



UNIVERSITY ECHAHID CHEIKH LARBI
TEBESSI_TEBESSA_

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DES
SCIENCES COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE LQ
GESTION

قسم: علوم التسيير
الرقم التسلسلي: 2024/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2024

تخصص: إدارة الأعمال

المذكرة الموسومة ب:

أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة.

إشراف الأستاذة:

أ.د. الطاوس غريب

إعداد الطالبتين:

ابتسام بوشخوشة

ريمة حكيم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. يحيى درار	أستاذ محاضر ب -	رئيسا
أ.د. الطاوس غريب	أستاذ	مشرفا ومقررا
د. فاطمة الزهراء قوفي	أستاذ مساعد - ب -	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

".....ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن اعمل صالحا ترضا هو
أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

اللهم اجعلنا نسعى إلى حبك و نرضيك بالعمل و كل الجهد، نشكر الله و نحمد فضله الذي أنعم علينا ووقفنا
لإنهاء هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة " الطاوس غريب" التي أشرفت على تأطيرنا و نتمنى لها
كل الخير و المزيد من الدرجات العليا.

إلى جميع أساتذة قسم التسيير و إلى كل من مد لنا يد العون.

إلى كل من ساعدنا و لو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل .

و نشكر موظفي مؤسسة سونلغاز – تبسة – على قبولهم و تعاونهم معنا خلال إجراء الدراسة الميدانية .

الإهداء

أهدي

ثمرة جهدي إلى حبيبي و قرّة عيني محمد صلى الله عليه و سلم

- على من كانت سبب وجودي في هذه الحياة إلى من علمتني أن الحياة صبر و حب و عزيمة و عمل إلى من سهرت الليالي و ذاقت المرارة من اجل أن ارفع راسي عاليا ، أمي العزيزة قرّة عيني حفظك الله و رعاك و أرضاك عيني
 - إلى رمز كفاحي و صمودي في هذه الحياة ، إلى من تعب و شقي من اجل أن أكون ، إلى من أوقد الأمل في قلبي و غرس بذرة الطموح في حياتي و نور طريقي بنصائحه و دعواته ، أبي العزيز حفظك الله و رعاك و أرضاك عيني.
 - إلى من شاركوني حلوة الحياة و مرها ، بجدها و لهوها أخواتي :
روميصة، عبد الغاني ، بثينة ، بلال
 - إلى الأقرباء و صديقاتي و رفقاء الدراسة.
- إلى كل من جمعتنا بهم الحياة إلى الذين أضحكونا و الذين أبكونا إلى كل من كان لهم لقاء في دربنا إلى كل من أحبهم قلبنا و اشتاقت لهم أعيننا

إبتسام

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا أهدي عملي هذا مع أسمى عبارات الحب و الامتنان الى من هذب نفسي
و جعل طريقي دربي كبرياء

-إلى من تكبد الصعاب لحمايتي من مخاطر الحياة
" والدي سندي و عوني " مثلي الأعلى

-إلى من بسمتها غايتي و ما تحت قدميها جنتي

-إلى من حملتني في بطنها و سقتني من صدرها و أسكتتني قلبها فغمرتني بحبها "أمي
الحنونة " ..ذ

-إلى أختي الغالية "سارة" لطالما مدت يد العون لي و تعبت لأجلي.....

-إلى من علمني أن الدنيا كفاح " أيمن".....

-إلى نفسي التي سهرت و تحدث الوصول إلى هنا أنفا عن الكل .

-إلى حبيباتي قلبي بنات أختي " بثينة " بيلسان"، "سيدرا"، و إلى ابن أختي " آمنة " بهاء
الدين "

إلى أخواتي الأعراف "عبد الرحيم " ، " عبد الرؤوف" حفظهما الله دتمن نورا و توأما لروحي

ريمة

الفهارس

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	الشكر و العرفان
	الإهداء
	الفهارس
IV-II	1-الفهرس العام
IV	2-فهرس الجداول
V	3-فهرس الأشكال
VI	4-فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الكفاءات البشرية و اثرها في تحقيق الرضا الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول : عموميات حول إدارة الكفاءات البشرية
04	المطلب الأول : ماهية إدارة الكفاءات البشرية
04	أولا: مفهوم الكفاءات البشرية
08	ثانيا : مفهوم إدارة الكفاءات البشرية
14	ثالثا: أهمية إدارة الكفاءات البشرية
16	رابعا : أهداف إدارة الكفاءات البشرية
17	المطلب الثاني: مقاربات و أبعاد إدارة الكفاءات البشرية
17	أولا : مقاربات إدارة الكفاءات البشرية
18	ثانيا : أبعاد إدارة الكفاءات البشرية
20	المطلب الثالث : مراحل إدارة الكفاءات البشرية و العوامل المؤثرة فيها
20	أولا: مراحل إدارة الكفاءات البشرية
22	ثانيا : متطلبات إدارة الكفاءات البشرية
24	ثالثا: عوائق إدارة الكفاءات البشرية
26	المبحث الثاني : عموميات حول الرضا الوظيفي و علاقته بإدارة الكفاءات البشرية
27	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي
26	أولا :مفهوم الرضا الوظيفي
30	ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي
31	ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي
31	رابعا : عناصر الرضا الوظيفي
32	المطلب الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي
32	أولا : نظريات الرضا الوظيفي
35	ثانيا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
39	ثالثا: طرق قياس الرضا الوظيفي
43	المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بإدارة الكفاءات البشرية
48	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية للإدارة الكفاءات البشرية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي
49	المطلب الأول :الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية
49	أولا :الرسائل الجامعية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية

52	ثانيا : المجالات و الدوريات العلمية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية
54	ثالثا: الملتقيات و المؤتمرات المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية
56	المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي
56	أولا : الرسائل الجامعية المتعلقة بالرضا الوظيفي
60	ثانيا: المجالات و الدوريات العلمية المتعلقة بالرضا الوظيفي
64	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي
64	أولا : الرسائل الجامعية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي
65	ثانيا : المجالات العلمية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي
68	ثالثا: المقارنة بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة
70	رابعا : مدى الاستفادة من الدراسات السابقة
72	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لأثر إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز – تبسة-
74	تمهيد
75	المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
76	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز- تبسة -
76	أولا : نشأة و تطوير المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز
77	ثانيا : وظائف المؤسسة الوطنية سونلغاز
77	ثالثا: تقديم مديرية توزيع سونلغاز –تبسة-
77	رابعا : أهداف مديرية توزيع سونلغاز
78	المطلب الثاني : إجراءات الدراسة
78	أولا : مجتمع الدراسة
78	ثانيا : عينة الدراسة
79	ثالثا: منهج الدراسة
79	رابعا: نموذج الدراسة
80	المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة
81	أولا : وسائل جمع المعلومات
84	ثانيا : طريقة جمع المعلومات
84	ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي
87	المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية للبيانات
88	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة
93	المطلب الثاني : تحليل فقرات محور إدارة الكفاءات البشرية
100	المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي
103	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
104	المطلب الأول : عرض و تحليل الفرضيات الفرعية(الفرضية الرئيسية الأولى)
111	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
114	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
117	خلاصة الفصل الثاني
118	خاتمة
123	قائمة المراجع
131	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	محتوى إدارة الكفاءات	12
02	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	37
03	مقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي و الدراسة الحالية	68
04	مقارنة بين الدراسات السابقة و الأجنبية و الدراسة الحالية	69
05	عدد العمال في مؤسسة سونلغاز -تبسة-	78
06	تداول الاستبيان	79
07	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	82
08	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	82
09	قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة	83
10	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة	84
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	88
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	89
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	90
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	91
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	92
16	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المعرفة	93
17	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المهارة	94
18	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستعداد	95
19	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإنجاز	96
20	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المواصفات الشخصية	97
21	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدافعية	98
22	ترتيب أبعاد متغير إدارة الكفاءات البشرية	99
23	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرضا الوظيفي	101
24	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	104
25	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)	105
26	تحليل التباين الأحادي anova للبيانات الشخصية و الوظيفية	111
27	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	114

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	تمثیل الكفاءة الفردية	01
08	العناصر الأربعة للكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية	02
10	التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات	03
11	الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الكفاءات البشرية	04
18	أبعاد إدارة الكفاءات البشرية	05
20	مراحل عملية إدارة الكفاءات البشرية	06
33	هرم ماسلو للحاجات	07
40	تمثیل معدلات الغياب	08
40	فترة ترك الخدمة للعامل	09
80	نموذج الدراسة	10
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
89	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	12
90	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	14
92	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	15

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
131	الهيكمل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - تبسة -	01
132	عدد العمال لشهر مارس	02
133	عدد العمال لشهر أفريل	03
134	إجمالي عدد العمال	04
135	استمارة استبيان	05
139	قائمة الأساتذة المحكمين	06
140	نتائج الارتباط بيرسون	07
141	نتائج الفا كرونباخ	08
143	التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية	09
145	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	10
147	اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)	11
147	اختبار فرضيات الدراسة	12
157	إنفاقية التربص	13

المقدمة

لقد شهد العالم عدة موجات من التغيرات و التطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية، و يعود ذلك الى التقدم الهائل في التطور العلمي و التكنولوجي و المعلومات ، الأمر الذي ادى الى تبدل قواعد المنافسة و تغيرها، و نتج عن هذه التغيرات أثار كبيرة على مختلف المؤسسات التي أصبحت تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة و سريعة .

و من أهم ما احدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام المتزايد بالموارد البشري ، بإعتباره موردا استراتيجيا يملك الطاقات والقدرات الفكرية والابداعية والابتكارية والمعرفة الكامنة، وعنصر فعلا قادرا على المشاركة الايجابية من خلال ما تملكه من كفاءة ومهارات ومعارف، تستطيع بفضل كفاءتها ان تحولها الى منتاجات ذات قيمة معرفية كبيرة تؤهل المنظمة للمنافسة في ظل هذه البيئة.

تعتبر ادارة الكفاءات البشرية الاسلوب الامثل لنجاح اي منظمة، كما تعتبر الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها لتحقيق اهدافها، اذ انها تركز على جذب الكفاءات الاكثر تميزا والتي تضمن بقاءها واستمرارها وتعتبر ادارة الكفاءات منهجية جديدة من مناهج ادارة الموارد البشرية، فهي ليست ادارة مستقلة عنها، بل هي نفسها مصدر للابداع والتجديد داخل المنظمات، كذلك يمكن اعتبارها احد التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية للموارد البشرية حتم على المنظمات تنسيق السياسات والبرامج التي تهدف الى جعل المنظمة مكانا جذبا ومحفزا للعمل وضمان الاستقرار الكفاءات فيها.

وتعتبر الموارد البشرية المتميزة هي الادوات الحقيقية للرضا الوظيفي، اذ لا بد من اعطائها قيمة واهمية كبيرة تعمل على ارضائها داخل محيط العمل، ويبدأ الشعور بالرضا الوظيفي بالنمو لدى الموظفين عند احساسهم باهميتهم واهمية ما يقوم به من عمل في مجال المؤسسة وكذلك عند شعورهم بوجود ترابط بينهم وبين مديريهم والذي يظهر عن طريق الجيدة بين المديرين والموظفين، بالاضافة الى التحفيز المستمر وهذا الشعور ينعكس بالايجاب على عناصر منظومة العمل، فالرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام علماء السلوك والادارة بما فيه مجموعة من العوامل تؤدي الى الرضا او رضا الافراد نحو وظائفهم وهي اساسية لتحقيق الرضا، ويعد الرضا الوظيفي من ابرز العوامل ذات التأثير الايجابي على العمال، فهو عبارة عن شعور يحمل تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة والمحيطية ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد ويترجم هذا في مواقف الموظف اتجاه عمله، فالمحرك الاساسي لدافعية الافراد لاداء العمل بجدية مما يؤدي الى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة اليهم، لذلك اصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس تصوراتهم و ردد افعالهم اتجاه اعمالهم.

أولا : إشكالية الدراسة

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست بمعزل عما يدور في بيئة الأعمال العالمية ، حيث يمثل قطاع الغاز و الكهرباء أهم الركائز في الاقتصاد الجزائري ، لذلك ستكون الدراسة في (مؤسسة سونلغاز) ، و ذلك بإحدى مديريات هذه المؤسسة و هي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تبسة.

و من هنا تنطلق هذه الدراسة لفصح وجهة نظر عينة الدراسة فيما يخص مستوى ممارسة إدارة الكفاءات البشرية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، و منه فإن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ؟ و ما هو واقعها بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تبسة ؟

و لغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية و التطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية الموالية:

1. ما المقصود بإدارة الكفاءات البشرية ؟ و ما هي أهم أبعادها؟
2. ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟ و ماهي عناصره؟
3. ما علاقة إدارة الكفاءات البشرية بالرضا الوظيفي ؟

ثانيا : فرضيات البحث:

على ضوء ما سبق و من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و لمحاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيتين الرئيسيتين الموالتين:

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الكفاءات البشرية و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- تبسة" و ضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات تتمثل فيمايلي :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المعرفة و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- تبسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارة و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستعداد و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- تبسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الانجاز و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المواصفات الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة .

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة سونلغاز - تبسة- "

و ضمن الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات تتمثل في مايلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة سونلغاز - تبسة -
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة سونلغاز- تبسة -
-
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة سونلغاز- تبسة -
-
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة سونلغاز - تبسة-.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

من بين أهم الدوافع و الأسباب و المبررات وراء اختيار الموضوع ما يلي:

1. الأسباب الشخصية :

- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.
- رغبة و ميول الباحثين في دراسة هذا الموضوع .
- الرغبة بالإلمام أكثر لهذا الموضوع الجدير بالبحث و الدراسة.

2_ الأسباب الموضوعية :

- موضوع إدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي من المواضيع الحديثة التي لم يتم تناولها كثيرا .
- إبراز العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي .
- إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي.

رابعا: أهمية الدراسة:

لدراسة الحالية أهمية كبيرة سواء من الناحية الموضوعية أو التطبيقية ، سيتم توضيحها على النحو التالي:

1. الأهمية الموضوعية: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا جديدا ذو أهمية بالغة، إذ أن هناك ندرة في الدراسات حول موضوع إدارة الكفاءات البشرية و التي تعتبر من المفاهيم الإدارية

المعاصرة و التي لازال هناك حاجة لدراسة جوانبها المختلفة و خاصة كيفية إسهامها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات عامة و في البيئة الجزائرية خاصة، حيث:

- اهتمام الفكر الإداري المعاصر بدراسة إدارة الكفاءات البشرية ، باعتبارها من العوامل المهمة التي يحدد على ضوءها نجاح أي مؤسسة، و نظرا لمتطلبات العصر ظهرت ضرورة إدارة الكفاءات البشرية و برزت أهميتها بالنسبة لمختلف المؤسسات ، و هي بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي، و دراسة علاقتها بالمتغيرات الخاصة بالموارد البشرية الأخرى .
- الدراسة تناولت متغيرين مهمين ، حيث يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم و المواضيع الهامة التي شغلت اهتمام الباحثين و المفكرين، و ذلك لأهميته البالغة في المؤسسات حيث يعتبر من أهم الركائز الأساسية اليوم لتحقيق التميز داخل محيط المؤسسة.
- تساهم إدارة الكفاءات البشرية في ارتقاء المؤسسات و تقلل من الصراعات والنزاعات بين أقسامها و تزيد من مردوديتها و من الرضا الوظيفي لدى كفاءات مواردها البشرية.

2_ الأهمية التطبيقية: تظهر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال العمل على سد الفجوة التطبيقية لهذا الموضوع ، و بما أنه لم يتم التطرق لهذا الموضوع بشكل واسع من قبل بهذه العلاقات و المتغيرات فسيكون هناك حتما احتياج حقيقي لمثل هذه الدراسات للاستفادة من نتائجها و توصياتها، و أيضا التعرف على مدى توفر أبعاد إدارة الكفاءات البشرية لدى المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

خامسا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد المفاهيم و العناصر المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية.
- تحديد المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي و كيفية تحقيقه.
- التوصل إلى توصيات من خلالها يتم تشجيع المؤسسات على تبني منهج إدارة الكفاءات البشرية.
- التوصل إلى توصيات من خلالها يتم تشجيع المؤسسات على ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي و تحقيقه.

سادسا: منهج الدراسة :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة و التي تعكس إشكالية الدراسة و اختبار الفروض سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تناول الجانب النظري للدراسة ، و الذي يحاول وصف و تقييم دور إدارة الكفاءات البشرية في تعزيز و تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة ، معتمدين على المقابلة الشخصية و وثائق المؤسسة و الملاحظة العلمية و تقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائيا لغرض اختبار الفرضيات.

سابعاً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

1_ الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة بصفة عامة نظريا و تطبيقيا على توضيح دور إدارة الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارة، الاستعداد، الإنجاز، المواصفات الشخصية ، الدافعية) كمتغير مستقل في تحقيق الرضا الوظيفي كمتغير تابع في مؤسسة سونلغاز - تبسة- .

2_ المجال المكاني: إن المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هي سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تبسة- ، باعتبارها مؤسسة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها باستعمال نمط إدارة الكفاءات البشرية.

3_ المجال الزمني: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و الوصول إلى نتائج موضوعية تم الإطلاع على واقع المؤسسة محل الدراسة ، و قد تم إجراؤها في الموسم الجامعي 2024/2023 .

ثامنا: تقسيم البحث:

لتجسيد موضوع البحث و الوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصل نظري و فصل تطبيقي يمكن توضيحهما على النحو الآتي:

1_ الفصل النظري: الذي تم التطرق فيه إلى عموميات حول إدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي ، و كذا أثر إدارة الكفاءات البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي ، إضافة إلى الدراسات السابقة التي درست الموضوعين معا .

2_ الفصل التطبيقي: تم التطرق من خلاله إلى الإطار المنهجي لدراسة تم فيه إعطاء لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز فرع - تبسة- ، و عرض و تحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

- أثناء إعداد هذه الدراسة تم التعرض لجملة من الصعوبات كانت كالاتي:
- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع .
- نظرا لحدثة موضوع الدراسة و عدم وجود نظريات فكرية تعالج الموضوع بحد ذاته ، كانت هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين إدارة الكفاءات البشرية كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع، مما شكل صعوبة في تحديد محاور الدراسة و أهم المقاربات التي وضعت للربط بين متغيري الدراسة.
- تضارب المعلومات بين المراجع، و صعوبة اختيار ما بين المعلومات .
- صعوبة الحصول على المعلومات في المؤسسة محل الدراسة.
- العزوف الكبير لدى أفراد العينة عن الإجابة على أسئلة الاستبيان ، بسبب التخوف أو التحجج بسرية المعلومات، أو عدم توفر الوقت..... الخ ، و الذي يرجع أساسا إلى تدني الوعي بأهمية البحث العلمي عند هؤلاء و عدم التعاون مع الباحثين ، مما جعلنا نقوم بزيارات يومية لإقناع البعض بملء استمارة الاستبيان ، و أحيانا الولوج عن طريق وساطات من أجل توزيع الاستمارات فقط.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و التطبيقية لادارة
الكفاءات البشرية و أثرها في تحقيق
الرضا الوظيفي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الكفاءات البشرية و أثرها في تحقيق الرضاء الوظيفي:

تعتبر إدارة الكفاءات البشرية موضوع شغل العالم والباحثين منذ القدم ،كما تعتبر إدارة الكفاءات البشرية من أهم المجالات البحثية التي نالت ولا زالت تنال إهتمام الباحثين في مجال التسيير ،حتى أصبح هذا المفهوم جزءا مهما في نظم الإدارات الحديثة و أحد استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي .

وتعتبر إدارة الكفاءات البشرية نظام إداري حديث يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في المنظمة الذي بدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماما ،في إدارة الكفاءات البشرية أصبحت اليوم تحت تتحكم في الإدارة وبالتالي في المؤسسة ككل ،ولهذا أصبحت كل المنظمات تعمل جاهدة على استقطاب الكفاءات لتكون جزءا منها لإطلاعها بمدى فاعلية الكفاءات ومدى الحاجة لإنتاجياتها ومن هذا المنطلق عملت المنظمات على تطوير الكفاءات وتحفيزها وتكوينها، يؤكد الفكر الإداري الحديث على توجه جديد يخص الإطار التنظيمي للكفاءات البشرية وهو اعتبارها مقاربة جديدة يفرض المناخ التنظيمي للمنظمات المعاصرة استعمالها كمعيار ثابت لقياس مدى نجاعة المنظمة و طاقمها البشري، وبالتالي تعتبر المقاربة بالكفاءات ضرورة لا بد منها إذا ما أراد أي تنظيم ضمان إستمراريته وتقديم خدمات ذات جودة و فعالية في عالم يرتبط أساسا بالمنافسة الوظيفية الشديدة وبتبني مقاربة جديدة ألا وهي إدارة الكفاءات البشرية ،والتي قد تمكن من تحسين أداء الموظفين ورفع مستواهم ،حيث يتحقق الأداء العالي الأفراد عندما يكون هناك خلق كفاءات فعال، كما ستساهم في الإثراء بالمعلومات المتعلقة بالكفاءات وتطبيقها في المؤسسات لتحسين أداء الموظفين، وكذا المساهمة الفعالة في أفعال المؤسسات بأهمية إدارة الكفاءات البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة للإعتماد عليها في إعداد وبناء استراتيجية منظمات الأعمال.

ولضمان النجاح والاستمرار أصبح على المنظمات اليوم الاهتمام برضا موظفيها وخاصة فيما يخص أداء المهام والواجبات والعمل وتطويرها وتنميتها ،ومما لا شك فيه أن الرضا الوظيفي من أهم و أحد الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما عندهم للإرتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة فجودة أداء المؤسسة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية والوصول برضا زبائنها محكوم بالوصول إلى رضا هذا المورد البشري.

ولأهمية هذا الموضوع الذي يربط إدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي فقد توالى الدراسات والأبحاث حوله، و جذب اهتمام الكثير من الدارسين، حيث سعت هذه الدراسات إلى إعطاء مفاهيم واضحة و محددة لكل من إدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي، و العلاقة التي تربط بينهما و مدى تأثيرهم و تأثيرهم ببعضهم البعض، و سيتم تفصيل ما سبق من خلال هذا الفصل و المتضمن ثلاث مباحث، متمثلة في مايلي :

-المبحث الأول: عموميات حول إدارة الكفاءات البشرية.

-المبحث الثاني : عموميات حول الرضا الوظيفي و علاقته بإدارة الكفاءات البشرية.

-المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الكفاءات البشرية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الكفاءات البشرية.

تمهيد:

لقد أصبح مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه اختلفت من حيث التصور والمجالات المقترحة و المطبقة، ويعد موضوع الكفاءات البشرية على عمومته وشموليته فضاءات خصبا لا يزال يوفر فرصة للدارسين والباحثين في أبعاده و أنواعه، وعلى اعتبار أن المورد البشري من الأصول الثابتة والهامة لإدارة في ظل التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية . حيث أصبحت المراهنة بين مختلف المؤسسات ليس فقط على من يقدم خدمة أو منتجاً ذا جودة عالية، بل على من يمتلك كفاءات بشرية متخصصة وذات مهارة لمواكبة التطورات و الاستجابة للتحديات التي تطرحها المرحلة الراهنة المستقبلية، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال المبحث من خلال ما يلي:

المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات البشرية

المطلب الثاني: مقاربات و أبعاد إدارة الكفاءات البشرية

المطلب الثالث: مراحل إدارة الكفاءات البشرية و العوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات البشرية

أصبح للكفاءة بعدا جديدا في الوقت الحاضر فرضته المتغيرات الاقتصادية التنظيمية و الاجتماعية و العالمية و الوطنية ، حيث تم إدراج هذا المفهوم الذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر القرن الماضي و بداية القرن الحالي ، إذ أصبح من الإشكالات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية على مستوى المنظمات من خلال تحديد الكفاءات و القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية و مقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف الإدارة.

و لإزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءة، سيتم إلقاء نظرة على مدلولها في الفكر الإداري ، من خلال هذا المطلب سيتم تسليط الضوء على أهم المفاهيم و العناصر المتعلقة بالكفاءات البشرية ، و ذلك من خلال ما يلي:

أولا : مفهوم الكفاءات البشرية :

1- تعريف الكفاءة :

تعريف 1 : تعرف الكفاءة بأنها " مجموع الاستعدادات و المعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة، وتعرف الكفاءات بأنها: بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيهم من الآخرين ، مما يجعلهم أكثر كفاءه في بعض الوضعيات" ¹.

تعريف 2: يعرفها الباحثان " Damiel Held et Jean Morc Riss " بأنها: "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط له في المنظمة ،بمعنى آخر هي مجموعة المعارف النظرية ،العلمية والسلوكية المستخدمة في سياق معين، وهي بذلك القدرة على تنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق النتائج و اعتبارها جوهر الأداء الناجح الذي تعتمد عليه المنظمات المتعلمة" ².

تعريف 3 : و قد عرفها "Boyatzis" صاحب كتاب "المدير الكفاء" الذي صدر في 1982 بأنها : "الكفاءة هي مجموعة من السمات الشخصية التي من الممكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة أيضا كالإستعدادات، الحوافز، المواصفات، القدرات ،الصورة الذاتية و الدور الإجتماعي أو أن تكون أيضا مجموعة من المعارف المكتسبة" ³.

تعريف 4 : و يعرف " Ropert Boye " الكفاءة على أنها : "القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى،و تتمثل في المقاربة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة و تنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة ، و هي خاصية مرتبط بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل"⁴

¹ - نجاح عائشة ، "إدارة الكفاءات" محاضرات السنة الثانية ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابن خلدون ، - تيارت- ، سنة 2017/2018، ص :04.

² - مقدود وهيبة، "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة" ، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص :24.

³ - Boyatris Rchard, " **The Competent Manager, Amdel for Effective Performance**", New york, 1982, P:09.

⁴ - Guy le Baterf , **Construire les Competence Individuelle et Collectives** : La competence N'est plus Ce Qu'elle Etait, Edition D'organisation, 3eme ed, Paris, 2004, P:73.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الكفاءة على أنها: " تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات لدى الفرد و المستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين ،أو هي إستعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد قصد حل مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدمجة من المعارف المنهجية والعلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة".

2- تعريف الكفاءات البشرية:

إن مفهوم الكفاءات البشرية عموما تعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ،إذ يجب تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، ويمكن تعريفها فيما يلي:

تعريف 1: تعرف الكفاءات البشرية بأنها "مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل ،هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعدة وملامح الشخصية والاستعدادات المكتسبة ،والتي يجب أن تتعلق مباشرة بالعمل في حد ذاته" ¹.

تعريف 2: وتدعي كذلك الكفاءة الاجتماعية، (C.Sociale) " و كما هو معلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف و الأفراد تحتاج إلى تعاون وتعاضد بين أفرادها لتحقيق أهدافها، تعتبر الكفاءات البشرية هي السبيل في تحقيق ذلك فهي تضم عنصري المعرفة و المهارة في الإتصال والعمل الجماعي وبث الثقة والحماسة مع الأفراد الآخرين، لذلك فهي تعرف بأنها القدرة والإستعداد لإستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الإتصال والتعاون والفعال مع الأفراد الآخرين سواء كانوا أفراد عاملين، عملاء، موردين....الخ" ².

تعريف 3 : "هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة ،الصورة الذاتية، وتتكون الكفاءة البشرية من عدة عناصر هي: ³

- ❖ القدرة على تبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها.
- ❖ قابلية إقامة علاقات و اتصالات جيدة مع الأفراد الآخرين في العمل.
- ❖ العمل كفريق واحد من خلال القدرة على التضامن والتعاون والتكامل.
- ❖ الاستعداد والقابلية للقيادة.
- ❖ قابلية التعلم والنقد وتقييم الأداء .
- ❖ قابلية الخضوع للبرامج التدريبية التأهيلية. "

¹ - مناصرية رشيد، "الكفاءات البشرية و أهميتها في تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، - ورقلة- ، 2012/2013، ص: 62.

² - قاضي عبد الحكيم، " دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث ، العدد السابع، جامعة سوق أهراس-الجزائر، جانفي 2020، ص: 140.

³ - يوسف بن شني، أمين مخفي، "اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 21-22 فيفري، 2012، ص: 05.

إن كل الوظائف بالمؤسسة تتطلب كفاءة بشرية والتي تكون عن طريق المعرفة الجيدة لكل فرد بقدراته ومهاراته الفكرية والجسمية، وكذلك مدى مرونته في التعامل مع الآخرين، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستنعكس بصفة إيجابية على المؤسسة، ويتبلور ذلك في مدة تحقيق الأهداف بفعالية روح التعاون، العلاقات الجيدة، قلة الصراعات وحلها دون اللجوء للسلطة.

3- أنواع الكفاءات البشرية :

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب "Celile Dejoux"، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسمى البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي :

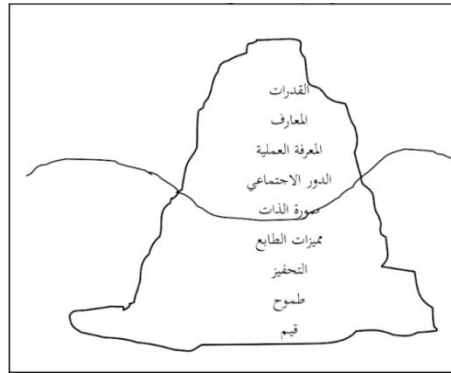
1. الكفاءات الفردية (Les compétences individuelles) :

حسب " Athey and Orth " (1999): "الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء للملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها " Medef " (2002) بأنها توليفة من المعارف و المعرفة العملية و الخبرات و السلوكيات المزاولة في سياق محدد، و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، و المؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة في اكتشافها و تطويرها¹.

و حسب "Celile Dejoux" فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص و مستقر و مهيكّل من الممارسات المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين و الخبرة².

و يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي:³

الشكل رقم (01) : تمثيل الكفاءة الفردية



Source : Celile de joux

¹- كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية"، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص:52.

²- كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

³- Celile de joux، " le compétence au cours de l'entreprise éditions d'organisation"، Paris، 2001، P: 159.

يتضح من شكل تمثيل الكفاءة الفردية أنها تمثل توليفة المواد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات، المعارف، الاستطاعات، المعرفة العملية، السلوكات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب وإكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة الجبل الجليدي. (Iceberg)

2. الكفاءات الجماعية (Les compétences collectives) :

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب "Le Baterf": الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ إنطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الإتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً¹.

يضيف "Amheradt et Al" أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات، وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها " قدرة المؤسسة على تأمين منتوج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر"².

فالكفاءات الجماعية هي " محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج". ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف إنتقال الكفاءات و معالجة الصراعات، وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة"³.

3. الكفاءات الإستراتيجية (المحورية) Les compétences Organisationnelles :

تشير الكفاءة الإستراتيجية أو كما تسمى المحورية أو التنظيمية إلى كل ما يمكن للمؤسسة أن تقوم بامتياز مقارنة بمنافسيها، فالمؤسسة تعتبر مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجددة في بنيتها، وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الأفراد، والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً لمصادر النجاح.

¹ - Raland Foucher, Normand Patterson , Abd hadinoji, "Répertoire de définition Nation de compétences individuelle et de compétence collective", www.chaire-competence uquam.ca/pages/document/pdf Foucher Patter son naji 02304 pdf ، à:14h:30min، Le 08/03/2024.

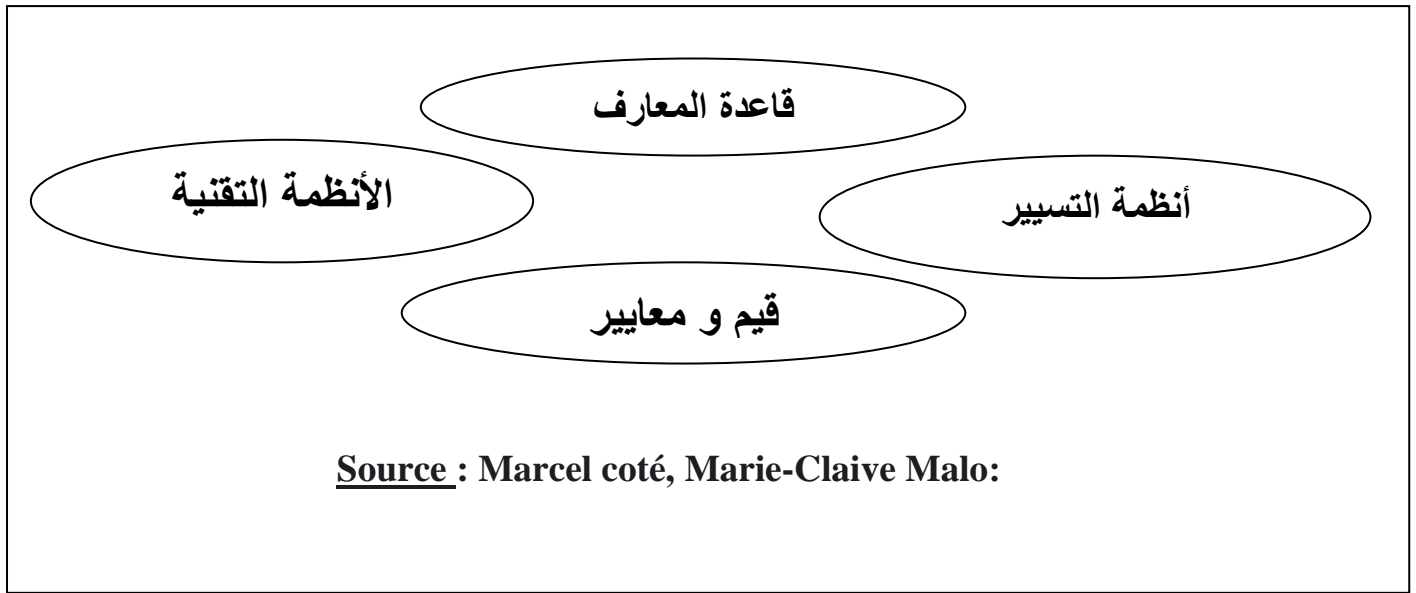
² -Alain Meignant, Le competence de la fonction ressources humaines, 3eme edction, liaisons, Paris, 1995, P:22.

³ - سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 133.

لهذا فهي تعرف على أنها "تعلم جماعي في المؤسسة، وتتجسد خاصة في معرفة كيفية التنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متنوعة من التقنيات، فهي بذلك حزمة المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة خاصة للزبائن، والكفاءات الإستراتيجية ليست منتجا معيناً في حد ذاتها وإنما تساهم في خلق القدرة التنافسية لمجموعة من المنتجات أو الخدمات، وعموماً يمكن القول بأن هذا النوع من الكفاءات يتميز بالخصائص التالية :

- ❖ الكفاءة المحورية تساهم بشكل كبير في إضافة قيمة أو فائدة للزبون.
 - ❖ الكفاءة المحورية يجب أن تكون فريدة من نوعها و من الصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها .
 - ❖ تسمح هذه الكفاءة بتوفير إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق¹.
- ووفق Leonard Barton فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر كما هي موضحة في الشكل الموالي:²

الشكل رقم (02) : العناصر الأربع للكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية



Source : Marcel coté, Marie-Claive Malo:

يمثل الشكل الموالي العناصر الأربعة للكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية أن :

- ❖ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة مع التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.
- ❖ الأنظمة التقنية والمعارف.
- ❖ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية .
- ❖ القيم والمعايير التي ترسخ بها عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية .

ثانياً: مفهوم إدارة الكفاءات البشرية

لقد برز الاهتمام بإدارة الكفاءات البشرية كإتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بإعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها وكذا مساهمتها في ضمان عمليات النمو والإستقرار

¹ - محمد بوناب، "محاضرات في مقياس تسيير و تنمية الكفاءات"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2020، ص.ص: 30-31.

² - Marcel Coté , Marie-Claive Malo, La gestion stratégique : "Une approche fondamentale", gaetan morim édition, Canada, 2002,P:100.

والتطور، حيث تشكل الكفاءات البشرية اليوم أهم الكفاءات التي تمتلكها المؤسسات، إذ قد تمتلك كفاءات مالية جيدة وتكنولوجيا متقدمة وكفاءات تنظيمية ناجحة وغيرها من الكفاءات، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة، وعليه تبقى إدارة الكفاءات البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقها المنظمات على مختلف نشاطاتها.

1- تعريف إدارة الكفاءات البشرية

1. مفهوم إدارة الكفاءات :

يعتبر إدارة الكفاءات البشرية المستوى الأول القاعدي في عملية التسيير والإدارة المتمحورة على الكفاءات فهو يشكل المرحلة الأولى في منهج الكفاءات ككل، ومثلما كانت الكفاءة محل جدل ونقاش الباحثين والعلماء والممارسين فقط أسال إدارة الكفاءات البشرية حبر العديد من المؤلفين المحدثين وكان موضوع دراستهم في كتابهم. "على أنه يعني التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة .

فالمنظمات اليوم تمارس إدارة للكفاءات البشرية لعدة أسباب ولكن في إطار هدف واحد وهو تحقيق الفعالية و الملائمة مع الأشكال الجديدة للعمل، فإن بعض الدراسات تعطي أهداف و أسباب لا نجاز و تطبيق إدارة الكفاءات البشرية مثل:¹

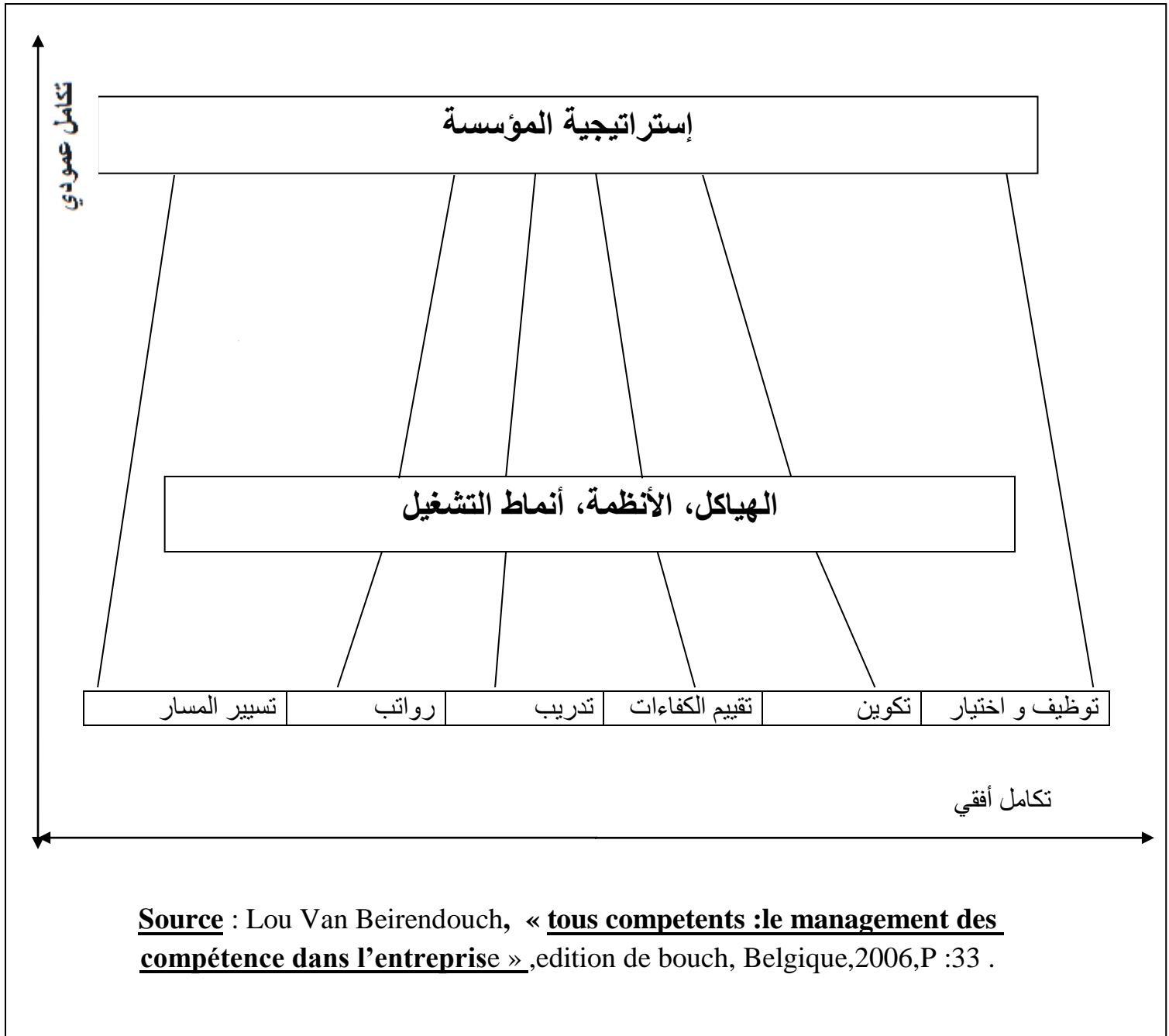
- ❖ توافق و تناسق الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة.
- ❖ تحسين مردود الاستثمارات كالتكوين و التدريب و التعليم.
- ❖ دعم و تطوير المسار المهني للعمال
- ❖ تحسين مرونة و أداء و كفاءة الموارد البشرية.
- ❖ تقسيم القدرات و الكفاءات و المهارات على كامل أجهزة المؤسسة.

و عليه تعرف إدارة الكفاءات Management des compétences على أنها : "مجموع الأنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا إستعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقبلية نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني و الاختيار وغيرها، لتحسين أداء المنظمة بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي"² كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹- عيبود الزيتوني، "دور ادارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف2-، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2020/2019، ص: 188.

² -Lou Van Belbendouch, « **tous compétence,le management des competence dans l'entreprise** », édition debouch,Belgique,2006,P :33.

الشكل رقم (03) : التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات

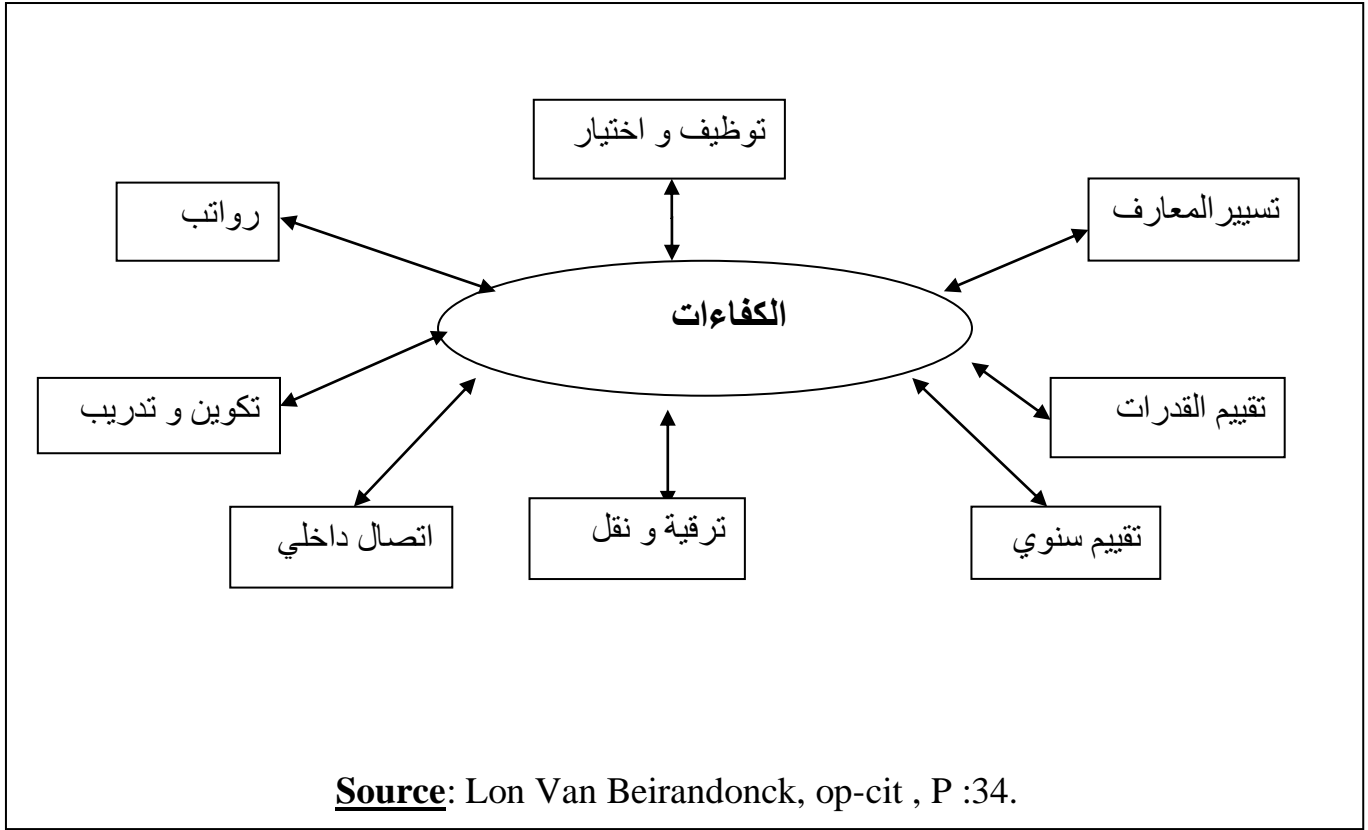


Source : Lou Van Beirendouch, « **tous competents :le management des compétence dans l'entreprise** », edition de bouch, Belgique,2006,P :33 .

إلا أنه يمكن القول أن إدارة الكفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة. نظرتها وكذا استراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومؤسسة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهام المؤسسة أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الكفاءات البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الكفاءات البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:¹

¹-Lon Van Beirandonck, op-cit , P34

الشكل رقم (04): الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الكفاءات البشرية



من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن الكفاءات أساس للقيام بمختلف أنشطة إدارة الكفاءات البشرية. و من أجل بلوغ الأهداف لابد على المؤسسات التي تطبق إدارة الكفاءات الأخذ بعين الإعتبار ما يلي:

- ❖ قبول هذا النظام على جميع مستويات المؤسسة و الذي يعتبر مفتاح النجاح
 - ❖ خصوصيات الكفاءات هي وسائل قوية لتحديد الاستراتيجية، كما تعتبر وسائل هامة للتغيير
 - ❖ التكيف المستمر لإدارة الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة و الذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل .
 - ❖ إدارة الكفاءات الميداني أو العملي يقضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري و التطبيق الواقعي المدروس.
- و يعتبر كل من S.Michel و M.Iedr إدارة الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفضيله ب :

- ❖ وصف الكفاءات المرهوبة بالمناصب الحالية و المستقبلية.
- ❖ تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد.
- ❖ مقارنة الكفاءات من أجل اتخاذ القرار.
- ❖ تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير.

و تعرف أيضا بأنها : "التأثير في معارف و قدرات و سلوكيات الموارد البشرية لتكون أكثر قدرة على تحسين الأداء في المنظمة و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"¹.

1- أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014، ص: 375.

كذلك تمكن تعريفها على أنها: "منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية و بين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل و تخطيط تلك الإحتياجات كما و نوعا ،و ذلك تماشيا مع إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة"¹.
أيضا هي عبارة عن طريقة تفكير و إدارة لايتجزآن لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية و منهجية طبقا لمهمة و إستراتيجية المؤسسة كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا إتبع بالتنفيذ و لاتعتبر مؤسسة أنها تطبق إدارة الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد و تكوينه من جهة و بين ترقيته من جهة أخرى حيث نبحث في إدارة الكفاءات في المرونة و القدرة على التأقلم و تطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد.²

من خلال ما سبق فإن إدارة الكفاءات هو نظام تسييري لسلوكات المنظمة اتجاه عمالها بهدف الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال توظيف و تجنيد و تكوين و تحفيز كفاءاتها البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و ضمان الصمود أمام التحديات و المتغيرات الداخلية لمحيطها ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير بيئة عمل مناسبة لمواردها البشرية لضمان تفجير طاقاتهم و قدراتهم.

الجدول رقم (01) : محتوى إدارة الكفاءات

إدارة الكفاءات: محتوى مثالي (Contenu idéalisé)	
الاندماج ، التكامل IN tégration	تسيير الموارد البشرية معنية في مجموعها
نتكلم عن الفرد و ليس المنصب	منطق الفرد
يفترض المنهج، استخدام أدوات	الترسيم
الكفاءات قابلة للنقل و مرتبطة بالسياق	الكفاءات العامة هي المهيمنة Compétence général dominâtes

المصدر : يمينة محبوب و رياض عيشوش، "تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، بتاريخ 2012، ص: 13.

و قد اعتبرت إدارة الكفاءات على أنها مجموع الإجراءات و المناهج و الأدوات: التي تسمح للمنظمة باكتساب تحفيز و تنظيم الكفاءات التي تحتاجها اليوم و غدا فرديا و جماعيا و ذلك تماشيا مع رسالتها أهدافها، إستراتيجيتها ، هيكلتها ، وسائلها التقنية و ثقافتها فاككتساب أو حيازة الكفاءات لا يقتصر على الإجراءات الرامية إلى التوظيف و جهود المنظمة لتحسين صورتها لجذب الكفاءات التي نحتاجها.

¹ - مسغوني منى، "محاضرات حول إدارة الكفاءات"، جامعة الشهيد" حمة لخضر الوادي" ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، 2012-2013، ص: 25.

² صولح سماح، "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة" دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص: 94.

2. مفهوم إدارة الكفاءات البشرية:

تعتبر إدارة الكفاءات البشرية كغيرها من المصطلحات عرف عدة تعاريف وسيتم التطرق إلى بعضها كما يلي:¹

تعريف 1: إدارة الكفاءات البشرية هي "عبارة عن مجموعة من تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تهتم باستقطاب وتحسين الكفاءات وتحويلها في المنظمة لتنمية أداء الموظفين".

تعريف 2: إدارة الكفاءات البشرية يعبر بأنها: "تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط العمل المتجانسة لتقليل الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمنظمة، بطريقة مسبقة بناء لخطتها الاستراتيجية مع ضمان الموظفين في إطار مشروع التطوير الوظيفي".

تعريف 3: إدارة الكفاءات البشرية هي "التأثير في معارف و سلوكيات المورد البشري حتى يكون أكثر قدرة على تطوير الإيرادات والتكيف مع التطورات التي تحدث في محيط العمل".

تعريف 4: إدارة الكفاءات البشرية هي الهدف لاستخدامها وتحسين الكفاءات المتواجدة أو المستقبلية نحو الأفضل، حيث تمثل الأنشطة تطوير المسار الوظيفي، التكوين، التوظيف، والإختيار وسيلة لتطوير أداء المنظمة وليست أهدافها في حد ذاتها.

يمكننا إعطاء تعريف شامل لإدارة الكفاءات البشرية بأنها: "تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد يشكل يدعم جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة".

و تتضمن إدارة الكفاءات البشرية ما يلي:

- ❖ تحول من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة.
 - ❖ مجموعة من العمليات و الأنشطة الإدارية التي تحقق احتياجات المنظمة من العناصر البشرية كما ونوعا، وخدمة الأهداف بعيدة الأجل ومتوسطة المدى.
 - ❖ معرفة الطرق و الأدوات التي تساهم في التجديد ونقل الكفاءات والمحافظة عليها.
- 3. خصائص إدارة الكفاءات البشرية:**

من أجل استكمال التعرف على مفهوم إدارة الكفاءات البشرية وتوضيحه أكثر، ومن خلال كل ما سبق نتطرق إلى أهم خصائص أو مميزات إدارة الكفاءات البشرية كما يلي:²

1_ ذات الغاية: حيث يتم تشغيل المعارف والمهارات الكامنة لدى الكفاءات قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة، ورسالته في هذا الإطار أن يحقق أقصى نجاح للمنظمة وتأكيد الغاية التي وجد لأجلها.

2_ صياغتها بطريقة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والمكتسبات، ويتم من خلال ذلك معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لتدعيمها وتحسينها، كل ذلك يكون بشكل دوري ومستمر.

3_ التجرد: فالكفاءة بالإضافة إلى أنها غير مرئية فهي كذلك مفهوم غير مادي ولكن نتائجه ملموسة، لا يمكن ملاحظة سوى والأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة فقط.

¹ - محمد البداوي، إدارة الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية: "من أجل تقدير أفضل للكفاءات"، مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية، العدد: 1، ماي 2018، ص: 174.

² - ياسر مرزوقي، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدولية الجزائرية"، دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - جامعة الجزائر 3-، سنة 2018/2019، ص: 82.

4_ **مكتسبة:** فالمورد البشري لا يكون كفاءا بمجرد بدايته في العمل، فقد يحمل معه معارف جديدة و سلوكيات مختلفة لأداء أنشطة معينة ،ولكن يكتسب كفاءات و سلوكيات أخرى من خلال استثماره في التعلم و التدريب الموجه.

5_ **ليست أصول ثابتة:** بالمعنى المحاسبي كبراءات الإختراع وإنما يتم تدعيمها بسلوكيات قد تمثل إرثا سابقا أو حتى مهارات و إبتكارات جديدة لم تكون موجودة من قبل.

6_ **مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة:** فالطبيعة المتباينة للموارد و إدارة الكفاءات البشرية من خلال إختلاف مستوياتهم و قدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة.¹

7_ **أن تكون الموارد نادرة:** أي أن يكون فريدا أو مميزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة، والأخذ بعين الإعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية الإدراكية في الموارد البشرية فإنها تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.

8_ **يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد:** إن أهم ما يصعب تقليده هو إمكانية تقليد الموارد و إدارة الكفاءات البشرية ،وذلك لعدة أسباب أهمها ما يلي :

- ❖ طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- ❖ صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

9_ **عدم قابلية المورد للتبديل:** أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.

10_ **سمة الهيكلية:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف و ممارسات، و بالتالي تلبى مختلف متطلبات الوظيفة في إطار خطط واضحة و أهداف محددة.²

11_ **سمة الإلتزام:** بمجرد اكتساب الكفاءة لمهارات فإن ذلك يعتبر التزم بينه و بين الوظيفة التي يكون محلا فيها ، فبالإضافة إلى كونها تحمل المسؤولية في الأداء ، فإنها كذلك مقدره اجتماعية و التزم يأتي من الفرد ليستقط ما اكتسبه من مهارات عالية على أرض الواقع.

ثالثا: أهمية إدارة الكفاءات البشرية :

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة ، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ، و أخيرا على المستوى التنظيمي.

1. **أهمية الكفاءات البشرية على المستوى الفردي:** أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة ، والتي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد ، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الإهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:³

❖ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

❖ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد ، وهذا في طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.

¹ -سملالي يحضية ، بلال أحمد، " الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق التنافسية،" مداخلة في الملتقى الوطني حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي: 09-10 مارس 2004 ، ص ص: 175-178.

² - Bernard ,Gralanband , "**Si la GRH était de la gestion**", Edition lessons , Paris,2002,P :20.

³ - رحيل اسيا ، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس ، 2011/2010، ص: 22.

- ❖ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير ولا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبيرة.
- ❖ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

ومنه يمكن القول أن الإعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد لتطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي قابلية الإستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الإستجابة لإحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.

2. أهمية الكفاءات البشرية على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل

الجماعة على مستوى المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى كما يلي:¹

- ❖ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

- ❖ نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقط ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك لما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث نجد بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية بحيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

- ❖ المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، و تزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة .

- ❖ تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات (إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية).

- ❖ أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل التمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يؤتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة و بكل أنواعها نظرا للدور التي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

3. أهمية الكفاءات البشرية على مستوى المؤسسة: أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات

التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمحتكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية و الاستراتيجية للمؤسسة

¹- حمدي أبو القاسم، "تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 48.

- ، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:¹
- ❖ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
 - ❖ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهاتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل الإستفاد من مزايا الإبداع.
 - ❖ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية، المعارف، المهارات ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم و إدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عملها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي بالكفاءة المنسية.

رابعا : أهداف إدارة الكفاءات البشرية:

تسعى عملية إدارة الكفاءات البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن ذكرها فيما يلي:

- ❖ **زياده تحسين تنافسية المؤسسة :** إدارة الكفاءات هو أداة لإدارة الكفاءات البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن تلائم أفضل ممكن بين الكفاءة الضرورية للمؤسسة والكفاءات البشرية المتوفرة.²
- ❖ **توليد القيم:** يتجاوز إدارة الكفاءات ميدان الكفاءات البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمؤسسة، فهي مولدة للقيم وتسمح للمنظمة بالتكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.³
- ❖ **تحديد تقويم الكفاءات:** إدارة الكفاءات يحدد و يقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية و التنظيمية الضرورية.⁴
- ❖ **المساهمة في إبراز نموذج إدارة جديد:** تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد إنها تسمح بإدارة مجموعة من المعايير والقيم والأفكار (الجودة في خدمة الزبائن)، لهذا يجلب إدارتها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.⁵

¹ -مداح عرابي الحاج، "البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية و استراتيجية المؤسسة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول الرأس المالي الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص: 20.

² -عذاراء بن شارف "التسيير بالتسيير بالكفاءات و دورها في ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية"-دراسة ميدانية مع اختصاص المعلومات بمؤسسة سونا طراك-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص: 274.

³ -قاضي عبد الحكيم، "دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المراكز الديمقراطية العربي، العدد: 07، جانفي 2006، برلين، ص: 44.

⁴ -عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركييزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12/2005، ص: 117.

⁵ -عبد الصمد سميرة، "تطوير الكفاءات البشرية و التميز في الأداء"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2018، ص: 26.

❖ **التعريف بالمؤسسات الكفوة:** يعتبر إدارة الكفاءات في المؤسسات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات، فمن المزايا الأساسية لها هو إدارة الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل و إتخاذ القرار¹.

_ تهدف إدارة الكفاءات في المنظمة إلى البحث، الاستقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية -الجماعية والتي هي في حاجة إليها، ولكن أيضا إلى فرزها وتصنيفها².

المطلب الثاني: مقاربات و أبعاد إدارة الكفاءات البشرية :
أولا: مقاربات إدارة الكفاءات البشرية :

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الإستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات و البيئة التنظيمية للمؤسسة على الإنسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الإنتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:³

1. **المقاربة التسييرية للكفاءات:** تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (L'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال، ومن المعرفة (Le savoir) و المهارة (Le savoir faire) و حسن التصرف (Le savoir être).

إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، و رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي يمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، و الرغبة على الفعل (Vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءة المنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد و مجموعات) بسبب امتلاكها المعرفة و الخبرة، و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية⁴.

2. **المقاربة العلمية Approche opération nelle** من منظور المقاربة العلمية L'approche Opérationnelle تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المعلومات، فالقدرة حسب المقاربة العلمية ليست فردية بل

1- لشلاشي عائشة، درويش عمار، "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية"-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف--، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص: 36.

2- محمد مشري، "المقاربة بالكفاءات بين الاستراتيجية والواقعية"، مكتبة نوميديا للطباعة و النشر، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 23.

3- بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004، ص: 62.

4- سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

جماعية ، وليست مطلقة بل نسبية متغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم و التفاعل والسيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيير البيئة الداخلية و البيئة التنافسية¹.

3. **المقاربة الإستراتيجية L'approche stratégique** وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، الكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية و التنظيمية المتممة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة².

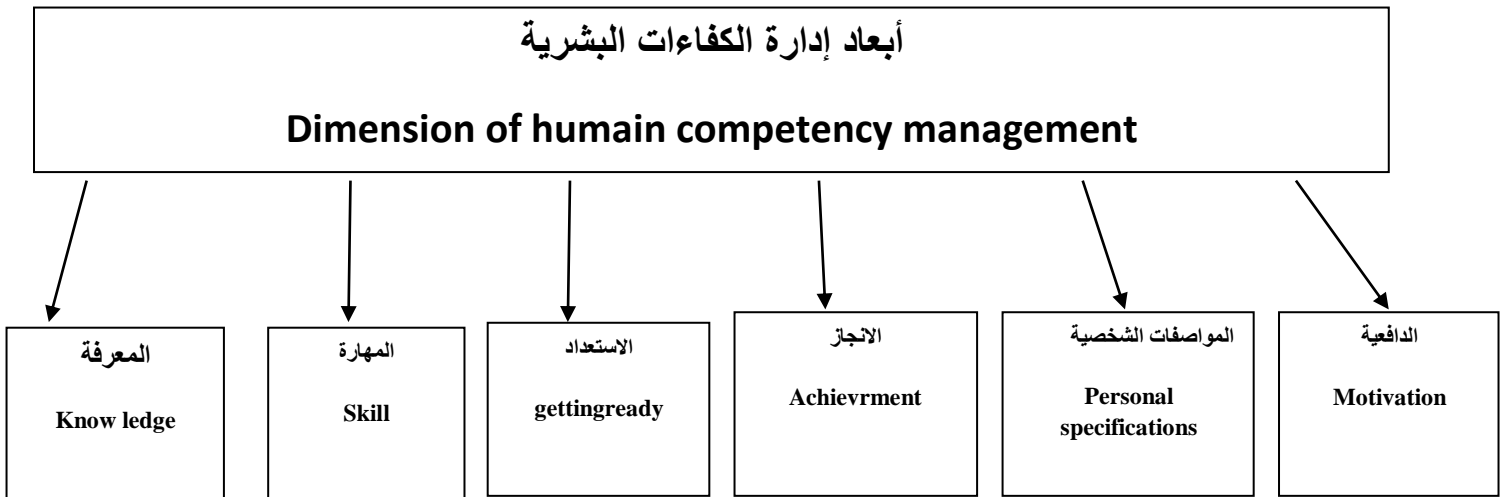
إن المقاربات السابقة (التسييرية، العلمية، الإستراتيجية) لتسيير الكفاءات قدمت تفسيراً علمياً لمختلف أنواع الكفاءات في تعظيم القدرات المحورية للمنظمة والتأسيس لميزتها التنافسية، وهي ترتبط بصفة جوهرية بإيجاد بيئة تنظيمية داخلية محفزة على العمل ومناسبة لتنمية الكفاءات التنظيمية بأنواعها (الفردية والجماعية، كفاءات التسيير والتنظيم) وتساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية أفقياً وعمودياً.

ثانياً : أبعاد إدارة الكفاءات البشرية

قد استطاع T.Dunand الجمع بين دراسات وبحوث استخلاص أن هناك العديد من الأبعاد للإدارة الكفاءات البشرية.

ويوضح الشكل التالي ابعاد إدارة الكفاءات البشرية المعتمدة في هذه الدراسة:

الشكل رقم (05) : يوضح أبعاد إدارة الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجانب النظري

¹- نجاح عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 24.

² - حرز الله محمد لخضر، "المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة و القانون، العدد 14، جامعة بسكرة(الجزائر)، جانفي 2016، ص: 338.

1. **المعرفة: Know ledge** تشكل المعرفة أحد أهم عوامل الإنتاج، إذ أصبحت تحظى بأولوية خاصة في ظل الإقتصاد الجديد على اعتبارها تشكل نوعا جديدا من رأس المال القائم على الفكر والخبرة، ويعرف قاموس "ويبستر" المعرفة على أنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، إعتياد أو تعود، اختصاص أو إدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما .

كما أن المعرفة تشير إلى التراكم الناتج عن حصيلة البحث العلمي و نتائج الدراسات و الأبحاث و غيرها من وسائل تكوين المعلومة التي يحصل عليها الفرد من خلال البيانات المتاحة و التي يتم تجميعها و تحليلها و تخزينها و الوصول من خلالها للمعلومات التي تتراكم ثم تكون سبيلا واضحا للمعرفة.

2. **المهارة : Skill** إن المهارة تترجم القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وتنتج عموما عن التعلم وتكون هدفا له وتشمل قدرات المتعلمين على أداء مهامهم بشكل دقيق، وعادة ما يرتبط مفهوم المهارة مع كفايات المعرفة أو كفايات العمل ومع الانجازات، وهناك من يربط المهارة بالهدف ويعرفها بأنها التطبيق الفعال للمعارف المكتسبة في وضعية معينة، في إطار هدف محدد، كما نستطيع أن نعرف المهارة على أنها ضرب من الأداء، تعلم الفرد أن يقوم به بسهولة ودقة مع اقتصاد في الجهد والوقت وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المهارة بمعناها الواسع تشير إلى القدرة المرتبطة بالأداء، والتي عادة ما يتم اكتسابها من قبل الفرد من خلال التدريب والتعليم أو التجربة¹.

3. **الإستعداد: gettingready** يعرف الإستعداد على أنه قدرة الفرد الكامنة على أن يتعلم بسرعة و سهولة ، و على أن يصل إلى مستوى عال من المهارة في مجال معين إذ توافر له التدريب اللازم كما أنه يترجم قابلية الفرد للقيام بنشاط معين بناءا على تكوينه الطبيعي ، و من ثم فهو فطري و قد يبقى كامنا إذا لم تهيأ الظروف المناسبة لإظهاره ، و بالتالي يمكن تعريف الإستعداد على أنه مجموعة من الصفات الداخلية التي تجعل الفرد قابل للإستجابة بطريقة معينة، أي أنه مؤهل لأداء معين بناءا على مكتسبات سابقة، و يعتبر الإستعداد واضحا للإنجاز و الوجه الخفي له².

4. **الإنجاز : Achivement** يتمكن الفرد في تحقيقه أنيا من سلوك محدد، و هو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الإستعداد و القدرة في مفهومهما السابق ، و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة في الوضوح و الدقة ، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز³.

5. **المواصفات الشخصية: Personnel specification** و هي عبارة عن الخصائص العامة للكفاءة التي تقوم على السلوك بطريقة معينة، أما المثابرة و المرونة و المبادرة ، فمثلا من أهم صفات الكفاءة المتعلقة بالمواصفات و السلوكات الشخصية لدى المديرين هو التحكم الذاتي في المشاعر، و كذلك روح المبادرة و اتخاذ القرار خاصة لحل المشاكل تحت الضغط⁴.

6. **الدافعية: Motivation** و تتعلق بالقوى الداخلية المتكررة التي تبرر سلوكات و تصرفات الأفراد في العمل مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء لفريق عمل معين داخل المنظمات ، حيث تترجم الدوافع (الدافعية)

1- مداحي عرابي الحاج، مرجع سابق ذكره ، ص :04.

2 - قمادي تقوى، "أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة"، -دراسة حالة مركب سيدار الحجار عناية- مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد :09، العدد:04، ديسمبر 2018، ص: 206.

3 - أبو أنس الانصاري، "تنمية الكفاءات البشرية" تاريخ التصفح 2024/03/11 ، على الساعة 10 h:33min.

<https://benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195.html>.

4- سميرة عبد الصمد، "دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016، ص: 62.

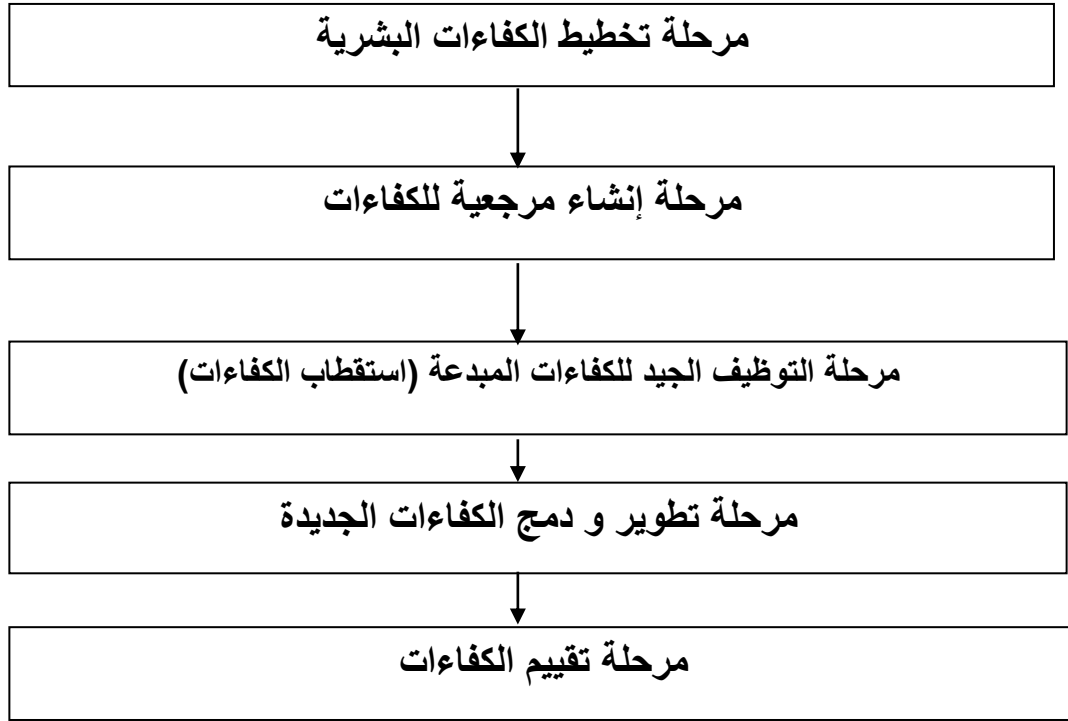
الأشياء الكامنة التي يفكر أو يرغب فيها الفرد باستمرار ، و التي تسبب في إقدامه على تصرف معين ، كما تعمل الدافعية لدى الكفاءات على اختيار السلوك و قيادته و توجيهه نحو أفعال و أهداف معينة¹.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الكفاءات البشرية و متطلباتها

أولاً: مراحل إدارة الكفاءات البشرية :

ترتكز إدارة الكفاءات البشرية على عدة مراحل يمكن ذكرها فيما يلي :

الشكل رقم (06): مراحل عملية إدارة الكفاءات البشرية



المصدر : من إعداد الطالبتين

2_1 المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءات البشرية : هذه المرحلة تقتضي إدراج الكفاءة ضمن إستراتيجية و رسالة المنظمة ، وذلك عن طريق تحديد إحتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية كما و نوعا، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنه تستطيع تحديد الكفاءات التي تحتاج لجلبها وأيضا التي تحتاج للتنمية والتطوير ، وهذا من خلال:²

- ❖ التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية في الإدارة، ومع تحديد نقاط الضعف والتنبؤ بالمقاومة المحتملة.
- ❖ تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل الإدارة.
- ❖ تحليل قوة العمل بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.

¹ - كيفين كلينيفكس ترجمة موسى يونس، "توظيف المتميزين"، بيت الأفكار الدولية، الأردن، سنة النشر مجهولة، ص: 26.

² - سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الثانية، 2004، ص-ص: 213-215.

❖ معالجة وتقييم نتائج تخطيط الكفاءات¹.

2_2 المرحلة الثانية: إنشاء مرجعية للكفاءات : يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتدبير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق ،حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوبة فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأدوات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف ،وهذا ما يسمى بتحليل الكفاءات L'analyse de compétences، وذلك بإنشاء قائمة للكفاءات المتطلبة لممارسة الوظائف وتوصيفها، بحيث تسمح بدراسة الوظائف و القدرات البشرية للمؤسسة².

2_3 المرحلة الثالثة : التوظيف الجيد للكفاءات المبدعة (استقطاب الكفاءات)

ويتم ذلك بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسة ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة طبقا لمرجع توظيف الكفاءات المعدة مسبقا، إذ يجب أن تتم عملية الاستقطاب وتوظيف الكفاءات على أساس الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة وفق رؤية واضحة واستباقية للمستقبل.

و يمكن القيام بتحديد الكفاءات الجيدة والمبدعة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ❖ ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز الأعمال بشكل جيد؟
- ❖ ما هي الكفاءات الملائمة لمواجهة تطورات المهام و الوظائف المستقبلية ؟
- ❖ ما هي الكفاءات الضرورية لحل كل الصعوبات الوظيفية المسجلة؟

وتتم عملية الاستقطاب بطريقتين مختلفتين :

- ❖ الترقيات والتحويلات الداخلية :وذلك يتم عندما تتطابق الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات التي يحوزها الأفراد الموجودين بالمؤسسة فيتم ترقيتهم أو تحويلهم إلى مناصب أخرى .
- ❖ التوظيف الخارجي: عندما لا تتوفر الكفاءة المطلوبة في المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى البحث عنها خارج حدودها أو لدى أفراد لا ينتمون إليها³.

2_4 المرحلة الرابعة: تطوير و دمج الكفاءات الجديدة

يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييراته ،ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة التي تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية وكفاءاتها وفق أساليب للتعلم والتكوين والتدريب، لأن حاملوا المعرفة الأساسية في المؤسسات هم موظفوها. كما تحتاج أيضا إلى تنشيط وتجديد متواصل بحيث إذا بقيت محدودة في نفس الدائرة وبنفس المستوى فقد يترتب على ذلك تقادم معارف ومهارات الفرد وعدم صلاحيتها وأيضا انكماشها وعجزها عن مواجهة الواقع الذي توجد فيه. لذا كلما ارتفعت كفاءة الفرد كلما نمت وتطورت كفاءة المنظمة ككل.

¹ - Dejoux Cécile, **Dietrich Anne, Management par la compétence** :les cas de man power, Person réduction, Paris, 2006, P : 175.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 125.

³ - محمد مشري، مرجع سبق ذكره ،ص: 114.

وهناك العديد من الطرق لتطوير الكفاءات في المؤسسة، وذلك عن طريق التكوين، الملاحظة أو تبادل الخبرات، عمليات تحسين النوعية، عمليات نشر المعرفة و المهارة، ثم بواسطة الإدارة التشاركية من أجل تطوير القدرة على التنسيق الجماعي.

2_5 المرحلة الخامسة: تقييم الكفاءات :

يمثل التقييم مرحلة هامة ضمن مراحل إدارة الكفاءات، إذ يعد النشاط المرافق لكل المراحل والعمليات التي تمر بها هذه العملية الدائمة والمستمرة و الشاملة لجميع العاملين في الإدارة .

ويتم ذلك من خلال اعتماد مجموعة من المقاربات التقييمية من بينها:

أ_ **مقاربة المعارف:** العمل على إجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط لها، وهذه لا تمثل سوى أحد مكونات الكفاءة.

ب_ **مقاربة المهارات:** تقوم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، إذ يصعب التكهن بها مسبقاً، لذلك يجب ملاحظتها أثناء مزاوله الأفراد لعملهم من أجل معرفتها¹.

ج_ **مقاربة السلوكات:** ترتبط هذه المقاربة كثيراً بتظاهرات السلوك لدى الفرد، بحيث أن سلوكاته لا يمكن فصلها على أدائه الوظيفي باعتباره توليفة من مجموعة من الموارد المعرفية والسلوكية.

د- **مقاربة القدرات:** وفقاً لهذه المقاربة يتم إخضاع الموظفين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات للإجابة على الوضعيات المهنية الموجهة لهؤلاء الأفراد.²

ومن خلال كل ما سبق، يمكن تلخيص أن هذه المراحل عملية لازمة ترافق جل عمليات وتطبيقات وخطوات إدارة الكفاءات، وهي عموماً تستخدم من أجل تحفيز وتوجيه الموظفين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المختلفة وتسمح أيضاً للمؤسسة من اتخاذ قرارات قوية في ميدان إدارة الموارد البشرية.

ثانياً : متطلبات إدارة الكفاءات البشرية.

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، و تسييرها تسيير فعالاً و كفواً، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، فبالإضافة إلى الموارد الملموسة اهتمت المؤسسات الاقتصادية بالموارد غير الملموسة كالجودة، و المعلومات و التكنولوجيا، و طريقة العمل، و المعرفة حيث اهتمت بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها بالنظر إلى تلك الموارد تعد من متطلبات المنافسة الحديثة و أنها حرجة بالنسبة للمنظمة، و على هذا الأساس تتطلب عملية إدارة الكفاءات البشرية جملة من المتطلبات أهمها:³

¹ - Valérie Marbach, "Evaluer et rémunérer les compétences", Editions d'organisation, Paris , 1999, p-p:20-23.

² - بوقرة رابح ، بن سالم امال، "دور تسيير الكفاءات جذب المواهب البشرية للمؤسسة و تطويره" ، دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد:5، العدد:8، 2008 ، ص:32.

³ - الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، ملتقى التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، مارس 2004، ص:262.

1. أن يكون رأس المال البشري ذا جودة عالية: أي أن يكون مخزون رأس المال البشري و الفكري ذا جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب إدارية تحسن من المهارات كالتدريب و التطوير داخل المنظمة، بل بسبب امتلاك تلك الموارد و الكفاءات لقدرات و مهارات عالية ، و ممتازة ، و أصلية.

إن الموارد البشرية المصنفة كرأس مال بشري بطبيعتها نادرة و غالبا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، و بالتالي يجب على المنظمة بغية استقطابها عدم التركيز على اعزائها بالحوافز المادية التي يعجز المتنافسين عن دفعها، بل الأمر يتعلق بالتعاقد معها كشريك استراتيجي تتكامل أهدافه مع أهداف المنظمة على المدى الطويل، بل توظيفه كأجير لمرحلة متوسطة أو قصيرة المدى، و علاوة على قيام المنظمة بتوفير بيئة عمل مبنية على الجودة و تقودها المعرفة، و مناخ تنظيمي تسوده الثقة و التقدير، مناخ محفز على الإبداع و التجديد و تطوير تلك الكفاءات لقدراتها الإستراتيجية و توظيف معرفتها الكامنة و جعلها تقبل و تساهم في نجاح التغيير التنظيمي .

2. أن تتميز إدارة رأس المال البشري و الكفاءات بالطابع الاستراتيجي :

يجب على إدارة المنظمة انتقاء أفضل النظم الإدارية و اعتماد أنجح الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تهمين ما تحوزه تلك الموارد و الكفاءات من قدرات و معرفة و مهارات مجسدة كرأس مال بشري و فكري استراتيجي، و رغم التطور المستمر في النظم و الاستراتيجيات و السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال إلا أن متطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا و المعلومات ، إلى اقتصاد نقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية و الكفاءات الممتازة تقتضي من تلك المنظمات التحول من النظم التقليدية في إدارة الموارد البشرية إلى اعتماد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تتعامل مع الموارد البشرية كرأس مال و أصول إستراتيجية نوعية يمكن للمنظمة من خلالها من تحسين قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة¹.

3. إشراك العمال في عملية إدارة الكفاءات البشرية :

إن محاولة ضبط تعريف للكفاءة لم يوجد من العدم و إنما هو نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين ، و لهذا يؤدي إدارة الكفاءات البشرية إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد و جماعات) باعتبارهم حاملو الكفاءات، فدورهم عامل جوهري خاصة في إعداد و تنفيذ نظام إدارة الكفاءات البشرية ، و لهذا و انطلاقا من إدارة الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعيا أن يشاركوا أكثر في تنظيم و تسيير المنظمة و في هذا الصدد ينتظر من العمال و الكفاءات توظيف أنماط مشاركة جديدة تمتد إلى ابعاد من منصب العمل الذي يعتمد على العمل المحدد سلفا، بل تتولد روح المبادرة و المشاركة و القدرة على اتخاذ القرارات سواء داخل المجموعة أو على مستوى المنظمة ككل².

4. تجنيد عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة :

تحتاج عملية إدارة الكفاءات البشرية إلى تجنيد العوامل الداخلية و الخارجية ، فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بإدارة مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب و أجور، مرورا بتقييمهم و مراقبة حركتهم، و هي أيضا تضمن تلاحمهم، و من ناحية أخرى أنها نادرا ما تكون لوحدها، فهي

¹ - يحصية سملاي، "تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 13، 2018، ص 108.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، دار المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر، 2012، ص: 116.

غالبا ما ترافقها تغيرات تكنولوجية و تنظيمية تسمح لمسيري المنظمة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم. فإدارة الكفاءات البشرية يمنح الوسائل النظرية و التطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المؤسسة مع محيطها، و هذا من خلال عمليات إدارة الكفاءات بوضوح فيما يتعلق بالأجور، التوظيف، الترقية، التكوين، التدريب،..... الخ

ثالثا: عوائق إدارة الكفاءات البشرية :

أكدت العديد من الدراسات على أن تطبيق المنهج لإدارة الكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من الصعوبات والعوائق التي في الممكن أن تتسبب في فشله ومن بين هذه العوائق:

- ❖ نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين .
- ❖ سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الإنسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي¹.
- ❖ عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك لإدارة بكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها وإمكانياتها و الأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في الإدارة.
- ❖ الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجدرها في ثقافة بعض المؤسسات، ضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج ،هذا فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا و يؤيدوا ويساندوا منهج الإدارة التي تتمحور على الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتميا.
- ❖ نقص تناسق تطبيقات الإدارة التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل مستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، و لدرجة الاندماج فيما بينها .
- ❖ النموذج المختار لا يتلائم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ،فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة تنافسية .
- ❖ عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة "الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة".
- ❖ الفهم السيء لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكر خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات .
- ❖ عجز المؤسسة على نشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحميل الخارجي والداخلي مما يصعب من التحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية و الضرورية التي يجب أن يمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية².

¹ - عيبود الزيتوني، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

² - أسماء سالمى و آسيا قويدري ، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة -حالة مؤسسة موبيليس-: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2020، ص.ص: 19-20.

بناءً على ما سبق ذكره يمكن القول أن إدارة الكفاءات البشرية هي عملية أساسية ومهمة تعتمد عليها المنظمة في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، بحيث أن الكفاءة هي عبارة عن قدرة الفرد واستعداده لأداء عمل المعين وفي مجال ما، أما إدارة الكفاءات البشرية فهي عمل إدارة الموارد البشرية إلى اكتشاف أو إتباع أفضل الأساليب بغية تحسين مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم وذلك من أجل تحسين أدائهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ومسايرة التغيرات والتطورات التنظيمية و التقنية التي تشهدها المنظمة و عليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين.

المبحث الثاني: عموميات حول الرضا الوظيفي و علاقته بإدارة الكفاءات البشرية

يعد الرضا الوظيفي موضوعا مهما لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكريرا في بحوث السلوك التنظيمي، حيث بدأ الاهتمام به منذ أول مرة في المجال الصناعي كونه من الاتجاهات الخاصة ومؤشرا هاما عن الحالة العامة لسير العمل في المنظمة، والمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء جديد، حيث كلما زادت الفوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كلما ارتفع حماسه لبذل جهود مكثفة في الأداء، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث كما يلي:

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي

المطلب الثاني : أساسيات الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بإدارة الكفاءات البشرية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والإجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، إستخدم علما و النفس الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة الإتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصورة سلوكية.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي :

1. تعريف الرضا:

هناك اختلاف بين الباحثين في تعريف الرضا الوظيفي، ويعود السبب في ذلك إلى إختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة .

وقبل التطرق إلى الإشارة عن الرضا الوظيفي وجب إلقاء نظرة عامة حول الرضا.

1.1. لغة :

ضد السخط و ارتضاه بمعنى رآه له أهلا للشيء و رضي عنه، أحب و أقبل عليه¹ .

1.2. إصطلاحاً:

هو الدرجة التي يقيّمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ارتياحه و رضاه عن العوامل المرتبطة بعمله².

يعرف الرضا على أنه: " عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية من خلال العمل "، و يعتبر الرضا هو الإتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، و هو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثار في هذا الشعور النفسي بإرتياح على أداء الإنسان و ولاءه و انتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، و قد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل و مستوى تطور المنظمة و تقدمها³ .

ويعني كذلك التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن، فهو مصدر وسيلة تحقيق الرغبة⁴، و ينظر علم النفس للرضا كونه تلك الحاجة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي تتوافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد⁵.

¹-ابن منظور و اخرون، "لسان العرب"، دار صدر، الطبقة الرابعة، بيروت، المجلد:5، 2005، ص: 168.

² - شريف عمارة، "دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة، العدد: 02، 2014، ص: 205.

³- المشيخي، احمد بن سعيد بن سالم ميلكان، "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم"، رسالة ماجستير، جامعة نزوة، عمان، 2011، ص- ص: 28-29.

⁴ - Webster : nin thnew callegiate diction Mair, Amerriam , webster-inc, publishers, USA:1984,P:10

⁵-أسعد رزق، "موسوعة علم النفس"، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، 1977، ص: 211.

ويتجه أمبل(homple) إلى تعريف الرضا بأنه " يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه¹."

و في قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف و الميل لديه².

وفي تعريف "هوبوك " عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية و المادية و بالبيئة التي تساهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد³.

من خلال ما سبق أنه يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية يتسم بها الموظف أو الفرد تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

2. تعريف الرضا الوظيفي:

إذ يتم النظر إلى تعريف الرضا الوظيفي يكون غامضا ومعقدا ،لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات و رغبات متعددة ومتغيره من زمن إلى آخر الرضا الوظيفي، وذلك لتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متنوعة و كثيرة.

يعرف EDWIN LOCKE الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه في تلك الوظيفة⁴.

أما "فروم" فيرى بأن الرضا الوظيفي هو إتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه، و هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله⁵.

أما بلجن BLEGEN فيعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد إتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة و المؤسسة⁶.

تعريف "سوبر"، يرى بأن الرضا الوظيفي يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته و ميوله و سمات شخصيته و قيمه ، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي و على طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه و خبراته⁷.

كذلك يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد الذي يشغل وظيفة معينة بأن هناك عوامل شخصية مثل (المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والجنس)، وعوامل داخلية دافعة ومحبذة له على العمل (الترقية، المكانة، التقدير الاجتماعي من الزملاء والمرؤوسين)، وعوامل خارجية (بيئية) تؤثر على سير

¹ - عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، دار مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص: 122.

² -Walman B : " Dictionary of Behawioral science ", London,Macmillan,1973,P: 389.

³ - محمد الصيرفي، "السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للندبا، الطباعة و النشر، بدون رقم طبعة، مصر، 2008، ص:20.

⁴ - سامي بن عبد الله الباسين، "الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد: 14، العدد: 02، جامعة الكويت، 2007، ص: 243.

⁵ - شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص-ص: 5-7.

⁶ -حنان عبد الرحيم الأحمد، "الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد: 13، العدد: 03، الكويت، 2006، ص: 308.

⁷ - راوية حسن، ادارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص:38.

العمل سلبياً أو إيجابياً (الإشراف، الإدارة، وظروف العمل وغيرها)، وعندما تزداد درجة الرضا عن إشباع هذه العوامل يزداد الشعور بالرضا الوظيفي¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن اقتناع يسري أو علني لدى العاملين في صورة إتجاه قد يكون إيجابياً أو سلبياً حول مدى تلبية العامل لحاجاته وطموحاته وتوقعاته، تبعاً لصورة المرسومة في ذهنه بناءً على معطيات ومعايير، كما يمكن استخلاص النقاط التالية للرضا الوظيفي كما يلي:

- ❖ الرضا الوظيفي هو إحساس و شعور ذاتي للفرد اتجاه عمله.
 - ❖ إن الرضا الوظيفي ما هو إلا إنعكاس لمشاعر العامل (إيجابية /سلبية) إتجاه المتغيرات المادية و المعنوية المرتبطة بالوظيفة.
- 3. خصائص الرضا الوظيفي:**

يتميز الرضا الوظيفي لمجموعة من الخصائص:²

- 1- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح و بالمقابل قد نجده ضمناً يكمن داخل الفرد العامل.
- 2- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل، كما يطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل..... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، يكون الرضا في بعض الجوانب ووظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي جزئي كما قد يكون عن كل جوانب ووظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
- 3- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبة إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته و البيئة المتواجد فيها حالة ممارسة لنشاطه اليومي، لذا كان لزاماً على المديرين الإهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدراً كبيراً من الإهتمام، أولاً لأن التعامل من يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة و ثانياً لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات وتعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى .
- 4- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلاً، إذن تستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسيرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

¹- برنية طروم علي، "الرضا الوظيفي مفهومه و عوامله و نظرياته"، مجلة الأكاديمية للعلوم الانسانية و الاجتماعية، بدون مجلد، بدون عدد، جامعة الزاوية، 6 يوليو 2014، ص: 71.

²- محمد عافت شامان العنزي، "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية المال و الأعمال-تخصص ادارة العامة-جامعة ال البيت- 2016-2017، ص.ص: 30-31.

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف المؤسسة و المجتمع و نوضحها كما يلي:

2_1 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

- ❖ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطىها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به¹.
- ❖ الرغبة في الإبداع و الابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن..... الخ و غير المادية من تقدير و إحترام ،أمان وظيفي الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- ❖ زيادة مستوى الطموح و التقدم، فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي
- ❖ يجد الفرد في الرضا عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته و ميوله و سمات شخصيته و القيم الإيجابية التي يحققها العمل الفرد².
- ❖ الرضا عن الحياة ، حيث أن المزايا و غير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة³.

2_2 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة :

الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة ينعكس عليها إيجاباً في عدة نقاط⁴:

- ❖ زياده الانتاجية وتحسن مستويات الأداء فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز.
- ❖ تخفيض تكاليف الإنتاج ،فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي..... الخ.
- ❖ ارتفاع مستوى الفعالية و الفعلية أي أن الرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ❖ زيادة الإستقرار التنظيمي، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم و أعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيهـم .
- ❖ ضمان استمرارية نشاط المنظمة و المحافظة على مكانتها.
- ❖ تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و مغالبة أي تحديات و المنافسات التي تواجهها

2_3 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ❖ ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ❖ ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع⁵.
- ❖ حماية المجتمع من عدة مشاكل إجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية و هو ما قد يحولهم إلى البطالة و الشعور بالاغتراب و ضعف الانتماء ،وعدم توافر الإمكانيات اللازمة لتكوين

¹- فوزي عبد الله العليش، أحمد مصطفى الحسين، "الرضا الوظيفي لدى أعضاء و هيئة التدريس في الجامعات الخاصة و الحكومية في الأردن"، مجلة المنارة، المجلد: 14، العدد الأول، 2008، ص: 24.

²- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، "الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال" ، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 134.

³- شنوفي نور الدين ، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص: 191.

⁴-عزيون زهية، "التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، بدون طبعة، قسنطينة، 2007، ص: 53.

⁵-محمد حسن التيجاني يوسف ، "التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية، مجلد: 1، العدد: 2 ، 2005، ص: 60.

أسرة ،وسوء التوافق النفسي، وهذا إضافة إلى مشكلات التلوث الإجتماعي كمشكلة المخدرات، العنف،الهجرة غير الشرعية¹.

ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي نوعان:²

- 1- **الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن يتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- 2- **الرضا الجزئي :** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهذا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الإستياء موجودا لكنه لا يزال يؤدي أعماله وهناك تصنيفات أخرى للرضا الوظيفي من بينها:³
 - أ. **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الداخلية مثل الإعتراف،الثقة، القبول،الشعور .
 - ب. **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل كالمدير، زملاء العمل،نمط العمل.
 - ج. **الرضا الكلي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا.

رابعا: عناصر الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل أو أن درجة الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا من العوامل الأخرى، وهذه العوامل يمكن أن تتحدد كالتالي:

1. **الرضا عن الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، ويمتد أثره ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الإجتماعية، كما قد ينظر إليه العامل كمركز لعرفان المؤسسة لأهميته، وهناك علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي، فكلما زاد مستوى الأجر كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح⁴.
2. **الرضا عن محتوى العمل:** قدم بعض الباحثين ومنهم "Hackman" مجموعة من العناصر المرتبطة أهمها خصائص العمل، إذ أنها تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى الموظفين، وبالتالي الوصول إلى أداء عالي، مما يساهم في درجة رضاهم الوظيفي.
3. **الرضا عن فرص الترقية:** كلما كان طموح العامل أو توقعات الترقية لدي أكبر مما هو متاح فعلا، قل رضاه عن العمل والعكس، أي هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي⁵.

¹ -فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى،مصر، 2011، ص: 61.

² - كامل مصطفى البكري، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء و هيئة التدريس بجامعة القاهرة"، مجلة الإدارة، مجلد:23، العدد الأول، جويلية 1990، ص: 91.

³ - ايناس فؤاد، "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، بدون طبعة، السعودية، 2008، ص: 41.

⁴ - زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات و العاملين؟"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 16.

⁵ - كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، لبنان ، 2000، ص:55.

4. الرضا عن نمط الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيههم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

5. الرضا عن جماعة العمل: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل العامل مع عمال آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كانت جماعة العمل مصدرا لرضا العامل عن وظيفته، والعكس صحيح¹.

6. الرضا عن ساعات العمل : يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي لديه، والعكس صحيح.

7. الرضا عن ظروف العمل المادية: بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوه الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح².

المطلب الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي

أولا: نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وتتعلق تلك المداخل من أسس إقتصادية وإجتماعية و تنظيمية و سلوكية ونفسية، وستنظرق لأهم النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، والملاحظ أن بعض هذه النظريات ليست للرضا الوظيفي للوظيفي فحسب، وإنما يمكن أن تعتبر نظريات للدوافع أيضا، إلا أن لهذه النظريات تطبيقا في مجال الرضا الوظيفي، ويمكن أن تستخدم لتفسيره، ونوجز فيما يلي أهم النظريات³:

1. نظرية الإدارة العلمية: استندت نظرية تايلور Fitaylor في دراسة الأجور الأساسية والتكميلية (المكافآت) على نوع العمل المطلوب وعلاقته بأداء العامل وزيادة كفاءته في العمل، فكلما ارتفعت الإنتاجية، إزدادت الأرباح بالنسبة لرب العمل، و انعكس إيجابيا على أجور العاملين .

و بنى تايلور نظريته على أساس مادي بحت ، و كان الافتراض الذي بنى عليه نظريته هو أن العاملين يقدرون الحوافز المادية أكثر من غيرها، وهم مستعدون للعمل للحصول على المكافآت المالية، إذ يرى أنه كلما إزداد أجر العامل إزداد الرضا و تحسن الأداء . و الملاحظ أن هذه النظرية غيبت دور العوامل الأخرى كحاجة الفرد إلى الإستقرار ، الأمان ، النمو ، الشعور بالذاتية ، المنافسة في العمل .

2. نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):

تركز هذه النظرية على خلق أجواء التعاون والتفاهم بين الإدارة والعاملين وهذا يتطلب التعرف على طبيعة رغبات أو سلوك وإتجاهات العاملين لإمكان الحصول على مشاركتهم الفعالة نحو تحقيق الأهداف ، ومن أبرز المساهمات في بلورة هذه النظرية أبحاث وتجارب مصانع "هاوثورن" التي أجراها العالم " إلتون مايو " ، وتعتبر دراسة " كيلوت " من الدراسات التي أسهمت في وضع نظرية الحوافز وتقدم فكرة على أساس أن المنظمة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق أهداف محددة يشترك في تحقيقها مجموعة من

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 78.

² محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 29.

³ محمد هزاع الحسين، "العلاقة بين المناخ التنظيمي و كل من الرضا الوظيفي للمعلمين و تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2010، ص: 21.

المروسين والرؤساء حيث يعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بالمنظمة، فالعلاقة القائمة على أساس الود والإحترام تعتبر سبب رئيسي في إرتفاع كفاءة وإنتاجية المنشأة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة " مايو " هي إكتشاف أهمية العوامل الإجتماعية كمحفز حيث أن تماسك الجماعة و الإلتزام بمبادئها يؤثر بشكل واضح على إنتاجية العمال، وسلوكهم أثناء العمل، ومن أهم المبادئ التي قامت عليها نظرية هي:

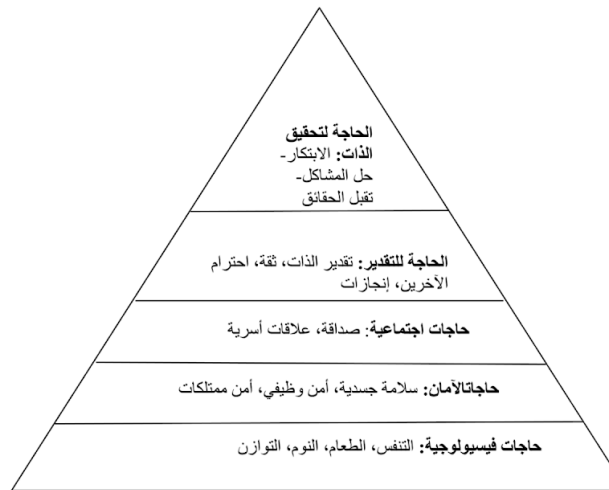
- إن التنظيم عبارة عن علاقات تنشأ بين مجموعات من الأفراد المنعزلين غير المترابطين بينهم.
- إن السلوك التنظيمي يتجدد وفقا لسلوك الأفراد في التنظيم الذي يتأثرون هم بدورهم بضغوط إجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد والتي تؤمن بها الجماعة وتقرضها عن أعضائها .
- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، ومع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب وتحقيق التعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي¹.

3. نظرية سلم الإحتياجات لماسلو Maslowi Shierarchy of Needs

تعد نظرية أبراهام ماسلو من أكثر النظريات الدافعية شيوعاً، و تقوم على افتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع إحتياجاتهم غير المشبعة، و تقوم نظرية على مبدئين أساسيين:

يؤكد المبدأ الأول على أن إحتياجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحيث أولوياتها للفرد ، حيث أنه كلما تم إشباع إحتياج من هذه الإحتياجات انتقل الفرد إلى الإحتياج غير المشبع الذي يليه في التنظيم الهرمي لسلم الإحتياجات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (07) : يمثل هرم ماسلو للحاجات



المصدر : رائد يوسف الحاج ، إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي ، دار عيذاء للنشر و التوزيع ، طبعة أولى، عمان ، 2008 ، ص 157.

¹ - أحمد أبو سن، "إدارة الموارد البشرية"، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم السودان، الطبعة الأولى، 2007، ص:160.

بينما أقر المبدأ الثاني أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، أما الإحتياجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد، و من ثم ينتهي دورها في عملية الحفز، و قد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولوياتها من الأسفل كما يلي:¹

- **الحاجات الفسيولوجية:** هي عبارة عن الحاجات الأولية أو الأساسية للأفراد مثل الحاجة إلى الطعام ، المأوى ، الشراب ، و تتمثل هذه الحاجات في مجال العمل في الرتب (الأجر) و ظروف العمل الأساسية.
- **حاجات الإستقرار و الأمن:** تتمثل في توفير البيئة الآمنة و المساعدة على كينونة الفرد و بقائه كالأمن، الحماية من الخوف ، و في مجال العمل ، تعني الحصول على عمل مستقر و أجر كاف ، و تأمين متعدد كتأمين ضد البطالة ،التأمين ضد الشيخوخة و العجز.
- **الحاجات الإجتماعية و الإنتماء:** أطلق عليها العديد حاجات الحب و الصداقة ، و تأتي هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة، و تتمثل في الحاجة إلى الحب و التعاطف مع الآخرين و الإنتماء و ربط العلاقة مع الغير.
- **حاجات التقدير و الإحترام :** و تعني الحاجات الذاتية المتمثلة في الحاجة إلى احترام النفس، الحاجة إلى الشعور بالمكانة و الثقة بالنفس خصوصا عن النجاح في أداء العمل و تلقي تقدير الآخرين إزائه.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تحتل أعلى مستوى في ترتيب الحاجات ، و تعني رغبة في تحقيق ما يتوافق مع قدراته.

و ما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم تحدد حجم الإشباع الذي يتم عندها للانتقال للإحتياج الأعلى ، و إنما افترضت وجود الإشباع، فبعض الأفراد تكون درجة الإشباع 50% لديهم مرضية للانتقال إلى الإحتياج الأعلى في حين لا تكون 50% مرضية لغيرهم.

4. نظرية العاملين لهيرزبيرغ Herzbergs Two factor the Ory

تعد هذه النظرية من أشهر النظريات التي درست الدوافع، فقد أسهمت بشكل فاعل في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية و هي تعتمد على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى:

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه.
- القوى الخارجية المكتسبة من علاقة الفرد بالبيئة التي يعيش فيها.

و تؤكد هذه النظرية على أن الرضا و الإستياء لا يوجدان على بساط واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الإستياء ، فالرضا الوظيفي و عدم الرضا الوظيفي مصطلحان غير متقابلين، بل هما مفهومان مختلفان و يتأثران بعوامل مختلفة، و حيث أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينتج من البيئة التي يحدث فيها العمل و ما يوجه من نقد لهذه النظرية أنها استخدمت المقابلة الشخصية التي كانت تتم مع العاملين مباشرة ، وهي وسيلة متحيزة في ظل الأسئلة التي كانت تطرح ، فقد كانت هذه الوسيلة تثير الرغبة لدى العاملين بالدفاع عن أنفسهم ، إذ أن الطبيعي عند السؤال عن سبب نجاح الفرد و سبب فشله أن يحول نسبة النجاح لنفسه فقط، في حين يحاول إلقاء اللوم على الآخرين في حالة الفشل.²

¹ - Marie-Georges filleau , "**Clotilde Marque-Rippoul, Les théories L'organisation Et De L'entreprise** ", édition Marketing , Paris ,1999,P :87.

² -فايزة محمد رجب بهنسى ، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

5. **نظرية التوقع:** إن هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق فروم "vroom" و تشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سنتبعه نتائج معينة ، كما يعتمد على قوة أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج ، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما .

و تقوم هذه النظرية على :¹

أ. **التكافؤ:** و يقيس شعور الأفراد اتجاه العائد الشخصي

ب. **العائد:** و يكون العائد سلبيا أو إيجابيا و يعطي للفرد حسب العائد سواء سلبيا لا يكرر العمل أو إيجابيا و يرغب الفرد في إنجازة.

و بناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول إلى هدف بقدر ما يتجه إدراك الفرد للجهد الذي بذل في تحقيق هذا الهدف، و الدافعية تعني قوة الدفع نحو عمل ما و قوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما و التوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال معين عمل معين.

6. **نظرية الإنصاف :** Equity theory تقوم نظرية الإنصاف التي وضعها آدمز Adams عام 1963. على الإنصاف و المساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي ، حيث يعتقد أن المحدد الرئيسي لجهود العمل و أدائه و الرضا عنه هو درجة الإنصاف و المساواة أو عدم الإنصاف و المساواة التي يدركها الفرد في وظيفة ، و تتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافآت المنظمة كالراتب و التقدير موزعة بإنصاف بينهم وفقا لجدارتهم .

و تستند هذه النظرية إلى أن الفرد يعيش درجة الإنصاف من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله ، إلى المكافآت و الحوافز (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و لنفس الظروف، و إذا كانت نتيجة هذه المقارنة منصفة و تساوت النسبة تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا الوظيفي. أما إذا كانت نتيجة المقارنة غير منصفة فإن النتيجة هي الشعور بالفرد بعدم الرضا عن عمله.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبا و إيجابيا بعوامل كثيرة و متعددة ، و التي تسهم إسهاما مباشرا و غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي و تحديد مدها، و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل شخصية مادية و معنوية².

1. **عوامل شخصية :** تنقسم إلى

أ. **عوامل داخلية خاصة بالعامل:** من جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر مايلي :

- **السن :** أوضحت الدراسات أن المتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث توصل " تيرنر" إلى أن الرضا عن العمل يزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة ، ثم يبدأ في الانخفاض في سن الستين، بمعنى أن مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الستين (خمس سنوات ما قبل التقاعد)

¹-فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سبق ذكره، ص.ص:53-54.

²- مولاي مصطفى سارة، "الرضا الوظيفي و أثره على تحسين تطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية"، مجلة الاقتصاد و التنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد: 06، بدون مجلد ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة يحيى فارس، المدينة، جوان 2016ن ص: 178

- **الجنس:** أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور ، و هذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية فالمرأة تتميز بالتحمل و الصبر. أكثر من الرجل .
- **المستوى التعليمي:** تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن منصبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، و هذا لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين.
- **الأقدمية في العمل:** تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى العامل ، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل هذا العامل راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل.
- **قيم الفرد:** يمثل قيم الفرد مجموعة من المعتقدات و القواعد و الأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة و المستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، و القيم التي توجه السلوك الإنساني يمكننا إعتبارها من محددات هذا السلوك .
- **الشخصية :** كل فرد يتميز بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على الآخرين و يتوافق معهم ، كما قد تكون ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير على الآخرين ، و تبرز لنا أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل من خلال تيسير فهم الاختلافات الفردية.
- **قدرات الفرد:** المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف و تتباين، هذا ما يشير إلى إختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل فالقدرات تمثل " الإستعدادات و القدرات الذهنية و البدنية لأداء مهام متعددة" .

ب. عوامل خاصة بمحتوى العمل :

- تبرز أهم متغيرات محتوى العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي فيما يلي:¹
- **درجة تنوع مهام العمل:** كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء مهمة من مهام العمل .
- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** لهذا المتغير انعكاس على تكيف العامل مع محيط عمله ، فكلما زادت حريته في اختيار طرق أداء العمل و السرعة التي يؤدي بها العمل ، جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله.
- **إستخدام الفرد لقدراته:** كلما أحسن الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه ، كلما زاد رضاه، فباستخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجته لتحقيق الذات.
- **مستوى الطموح:** إن تحقيق العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يثير لديه الإحساس بالفشل و الإستياء ، و العكس نجده في تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل مستوى طموحه فيتولد لديه الشعور بالنجاح و الرضا .
- 2. **عوامل مادية:** و تشمل على :
 - **الأجر :** ما يسري في الواقع يؤكد لنا حاليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي يحفز و يشجع العامل ، و يعد قوة شرائية يمكنه من التأمين على حياته في مختلف جوانب عدة.
 - **العلاوات الاستثنائية و الدورية:** تمثل العلاوة بصفة عامة ذلك المبلغ الذي يدفع للعامل أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة ، و نميز نوعين من العلاوات ، العلاوة الاستثنائية" تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا يحقق للمؤسسة ربحا و إقتصادا في النفقات أو زيادة في الأرباح" و بالمقابل فإن العلاوات الدورية تمثل "مبلغا من المال يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل" ، مثل علاوة الأقدمية التي تقدم المكافأة العامل نتيجة خبرته و تقدمه في العمل.

¹ - مولاي مصطفى سارة، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

- **المكافآت التشجيعية:** نص القانون على منح العاملين مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف، الى جانب هذا فهي تمنح لأولئك الذين يعدون البحوث و الدراسات الهادفة إلى تحسين الإنتاج أو ابتكار أنواع جديدة منه.
 - **المشاركة في الأرباح:** تشمل المشاركة في الأرباح تلك النسبة المقنطرة من أرباح المصرف التي يتم توزيعها على العاملين ، حيث أن إشراك العاملين في أرباح المصرف من بين الحوافز التي تدفعهم إلى تحسين أدائهم كون ذلك مرجعا لحصولهم على نصيب أكبر من الأرباح ، و بحكم أن الأرباح التي يحققها المصرف تتم في نهاية فترة الأعمال، فدفع هذه الزيادات للعمال يتم في نهاية كل عام
 - **الترقية:** تعد الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعامل، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات العمال بتحقيق الذات ، فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياته الوظيفية، و من زاوية نظر المصرف تمده سياسة الترقية بعرض مستمر من القوى العاملة المدرية و ذات الخبرة.
3. **عوامل تنظيمية :**

يتوقف موقف أي عامل بالمؤسسة اتجاه عمله على مدى حسن العلاقة مع المشرف و أعضاء جماعة العمل ، و كذا نوع الإتصال الممارس ، سواء كان رسمي في إطار قانوني بين مختلف الهيئات الإدارية ، أو غير رسمي فيما بين العمال ، بالإضافة إلى عوامل تنظيمية أخرى كساعات العمل و أوقات الراحة¹ و يمكن تلخيص و تدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

جدول رقم (02): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي			
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالعامل
- مدى رضا العاملين في الحياة بصفة عامة - نظرة المجتمع للموظف - الانتماء الجغرافي - اختلاف الجنسية - البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية و الخارجية	-مدة و توقيت العمل -ظروف العمل المادية -أساليب العمل -الاجراءات القانونية للعمل -نظم الاتصال -التكنولوجيا -نمط القيادة و الاشراف	-من حيث طبيعة تصميم الوظيفة -درجة تكبير الوظيفة -درجة إثراء الوظيفة -السيطرة على الوظيفة - طبيعة الوظيفة -المشاركة في اتخاذ القرار -المستوى التنظيمي للوظيفة من حيث أداء العامل للوظيفة: -الشعور بالانجاز، الأجر و الحوافز. -فرص الترقية، الشعور بالأمن الوظيفي، العلاقات مع الاخرين	-عامل السن - الأقدمية في العمل -نوع الجنس -المستوى التعليمي -أهمية العمل للعامل -شخصية العامل(اتجاهاته، قيمه، معتقداته، و طموحه)

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 191.

¹ مولاي مصطفى سارة، مرجع سبق ذكره ، ص 180.

❖ عوامل متعلقة بالعمال:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العوامل المؤثرة للرضا الوظيفي و المتمثلة في العديد من العوامل بداية بالعوامل المتعلقة بالعمال و التي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم و سماتهم مثل السن و التعليم و المستوى الوظيفي و التي يظهر بها عامل السن أي يعود إلى أن تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته و يرضى بالواقع العملي و يترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي أما الأقدمية في العمل أي لابد على الموظف أن تكون له خبرة مهنية أكثر في مجال أي عمل و نوع الجنس أي ذكر أو أنثى لمدى قابليته مع العمل.

❖ عوامل متعلقه بالوظيفة:

1. **من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:** وتشمل درجة تكبير الوظيفة أي ترقية الموظف من درجة إلى درجة أعلى منها تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات و إمكانيات الشخص و ميوله و درجة إثراء الوظيفة لابد من تطويرها و تنميتها في مختلف ميادينها و السيطرة على الوظيفة أي لابد من التحكم فيها حتى يكون للموظف قدرة على أدائها و المشاركة في اتخاذ القرار أي أن تكون هناك مشاركة جماعية حتى يكون هناك اتصال فعال.

2. **من حيث اداء العامل للوظيفة:** وتشمل الشعور بالإنجاز أي أن يكون للموظف قدرة على تحقيق إنجاز و هذا الإنجاز يتمثل في السعي وراء تحقيق الهدف و الأجور و الحوافز لابد أن يكون الموظف أجور و حوافز حتى يكون هناك ملل من الوظيفة او عملها بشكل غير صحيح و فرض الترقيه لكل موظف فرصه للترقي في أي وظيفه و الشعور بالامن الوظيفي لابد من توفير الامن و الحمايه الى الموظف و كل وسائل العمل لعدم تعرضه للخطر و العلاقات مع الآخرين أن تكون هناك رابطة قوية بين العاملين في المنظمة أي مشاركة فعالة بين أقسام المنظمة.

❖ **عوامل المتعلقة بالمؤسسة:** أما بالنسبة للعوامل المتعلقة بالمؤسسة بداية لمدة و توقيت العمل يمكن إفتراض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل لتقرير حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد عن العمل بالقدر الذي يتعارض معه ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل و ظروف العمل المادية و لقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة و الحرارة و التهوية و الرطوبة و الضوضاء، و النظافة و بالنسبة إلى أساليب العمل أي الإجراءات التي يلزم على العامل إتباعها و الإجراءات القانونية للعمل أي التعليمات و القواعد التي يجب إحترامها أثناء تأدية العامل لعمله و نظم الإتصال المتمثلة في العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة و تشمل اللوائح و النظم التي تطبقها المنظمة و نمط الإشراف و القيادة أو الإدارة و هي عوامل تتعلق بمدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين.

عوامل متعلقة بالبيئة: هذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد ، فهو عضو في أسرة معينة، و يرتبط بجماعات و زملاء داخل العمل حيث أن لجماعة العمل أثر رضا الفرد عن عمله أو نفوره منه، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضاه، أما إذا كان تفاعل الفرد مع الآخرين يخلق لديه توترا يعوق لوصوله لأهدافه كانت جماعة العمل سببا لإستياء الفرد من عمله.

ثالثا: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهداف و سياسات و برامج المؤسسة لذلك كان ضروريا قياس الرضا الوظيفي لتقييم السياسات و البرامج التي تتبعها المنظمة في تحقيق اهدافها و لذلك كانت هنالك عدة أساليب للتعرف على الإتجاهات النفسية لدى الأفراد العاملين و مستوى رضاهم عن ظروف العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها .

لذلك إستعمل الأسلوب العلمي لدراسة أي سلوك تنظيمي و تحليله يتطلب قياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها و من ثم تحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك و إتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي في الوقت الحاضر و مع تطور أساليب البحث العلمي أصبح بالإمكان القيام بعملية قياس المتغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية و الإتجاهات النفسية و الرضا و تنقسم أساليب قياس الرضا الوظيفي إلى طريقتين هما :¹

أ. المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي:

وهي طريقة غير المباشرة التي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالأثار السلوكية التي تصدر عن الفرد أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا (كالتغيب_ترك الخدمة) و قد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا و هذه التغيرات .

و من أهم المقاييس الموضوعية مايلي :

1. **الغياب** : تعتبر درجة إنتظام الفرد في عمله مؤشرا يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله فالفرد الراضي عن عمله يكون منتظما فيه و مرتبطا به و بالتالي أكثر حرصا على الحضور الدائم في مؤسسته و يعتمد هذا المؤشر على نسبة معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي في عمله يكون أكثر إرتباطا بعمله و أكثر حرصا على الحضور لعمله بعكس الفرد الذي يشعر بالإستياء من عمله كما أن سهولة هذا القياس تكمن في إحتفاظ الإدارة بسجلات الحضور و الغياب لكل عامل و كل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور و الغياب و إكتشاف أي ظاهرة إختلال تستدعي الدراسة و العلاج و تحسب كما يلي:

¹ - خالد علي سعد الحوتى، "الرضا الوظيفي و علاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية"، دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي-ليبيا،-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، بدون تخصص، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي-ليبيا،-، 6 مارس 2018، ص: 42.

الشكل رقم (08): معدلات الغياب

$$\text{الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100 \leftarrow (1 - 1)$$

المصدر : نور الدين عسيلي، "إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر، 2009، ص: 37.

يتم حساب الغياب للأفراد كالاتي¹:

- مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين .
 - متوسطة عدد الأفراد العاملين هو: متوسط عدد العاملين في أول الفترة و عدد العاملين في آخر الفترة.
 - عدد أيام العمل و هو : عدد الأيام التي عملت بها المنظمة بإستبعاد أيام العطلات الأسبوعية و العطلات الرسمية.
 - يستخدم المعدل المتحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام و مجموعات العمل المختلفة في المنظمة عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة)، و أيضا بين المنظمة و المنظمات الأخرى في نفس مجال العمل أو النشاط فهذه المقارنة تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي في تحديد مجالات و مواقع الرضا و عدمه .
2. الإستقالة و ترك العمل :

إن إستخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (الإستقالة) تعتبر مؤشرا لدرجة عدم الرضا الوظيفي، في حين أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها أي رضاه عن العمل ،وبذلك فإن البيانات الخاصة بترك العمل الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا، وبحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك العمل الاختياري مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب بها المعدل الآتي:

الشكل رقم (09): فترة ترك الخدمة للعامل

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

المصدر: نور الدين عسيلي، نفس المصدر السابق، ص: 38.

¹ - خالد سعد الحوتى، مرجع سبق ذكره ، ص: 43

وتقتصر أهمية هذا القياس على وجود مشكلة لترك العمل دون معرفة الأسباب الحقيقية التي أوجدت هذا القياس وبالتالي هذه أهم عيوب هذا المقياس، رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي للقياس والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة¹.

ب. **المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي:** تتميز هذه الطريقة من القياس على الطريقة المباشرة كما تعتمد هذه المقاييس على الاستمارة والمقابلة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي، وما يميز هذه الطريقة أنها تعمل للحصول على قياس الرضا الوظيفي من العمال أنفسهم ومستوى الرضا الوظيفي لديهم عن العمل.

- أهم الطرق المستخدمة في المقاييس الذاتية:

1. **الملاحظة:** و تعتمد على ملاحظة السلوك الملموس للعمال في أدائهم للعمل وانتظامهم به كمصدر التعرف على اتجاهاتهم ورضاهم عن مختلف جوانب العمل، و من مظاهر السلوك التي تكشف عن اتجاهاتهم هو التباطؤ في إنجاز العمل وهذه الاتجاهات تعطي الإشارة عن سلوك العاملين إتجاه وظائفهم.
2. **المقابلة:** يستخدم هذا النوع في مقياس اتجاهات الناس في العمل، مثلا اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي ليكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين العنصر الأول هو توافر مديرين مدربين على إجراء المقابلات، أما العنصر الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدنها و أساليب صياغة الأسئلة و توجيهها و أسلوب إنهاء المقابلة، والمهم هنا أن تنجح المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين².

- أنواع المقابلات:

- أ. **المقابلة المتعمقة:** وهي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جمع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء أكانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تكون من فرد واحد أو مجموعة أفراد و يطلق على هذا النوع الطريقة النوعية في جمع البيانات .
 - ب. **المقابلة الجماعية المتعمقة:** وترتكز هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد الجماعة التي قد يصل عددهم من (5) إلى (10) أفراد، والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، يتم تشجيعه للمنافسة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين و هي تشير للمقابلة الفردية غير الموجهة و هناك يكون دور رئيس اللجنة أكثر أهمية و إيجابية من المقابل.
- ### 3. المقاييس :

إن المقاييس من أكثر الأساليب شيوعاً و أقلها تكلفة من حيث المقارنة بالنتائج الموضوعية التي تعطيها بشرط أن يحسن تصميمها و تنفيذها، و يوجه المقياس إلى الأفراد المطلوب تحديدا إتجاههم إلى عيشة محدودة، شريطة أن تكون أفراد العينة ممثلة لمجتمع الدراسة و من أهم هذه المقاييس مايلي:

- أ. **مقاييس التقييم المتدرج غير المقارنة:** يعتبر هذا النوع من المقاييس التي لا يتم تزويد الفرد المبحوث بنمط محدد يمكن استخدامه في القيام بعملية التقييم بغرض المقارنة، و لابتعليمات تتعلق بمقارنة الشيء موضوع الدراسة بتغيير آخر، على أساس مدى توفؤ الخاصية التي يتم قياسها في كل منها، بل يكون المبحوث حرا في مقارنة متغير الدراسة بمتغير آخر يحضر إلى ذهنه.

¹ - خالد علي يسعد الحوتى، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

² - خالد يسعد الحوتى، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

ب. **المقاييس التصورية للتقييم المتدرج** : إن هذا النوع يطلب من المبحوث وضع علامة معينة على النقطة المناسبة من السلم المتدرج لتقييم متغير الدراسة، و الذي يأخذ شكل خط يبدأ و ينتهي بمستويين متطرفين في وصف المتغير أو يزود بنقاط للمقياس المستخدم لمساعدة المبحوث في تحديد مواقع إجابته و هنا الباحث له الخيار في تزويد المبحوث بنقاط المقياس المستخدم و بعد الإجابة يقوم الباحث بتقسيم السلم إلى فئات أو مجموعات في ضوء الإستجابة التي تم الحصول عليها، ثم يقوم بعملية تفرغ البيانات لكل أفراد العينة، التي يتم معالجتها عند التحليل على أنها بيانات ذات فواصل أو مراحل.

ج. **مقاييس التقييم المبنية على مجموعة من البنود** : تتشابه مقاييس التقييم القائمة على مجموعة من البنود أو البدائل مع مقاييس التقييم ذات الطبيعة التصورية، و ذلك بإستثناء أن المبحوث في الحالة الثانية يوجه إليه السؤال للإختيار بين عدد محدد من الفئات أو البنود بدلا من أن يسأل بوضع علامة على خط متصل من القياس و يعتبر هذا النوع من أكثر المقاييس إستخداما في البحوث و الدراسات الإدارية، كما تمثل أسس بناء العديد من مقاييس الإتجاهات الأكثر تعقيدا مثل مقياس (Likert) و مقياس التمايز اللفظي (Osgood)

ركزت المقاييس السابقة على قياس متغير في الدراسة لغرض الوصول إلى تقييم عام للمتغير، و هذه الأنماط السابقة من المقاييس لا تكفي للحصول على صورة كافية للإتجاهات نحو الرضا الوظيفي عن العمل لمتغير يتسم بالتعقيد¹.

❖ أهم المقاييس الشائعة في قياس الرضا الوظيفي:

1. **مقياس ثرستون (Turnstone)** : قدم "ثرستون" عددا من من العبارات بينها مسافات متساوية تمثل فرقا ظاهرا متساويا في الأداء و تناول "ثرستون" في هذه الطريقة الأساس المنطقي لأسلوبه الجديد، و هو تقسيم العبارات أو الفقرات المرتبة و يبلغ عددها (9) أو (11) قسما حيث تمثل الأقسام تدرجا للأراء متساويا للمسافات، و تبدأ أول خطوة بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر و الخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الإشاعات التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم يقيم الحكام درجة الرضا الوظيفي التي تعبر عنها البيانات، و يتم إستبعاد العبارات ذات التباين العالي و بعد تكوين المقياس يتم تقديمه للعمال، لإختيار العبارات التي يوافقون عليها².
2. **مقياس ليكارت (Likert)** : قام "ليكارت" بإستخدام أسلوب مقياس الفئات المتساوية حيث تعتمد هذه الطريقة على القياس الترتيبي للإتجاهات ، حيث كل العبارات في أغلبها تتعلق بالإتجاه نحو الموضوع محل الدراسة و كل عنصر أو عبارة تقيس أحد الجوانب للعامل ،بمعنى أن القياس الناتج هو ذو بعد واحد و يجب أن يحتوي المقياس على عبارات بصيغة الإيجاب و أخرى بصيغة السلب، حيث يسأل المبحوث بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها.

¹ - خالد علي سعد الحوتى، مرجع سبق ذكره ، ص ص:44-45

² - خالد علي سعد الحوتى ، مرجع سبق ذكره، ص :46.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بإدارة الكفاءات البشرية

لمعرفة العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي يمكن أن يتمثل هذا الدور أن إدارة الكفاءات البشرية تلعب دورا حاسما في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات والمنظمات ، و هناك بعض الآثار الرئيسية لإدارة الكفاءات البشرية على الرضا الوظيفي يمكن ذكرها فيما يلي :

1. **توظيف الكفاءات المناسبة:** يساهم اختيار الكفاءات المناسبة للوظائف في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث يمكن للأفراد ذوي المهارات و الخبرات الملائمة تنفيذ المهام بكفاءة و فعالية.
2. **تطوير الموارد البشرية:** بواسطة توفير التدريب و التطوير المستمر للموظفين، يتمكن الفريق من تطوير مهاراتهم و زيادة كفاءتهم ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي و زيادة إنتاجية العمل .
3. **تحفيز الموظفين:** إدارة الكفاءات البشرية تتيح للمنظمات وسائل لتحفيز موظفيها، سواء من خلال تقديم المكافآت و المزايا المالية أو غير المالية مثل تقديم فرص التطوير المهني و الترقيات.
4. **تعزيز الرضا الوظيفي:** عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون الدعم و الإهتمام من قبل إدارتهم ، و يتم توفير الفرص المناسبة لتطوير مهاراتهم، يزداد مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابا على أدائهم في العمل .
5. **تحسين بيئة العمل:** تعتبر إدارة الكفاءات البشرية مناهجا شاملا يهدف إلى تحسين بيئة العمل و العلاقات بين الزملاء ، و هو ما يؤدي الى زيادة التعاون و الإنتاجية بشكل عام، يمكن القول أن إدارة الكفاءات البشرية تعتبر عنصرا أساسيا لتحسين الأداء الوظيفي ، و تعزيز الفاعلية و الكفاءة في العمل ، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية و إستدامة .

و فيما يلي سيتم تحليل العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية و أساليب تطوير الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى تأثير أبعاد إدارة الكفاءات البشرية كل على حدى:

❖ أثر بعد المعرفة على الرضا الوظيفي:

1. **تعزيز الشعور بالقيمة الشخصية:** عندما يتمكن الموظفون من مشاركة خبراتهم و معارفهم و مهاراتهم مع الفريق ، يشعرون بأنهم جزء مهم و قيمة مضافة للمؤسسة ، مما يعزز الرضا الوظيفي.
2. **تحسين الإبداع و الابتكار:** من خلال تبادل المعرفة التعلم المستمر ، يشجع الفريق على الإبتكار و تطوير أفكار جديدة، مما يعزز رضاهم بالمشاركة في عمليات صنع القرار و تحقيق التغييرات الإيجابية .
3. **تطوير المسار الوظيفي:** عندما يتم تقديم الفرص للموظفين إكتساب المهارات و المعرفة الجديدة من خلال التدريب و التطوير ، يشعرون بأنهم مدعومون في تطوير مسارههم المهني، مما يؤدي إلى رضا أكبر بالوظيفة .
4. **تعزيز التواصل و التعاون:** عندما يتم تبادل المعرفة بين أفراد الفريق، يزداد التواصل و التعاون بينهم، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية و داعمة ، و بالتالي زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
5. **الحفاظ على المواهب:** عندما تقدم المؤسسة بيئة ملائمة لتبادل المعرفة و التعلم، يميل الموظفون الموهوبون إلى البقاء في العمل لفترات أطول ، نظرا للفرص التطويرية و التقدير التي يتلقونها .

❖ أثر بعد المهارة على الرضا الوظيفي:

تعتبر المهارات جزءا أساسيا من إدارة الكفاءات البشرية ، ولها تأثير كبير على رضا الموظفين بالعمل، وهناك بعض الآثار الرئيسية لإدارة المهارات كعنصر من إدارة الكفاءات البشرية على رضا الموظفين:

1. تحقيق الأهداف الشخصية و المهنية: عندما يتم الموظفين نحو تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم، يشعرون بأنهم يحققون أهدافهم الشخصية و المهنية ، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم بالعمل.
2. زيادة الثقة بالنفس و الإعراف بالإنجازات: عندما يتم تطوير المهارات والقدرات لدى الموظفين، يشعرون بزيادة في الثقة بأنفسهم ويحصلون على الإعراف بالإنجازات التي يحققونها، مما يسهم في زيادة رضاهم بالوظيفة.
3. تحسين فرص التطوير الوظيفي: بتحسين المهارات ، يتاح للموظفين فرصا أكبر للتقدم و التطوير الوظيفي ، و هذا يؤدي إلى رضا أكبر بالوظيفة و شعور بالتقدير و الانتماء
4. تعزيز الإستقلالية و المسؤولية: عندما يتم توجيه الموظفين نحو تطوير مهاراتهم ، يتحملون مسؤولية أكبر عن أداء وظائفهم بشكل فعال، و هذا يزيد من شعورهم بالإستقلالية و المسؤولية ، مما يؤدي إلى رضا أكبر بالوظيفة .
5. تعزيز التواصل و التعاون: تطوير المهارات يسهم في تحسين التواصل و التعاون بين أفراد الفريق، حيث يصبح الفريق أكثر تناغما و تنسيقا في أداء مهامه ، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين بالعمل.

❖ أثر بعد الإستعداد على الرضا الوظيفي :

الإستعداد أو (التأهب) كبعد من إدارة الكفاءات البشرية يشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف و الإستجابة للتحديات المستقبلية من خلال تطوير و تعزيز قدرات موظفيها ، و لهذا البعد تأثير كبير على رضا الموظفين بالعمل ، و ذلك لعدة أسباب:

1. الشعور بالثقة و الإستقرار: عندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة مستعدة لمواجهة التحديات المستقبلية و تمتلك القدرة على التكيف ، يشعرون بالثقة بمستقبلهم في الشركة و بالاستقرار في وظائفهم ، مما يزيد من رضاهم بالوظيفة .
2. تحفيز للتعلم و التطوير المستمر : عندما يعلم الموظفون أن المؤسسة تقدم الدعم و الموارد لتطوير مهاراتهم و زيادة إستعداداتهم للتحديات المستقبلية، فإنهم يكونون أكثر إستعدادا للإستثمار في تطوير أنفسهم و تحسين أدائهم.
3. تعزيز الشعور بالإعراف و التقدير : عندما تثبت المؤسسة أهمية استعداد الموظفين و تقدم الدعم اللازم لهم في هذا الصدد ، يشعرون الموظفون بأن عملهم و جهودهم محل الإعراف و تقدير ، مما يزيد من رضاهم بالعمل .
4. تعزيز الروح الجماعية و التعاون: عندما يعمل الموظفون كفريق واحد لتحقيق أهداف المؤسسة و مواجهة التحديات ، يزيد هذا من الروح الجماعية و التعاون بينهم ، مما يسهم في زيادة رضاهم بالوظيفة .
5. تعزيز الثقافة السلبية و تقليل التوتر: عندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة مستعدة لمواجهة التحديات، فإنهم يقللون من مستويات التوتر و القلق حيال المستقبل ، مما يزيد من رضاهم بالوظيفة و يعزز الثقافة العملية الإيجابية.

❖ أثر بعد الإنجاز على الرضا الوظيفي:

الإنجاز كبعد من إدارة الكفاءات البشرية يشير إلى الفترة على تحقيق الأهداف و الإنجازات في مجال العمل و له تأثير كبير على رضا الموظفين بالعمل، هناك بعض الآثار الرئيسية لإدارة الإنجاز كعنصر من إدارة الكفاءات البشرية على رضا الموظفين:

1. تعزيز الثقة بالنفس و المسؤولية: عندما يتم تحقيق الإنجازات و تجاوز الأهداف يشعر الموظفون بزيادة في الثقة بأنفسهم و قدراتهم ،و يزيد هذا من شعورهم بالمسؤولية و الإعتزاز بعملهم.
2. تحفيز للتفاني و الإستمرارية: تحقيق الإنجازات يعمل كمحفز قوي للموظفين للتفاني في أداء وظائفهم و السعي نحو تحقيق المزيد من النجاحات ،مما يزيد من رضاهم بالعمل.
3. زيادة الإعتراف و التقدير : عندما يحقق الموظفون الإنجازات يزداد إحتمال تلقيهم الإعتراف و التقدير من قبل الإدارة و الزملاء، و هذا يسهم في زيادة رضاهم بالوظيفة.
4. تعزيز الروح الجماعية و التعاون: عندما يحقق الموظفون الإنجازات كفريق يزيد ذلك من الروح الجماعية و التعاون بينهم ،مما يعزز رضاهم بالعمل و يخلق بيئة عمل إيجابية.
5. تحسين الرضا الشخصي و المهني : تحقيق الإنجازات يؤدي إلى زيادة الرضا الشخصي و المهني، للموظفين حيث يشعرون بالإنجاز و الإشباع من أداء العمل الذي يقومون به.

❖ أثر بعد الدافعية على الرضا الوظيفي:

الدافعية كبعد من إدارة الكفاءات البشرية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحفيز و تنشيط الموظفين لتحقيق أهداف العمل و تحقيق الأداء ، و لها تأثير كبير على رضا الموظفين بالعمل هناك بعض الآثار الرئيسية لإدارة الدافعية كعنصر من إدارة الكفاءات البشرية على رضا الموظفين:

1. زيادة الإلتزام و الإنخراط : عندما يشعر الموظفون بأن هناك دافعا قويا و دعما لتحقيق أهدافهم يزداد إرتباطهم بالمؤسسة، و إنخراطهم في أداء مهامهم بشكل أفضل مما يزيد من رضاهم بالعمل.
2. تحسين الأداء و الإنتاجية : عندما يكون لدى الموظفين دافع قوي لتحقيق النجاح و تحسين أدائهم، فإنهم يبذلون مزيدا من الجهد و الطاقة في أداء مهامهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.
3. تعزيز الرضا و الإرتياح النفسي: عندما يشعر الموظفون بأن أعمالهم محفزة و ممتعة، فإن ذلك يسهم في زيادة رضاهم و إرتياحهم النفسي بالعمل، حيث يشعرون بالإشباع و السعادة بما يقومون به.
4. تحفيز التعلم و التطوير المستمر : الدافعية القوية تحفز الموظفين على الإستمرار في التعلم و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ، مما يسهم في تحسين أدائهم و زيادة رضاهم بالعمل.
5. تعزيز الإلتزام و الولاء للمؤسسة: عندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تهتم بدافعيتهم و تحفزهم لتحقيق النجاح، يزداد إلتزامهم وولائهم للمؤسسة مما يساهم في زيادة رضاهم و إستمراريتهم بالعمل.

❖ أثر بعد المواصفات الشخصية على الرضا الوظيفي:

كعنصر من إدارة الكفاءات البشرية المواصفات الشخصية تشير إلى الصفات و الخصائص الفردية التي يمتلكها كل موظف، و لها تأثير كبير على رضا الموظفين بالعمل، هناك بعض الآثار الرئيسية للمواصفات الشخصية كعنصر من إدارة الكفاءات البشرية على رضا الموظفين:

1. توافق الشخصية مع الوظيفة: عندما يتم إختيار موظف يتمتع بالمواصفات الشخصية المناسبة للوظيفة، يزداد إحتمال تحقيق النجاح و الأداء المتميز، مما يزيد من رضاه عن عمله .
2. زيادة الفعالية و الكفاءة : عندما يكون لدى الموظف مواصفات شخصية تتناسب مع متطلبات الوظيفة، يصبح قادرا على تنفيذ المهام بكفاءة أكبر، مما يساهم في زيادة رضاه بالعمل
3. تحسين التواصل و التعاون : عندما يتمتع الموظفون بمواصفات شخصية تشجع على التواصل الفعال و التعاون مع الزملاء، يزداد التناغم بين الفريق وت بيئة العمل ، مما يسهم في زيادة رضاهم بالوظيفة.
4. تعزيز الثقة بالنفس و الإعتزاز بالعمل : عندما يتمتع الموظفون بالمواصفات الشخصية التي تساعد على تحقيق النجاح في العمل، يشعرون بزيادة في الثقة بأنفسهم و الإعتزاز بالمساهمة في النجاحات المؤسسية، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم بالوظيفة.
5. تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و العملية: بتوظيف موظفين يتمتعون بالمواصفات الشخصية الملائمة يمكن للمؤسسة تحقيق توازن أفضل بين الحياة الشخصية و العملية مما يساهم في زيادة رضا الموظفين بالعمل.

من خلال هذا المبحث تم التعرف على الرضا الوظيفي حيث يمكن القول انه حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة إشباع حاجة معينة نتيجة لمختلف العوامل المعروفة في محيطه، وتعود بداية الإهتمام به إلى القرن العشرين بسبب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى نتائج التي تظهر على الصحة العضوية و العقلية وحتى على الحياة الشخصية للفرد، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل في المنظمة أو الراتب أو الإشراف أو التدريب أو غيرها .

وباهتمام الباحثين بدراسة هذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات لتفسير الدوافع الإنسانية من أشهرها نظرية تدرج الحاجات لماسلو ،ونظرية ذات العاملين لهيرزبرغ و باختلاف هذه النظريات اختلفت أيضا المقاييس المعتمدة لتحديد مستوى الرضا منها المقاييس الموضوعية كمعدل الحوادث في العمل ومعدل الغياب وأيضا المقاييس الذاتية كما تم التطرق إلى مختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ونتائجه و آثار غيابه لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تهتم بوضع برامج ومقترحات لتحسين حالة الرضا الوظيفي قصد تحقيقه للعاملين.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الكفاءات البشرية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي

تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية لبداية أي دراسة، فهي من أهم المصادر الأساسية و الأولية و من العناصر الهامة التي تلعب دورا أساسيا في أي بحث علمي حيث تساعد في إعطاء فكرة عامة للباحث عن الموضوع و عن مراحل تطوره، و أيضا تساعد في إثراء البحث العلمي و تجعل مصادره متنوعة، و تمثل الدراسات السابقة أيضا أرضية غنية بالمعلومات لمن لديه الرغبة في التعرف على كافة الجوانب المشكلة و الفرضية الموضوع و كيفية علاجه، اذا فمن الأساسي استعراض أهم الدراسات المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، اذا سيتم القيام بعرض الدراسات و التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالي، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاث مطالب ، كما هو موضح فيما يلي :

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي .

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءات البشرية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية

يعد موضوع إدارة الكفاءات البشرية من المواضيع الحديثة التي أفرزتها التغيرات الخاصة في بيئة الأعمال خاصة ظل المنافسة الشديدة ، لذا توالت الدراسات في هذا الموضوع محاولة تقديم مفهوم شامل حولها و تغطية أهم العناصر المتعلقة بها، و سيتم من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءات البشرية مرتبة حسب التسلسل الزمني كما يلي:

أولاً: الرسائل الجامعية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية

سيتم عرض مجموعة من الرسائل الجامعية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية يتم ذكرها فيما يلي:

1. الدراسات باللغة العربية:

❖ دراسة عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " IRIS "، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2_ 2019_ 2020 .

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " IRIS " كدراسة حالة و لدراسة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: "هل لوظائف إدارة المواد البشرية دور في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية؟"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور وظائف إدارة الموارد البشرية للعنصر البشري الموجود بالمؤسسة، وذلك من خلال توظيفها في تحسين أداء والفعالية في تنمية وزيادة كفاءة أفرادها، محاولة الكشف عن بعض الطرق التسييرية الحديثة التي تستعملها إدارة المؤسسة في تسيير مواردها البشرية والرفع من كفاءتها، معرفة هل تحظى إدارة الموارد البشرية بالأهمية والاهتمام كباقي الإدارات الأخرى (المالية، التجارية، التسويق، التموين)، أم أنها ما زالت تعاني التهميش وتغيب المسؤولية لدورها وأهميتها، معرفة كيف يمكن للإدارة الموارد البشرية تنمية وتطوير قدرات الموظفين و مهاراتهم وما هي أنجح السبل و الطرق لرفع كفاءاتهم، و لمعالجة هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي تم تصميم استبانة خاصة ببناء على نموذج الدراسة المعتمد، توصلت هذه الدراسة التي أجريت في مؤسسة IRIS على عينة مكونة من 150 مفردة جاهزة للمعالجة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- ❖ لطريقة التوظيف دور كبير في اكتساب كفاءات جيدة بالمؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال عملية الإستقطاب التي لها دور كبير في اكتساب كفاءات جيدة ذوي قدرات و مؤهلات.
- ❖ لطبيعة التحفيز دور متوسط في تفعيل قيمة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال نمط الترقية بالمؤسسة ودورها المتوسط في رفع خبرات الكفاءات و تنمية سلوكياتهم.
- ❖ لفعالية المحافظة على أداء الموارد البشرية دور كبير في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية على أداء الموارد البشرية دور كبير في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال طبيعة التكوين بالمؤسسة ودورها الكبير في رفع مهارات وقدرات الأفراد في تحسين ورفع أداء الكفاءات بالاعتماد على دور تقييم الأداء بالمؤسسة.

❖ دراسة العبيدي عمارة، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة دراسة حالة جامعة حمة لخضر بالوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018_2019.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة ولدراسة هذا الموضوع تم وضع الإشكالية الرئيسية التالية: "ما هو واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث الجامعية؟ وما هي التصورات المستقبلية الممثلة لذلك؟"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى التطبيق الفعلي للأساليب الإدارية المستعملة في إدارة الكفاءات من قبل مؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر في مخابر البحث الجامعية، توضيح مفهوم الكفاءات والتداخل بينه وبين بعض المصطلحات الشائعة والمتداولة كالمهارات والقدرات، تقديم للإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الكفاءات و إدارتها و الرؤية الإدارية الحديثة و الأهمية التي تكتسبها في ضمان نجاح أي منظمة، تسليط الضوء على تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر و منظومة البحث العلمي والمراحل التي مر بها، ولمعالجة هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي تم تصميم استبانة خاصة بناء على نموذج الدراسة المعتمد، حيث تم سحبها بطريقة عشوائية من جامعة حمة لخضر بالوادي على عينة مشكلة من 330 استمارة جاهزة للمعالجة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وبناء عليه توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

❖ وصف حالة إدارة الكفاءات في هذه المخابر من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للاستبيان الموجه لأساتذة جامعة الوادي، إضافة إلى أن هناك تطبيق لإدارة الكفاءات في بعض مجالاتها مثل الاستقطاب والتطوير أما فيما يخص الاحتفاظ بالكفاءات البحثية يعتبر غالبا بفعل عدم استقرار الباحثين نظرا للظروف التسييرية غير المجدية، وانطلاقا من هذه النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة ترشيد عمليات الإنشاء والتسيير و تقييم أداء هذه الهياكل بالشكل الذي يضمن فعاليتها ونجاحها وافتتاحها على المحيط الإقتصادي والإجتماعي، ويساهم في خلق القيمة والثروة المعرفية والتكنولوجية .
- إشراك الباحثين في إنتقاء وتحديد الأهداف العلمية والسياسات المرتبطة بها وتفعيل شفافية التسيير والتقليص من إجراءات الإدارية البيروقراطية المعرقة للفعالية العلمية .
- البناء المنهجي العلمي لقدرات الباحثين في الجزائر، والاحتفاظ بهذه القدرات وتقويتها، ودفع كفاءات الباحثين من خلال برامج التدريب وتبادل الخبرات .
- مكافحة أشكال الإحتكار وإرساء أسس المساءلة لأصحاب المشاريع ضمانا لجودة المنتج العلمي.

❖ دراسة ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية لمجمع صيدال كدراسة حالة ولدراسة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية : "كيف يمكن لإدارة الكفاءات أن تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الصناعات الدوائية في الجزائر؟، وقد تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المساهمة الفعالة للموارد اللاملموسة للمنظمات في تحقيق الزيادة والتميز، مسلطين الضوء على الكفاءات كمورد داخلي يحظى بالكثير من الاهتمام من طرف المنظمات ومراكز الدراسات، لما لهذا المورد (الكفاءات) من دور إستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل التحول نحو إقتصاد مبني على الجودة والمعرفة والكفاءات، محاولة وضع إضافة علمية ومساهمة فكرية تربط بين إفرزات إقتصاد المعرفة و المهارة و الإبداع، و إستدامة الميزة التنافسية للمنظمة، التعمق في دراسة و تحليل بعض الأدبيات الإدارية الحديثة والاسهامات الفكرية والمعرفية المقدمة من طرف باحثين ومناظرين في مجال إدارة وتسيير الكفاءات وتحليلها. حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي مع استخدام المنهج التحليلي لتحليل مختلف جوانب و مضمون مختلف المفاهيم الواردة في الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الاستبيان الذي تم تحليله باستعمال برنامج (SPSS)، كما تضمن عدد الاستبيان الموزع 100 إستمارة و عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 83، و توصلت نتائج الدراسة إلى ظهور نوع جديد من المنظمات في ظل إقتصاد المعرفة تعرف باسم المنظمات المعرفة، وتمثل الأصول غير الملموسة لهذه المنظمات أهم مكوناتها:

- التحول من إقتصاد الندرة على إعتبار ندرة عوامل الإنتاج هي السمة الغالبة على الإقتصاد التقليدي، إلى إقتصاد الوفرة الذي يعتبر المعرفة الكامنة لدى الكفاءات هي أساس القيمة.
 - التحول من النظرية الإقتصادية التي تعتبر العمل هو أساس القيمة إلى النظرية الحديثة التي تعتبر القدرات و المهارات و المعارف الكامنة لدى الكفاءات هي أساس القيمة و التميز بالنسبة للمنظمة.
 - سعي المنظمات إلى تحقيق التميز من خلال إعطاء أهمية أكبر للكفاءات، باعتبارها موردا إستراتيجيا يملك الطاقات والقدرات الفكرية والإبداعية والإبتكارية.
- و إنطلاقا من هذه النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- وجوب الأخذ بعين الإعتبار أن الكفاءات الموجودة في مجمع صيدال هي مصدر القوة الداخلية للمجمع، و أحد أهم أدوات تحقيق الميزة التنافسية و خلق القيمة، و بالتالي وجوب المحافظة على هذا المورد بإتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتدريب و التحفيز و الترقية و توفير بيئة عمل ملائمة لهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات و التمكين الإداري لهم.
- تبني رؤية إستراتيجية تقوم على الاستثمار في الكفاءات كأحد أهم مصادر القيمة لمجمع صيدال، وذلك من خلال برامج تهدف إلى تطويرهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، والذي ينعكس حتما على أدائهم مما يحقق التفوق والتميز للمجمع .
- وضع سياسات واضحة لتقييم أداء الكفاءات وتحفيزهم وتمكينهم من أجل تحسين الشعور بالأمن الوظيفي لديهم، وتبني سياسة ترقية عادلة.

❖ دراسة بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة
عتر تراد Condor ببرج بوعريريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في
علوم التسيير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
،جامعة سطيف 1، سنة 2012 _ 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، ولدراسة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: "ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في المنظمة؟"، و تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بإستراتيجية التميز، و توضيح المجالات التي تحقق للمنظمة المزايا التنافسية، إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي، مع استخدام المنهج التحليلي لتحليل مختلف الجوانب و مضمون مختلف المفاهيم الواردة في الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم تحليله باستعمال برنامج (SPSS)، تم تصميم إستمارة شملت 60 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 153 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS)، و تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الإنحدار البسيط.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :

- تعتمد مؤسسة كوندور في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية .
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.
- ووجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز و الإبداع والإبتكار عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.
- ووجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.
- ووجود أثر ذي دلالة لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

ومن أهم المقترحات المقدمة في هذه الدراسة هو : من الجيد الإستثمار في الرأس مال البشري واستقطاب الشباب الجامعي والكفاءات المسرححة من القطاع العام، لكن ينبغي على مؤسسة كوندور أخذ الاختصاص بعين الإعتبار ، فأى موظف جديد يجب أن يندمج في المكان المناسب لإختصاصه ومعارفه حتى يتمكن من تقديم الأفضل للمؤسسة، ينبغي على مؤسسة كوندور إعادة النظر في السياسة التكوينية لمواردها البشرية لأن التكوين الجيد أساس النجاح في العمل وتحقيق الأهداف، ضرورة الإستفادة من المعارف التطبيقية الخارجية التي يمتلكها الخبراء والمختصون في مجال إدارة الأعمال، والأخذ بتجاربهم الميدانية، العمل على تهيئة المناخ التنظيمي مبني على روح الفريق والعمل الجماعي و الذي يؤدي إلى زيادة إبداع وكفاءة العاملين.

ثانيا: المجالات و الدوريات العلمية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية

سيتم عرض مجموعة من المجالات العلمية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية يتم ذكرها فيما يلي:

❖ دراسة قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في
المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية في الدراسات والأبحاث المراكز الديمقراطي العربي برلين
ألمانيا جامعة الجزائر3، العدد (7)، يناير 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية على تحسين أداء المورد البشري في المنظمة بمخبر دراسات إقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة كنموذج على ذلك،

ولمعالجة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: ما هو دور وظيفة تسيير الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة؟، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وظيفة تسيير الكفاءات البشرية هي وظيفة تهدف إلى الحصول و الإستخدام الأمثل للكفاءات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها.
- اعتماد وظيفة تسيير الكفاءات البشرية على مجموعة من المراحل المتمثلة في التخطيط و الإستقطاب و تنمية و تطوير الكفاءات و استخدام و تقييم الكفاءات البشرية.
- بروز دور وظيفة تسيير الكفاءات في تحسين أداء العاملين من خلال التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل أو الكفاءة المرجو استخدامها، وكذا التأثير على قدرات و خبرات الفرد السابقة .

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- إعطاء وظيفة تسيير الكفاءات البشرية مكانتها في المنظمة ،فالمؤسسات الجزائرية تغيب عنها هذه الوظيفة لذا نلاحظ درجة الضعف في الأداء الذي يميزها.
- تعتبر وظيفة تسيير الكفاءات وظيفة أساسية في المنظمة تسمح لها بالحصول و الإستخدام الأمثل لكفاءاتها بغية تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين، لذا يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على أداء هذه الوظيفة بالشكل الصحيح لأهميتها في الحفاظ على نمو و استمرار المنظمة في ظل بيئة تنسم بالمنافسة الشديدة و التغير المستمر.
- يجب على إدارة الموارد البشرية انتهاج الأساليب الحديثة في عملية تقييم كفاءاتها و تقييم أداء أعمالها، و الإبتعاد عن الطابع التقليدي لعملية التقييم المبنية أساسا على شخصية المقوم و الذي برزت نتائجه الباهتة في المؤسسات الجزائرية .
- توفير الوسائل و المعدات اللازمة لأداء العمل من خلال توفير الوسائل و المعدات التكنولوجية الحديثة و توفير بيئة عمل مناسبة تسمح ببروز كفاءات و مهارات العاملين.
- تخصيص فريق عمل مؤهل لقيادة إدارة الموارد البشرية و تسيير وظائفها و خاصة وظيفة تسيير الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسات الجزائرية.

❖ دراسة راشد بن مسلط الشريف ، أثر توفر الكفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية السعودية ،المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ،جامعة الأزهر، العدد (17) ،جانفي 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية، وأخذت منظمات الأعمال التجارية بالسعودية كنموذج على ذلك، ولدراسة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: "ما هو مدى توافر كفاءات الموارد البشرية في المنظمات السعودية و أثر ذلك على إدراك الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية بهذه المنظمات؟"، ولمعالجة هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، و على الاستبيان كأداة دراسة، و الذي تم توزيعه على عينة مقدره ب (133) مفردة أجريت عليها الدراسة، كما تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 22) كأداة تحليل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) إدارة الكفاءات البشرية على إدراك عدالة التوزيع في المنظمات محل الدراسة ، و أن نسبة توفر مفاهيم كفاءات الموارد البشرية و مفاهيم العدالة التنظيمية في المنظمات قيد الدراسة كانت متوسطة، وفي الأخير اقترحت الدراسة ما يلي :

- ضرورة إدراك الإدارات العليا في تلك المنظمات بأن توفر كفاءات الموارد البشرية وتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب الدعم و التشجيع المستمر لخلق البيئة التي تنمي وتدعم وتوفر الكفاءات البشرية، وأيضاً ضرورة أن تهتم جميع السياسات التنظيمية في كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بتوفير كفاءات الموارد البشرية و تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية.

❖ دراسة فائزة بوراس، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة دراسات لجامعة الأغواط ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، العدد (38)، جاتفي 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، ولمعالجة هذا الموضوع تبنى الإشكالية التالية: "ما هو دور تنمية الكفاءات البشرية في تعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في مجمع صيدال؟"، ولمعالجة هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي و استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 97 إطاراً في مجمع صيدال. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عملية تنمية الكفاءات البشرية و تخطيط المسار الوظيفي، عملية تخطيط المسار الوظيفي هدف تسعى إليه أي مؤسسة التي لا تكاد تخلو من توفرها على كفاءات بشرية عالية المستوى، لكن التحدي يتمثل في قناعة الإدارة العليا للمؤسسة بذلك، بتسخير كل إمكانياتها و تعبئة و تجنيد كفاءاتها البشرية بتدريبهم و تحفيزهم و توفير لهم ظروف العمل المناسبة، وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة الاقتناع بأهمية تطبيق إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.
- يجب تحسين استخدام تخطيط المسار الوظيفي بالمجمع.
- أن الوعي بأهمية تنمية الكفاءات البشرية و أهمية تعزيز الإستراتيجية .

تخطيط المسار الوظيفي يشكل إدراكاً راسخاً لمدى تكامل و تلازم هذين المدخلين، مما يتطلب تعبئة كاملة بتدريب و صيانة و تحفيز الكفاءات البشرية و تقوية مختلف أشكال الإتصال الداخلي بينها، و التدريب الجيد يعتمد على إدارة المعارف و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التمكين و إجراء الدراسات و الأبحاث اللازمة.

ثالثاً : الملتقيات و المؤتمرات المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية:

سيتم عرض مجموعة من الملتقيات و المؤتمرات المتعلقة بالكفاءات البشرية يتم ذكرها فيما يلي:

❖ دراسة مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 03_04 ديسمبر 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني و قد نظمت هذه الدراسة الأسئلة التالية :

- ما أهمية مفهوم الميزة التنافسية و ما هي أهم مصادرها؟
- ماذا تعني بالكفاءات و ما هي أهم وسائل المؤسسة لتنميتها؟
- كيف تساهم منظومة تنمية الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية للمنتج التأميني؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الأفراد العاملون في المؤسسة المورد الأساسي لإستراتيجياتها التنافسية، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز، و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تلعب إدارة المواد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تنمية الكفاءات، فهي تعمل على تحقيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا و محفزا للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه من مواجهة متغيرات البيئة و قيودها، وأنه يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأسمال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها بحيث تصبح موردا إستراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي، و من أهم الاقتراحات التي اقترحتها الباحثة في الأخير يجب على مؤسسات التأمين الجزائرية أن تعطي الأولوية للإستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال إعتداد استراتيجيات ملائمة تضمن إنجاز مختلف أنشطة إدارة المواد البشرية، بالكفاءة المطلوبة وتحقق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء، وهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق المزايا التنافسية على المدى الطويل.

في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فإنه يتعين على المؤسسات الجزائرية الراغبة في الحصول على الميزة التنافسية لمنتجاتها أن تفكر في تحقيق نوع من التكامل بين الأنشطة الموجهة إلى تنمية الموارد البشرية، بحيث يحصل الأفراد داخل المنظمة على التدريب والتأهيل والتحفيز المناسب، والذي يشعرهم بالأمن والاستقرار ويدعم لديهم الرغبة في التحسين المتواصل.

2_ الدراسات باللغة الأجنبية:

❖ دراسة **Richard La coursière et Bruno Fabi et Josée st Impact pierre** مقال

للمؤتمر الدولي الفرנקفوني الخامس _ ليل _ فرنسا بعنوان

De pratique De GRH sur La performance certains organisation nelle et Financiere Des PME

تناولت دراسة نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، وأثر بعض التطبيقات على الأداء المالي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من خلال عرض مقاربتين، الأولى تقدم بعض التطبيقات التي تخص إدارة الموارد البشرية، التي تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأداء التنظيمي والمالي من خلال استراتيجيات الأعمال التي تتبناها، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات و وجود أساليب مثل: التكوين الملائم، سياسة التوظيف، توصيف المناصب، تقييم العائد، الرواتب و الأجور الفردية، منح و علاوات تقاسم الأرباح، برامج إمكانية المساهمة في ملكية رأس مال الشركة، الإدارة بمشاركة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين توسيع تطبيق أسلوب توصيف المناصب و الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ دراسة **Yusliza, Human Ressource Cometencies And their Relation ship**

with Human Ressource management Effectiveness , Graduate School of Business, universitis ains Malaysia, Dol: 10.7763/I Pedr, V57,1,2012

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية (المعرفة بالأعمال، الخبرة الوظيفية للموارد البشرية، إدارة التغيير) و فعالية إدارة الموارد البشرية. وتشمل العينة لهذا البحث (201) من المهنيين في مجال الموارد البشرية، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS). وتوفر النتائج حيث أجريت الدراسة في مختلف الدورات المهنية في إدارة الموارد البشرية والبرامج، والحلقة الدراسية التي نظمتها الهيئة

المهنية في "وادي كلانجوب ينانغ" بماليزيا ،حيث تم الإجابة من قبل المشاركين على 210 من الاستبانات، ولكن تسعة من الإستبانات تم تجاهلها، بسبب العديد من الأسئلة التي لم تتم الإجابة عليها، و تكونت العينة من المهنيين في مجال الموارد البشرية منهم 76 ذكور بنسبة 37.8% و 125 إناث بنسبة 62.6% ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تجريبية لتأثير كفاءة الموارد البشرية (المعرفة في مجال الأعمال التجارية ،الخبرة الوظيفية للموارد البشرية ،إدارة التغيير) على فعالية إدارة الموارد البشرية ،حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد كفاءات الموارد البشرية لها علاقة إيجابية مع فعالية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات دراسة من قبل الباحثين المعاصرين لما له من أهمية كبرى في الكشف عن ايجابيات وسلبيات المؤسسة في وجهة نظر مواردها البشرية ،والتي يمكن في ضوءها تطوير ورسم سياسات مستقبلية للإدارة ،حيث سيتم من خلال هذا المطلب محاولة عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالرضا الوظيفي مرتبة حسب التسلسل الزمني كما يلي:

أولاً_ الرسائل الجامعية المتعلقة بالرضا الوظيفي:

سيتم عرض مجموعة من الرسائل الجامعية المتعلقة بالرضا الوظيفي يتم ذكرها فيما يلي :

1. الدراسات باللغة العربية:

❖ دراسة خالد علي سعد الحوتى، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية (دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي -ليبيا-)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الاقتصاد، جامعته بنغازي- ليبيا- ، 2017_ 2018 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و فاعلية الأداء في الإدارة الحكومية لدى مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي،و لدراسة هذا الموضوع تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: " ما علاقة الرضا الوظيفي بأداء العمل لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة بنغازي؟" و لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم جمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال إستمارة الإستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي، للعام الدراسي 2015/ 2016، حيث بلغ عدد أفراد العينة نحو 79 مديرا و مديرة ،وكذلك 329 معلمة ومعلماء، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لمعالجة إستمارة الإستبيان ، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة فاعلية الأداء لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي قيد الدراسة كانت مرتفعة جدا بنسبة مئوية (82%) .
- إن الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي قيد الدراسة كانت متوسطة بنسبة (70%) .
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و فاعلية الأداء لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي،حيث وصلت قيمة معامل ارتباط بيرسون إلى (86%) و هي درجة ارتباط مرتفعة جدا.

و من أهم توصيات الدراسة:

1. العمل على تحسين بيئة العمل للمدارس الحكومية في مدينه بنغازي.
2. وجود نظام حوافز فعال له الأثر الإيجابي على أداء مديري المدارس الحكومية .
3. وضع جدول مراتب بمعايير محددة خاصة بمديري المدارس الحكومية .
4. يتناسب مع وظيفتهم ويعمل على تحقيق إشباع حاجتهم الأساسية .
5. وجود نظام للترقيات فعال يتسم بالعدالة و الموضوعية لمديري المدارس الحكومية .
6. وجود دورات تدريبية وورش عمل لتنمية وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية.

❖ دراسة ناجح راضي علي معاني، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل) ولمعالجة هذه الدراسة تم تبني مشكلة البحث والتي تتمثل في التساؤلات التالية:

1. ما درجة التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مدراء أنفسهم؟
3. هل توجد فروق في درجة التحفيز و الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل) من وجهات نظرهم؟

و من أجل تحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطوير إستبانة تتكون من قسمين هما (التحفيز و الرضا الوظيفي) مكونة من ثمانية مجالات، أربعة منها للتحفيز هي: (أنظمة الترقيات و الحوافز، التقدير و إحترام الذات، التحفيز عبر التعامل، التعزيز و المكافآت) و أربعة مجالات للرضا الوظيفي هي (طبيعة العمل، أنظمة الرواتب، العلاقة مع مديرية التربية و التعليم، و الدورات و التدريب)

و تكونت الإستبانة من 60 فقرة تم توزيعها على عينة مقدرها 385 فرداً تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، و بعد تجميعها، تم ترميزها و إدخالها إلى الحاسوب و معالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) و تم قياس صدقها و ثباتها.

و أشارت نتائج الدراسة إلى:

- وجود درجة إستجابة كبيرة جداً في إستجابات عينة الدراسة على المجال الأول و الثاني (أنظمة الترقيات و الحوافز و التحفيز عبر التقدير و إحترام الذات) و كبيرة على المجال الثالث (التحفيز عبر التعامل) و متوسطة على المجال الرابع فيما يتعلق بالتحفيز عبر (التعزيز و المكافآت) مع وجود درجة إستجابة كبيرة على الدرجة الكلية للتحفيز.
- كذلك كانت إستجابات عينة الدراسة كبيرة على المجال الأول و الثاني و الثالث (طبيعة العمل، أنظمة الرواتب، و العلاقة مع مديرية التربية و التعليم) و قليلة على المجال الرابع (الدورات

التدريبية) فيما يتعلق بالرضا الوظيفي مع وجود درجة إستجابة كبيرة على الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

- أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود علاقة إيجابية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) بين التحفيز و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

- كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

في ضوء نتائج الدراسة السابقة إقتراح الباحث جملة التوصيات كان أهمها أن هناك ضرورة لإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، والعمل على تحديث نظام الحوافز والمكافآت التي تقدم للمدرء، وتكثيف الدورات التدريبية لهم، واشراكهم في عمليات صنع القرارات وزيادة فرص التقدم والرقي المادي والمعنوي لهم.

- إجراء دراسات واسعة و مستفيضة حول العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي من وجهة نظر مدرء المدارس الحكومية من أجل تحسين الأداء الوظيفي للمدرء بما ينعكس ذلك إيجابا على سير العملية التعليمية.

- ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للمدرء وزيادة فرص النمو المهني لتشمل كل ما هو حديث في مجال إدارة التربوية وذلك من أجل تحسين الأداء المهني للمدرء و تحفيزهم على العمل الإداري التربوي.

- اشراك المدرء في عمليات صنع القرارات الإدارية واشراكهم أيضا في وضع البرامج والخطط التطويرية وذلك من أجل إيجاد مرونة في التعامل مع مسؤوليتهم، الأمر الذي سينعكس إيجابا على العلاقات المتبادلة مع مديريات التربية و التعليم .

- ضرورة الإستفادة من تجارب الإدارات التربوية الناجحة محليا ودوليا وذلك من أجل إدخال كل الوسائل الحديثة والمتاحة والتي تسهم في التنمية المهنية للمدرء كونهم قادة للمؤسسات التربوية.

- ضرورة أن تكون هناك توجهات من مستويات إدارية عليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تتضمن تقديم حوافز وترقيات تتعلق بالوظيفة بناء على معايير مهنية يتضمنها قانون الخدمة المدنية، وأن تتم الترقيات على أساس التمايز في العمل الوظيفي.

❖ **دراسة محمد وسمي الشمري، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها: دراسة تطبيقية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2012 _ 2013.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنشطة العلاقات العامة المختلفة في وكالة الأنباء الكويتية (كونا)، والتعارف على أساليب العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" ومعرفة مدى تحقق الرضا الوظيفي من جراء استخدام العلاقات العامة وأساليبها، و لدراسة هذا الموضوع تم طرح الأسئلة التالية:

- هل توجد إمكانية للتعرف على حدود استخدام العلاقات العامة وأساليبها في وكالة الأنباء الكويتية (كونا) في تحقيق رضا العاملين ؟

- هل يمكن معرفة تحقيق الرضا الوظيفي من جراء استخدام العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية (كونا) من خلال أنشطتها المختلفة بين العاملين ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الإستبيان الخاص بالدراسة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في وكالة الأنباء الكويتية (كونا) بنسبة (50%) ليبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (140) عاملا في مجال وسائل العلاقات العامة، ولتحقق الباحث غايات الدراسة بوضوح قام ببناء استبانة مكونة من قسمين، قسم يتناول العلاقات العامة وقسم يتناول الرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد دور للعلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
2. توجد علاقة بين دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
3. تحول المعوقات التي تحول دون قيام العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية (كونا) بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد لائحة لأنشطة العلاقات العامة في المؤسسات والمنظمات وذلك تلاقيا للإشكالات التي ربما تحدث نتيجة لجعل العاملين بأهداف وسياسة المؤسسة ككل.

- نظرا لأهمية نشاط العلاقات العامة واتساع رقعته وعدم التزامه بوقت معين كنشاط مفتوح فمن الضروري تخصيص ميزانية مستقلة وفقا لخطة العمل المرسومة مسبقا، مع مراعاة الحالات الاستثنائية الطارئة ولاسيما في أوقات المنافسة والإعداد للحملات الإعلامية.
- إعداد توجيه وتدريب العاملين في أقسام العلاقات العامة لكي يتعرفوا بدقة على التطورات الحاصلة في مهنة العلاقات العامة ويطبقوا مفاهيمها الأساسية في عملهم مع الجمهور وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وتحمل الإدارات العليا المسؤولية الإدارية لذلك.
- ضرورة الانتقال بأجهزة العلاقات العامة من التنفيذ الروتيني إلى الابتكار والإبداع والتجديد من خلال اعتمادها الأساليب الحديثة في مخاطبة الجمهور و إتباع أسلوب الإتصال الشخصي فضلا عن التعاون والتنسيق مع المؤسسات العلمية واستئثار الخبراء.

❖ دراسة إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008_2009 م

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، و لمعالجة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: " ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة واتي عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، ومدير الفرع، رئيس القسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل) وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء، حيث تم تخصيص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف فيه تسع فقرات، والجزء الثاني للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفيه ستون فقرة، والجزء الثالث للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وفيه ثلاثون فقرة.

وقد أظهرت النتائج التي كشف عنها الدراسة أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة بقدر 81.76% عبرت عنه العينة المستطلعة آرائها، وأن هناك مستوى جيد نسبي إجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة بقدر 72.65%، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظمتهم الأخرى، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية محافظة غزة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة في المنظمات الأهلية من خلال إثراء الوظيفة إما أفقياً بتوسيع وزيادة حجم العمل أو رأسياً عبر زيادة الصلاحيات الممنوحة لهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع حقوق وجبات لكل موظف، وشروط خاصة بكل وظيفة مما يزيد من متعة العاملين باستغلالهم لوظائفهم وعدم شعورهم بالضيق أو الملل.
- العمل على تحسين نظام الأجور في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، حتى يزيد الرضا عند العاملين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم مع جهودهم التي يبذلونها في منظماتهم، ولكي يكون مرضياً لهم مع زملائهم في المؤسسات الأخرى وبالتالي تكفي دخولهم لإشباع الإحتياجات الرئيسية لأسرهم.
- وضع نظام للحوافز في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يكفل توزيع الحوافز بعدالة تامة بين العاملين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين على الحوافز، بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين ومعاقبة المخالفين والمقصرين، حيث تبين عدم رضا من الطريقة التي يتم بها توزيع الحوافز، وعندما يتم تحسين الطريقة و الإجراءات و أساليب التوزيع فحتماً سيكون هناك رضا وظيفي للعاملين في المنظمات.
- إعادة صياغة نظام الترقيات في معظم المنظمات الأهلية بحيث يتم وضع معايير موضوعية للترقية بناء على الكفاءة و الأقدمية و الجدارة في العمل وليس بناء على ولاء الموظفين لرؤسائهم في العمل مما يزيد من مستوى الرضا للموظفين.
- وضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم ضمن طرق و آليات و إجراءات وبالتالي العمل على علاجها وحلها مما يزيد من رضاهم وولاءهم للمنظمات يعملوا بها.

ثانياً : المجالات و الدوريات العلمية المتعلقة بالرضا الوظيفي

سيتم عرض مجموعة من المجالات المتعلقة بالرضا الوظيفي يتم ذكرها فيما يلي:

1. الدراسات باللغة العربية:

- ❖ دراسة بند ربن سعيد العلم الزهراني ، الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رأس المال النفسي و بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة الإرشاد النفسي ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية العلوم الإجتماعية _ قسم علم النفس _، العدد (68) ، ديسمبر 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، و إتمدت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية

كنموذجاً على ذلك ، و لدراسة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: " ما الفروق في درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعات السعودية في ضوء مستوى رأس المال النفسي و بعض المتغيرات الديمغرافية؟" ، حيث توصلت هذه الدراسة في جانبها النظري كلما ارتفع رأس المال النفسي زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات السعودية و تظهر هذه النتيجة إلى أن رأس المال النفسي أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي من خلال مكوناته الإيجابية مثل التفكير الفاعل و التقديرات الإيجابية و التوقعات ، أما في الجانب التطبيقي فقد تم تصميم استبانة خاصة بناء على نموذج الدراسة المعتمد ، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من 127 عضو و هيئة تدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود بالمملكة العربية السعودية ، و باستخدام مقياس الرضا الوظيفي ، و مقياس رأس المال النفسي و أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مرتفع من الشعور بالرضا الوظيفي أشارت نتائج تحليل التباين المتعدد إلى وجود تأثيرات دالة إحصائياً لمتغيرات (النوع، الرتبة العلمية، مستوى رأس المال النفسي) على أبعاد الرضا الوظيفي و الدرجة الكلية ، و على ضوء نتائج الدراسة تم صياغة عدد من التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالأوضاع المالية و الدعم النفسي للمعيدين و المحاضرين في الجامعات السعودية حيث أظهرت النتائج انخفاض الرضا الوظيفي لديهم مقارنة بالرتب العلمية الأعلى .
- تحسين الأوضاع الوظيفية لمن تجاوز الخمسين عاماً و مراعاة التقدم في السن حيث أظهرت النتائج انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم مقارنة بمن هم بين الأربعين و الخمسين عاماً.
- الاهتمام بالبرامج التوعوية و الإرشادية و الدورات التدريبية التي تسهم في رفع مستوى رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حيث أظهرت النتائج إسهام أبعاد رأس المال النفسي إسهاماً دالاً في رفع الرضا الوظيفي لديهم.

❖ دراسة عبد الله خالد سليم المعايطه، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية _ المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث _، جامعة الأردن ، العدد (02)، المجلد الأول ، أفريل 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة كنموذجاً على ذلك، و لدراسة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: "هل مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الإستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار الفرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة التي شملت 227 فرد إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

- أن درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة و هو (3,11) وهو يمثل درجة متوسطة من الرضا، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات، وتبين أن مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. وبناء على النتائج لخصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات و هي :
- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الأسعار الموجود.
- إعطاء الإدارة اهتمام أكثر بالمقترحات التي يبديها العاملين واشتراك العاملين في الدورات و الندوات.

- ضرورة مكافأة الموظفين المجتهدين في عملهم والذين حققوا إنجازات ملموسة لكي يشعروا بتقدير الشركة لعملهم و إعتراف بمساهماتهم .
- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الرئيس المباشر والعاملين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة.
- ضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى رضا مرتفع و زيادة مستويات الأداء لدى العاملين في الشركة.
- ضرورة إعادة صياغة نظام و معايير الترقيات للموظفين و أن تكون معتمدة على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة الجديدة.

❖ دراسة ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، دراسة و تحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد (07) ، يناير 2012 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، هذا ولقد جاءت هذه الدراسة لتعكس مدى الاهتمام بهذه الظاهرة محاولة بذلك تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ولدراسة هذا الموضوع تم تبني مشكلة البحث والتي تتمثل في التساؤلات التالية :

- ما هي أهم العوامل التي تؤثر في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في أداء واجبهم على الوجه الأكمل ؟
- هل هناك اختلاف في ترتيب العوامل حسب أهميتها النسبية باختلاف جنسية الموظف (وطني/ متقاعد)؟
- هل يوجد اختلاف بين فئة الراضيين عن العمل وبين فئة غير الراضين حسب الخصائص المميزة لهم؟

إستخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة و أهداف البحث إذ شارك في هذا البحث جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد والذي يبلغ عددهم (2122) موزعين على مختلف كليات الجامعة وحدد حجم العينة على أساس (377) مفردة، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة في طبيعة البيانات وفرض الدراسة مثل (النسب والتكرارات، المتوسط المرجح بالأوزان ، اختبار Z test)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درة الأبحاث والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص.
- الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على الكفاءة الخدمية و الإنتاجية لعضو هيئة التدريس.
- يعتبر عضو هيئة التدريس حجر الزاوية في العملية التعليمية ومحدد أساسي في جودة مخرجاتها مما يتطلب ذلك المزيد من الإهتمام بالدراسات والأبحاث التي تناولت عضو هيئة التدريس والعوامل التي لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي له.

وأوصى الباحث بجملة من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة تطوير مهارات الإتصال لدى أعضاء هيئة التدريس و تعزيز الاتصالات الرسمية.
- التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس.
- التواصل و البحث المستمر و إعداد المزيد من البحوث و المؤتمرات في هذا المجال.

- التفاعل و التواصل مع البيئة التدريسية و تفعيل خدمة المجتمع.
- تحسين بيئة العمل بما يتناسب مع العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين
- تعزيز فاعلية عضو هيئة التدريس و تشجيعه على اكتساب معارف و مهارات و خبرات جديدة تؤهله للقيام بواجبه على أكمل وجه.
- منح عضو هيئة التدريس الثقة و التعاون معه على تحقيق رسالته السياسية و رفع روحه المعنوية و تقدير جهوده.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

❖ دراسة Firmilm,Hirli,firnendire,and Ted beyoune An explaratory study on job satisfaction in Europe, Dublin, Ireland

دراسة منشورة 2009-12-13 .Europa .eu www.eurofound

بعنوان الاستطلاع الأوروبي الرابع بشأن ظروف العمل و الذي تقوم به المؤسسة الأوروبية لتحسين المعيشة و العمل.

و قد أجريت الدراسة على 235 مليون عامل من 31 دولة أوروبية بهدف معرفة متوسط الرضا الوظيفي لكل هذه الدول، وكانت النتائج كالاتي :

- أغلبية العمال الأوروبيين راضون بنسبة 80% عن عملهم.
- الرضا الوظيفي مرتبط ارتباطا وثيقا بالأمن الوظيفي، بنية العمل وفرص التقدم والتطوير.
- 35% من العمال الأوروبيين يعتقدون أن سلامتهم في خطر بسبب طبيعة عملهم خاصة الفنيين منهم.
- يعتبر كل من متغيري الجنس الوظيفة(دوام كلي أو جزئي)،أهم المحددات للرضا الوظيفي ،حيث أن العمال بدوام جزئي ،والعاملون بعقود مؤقتة والعمال في القطاع الزراعي ينتمون إلى ذوات الدخل العالي.

❖ دراسة Termbly_ Barrelte, Lise .Étude de la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs oeuvrant dans un ministère Québécois au Sagumay_ Lac ST Jean, University of Québec 1990 .

و عنوانها دراسة مستويات الرضا الوظيفي لدى مجموعة من العاملين الفنيين حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 179 عامل (155 ذكر و 24 انثى) بهدف التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وكذا العوامل المؤثرة فيه، وقد أشارت النتائج إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المحفزات الداخلية والمحفزات الخارجية للرضا الوظيفي.
- الإناث يتمتعون بدرجة رضا وظيفي أعلى من الذكور.
- العاملون أقل عمرا راضون أكثر عن عملهم.
- العمال ذوات الرواتب العالية يتمتعون برضا وظيفي أعلى من غيرهم.

المطلب الثالث : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي

تعد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات البشرية و الرضا دراسات قليلة نوعا ما ، حيث لم يحظى الموضوع بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين و الدارسين، لذا سيتم من خلال هذا المطلب محاولة عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي مرتبة حسب التسلسل الزمني.

أولا : الرسائل الجامعية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي

سيتم عرض مجموعة من الرسائل الجامعية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي يتم ذكرها فيما يلي :

1. الدراسات باللغة العربية:

❖ دراسة رشا عبد الفتاح أناسي، أداء الكفاءات البشرية و أثر الرضا الوظيفي عليها في مشروع الرعاية الاجتماعية- دراسة حالة جمعية رعاية الطفل -،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020-2021

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أداء الكفاءات البشرية و أثر الرضا الوظيفي عليها في مشروع الرعاية الاجتماعية دراسة حالة جمعية رعاية الطفل كنموذج على ذلك، حيث دارت معالم الإشكالية البحثية من خلال سؤال محوري مفاده: "ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية في مشروع الرعاية الاجتماعية؟" ، و للوصول الى أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في تقنيات البحث الى مفردات عينة مقدره ب 200 موظف، و لتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبانة على الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية، و قد بلغ عدد الاجابات التي تم تحليلها احصائيا (76) اجابة ، و قد اعتمدت الباحثة عددا من الأساليب الاحصائية في برنامج (SPSS) لعرض و تحليل نتائج الدراسة ، كما توصلت الدراسة الى أن : يؤثر الرضا الوظيفي بأبعاده (محتوى العمل، نمط الاشراف) في أداء الموظفين في مشروع الرعاية الاجتماعية في جمعية رعاية الطفل تبين من خلال متوسطات اجابات الموظفين حول كل من (أبعاد الرضا الوظيفي) و (الصورة الذهنية) وجود رضا وظيفي جيد لأفراد العينة ، بالإضافة لأداء وظيفي جيد، و رضا جيد لكل بعد على حده، لا يختلف أداء الكفاءات البشرية باختلاف النوع الاجتماعي ولا يختلف باختلاف المؤهل العلمي ولا باختلاف العمر.

و من أهم توصيات الدراسة:

- العمل على تعديل نظام الرواتب، ليتلاءم مع كل من الجهد المبذول من قبل الموظفين، و مع متطلبات المعيشة الأساسية و قد يكون ذلك من خلال إعادة هيكلة نظام للرواتب بما يتناسب مع الجهد المبذول ليدعم كل من رضا الموظفين و أداءهم في آن واحد .

- تطوير بيئة العمل من خلال وضع نظام كامل من وسائل و معدات تسهل على العاملين عملهم، و توفر كافة إمكانيات بطريقة مريحة.

-العمل على تعزيز كل من محتوى العمل، و نمط الإشراف لما تبين من أهمية لهذين البعدين في تعزيز أداء الموظفين.

- العمل على تدعيم الروح المعنوية و الظروف المرافقة لمحتوى العمل ، لما تبين من أهمية كبرى لمحتوى العمل في تعزيز أداء الموظفين.

ثانيا : المجالات العلمية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي

سيتم عرض مجموعة من المجالات العلمية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي يتم ذكرها في ما يلي :

1. الدراسات باللغة العربية :

❖ دراسة شهرزاد مشاد ، ناصر قاسمي، تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة و الرضا الوظيفي- دراسة حالة دائرة مفتاح، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية-بحوث و دراسات-، جامعة البليدة 2، المجلد 08، العدد 01، أوت 2021.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة و الرضا الوظيفي بدائرة مفتاح ولاية البليدة كنموذج على ذلك ، و لمعالجة هذا الموضوع تم طرح الاشكالية التالية: "ما مدى تأثير تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى اطارات دائرة مفتاح ؟"، و للوصول الى أهداف البحث اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي الخاص بدراسة الحالة (دائرة مفتاح) لأنه الأنسب لتحليل محتوى المقابلات التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة، و لأجل وصف الظاهرة تم البدء بالاطار النظري للكفاءة البشرية، ثم الرضا الوظيفي و أخيرا دراسة الحالة، لمعرفة مدى اهتمامها بكفاءاتها البشرية و مستوى الرضا الوظيفي لديهم أي الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على 28 عاملا يعملون (بدائرة مفتاح)، و قد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن معظم إطارات دائرة مفتاح يتمتعون بخبرة لا بأس بها تفوق 10 سنوات من العمل، توجهات سلبية من أفراد العينة حول تقدير الكفاءات و المهارات داخل المنظمة، مما ينعكس سلبا على روحهم المعنوية، تقدير الكفاءات البشرية في دائرة مفتاح في مستواه الأدنى سواء من الناحية المادية كالمكافآت و تعويضات الساعات الإضافية ،إن الرضا الوظيفي لدى إطارات دائرة مفتاح من ناحية تقدير مجهوداتهم و الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل تميل إلى الانخفاض، و هذا راجع إلى أن الإدارة لا تقدم لهم الدافع الضروري لجعلهم أكثر حيوية و مرونة في العمل ، و قد أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة تسليط الضوء على العلاقة الترابطية بين احترام و تقدير الكفاءات و الاهتمام بهم داخل المنظمة و ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

- الرغبة في العطاء من أجل المنظمة و كذا تحديد مستوى الكفاءة و انعكاساتها على درجة الرضا الوظيفي لديهم.

- ضرورة معرفة ردود الأفعال المتخذة لدى الأفراد ذوي الكفاءات العالية عند إحساسهم بنوع من التهميش و الإقصاء في العمل.

❖ دراسة خالد بن شارع الرشيدى، عمر بن علي الصغير صميذة، كفاءة الموارد البشرية و مستوى الرضا الوظيفي لديهم بمستشفى الايمان العام بالرياض - كدراسة حالة-، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية، جامعة المجمعة-المملكة العربية السعودية-، المجلد (4)، العدد (12)، أكتوبر 2020

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على كفاءة الموارد البشرية و مستوى الرضا الوظيفي لديهم بمستشفى الايمان العام بالرياض كنموذجاً على ذلك ، و لمعالجة هذا الموضوع تم صياغة الاشكالية التالية : "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الكفاءات البشرية بمستشفى الايمان العام بالرياض؟"، و قد اعتمدت الدراسة المنهج المسحي الإجتماعي للتعرف على أهداف الدراسة ، و بلغت عينة الدراسة (115) مفردة، من العاملين في مستشفى الايمان العام بمدينة الرياض، و اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و تم معالجة البيانات عن طريق استخدام برنامج SPSS، و في ضوء ذلك توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين العامل الاداري و العامل النفسي لدى كفاءة الموارد البشرية و بلغ معامل الارتباط (0.828) و مستوى الدلالة (0.00) أي أقل من 0.01 كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين العامل الإداري و عامل التدريب و عامل الأجور و الحوافز لدى الكفاءات البشرية بمستشفى الإيمان العام بالرياض، و كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مستوى الرضا عن جميع العوامل تبعا لمتغيرات الحالة الاجتماعية، و المؤهل العلمي ، و الدرجة الوظيفية، و عدد سنوات الخدمة، و في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة العمل على كل ما يحسن من مستوى الرضا لدى كفاءة الموارد البشرية في الجوانب التي يكون مستوى الرضا فيها لديهم متدني و ذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية و إعطائهم فرصة خاصة في الدورات الخارجية أو التدريب في بعض المستشفيات الكبرى و غيرها.
- ينبغي تنظيم خطة تدريبية لكافة الموارد البشرية، و أن تتساوى فرص التدريب لكافة الموظفين.
- ينبغي المحافظة على الجوانب التي يكون فيها الكفاءة الموارد البشرية رضا عالي مثل الجوانب النفسية و العلاقات الاجتماعية.
- ينبغي أن يكون لدى المستشفى جهة مخولة لحل المشكلات التي تحد من مستوى الرضا لدى كفاءة الموارد البشرية في مستشفى الإيمان و وضع السبل المناسبة لمعالجتها.

2. الدراسات باللغة الأجنبية :

❖ دراسة:

Siti chairiyah, Setyo Ri yanto, the effect of human resources efficiency and training on job satisfaction and its effect on employee commitment(Case Study at B P J S Katenagakerjan), International journal of Innovative Science and Research Technology ISSN No : -2456-2165 ,University, jalarta. Indonesia , Volume(6) ,Issue(6), June 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير كفاءة الموارد البشرية و التدريب على الرضا الوظيفي و أثره على التزام الموظفين ، و لمعالجة هذه الدراسة تم تبني الإشكالية التالية : "ما مدى تأثير كفاءة الموارد البشرية و التدريب على الرضا الوظيفي و أثره على التزام الموظفين، في BPJS Ketenagakezian ؟" ، و اعتقدت هذه الدراسة طريقة المسح من خلال الاستبيانات ، و أجريت البحوث في BPJS Ketenagakezian ، للتوظيف و المشاركين في برنامج التدريب الفني العام 2019 ، مع عينة إجمالية قدرها 943 موظفا في BPJS ، و توصلت نتائج الدراسة إلى:

- أمن التدريب كان له تأثير ايجابي معنوي على أداء الشركة .
 - الثقة لها تأثير ايجابي كبير على التزام الموظف .
 - الكفاءة لها تأثير ايجابي و كبير على التزام الموظف .
 - التدريب له تأثير ايجابي و كبير على الرضا الوظيفي .
 - الكفاءة لها تأثير ايجابي و كبير على الرضا الوظيفي .
 - الرضا الوظيفي له تأثير ايجابي و هام على التزام الموظف .
 - الرضا الوظيفي بمثابة متغير وسيط في العلاقة بين التدريب و التزام الموظف .
 - الرضا الوظيفي بمثابة متغير وسيط في العلاقة بين الكفاءة و التزام الموظف .
- ❖ دراسة:

Rahmat Sabuhari , Achmad Sudiro, Dadiw, Irawanto and Mintarti Rahayu, the effect of humain resource flexibility, employee competency, organizational culture adapation and job satisfaction on employee performance , Doctoral Degree Program management science, Faculty of Ecomics and Business, Brawijaya University Malang , Indonesia, Decembre 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة و تحليل آثار مرونة الموارد البشرية و كفاءات الموظفين ، و التكيف مع الثقافة التنظيمية، و الرضا الوظيفي على أداء الموظفين ، كما تناولت الدراسة التأثير غير المباشر بين مرونة الموارد البشرية و أداء الموظفين بواسطة التكيف مع الثقافة التنظيمية و تأثير الكفاءة على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، و لدراسة هذا الموضوع تم طرح الأسئلة البحثية التالية :

- هل هناك علاقة بين آثار مرونة الموارد البشرية و كفاءات الموظفين؟ و ما مدى تكيفهما مع الثقافة التنظيمية ؟

- هل هناك علاقة بين كفاءات الموظفين و التكيف مع الثقافة التنظيمية ؟

- هل هناك علاقة تأثير و تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين ؟

- هل هناك أي تأثير بين آثار مرونة الموارد البشرية و كفاءات الموظفين و التكيف مع الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي على أداء الموظفين ؟

حيث تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة باستخدام منهج المسح من خلال توزيع مجموعة من الاستبيانات ، حيث تم اختيار 105 موظفين في شركة PTPOS في أندونيسيا كعينة ، تم تحليل الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، و في ضوء ما سبق تلقت الدراسة أن الموارد البشرية أثرت بشكل كبير على أداء الموظفين لكن تكيف الثقافة التنظيمية لم يكن له أي أثر معنوي على أداء الموظفين، لذلك لم يكن تكيف الثقافة التنظيمية قادرا على التوسط في تأثير مرونة الموارد البشرية على أداء الموظفين ، في حين أن الرضا الوظيفي يتوسط جزئيا في تأثير كفاءات الموظفين على أداء الموظفين إضافة إلى أن تعد مرونة الموارد البشرية و كفاءة الموظفين من الاهتمامات الهامة لهذه الدراسة من حيث أداء الموظفين ، و من ثم فإن اختيار التأثيرات الوسيطة لتكيف الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي أمر ضروري ، حيث أن زيادة مرونة الموارد البشرية لها تأثير على تحسين أداء الموظفين، و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مساهمة المرونة العالية للموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين و هناك علاقة ترابطية بين مرونة الموارد البشرية و التكيف مع الثقافة التنظيمية و أداء الموظفين.
- إضافة إلى أن تكيف الثقافة التنظيمية غير قادر على التوسط في تأثير مرونة الموارد البشرية على أداء الموظفين.
- أن كفاءة الموظف لها تأثير كبير على أداء الموظف.

ثالثا: المقارنة بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة

من خلال عرض أهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية و المتمثلين في ادارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي و تنوع و تعدد الجوانب التي تم فيها التطرق الى هاذين المتغيرين يمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية على النحو التالي:

1- المقارنة مع الدراسات باللغة العربية

يمكن توضيح أوجه الشبه و الاختلاف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03 : مقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي و الدراسة الحالية.

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	ابعاد الكفاءات البشرية	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة
دراسة رشا عبد الفتاح أتاسي، مذكرة ماجستير	معرفة أداء الكفاءات البشرية و أثر الرضا الوظيفي عليها	المتغير المستقل: الكفاءات البشرية المتغير التابع: الرضا الوظيفي	/	باستخدام التحليل الاحصائي للبيانات و المقابلة	200 فردا عاملا بجمعية رعاية الطفل
دراسة شهرزاد مشاد، ناصر قاسمي، مجلة	معرفة تقدير الكفاءات البشرية داخل	المتغير المستقل الكفاءات البشرية المتغير التابع:	المعرفة، المهرة، الاستعداد	باستخدام التحليل الإحصائي	28 عاملا يعملون بدائرة مفتاح

التنمية و إدارة الموارد البشرية	المنظمة و الرضا الوظيفي بدائرة مفتاح ولاية البليدة	الرضا الوظيفي	البيانات	
دراسة خالد بن شارع الرشيدى عمر بن علي الصغير صميذة	معرفة كفاءة الموارد البشرية و مستوى الرضا الوظيفي لديهم بمستشفى الإيمان العام بالرياض	المتغير المستقل: كفاءة الموارد البشرية المتغير التابع: الرضا الوظيفي	المعرفة، المهارة، الاستعداد، المواصفات الشخصية	باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات
الدراسة الحالية مذكرة ماستر	أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي	المتغير المستقل: إدارة الكفاءات البشرية المتغير التابع: الرضا الوظيفي	المعرفة، المهارة، الاستعداد، الانجاز، المواصفات الشخصية، الدافعية	باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن جميع الدراسات السابقة اشتركت في المتغير المستقل للدراسة الحالية، إضافة إلى استخدامها نفس الأسلوب: التحليل الإحصائي للبيانات

و من أهم الاختلافات هو أبعاد إدارة الكفاءات البشرية التي اعتمدت كل دراسة، حيث أن في الدراسة الحالية تم الاعتماد على أبعاد إدارة الكفاءات البشرية المتمثلة في : (المعرفة-المهارة-الاستعداد-الانجاز-المواصفات الشخصية- الدافعية) ، إذ أن المزيج بين هذه الأبعاد يحقق أفضل النتائج للمؤسسة.

2 - المقارنة مع الدراسات باللغة الأجنبية :

سيتم التعرف على أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية الأجنبية السابقة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (04): يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية و الدراسة الحالية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	أبعاد إدارة الكفاءات البشرية	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة
دراسة Rahmat Sabuhari, Achmed Sudiro and Dadi W and Irawanto and Mintarti Rahayu	دراسة و تحليل اثار مرونة الموارد البشرية و كفاءات الموظفين، و التكيف مع الثقافة التنظيمية، و الرضا الوظيفي على أداء الموظفين	المتغير المستقل كفاءة الموارد البشرية المتغير التابع: الرضا الوظيفي على أداء الموظفين	/	باستخدام التحليل الإحصائي للاستبيان spss	105 موظفا
دراسة siti chairiyah and setyo Riyanto	تحليل تأثير كفاءة الموارد البشرية و التدريب على الرضا الوظيفي و أثره على التزام الموظفين	المتغير المستقل كفاءة الموارد البشرية المتغير التابع: الرضا الوظيفي و أثره على التزام الموظفين	/	باستخدام التحليل الإحصائي للاستبيان Spss	943 موظفا
الدراسة الحالية مذكرة ماسر	أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي	المتغير المستقل: إدارة الكفاءات البشرية المتغير التابع: الرضا الوظيفي	المعرفة ، المهارة ، الاستعداد ، الانجاز ، المواصفات الشخصية ، الدافعية	باستخدام التحليل الإحصائي للاستبيان spss	40 استمارة على موظفي سونلغاز – تبسة-

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

يمكن الملاحظة من الجدول أعلاه أن الدراستين مختلفتين عن الدراسة الحالية من خلال عينات الدراسة و الاستثمارات الموزعة، تختلف في الأبعاد المعتمدة في إدارة الكفاءات البشرية ، و تتشابه فقط في طريقة معالجة الموضوع. رغم وجود اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة إلا أن هناك تشابه أيضا مع الدراسات السابقة ، ففي هذه الدراسة تم التركيز على أبعاد إدارة الكفاءات البشرية التي يمكن أن تؤثر على الموظفين، و على تحقيق الرضا الوظيفي لتعزيز فعاليته داخل المؤسسة.

إن الدراسات السابقة التي ناقشت أحد متغيري الدراسة الحالية ، سواء كانت الرسائل الجامعية أو الجرائد الإحصائية و المجالات العلمية أو المؤتمرات ، كلها ناقشت و اتبعت في معالجتها الإحصائية و أسئلة الاستبيان على إدارة الكفاءات البشرية ، رغم اختلافها لكنها اتفقت كلها على الأبعاد التالية : المعرفة ، المهارة ، الاستعداد ، المواصفات الشخصية مع الدراسة الحالية .

رابعاً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1- ساعدت الدراسات السابقة على تكوين محصلة علمية لدى الطالبتين عن متغيرات البحث ألا و هي إدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي .
- 2- ساعدت الدراسات السابقة على معرفة نشأة كلا المتغيرين و كيفية تطورها عبر الفترات الزمنية المختلفة لهذه الدراسات و إعطاء فكرة عامة حول كيفية معالجة هذا البحث.
- 3- ساهمت الدراسات السابقة في توضيح أبعاد الدراسة المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية التي تم تطويرها لتصبح ستة أبعاد.
- 4- ساعدت في إعطاء صورة واضحة و متكاملة عن إجراءات الدراسة من حيث المنهج سيتم إتباعه ، و من حيث أدوات الدراسة، و مجتمع و عينة الدراسة.
- 5- ساعدت في تكوين فكرة شاملة عن المعلومات التي يجب أن يحتويها الاستبيان لكلا المتغيرين.
- 6- ساهم الاختلاف في مكان و بلد تطبيق الدراسة إلى إكساب الطالبتين ثقافة هذا البلد في معالجة قضايا إدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي و أيضا تمييز أبرز الاختلافات بين هذه الدراسات و الدراسة الحالية.

خاتمة الفصل الأول:

تم التوصل من خلال هذا الفصل أن إدارة الكفاءات البشرية هي عملية اساسية و مهمة تعتمد عليها المنظمة في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها ، بحيث أن الكفاءة هي عبارة عن قدرة الفرد واستعداده لأداء عمل معين و في مجال ما ، أما تسيير كفاءة الأفراد فهي عمل إدارة الموارد البشرية إلى إكتشاف أو إتباع أفضل الأساليب بغية تحسين مهارات الأفراد و تنمية قدراتهم وذلك من أجل تحسين أدائهم و تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي و مسايرة التغيرات و التطورات التنظيمية و التقنية التي تستهدفها المؤسسة ، و لتحقيق هذه النتائج يجب تبني سياسة التنمية على أسس صحيحة و علمية و عملية دقيقة . و تعتبر إدارة الكفاءات البشرية أحد التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية للموارد البشرية حتم على المنظمات تنسيق السياسات و البرامج التي تهدف إلى جعل المنظمة مكانا جذابا و محفزا للعمل و ضمان إستقرار الكفاءات فيها.

كما تم التعرف بأن المؤسسات تعيش تحولات بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، و هو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها ، ألا و هو الرضا الوظيفي الذي له أهمية تتجلى في كونه محركا للطاقات و رغبات الفرد في العمل ، و المساهمة في استقراره داخل المنظمة كونها ميزة من المزايا التي تنعكس على مستوى الكفاءات لديها، و عدم توفير نوع من الرضا للعامل من شأنه أن ينعكس سلبا على مستوى الكفاءات و يظهر ذلك في كثرة الغياب ، الشكاوى و الحوادث، و تتمحور فاعلية الرضا الوظيفي في توفير شروط منها ، إرتباط الرضا بالإنتاج ، إرتباطه بالولاء للمنظمة و إرتباطه بالإبداع .

كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي درست متغيرات الدراسة و لإثبات أهم ما تم ذكره في الجانب النظري تم الإستعانة بدراسة حالة عن مؤسسة جزائرية لمعرفة الدور الذي لعبته أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي داخلها.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لأثر ادارة الكفاءات البشرية
في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغار
- تبسة -

بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع وتحليل المتغير المستقل للدراسة المتمثل في ادارة الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة وكذلك المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي وتحديد طبيعة العلاقة الموجودة بينهما، سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مستوى مؤسسة سونلغاز -تبسة- ، وعليه ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة سيتم في هذا الجزء من الدراسة محاولة تسليط الضوء على واقع ادارة الكفاءات البشرية بأبعاده المختلفة وكذلك مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، بدءا من تحديد المجتمع وخصائص أفراد العينة، وكذلك الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وأداة البحث المتمثلة في الإستبانة وكيفية إعدادها، صدقها وثباتها، كما سيتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي سيتم إستخدامها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير البيانات المجمعة، واختبار الفرضيات باستعمال الاختبارات والأدوات اللازمة، وعلى هذا الأساس سيتم تناول مباحث هذا الفصل في النقاط التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات؛
- المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المنهج هو الأسلوب العلمي المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، وللوقوف على واقع ادارة الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى الحقائق، حيث يعتبر هذا الإطار أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، ويناقشه من مختلف الجوانب، لذا سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم على دور ادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، وذلك سيتم توضيحه فيما يلي:

- **المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز -تبسة-؛**
- **المطلب الثاني: إجراءات الدراسة؛**
- **المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة.**

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز -تبسة-

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وأهدافها، ومعرفة بعض المعلومات حول مديريةية التوزيع، سيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

أولا: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق عدة تغيرات أثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، وقد مرت بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- **المرحلة الأولى (1947-1969) :** إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA * ، خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969 ، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

- **المرحلة الثانية (1969-1983)** إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ" ، وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969 ، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر، ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات تم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني.

- **المرحلة الثالثة (1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز،** خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز

مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.

- KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.

- KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

- INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

- ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي.

- AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس و المراقبة.

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية .

- **المرحلة الرابعة (1991-1995) :** طابع قانوني جديد للشركة، وفي هذه المرحلة الطابع

القانوني

للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 475 - 91 ، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991) ، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).

- **المرحلة الخامسة:** (سنة 2005 - 2002) تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم، بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002 ، شركة ذات أسهم.

مما سبق يمكن القول أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مرت عبر عدة مراحل سمحت لها بالتطور

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

*EGA: Electricité générale de gaz en Algérie

*SONALGEZ: Société national de l'électricité et du gaz

واحتلال الصدارة في مجال الطاقة الكهربائية والغازية.

ثانيا: وظائف المؤسسة الوطنية سونلغاز.

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي مؤسسة محتكرة لثلاثة وظائف أساسية موضحة من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹ وهي: إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء والغاز، توزيع الكهرباء والغاز².

1- الإنتاج: إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين، أجبر مؤسسة سونلغاز على اندماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، الإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية، ثم إلى طاقة كهربائية.

2- النقل: يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الشدة العالية، بالإضافة إلى خطوط الشدة المتوسطة، أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سونطراك، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه للمستهلكين الصناعيين، أو المتوسط أو المنخفض.

3- التوزيع: تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط وكابلات ذات شدة منخفضة ومتوسطة تلبية لاحتياجات زبائنها الصغار بالطاقة الكهربائية والغازية، كما تزود شركائها الصناعيين بشبكات ذات شدة مرتفعة في حين أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الشدة المتوسطة، أما العائلات والحرفيين تزودهم بشدة منخفضة.

4- البيع: تعتمد سونلغاز على بيع الكهرباء والغاز اعتمادا على أنواع الشدة العالية (HT) والمتوسطة (MT) والمنخفضة (BT).

ثالثا: تقديم مديرية توزيع سونلغاز - تبسة-

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، سنة 1978 كم استحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العائر، والشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية. وطبقا للقانون 01 - 02 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع - تبسة - ، وفي سنة 2006 أصبحت التسمية مديرية التوزيع تبسة ، أما حاليا صار اسمها امتياز التوزيع تبسة وذلك ابتداء من 27/05/2019 .

امتياز التوزيع - تبسة- يضمن توزيع الكهرباء لكافة مكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية 13878 كم² بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية، حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر ب 169596 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها 8635.645 كم و 123730 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1643 كم.

رابعا: أهداف مديرية توزيع سونلغاز - تبسة-

تتمثل أهداف مديرية التوزيع تبسة فيما يلي³:

- تحقيق الربح لضمان استمرارية الشركة والعمل على رفع رأس مالها.
- إشباع حاجات المستهلكين والإرضاء من خلال توفير المنتج المتمثل في الكهرباء التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية.
- العمل على تسيير الموارد البشرية بنظرة إستراتيجية من خلال وضع وتطوير برنامج تسعى لترقية التحاور

والنشاور في مجال العلاقات الاجتماعية والمهنية.

- جذب رؤوس الأموال الخارجية والرفع من القدرة الإنتاجية .

- الحرص على زيادة الجودة وخفض التكاليف .

- الحفاظ على استمرارية الشركة وترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية.

- الحفاظ على صورة الشركة على المستوى المحلي.

¹ الملحق رقم (01)

² معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز ..

³ معلومات مقدمة من مؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

حتى تتم أي دراسة علمية بطريقة صحيحة وسليمة لابد من إتباع إجراءات منهجية، والتي تمكن الباحث من معرفة المعلومات المطلوبة وطريقة جمعها حتى تتم الإجابة عن التساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة، وذلك من خلال التعرف على عينة ومجتمع الدراسة وطريقة جمع المعلومات، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، وذلك لسنة 2024، حيث يقدر عدد العمال بـ 582 عامل، موزعة كما يلي:¹

الجدول رقم (05): عدد العمال في مؤسسة سونلغاز -تبسة-

عدد العمال	الاناث	الذكور	سير مصلحة المستخدمين
128	26	102	الإطارات والاطارات السامية
173	14	159	أعوان التحكم "عالي التكوين"
65	6	59	أعوان التحكم "متوسط التكوين"
216	4	212	أعوان التنفيذ
582	50	532	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

يوضح الجدول أعلاه عدد العمال في مؤسسة سونلغاز -تبسة- المتمثل في 582 عامل، موزعة كما يلي: تمثل عدد الإطارات والإطارات السامية في المؤسسة 128 إطاراً، أما عدد العمال المنفذين في المؤسسة يتمثل عددهم بـ 216 عامل، ونلاحظ كذلك أن عدد العمال الذين يمثلون أعوان التحكم يتمثل بـ 173 عامل لأعوان التحكم ذوي المستوى العالي، و 65 لأعوان التحكم ذوي المستوى المتوسط، لينقسم مجموع العمال بمؤسسة سونلغاز -تبسة- على 532 ذكر و 50 أنثى.

ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة التطبيقية في الموظفين العاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة-، من مختلف الوظائف الإدارية حيث يبلغ عدد العينة (40) فرداً، وقد تم اختياره هذه العينة بطريقة عشوائية وهي الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المستجوبين.

وقد شكلت عينة الدراسة من نسبته 06.87% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

¹ _ معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

الجدول رقم (06): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	45	100
التي لم يتم استرجاعها	02	4.44
الغير صالحة للتحليل	03	6.67
الصالحة للتحليل	40	88.89

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم أعلاه أنه تم توزيع 45 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع وتحليل 40 استمارة بنسبة 88.89% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثالثا: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعا، ويعرف على أنه "منهج يهدف إلى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولا يتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى للتشخيص الوصفي، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى النتيجة،¹ كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

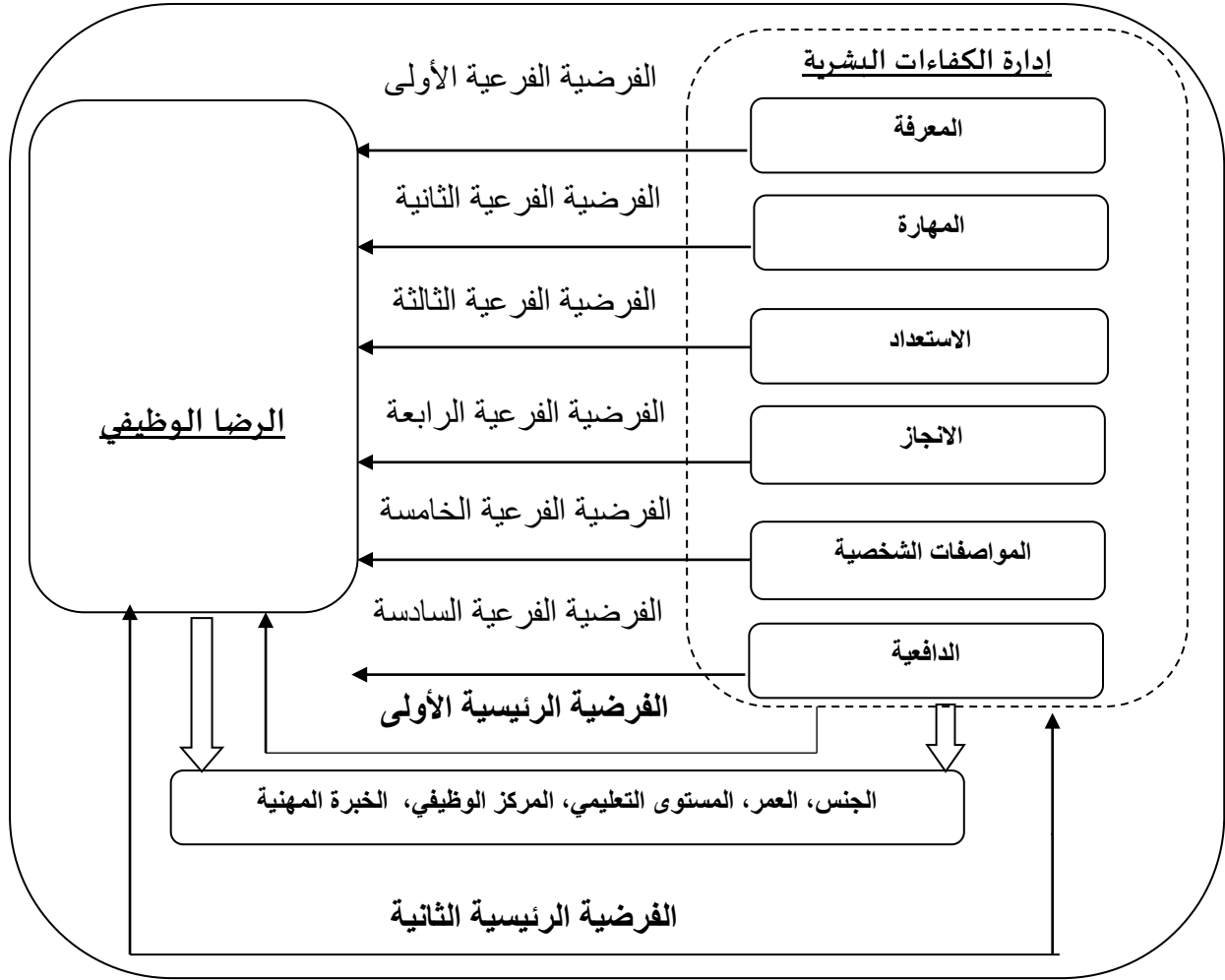
رابعا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور وأثر ادراة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ادراة الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارة، الاستعداد، الإنجاز، المواصفات الشخصية، الدافعية).
 - المتغير التابع: الرضا الوظيفي
- ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001، ص:246.

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على الإطار النظري للدراسة.

وبالتالي شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (إدارة الكفاءات البشرية) تم الإعتماد في قياسه على أبعاد ادارة الكفاءات البشرية والمتمثلة في (المعرفة، المهارة، الاستعداد، الإنجاز، المواصفات الشخصية، الدافعية)، وشمل متغير تابع أيضا (الرضا الوظيفي)، كما تم الإعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية) لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك من خلال الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مؤسسة سونلغاز -تبسة- والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظراً لتمييزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحثين بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.

3- الاستبيان (أداة الدراسة)

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الإسقاطية أو تحليل المضمون أو أساليب قياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة.

3-1- اعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وتعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استناداً إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، وذلك بناءً على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
 - إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
 - عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛
 - ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناءً على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة؛
- حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:
- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)
 - **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 36 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقبس كل متغير.

¹ _ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

الجدول رقم (07): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاوَر الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات
ادارة الكفاءات البشرية	- المعرفة	04
	- المهارة	04
	- الاستعداد	04
	- الإنجاز	04
	- المواصفات الشخصية	04
	- الدافعية	04
الرضا الوظيفي		12
إجمالي الفقرات		36

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، حيث تم حساب المدى (5-1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.

3-2- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بذلك قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة¹، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الإستمارة وذلك رفقة الأستاذة المشرفة للحصول على النسخة النهائية للإستبيان.²

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الإستبان) من خلال حساب معامل "بيرسون"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(09): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الصدق بيرسون (%)
العبارات من 01 الى 04	- المعرفة	0.848
العبارات من 05 إلى 08	- المهارة	0.882
العبارات من 09 إلى 12	- الاستعداد	0.866
العبارات من 13 الى 16	- الإنجاز	0.932
العبارات من 17 الى 20	- الموصفات الشخصية	0.867
العبارات من 21 الى 24	- الدافعية	0.913
العبارات من 01 الى 24	ادارة الكفاءات البشرية	0.967
العبارات من 25 الى 36	الرضا الوظيفي	0.970

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تحليل SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الصدق بالنسبة للمتغير الأول ادارة الكفاءات البشرية قدر بـ 96.7 % وهي نسبة صدق عالية، أما بالنسبة للمتغير الثاني الرضا الوظيفي فقد بلغ قيمة معامل الصدق نسبة 97 % والتي تعتبر نسبة مرتفعة، وهي نسبة صدق عالية ومقبولة لأغراض الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استبيان الدراسة التي تصلح بنسبة كبيرة لقياس ما صممت من أجله.

3-3- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا³(Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة⁴، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ الملحق رقم (06) قائمة الأساتذة المحكمين

² الملحق رقم (05) إستمارة الإستبيان

³ ألفا كرونباخ: " هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل " ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

⁴ الملحق رقم (08).

الجدول رقم (10): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الثبات ألفا كرومباخ	متغيرات الدراسة	رقم العبارة
0.883	- المعرفة	العبارات من 01 الى 04
0.825	- المهارة	العبارات من 05 إلى 08
0.827	- الاستعداد	العبارات من 09 إلى 12
0.879	- الإنجاز	العبارات من 13 الى 16
0.876	- المواصفات الشخصية	العبارات من 17 الى 20
0.911	- الدافعية	العبارات من 21 الى 24
0.966	ادارة الكفاءات البشرية	العبارات من 01 الى 24
0.924	الرضا الوظيفي	العبارات من 25 الى 36
0.974	الاستبيان ككل	العبارات من 01 الى 36

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وبشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات لكافة عبارات أداة الدراسة 97.4% وهي نسبة ثبات عالية جدا ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ومنه يمكن اعتماد هذه الاستمارة.

وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 45 استمارة لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على 40 استمارة فقط، أما الباقي فمنها ما لم تسترجع أو غير صالحة للتحليل.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، حيث تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01- 05 درجات) تبعاً للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** أستخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين ± 1.0 .
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)** لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.
- **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (r ، R^2)، جدول تحليل التباين (ANOVA) (يضمن قيم (F، Sig))، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.
- وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة وهي:
- **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد (R^2) وقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمه تتراوح بين [0، -1] ومعامل الانحدار (التأثير) (B) وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة
- **اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:** وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.
- **اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين:** للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- **تم اختيار مستوى الدلالة (0.05)** لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (Spss)، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (0.05).

■ قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات التأثير: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (**sig**) المصاحبة لقيمة اختبار (**F**) (**F-test**) والمحسوبة باستخدام برنامج (**Spss**) مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (**0.05**) فإذا كانت (**Sig**) للاختبار (**F-test**) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (**0.05**) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه المحاور الثلاث للاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم تحليل استمارة البحث من خلال:

- **المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: تحليل فقرات محور ادراة الكفاءات البشرية؛**
- **المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي.**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

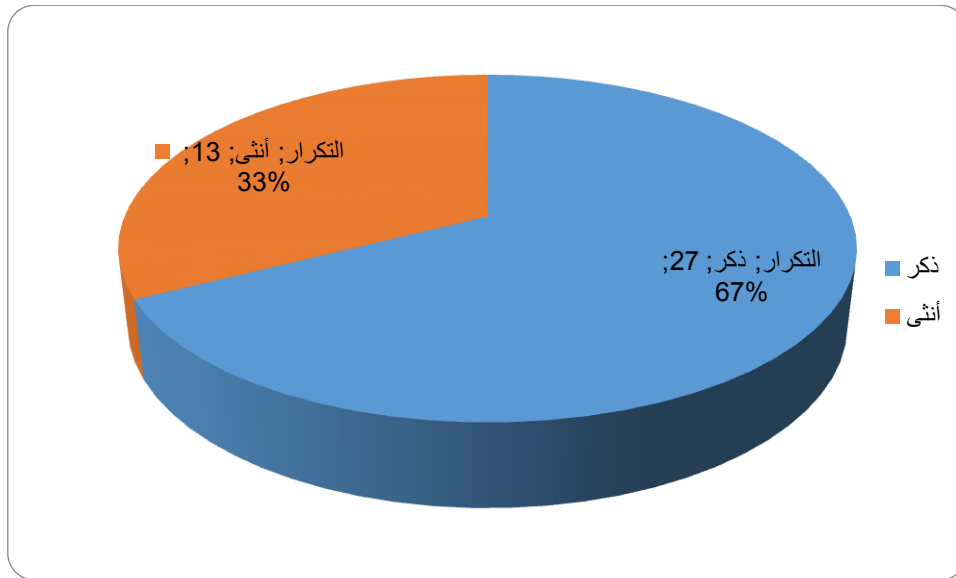
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
67.5	27	ذكر
32.5	13	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ اختلاف في نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ أن نسبة الإناث من المجتمع 32.5% مقابل 67.5% للذكور، وعليه فإن مؤسسة سونلغاز -تيسة-، يشغلها نسبة معتبرة من الذكور وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي يوجد بها وظائف خاصة فقط بالذكور مثل الموظفين الذين يقومون بمختلف الخرجات الميدانية وفي هذه المؤسسة قد تشغل الإناث الوظائف الإدارية، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في مؤسسة سونلغاز تبسة -، مختلفة من حيث الذكور والاناث بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

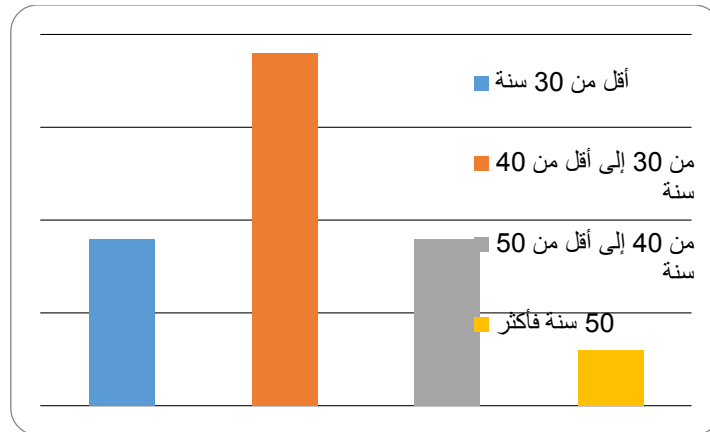
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	9	22,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	47.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	22,5
50 سنة فأكثر	3	7,5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" حيث قدرت بـ 47.5% ، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، ففيما يخص الفئة العمرية " أقل من 30 سنة " بلغت نسبة أفراد العينة 22,5%، والفئة العمرية " من 40 الى 50 سنة " بنسبة 22,5% أما بالنسبة للفئة العمرية " 50 سنة فأكثر " فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 7,5%، وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين "من 30 إلى 40 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تنويع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبانية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في مؤسسة سونلغاز -تبسة- تتراوح أعمارهم بين "من 30 الى 40 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على الطاقات والكفاءات الشابة والتي تكون عادة ذات خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

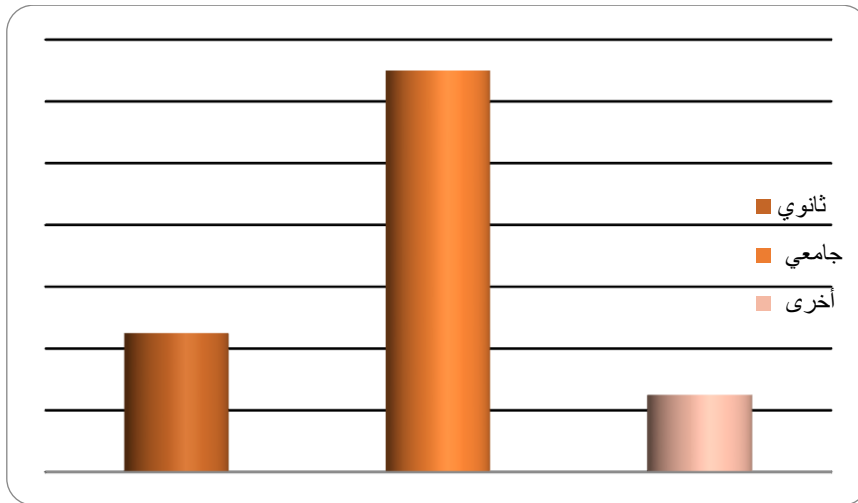
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
22,5	9	ثانوي
65,0	26	جامعي
12,5	5	أخرى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى الجامعي هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 65% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى ثانوي بـ 22,5%، وجاءت باقي المستويات متفاوتة، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في مؤسسة سونلغاز -نسبة - هو مستوى الجامعي، وعليه يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز -نسبة - تستهدف بصفة أولية في عملية إستقطابها للموظفين للجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة.

رابعاً: متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المركز الوظيفي :

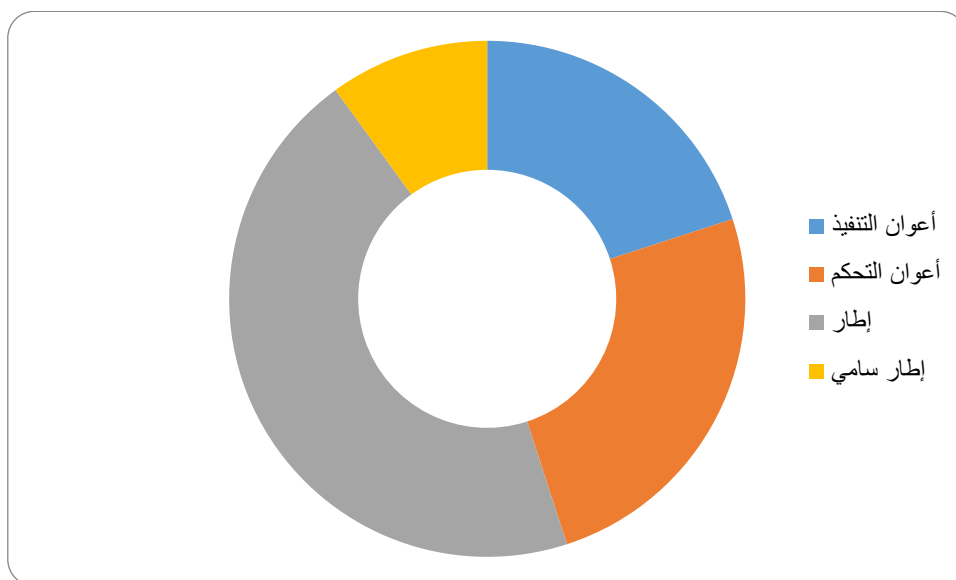
الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
20,0	8	أعوان التنفيذ
25,0	10	أعوان التحكم
45,0	18	إطار
10,0	4	إطار سامي
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة المركز الوظيفي الأكثر تكرارا، بنسبة 45 %، هي الفئة "إطار"، لتليها الفئة "أعوان التحكم" بنسبة 25% لتحل المرتبة الثانية، ثم لتأتي الفئة "أعوان التنفيذ" في المرتبة الثالثة بنسبة 20%، واحتلت الفئة (إطار سامي) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 10 %، وهو ما يفسر وجود مستويات وظيفية مختلفة يمكن الاعتماد عليها في تطوير المؤسسة. ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن مختلف المراكز الوظيفية بمؤسسة سونلغاز -تبسة - تتمثل في إطارات ثم يليها باقي المستويات الأخرى. وعليه يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تستهدف بصفة أولية في عملية إستقطابها للموظفين على تنوع مراكزهم الوظيفية من أجل التسيير الجيد للمؤسسة، وما يتناسب وطبيعة عملها والوظائف المتوفرة لديها.

خامسا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية:

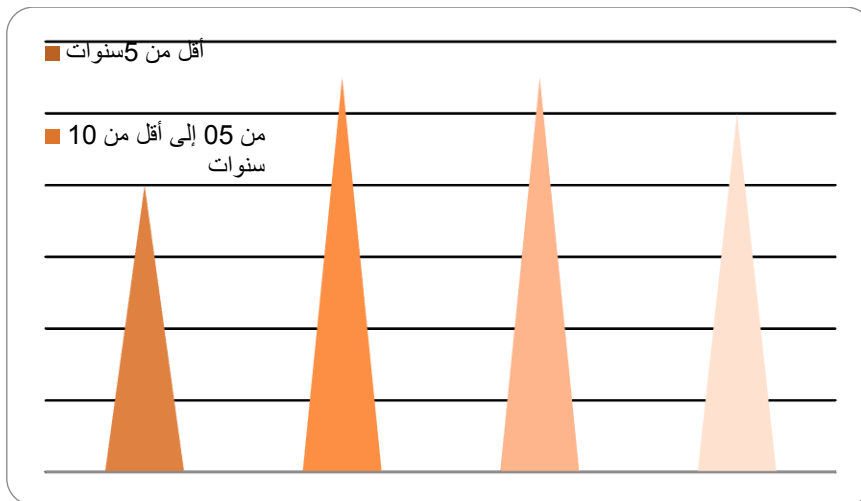
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	8	20,0
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	11	27,5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	27,5
15 سنة فأكثر	10	25,0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، هي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 27.5 %، وهي الفئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة"، وتساويها الفئة "من 05 إلى أقل من 10" بنسبة 27,5% وهي الفئة متوسطة الخبرة، ثم لتأتي الفئة "15 سنة فأكثر" في المرتبة الثالثة بنسبة 25%، واحتلت الفئة (أقل من 05 سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 20%، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتحسين أداء المؤسسة. والشكل الموالي يوضح توزيع متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن متغير الخبرة المهنية محقق بنسب معتبرة بمؤسسة سونلغاز -تبسة -، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكاف والسير الحسن للعمل.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور ادارة الكفاءات البشرية

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة نحو ادارة الكفاءات البشرية¹، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفع	1,031	3,750	هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العاملين فيما بينهم.	01
04	متوسط	1,231	3,350	تستقطب المؤسسة العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات كافية في مجال العمل.	02
02	مرتفع	1,141	3,675	تساعد الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.	03
01	مرتفع	1,144	3,850	تمتلك المؤسسة معرفة عالية بالتكنولوجيا ولها دور في تحسين أعمالها ونشاطاتها.	04
-	مرتفع	0,980	3,656	متغير المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير المعرفة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.656 وانحراف معياري 0.980، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على الاهتمام بالمعرفة في مؤسسة سونلغاز -تبسة- وذلك من خلال تعزيز وتبادل المعرفة بين العاملين، وزيادة خبراتهم في مجالات العمل المختلفة، كما تدعم المؤسسة التعلم الجماعي من خلال فرق عمل متخصصة، وتحرص على استخدام التكنولوجيا بفعالية لتحسين عملياتها ونشاطاتها. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,750 بانحراف معياري قدره 1,031، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تعزز التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين، هذا يساعد على تعزيز التعلم المستمر وتحسين الأداء الجماعي.

¹ - الملحق رقم (08)

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.350 بانحراف معياري قدره 1.231، وجاءت باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تركز على جذب الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة الواسعة في مجالات عملهم، ولكن بشكل متوسط.
- العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ3.675 بانحراف معياري قدره 1,141، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تدعم تطوير مهارات العاملين من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة للتعلم والتعاون.
- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.850 بانحراف معياري قدره 1.144، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تلتزم باستخدام التكنولوجيا لتحسين عملياتها ونشاطاتها.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المهارة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير المهارة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المهارة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	1,080	3,750	تشتمل المؤسسة على عمال لديهم تعدد في المهارات تستخدم في وظائف مختلفة.	01
01	مرتفع	0,955	4,100	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم في مجال العمل.	02
04	مرتفع	1,059	3,575	يتعلم ويتحكم العمال بسرعة في الأساليب والإجراءات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم.	03
03	مرتفع	0,975	3,650	تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	04
-	مرتفع	0,825	3,768	متغير المهارة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير المهارة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.768 وانحراف معياري 0.825، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- ستفيد من العمال متعددي المهارات لأداء وظائف متنوعة وتركز على تطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر، فالعمال على مستوى المؤسسة يتكيفون بسرعة مع الأساليب والإجراءات الجديدة، وتقوم المؤسسة بتقييم دوري للمهارات لتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,750 بانحراف معياري قدره 1,080، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة تضم مجموعة من العمال الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من

المهارات، مما يمكنهم من أداء وظائف متعددة. هذا يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في العمل.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,100 بانحراف معياري قدره 0.955، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تهتم بتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر، مما يساعد على تحسين كفاءاتهم وتحديث معارفهم بما يتناسب مع متطلبات العمل.

- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,575 بانحراف معياري قدره 1,059، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة- يتكيفون بسرعة مع الأساليب والإجراءات الجديدة مما يعزز فعالية المؤسسة في تنفيذ التحسينات والتطويرات المستمرة.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,650 بانحراف معياري قدره 0,975 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تجري تقييمات دورية للمهارات لتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، هذا يضمن تلبية الاحتياجات المستمرة وتخطيط التنمية المهنية.

ثالثاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستعداد

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الاستعداد، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (18): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستعداد

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	1,060	3,450	العاملين في المؤسسة يجيدون فن التعامل و التعاون مع الآخرين.	01
03	مرتفع	1,007	3,400	يقدم العاملون في المؤسسة أفكار و أساليب عمل فعالة وعملية.	02
01	مرتفع	1,125	3,625	يعمل الأفراد العاملين في المؤسسة على مواجهة المشاكل و يحاولون اكتشاف الأسباب ووضع الحلول.	03
04	متوسط	1,181	3,300	العاملين في المؤسسة يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن و المنافسة.	04
-	مرتفع	0,888	3,443	متغير الاستعداد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الاستعداد ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,443 وانحراف معياري 0.888، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- لديها عاملين ماهرين في التعامل والتعاون مع الآخرين، ويعملون على تقديم أفكارا وأساليب عمل فعالة وعملية، لالاضافة على قدرتهم على التعامل مع المشاكل ويسعون لاكتشاف الأسباب وتقديم الحلول. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,450 بانحراف معياري قدره 1,060، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- يمتلكون مهارات اجتماعية جيدة تمكنهم من التواصل الفعال والعمل معا كفريق، هذا يعزز بيئة العمل التعاونية ويساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.400 بانحراف معياري قدره 1.007، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- قادرين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول عملية تساهم في تحسين العمليات والإجراءات داخل المؤسسة.

- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,625 بانحراف معياري قدره 1.125، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- قادرين على التعامل مع التحديات بشكل منهجي وفعال، مما يساعد في الحفاظ على سير العمل بسلاسة وتقليل التأثير السلبي للمشاكل.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.300 بانحراف معياري قدره 1.181، وجاءت باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- يتكيفون مع الظروف المتغيرة بشكل متوسط، وهذا ما يؤثر على تلبية احتياجات الزبائن.

رابعاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإنجاز

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الإنجاز، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإنجاز

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0,928	3,900	تساهم المؤسسة في بناء فريق عمل متكامل لتحقيق الإنجازات المطلوبة.	01
03	مرتفع	1,131	3,525	تعمل المؤسسة على عملية توظيف الكفاءات الصحيحة وتطوير مهارات العاملين.	02
02	مرتفع	1,057	3,600	تعمل المؤسسة على بناء ثقافة عمل إيجابية ومشجعة و داعمة على الابتكار.	03
04	متوسط	1,181	3,300	تعتمد المؤسسة على نظام عادل وموثوق لتقدير أداء العاملين وتكريم الإنجازات.	04
-	مرتفع	0,924	3,581	متغير الانجاز	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الإنجاز ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,581 وانحراف معياري 0.924، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تساهم في بناء فرق عمل متكاملة لتحقيق الأهداف، وترتكز على توظيف الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، كما تلتزم ببناء ثقافة عمل إيجابية تشجع على الانجاز والابتكار، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,900 بانحراف معياري قدره 0,928، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تركز على تكوين فرق عمل متكاملة، حيث يتم اختيار الأعضاء بناء على مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف محددة.
- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,525 بانحراف معياري قدره 1,131، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تستثمر في توظيف الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة، وتستمر في تطوير مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير المستمر.
- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,600 بانحراف معياري قدره 1,057، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تركز على خلق بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين وتشجعهم على الابتكار والتواصل المفتوح، التعاون، وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.
- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,300 بانحراف معياري قدره 1,181، وجاءت باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- لا تمتلك نظاما عادلا وموثوقا لتقييم أداء العاملين والاعتراف بإنجازاتهم، مع أن ذلك يعزز الشعور بالعدالة والمساواة بين العاملين، ويحفزهم على تحسين أدائهم.

خامسا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المواصفات الشخصية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير المواصفات الشخصية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (20): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المواصفات الشخصية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفع	1,159	3,700	يملك العاملين في المؤسسة القدرة على العمل تحت الضغط إدارة المهام المتعددة.	01
01	مرتفع	0,812	3,825	يملك العاملين بالمؤسسة القدرة على التواصل و التعامل مع الزملاء.	02
02	مرتفع	1,154	3,725	يملك العاملين القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات في بيئة العمل.	03
04	مرتفع	1,061	3,475	يميل العاملين بالمؤسسة إلى تجربة الأفكار الجديدة في العمل أو أداء مهامهم.	04
-	مرتفع	0,902	3,681	متغير المواصفات الشخصية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير المواصفات الشخصية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,681 وانحراف معياري 0.902، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تهتم بالمواصفات الشخصية التي يمكن أن يتمتع بها العاملون في المؤسسة والتي تؤثر بشكل كبير على أدائهم وفاعليتهم في بيئة العمل، وتشير المواصفات الشخصية إلى مدى قدرة الفرد على التعامل مع الضغوطات والتحديات في بيئة العمل، ومدى قدرة الشخص على بناء علاقات اجتماعية جيدة داخل المؤسسة، والتواصل بشكل فعال مع زملاء العمل

لتحقيق الأهداف المشتركة، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,700 بانحراف معياري قدره 1,159، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- قادرين على الحفاظ على الأداء العالي حتى في الظروف الصعبة والقدرة على إدارة العديد من المهام في وقت واحد.
- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,825 بانحراف معياري قدره 0,812، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- لديهم القدرة على التواصل بفعالية مع زملائهم، مما يعزز التعاون والفهم المتبادل.
- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,725 بانحراف معياري قدره 1,154، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على العاملين العاملين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- لديهم القدرة على التفكير النقدي والتحليلي لحل المشكلات واتخاذ قرارات مستنيرة.
- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,475 بانحراف معياري قدره 1,061، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على العاملين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- لديهم استعداد لتبني الابتكار وتجربة طرق جديدة لتحسين العمل، لأن الميل إلى تجربة الأفكار الجديدة يعزز من التطور المستمر وتحسين العمليات.

سادسا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدافعية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الدافعية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (21): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الدافعية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	1,109	3,725	تعمل المؤسسة على خلق فرص كافية لتطوير كفاءات الأفراد العاملين.	01
03	مرتفع	1,127	3,400	تحدد المؤسسة أهداف تلائم الطموحات المهنية للعاملين.	02
02	مرتفع	1,152	3,575	تعمل المؤسسة على خلق توازن بين التحديات و الفرص في العمل.	03
04	مرتفع	1,277	3,400	تقدم المؤسسة فرصا كافية للعاملين من أجل التعبير عن آراءهم واقتراحاتهم	04
-	مرتفع	1,037	3,525	متغير الدافعية	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الدافعية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,525 وانحراف معياري 1,037، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تركز على تطوير كفاءات العاملين من خلال توفير فرص تدريبية وتعليمية، وتحدد أهدافا تتماشى مع طموحاتهم المهنية، مما يزيد من تحفيزهم ورضاهم، كما تعمل على خلق توازن بين التحديات والفرص، مما يوفر بيئة عمل متوازنة ومشجعة على النمو،

بالإضافة إلى ذلك، توفر المؤسسة فرصا كافية للعاملين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يعزز من الشعور بالانتماء والمشاركة ويساهم في تحسين الأداء والابتكار، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,725 بانحراف معياري قدره 1,109، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تعمل على تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، كما يعزز من قدرات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير كفاءاتها الداخلية.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,400 بانحراف معياري قدره 1,127، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تعمل على زيادة الدافع لدى العاملين وتحسين الالتزام بأهداف المؤسسة، مما يعزز الأداء العام ويزيد من ولاء العاملين.

- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,575 بانحراف معياري قدره 1,152، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تسعى لتوفير بيئة عمل تتوازن فيها التحديات مع الفرص المتاحة، مما يساعد العاملين على النمو والتطور دون الشعور بالإرهاق أو الضغط الزائد.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,400 بانحراف معياري قدره 1,277، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال توفير قنوات فعالة للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.

سابعاً: ترتيب أبعاد متغير ادارة الكفاءات البشرية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير ادارة الكفاءات البشرية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (22): ترتيب أبعاد متغير ادارة الكفاءات البشرية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
03	مرتفع	0,980	3,656	المعرفة	01
01	مرتفع	0,825	3,768	المهارة	02
06	مرتفع	0,888	3,443	الاستعداد	03
04	مرتفع	0,924	3,581	الانجاز	04
02	مرتفع	0,902	3,681	المواصفات الشخصية	05
05	مرتفع	1,037	3,525	الدافعية	06
-	مرتفع	0,819	3,609	متغير ادارة الكفاءات البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بإدارة الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز -تبسة- محل الدراسة يتضح أن مستوى إدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسة جاء بدرجة موافقة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3,609 وانحراف معياري قدره 0.819، حيث أكدت النتائج أن أهم أبعاد إدارة الكفاءات البشرية هو "المهارة" وهي القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية لتطوير المهارات مما يعزز الإنتاجية والجودة، وهذا ما يمكن الأفراد من القيام بمهامهم بفعالية أكبر، ويليهما بعد "المواصفات الشخصية" التي تشمل السمات الفردية من نزاهة، ومرونة التي تؤثر على كيفية تعامل الأفراد مع مهامهم وزملائهم وهذا يعزز بيئة العمل الايجابية.

أما بعد "المعرفة" الذي يشير الى المعرفة والمعلومات التي يمتلكها الفرد، سواء كانت معرفة تقنية أو معرفة حول العمليات أو السياسات والإجراءات داخل المؤسسة، يتم إدارة المعرفة من خلال توجيه الجهود نحو تبادل المعرفة وتوثيقها وتطبيقها في سياق العمل، و يليها بعد "الانجاز" الذي يشير إلى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف والتفوق في أداء مهامه بشكل فعال، ويشمل كذلك القدرة على الابتكار والتميز في الأداء وتحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز من سمعة المؤسسة، رضا العملاء، وزيادة الربحية، ويساهم في بناء الثقة بين العاملين والإدارة.

لتأتي بعد "الدافعية" التي تشير إلى العوامل التي تحفز الفرد وتدفعه لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، و تشمل الدوافع الداخلية والخارجية مثل الرغبة في التحدي، والاعتراف، والمكافآت، وغيرها، وقد اكدت النتائج ان مؤسسة سونلغاز تبسة تعمل على توجيه الجهود لتحفيز العاملين وتحقيق أداء متميز في العمل، وأخيرا بعد "الاستعداد" الذي يعبر عن قدرة الفرد على التكيف مع التحولات والتغيرات في بيئة العمل، بما في ذلك تطوير مهارات جديدة واكتساب معرفة جديدة لمواجهة التحديات الجديدة.

المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الرضا الوظيفي¹، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss)، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرضا الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	متوسط	0,973	4,025	وظيفتي الحالية تمنحني شعورا بالإنجاز والفخر بما أقدمه في مجال عملي.	01
07	مرتفع	1,260	3,475	أشعر أن وظيفتي الحالية تحقق أهدافي وتطلعاتي المهنية.	02
05	مرتفع	1,075	3,650	يعمل الرئيس المباشر على مساعدة العامل عند ما يواجه صعوبات في العمل.	03
08	مرتفع	1,198	3,475	يتعامل الرئيس المباشر مع جميع زملاء العامل على قدر المساواة	04
11	متوسط	1,399	3,300	أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات معيشتي ومع العمل الذي أؤديه.	05
09	متوسط	1,274	3,375	يحقق الأجر الممنوح من طرف المؤسسة المكانة الاجتماعية المرموقة.	06
04	مرتفع	1,120	3,775	يشعر العامل بأن عمله ذو أهمية كبيرة يشجعه على تطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة.	07
12	متوسط	1,152	3,175	يتمتع العامل بحرية في طرق أداءه للعمل وإجراءات العمل التي يقوم بها.	08
06	مرتفع	1,109	3,525	تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء العاملين باستمرار لتحقيق مردودية أكثر.	09
10	متوسط	1,206	3,325	تشجع المؤسسة العاملين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم و مساعدتهم على إنجازها.	10
02	مرتفع	0,946	3,975	يكتسب العامل مهارات جديدة من خلال احتكاكه بأعضاء فريق العمل.	11
03	مرتفع	1,071	3,925	أشعر بالانتماء والمسؤولية نحو تحقيق أهداف المؤسسة ضمن فريق العمل.	12
-	مرتفع	0,853	3,583	متغير الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الرضا الوظيفي ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.583 وانحراف معياري 0.853، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العاملين في مؤسسة سونلغاز-تيسة- يشعرون بالرضا الوظيفي والفخر بإنجازاتهم، وهناك توافق مع أهدافهم المهنية، خاصة في ظل شعور بالرضا حول أسلوب القيادة والإشراف في المؤسسة، وهذا ما يعزز التعاون في العمل المستمر الذي يعزز من الابتكار والكفاءة، وتم قياس هذا المتغير من خلال (12) عبارة أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

¹ - الملحق رقم (08).

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,025 بانحراف معياري قدره 0,973 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تعزز الدافع الشخصي والاستمرارية في العمل بشكل متوسط، مع أن ذلك يعزز الحافز والأداء الإيجابي.
- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.475 بانحراف معياري قدره 1.260 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة- يشعرون بالرضا والراحة النفسية تجاه وضعهم المهني الحالي، وهذا يعزز من تحقيق نجاحات وتقدم مستمر في مسارهم المهني.
- العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ3.650 بانحراف معياري قدره1.075 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن القيادة في مؤسسة سونلغاز -تبسة- تعمل على تشكيل داعمها مهما عندما يتعرض العامل لصعوبات في أداء مهامه أو في مواجهة تحديات معينة.
- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ3.475 بانحراف معياري قدره 1.198 باتجاه مرتفع ، وهذا يشير إلى أن الرئيس المباشر يتعامل بنفس الطريقة والاحترام مع جميع أفراد الفريق، بغض النظر عن الرتبة أو المكانة الاجتماعية، مما يعزز الشعور بالتقدير والمساواة بين الأفراد في الفريق العمل.
- العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.300 بانحراف معياري قدره1.399 باتجاه متوسط، وهذا يدل العاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة- يشعرون بأن الراتب أو الأجر الذي يحصل عليه يكفي لتلبية احتياجاتهم الأساسية والمعيشية ولكن بشكل متوسط، وأنه غير متناسب مع مستوى العمل الذي يؤديه.
- العبارة رقم (06): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.375 بانحراف معياري قدره 1,274 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن الأجر الذي يدفعه مؤسسة سونلغاز -تبسة- يمكن أن يؤثر على مكانة الشخص في المجتمع، وخلق مكانة اجتماعية المرموقة.
- العبارة رقم (07): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.775 بانحراف معياري قدره 1,120 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة- يشعرون بأن العمل الذي يقومون به له أهمية كبيرة، مما يحفزهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معرفة جديدة، وهذا ما سيكون لهم استعدادا أكثر للاستثمار في أنفسهم وفي تطوير مهاراتهم لتحسين أداءهم وتحقيق النجاح في مجال عملهم.
- العبارة رقم (08): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.175 بانحراف معياري قدره 1.152 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن العامل بمؤسسة سونلغاز -تبسة- لديه حرية نسبية في اختيار الأساليب والطرق التي يستخدمها لأداء عمله، بالإضافة إلى الإجراءات التي يتبعها خلال العمل.
- العبارة رقم(09): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ3.525 بانحراف معياري قدره 1,109 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تقوم بتقييم أداء موظفيها بانتظام بهدف تحقيق أداء أفضل ومردودية أعلى، يشمل هذا التقييم تقدير أداء كل عامل وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص للتطوير، مما يساهم في تحسين الأداء الشخصي والجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.
- العبارة رقم (10): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ3.325 بانحراف معياري قدره 1.206 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن تحرص مؤسسة سونلغاز -تبسة- على دعم وتشجيع موظفيها على وضع خطط لتطوير مستقبلي لأنفسهم ولكن بمستوى متوسط، سواء كان ذلك من خلال تطوير مهاراتهم، أو الترقية في الوظيفة، أو تحقيق أهداف شخصية ومهنية أخرى.

- العبارة رقم (11): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.975 بانحراف معياري قدره 0.946 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تتبنى التعلم الجماعي والتفاعل المهني، مما يعزز من تبادل المعرفة ويزيد من تحسين المهارات والتعاون.

- العبارة رقم (12): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.925 بانحراف معياري قدره 1.071 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية، مما يعزز من العمل الجماعي ويزيد من الالتزام المؤسسي وتحقيق الأهداف المشتركة.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة الخاصة، للتعرف على مدى تبني مؤسسة سونلغاز -تبسة- لنمط ادارة الكفاءات البشرية، وما إذا كانت ادارة الكفاءات البشرية بالمؤسسة لها دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي:

- المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)؛
- المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)؛
- المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
ادارة الكفاءات البشرية	0.172	0.074	المحور الأول
الرضا الوظيفي	0.115	0.198	المحور الثاني
الاستبيان ككل	0.135	0.066	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان وكذا بالنسبة للاستبيان ككل كان أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (المعرفة، المهارة، الاستعداد، الإنجاز، المواصفات الشخصية، الدافعية) كأبعاد ادارة الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل ادارة الكفاءات البشرية والمتغير التابع الرضا الوظيفي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
المعرفة	الرضا الوظيفي	1.186	0.656	0.753	0.567	7.051	49.710	0.000
المهارة		0.679	0.771	0.745	0.555	6.881	47.353	0.000
الاستعداد		1.278	0.669	0.697	0.486	5.992	35.910	0.000
الإنجاز		0.733	0.796	0.861	0.742	10.458	109.375	0.000
المواصفات الشخصية		1.110	0.672	0.710	0.504	6.220	38.683	0.000
الدافعية		1.066	0.714	0.868	0.753	10.777	116.150	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور للمتغيرات المستقلة الجزئية في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-، حيث تبين أنه:

1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المعرفة وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة على تحقيق الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.656) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.753)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات

¹ - الملحق رقم (12).

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال المعرفة بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.567) مما يعني أن نسبة (56.7%) من التغيرات في تحقيق الرضا الوظيفي ترجع للمعرفة والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين المعرفة وتحقيق الرضا الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.656 x+1.186$ ، حيث أن:

X: المعرفة؛

Y: الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة الكفاءات البشرية لها دور وأثر في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة- تبسة من خلال عنصر المعرفة.

2- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارة على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارة على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المهارة وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة- محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك أثر للمهارة على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.745 بين متغير المهارة وتحقيق الرضا الوظيفي وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين.

- كما بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة 0.555 وهذا يدل على أن متغير المهارة يمكن أن يفسر ما قيمته 55.5% فقط من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته 55.5% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في المهارة ، وأن الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.

- أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 47.353 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية المهارة على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارة على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين المهارة وتحقيق الرضا الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.771x+0.679$ ، حيث أن:

X: المهارة؛

Y: الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة الكفاءات البشرية لها دور وأثر في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة- من خلال بعد المهارة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستعداد وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستعداد وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الاستعداد وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للاستعداد في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.669) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.697)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال الاستعداد بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.486) مما يعني أن نسبة (48.6%) من التغيرات في تحقيق الرضا الوظيفي ترجع للاستعداد والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستعداد وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين الاستعداد وتحقيق الرضا الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.669x+1.278$ ، حيث أن:

X: الاستعداد؛

Y: الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة الكفاءات البشرية لها دور وأثر في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة- من خلال متغير الاستعداد.

4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الانجاز وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الانجاز وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الانجاز وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للانجاز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.796) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.861)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال الانجاز بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.742) مما يعني أن نسبة (74.2%) من التغيرات في تحقيق الرضا الوظيفي ترجع للانجاز والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الانجاز وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين الانجاز وتحقيق الرضا الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.796 x+0.733$ ، حيث أن:

X: الانجاز؛

Y: الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة الكفاءات البشرية لها دور وأثر في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة- من خلال متغير الانجاز.

5- الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المواصفات الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المواصفات الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المواصفات الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للمواصفات الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.672) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.710)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال المواصفات الشخصية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.504) مما يعني أن نسبة (50.4%) من التغيرات في تحقيق الرضا الوظيفي ترجع للمواصفات الشخصية والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المواصفات الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين المواصفات الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.672 x+1.110$ ، حيث أن:

X: المواصفات الشخصية؛

Y: الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة الكفاءات البشرية لها دور وأثر في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة- من خلال متغير المواصفات الشخصية.

6- الفرضية الفرعية السادسة

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.714) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.868)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال الدافعية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.753) مما يعني أن نسبة (75.3%) من التغيرات في تحقيق الرضا الوظيفي

ترجع للدافعية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.714 x+1.066$ ، حيث أن:

X: الدافعية؛

Y: الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة الكفاءات البشرية لها دور وأثر في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة- من خلال متغير الدافعية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة سونلغاز – تبسة، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (26): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغير التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الجنس	الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.022	1	0.022	0.033	0.857
		داخل المجموعات	25.590	38	0.673		
		المجموع	25.612	39			
العمر	الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2.288	3	0.763	1.177	0.332
		داخل المجموعات	23.323	36	0.648		
		المجموع	25.612	39			
المستوى التعليمي	الرضا الوظيفي	بين المجموعات	7.634	2	3.817	7.855	0.001
		داخل المجموعات	17.978	37	0.486		
		المجموع	25.612	39			
المركز الوظيفي	الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.259	3	0.420	0.620	0.606
		داخل المجموعات	24.353	36	0.676		
		المجموع	25.612	39			
الخبرة المهنية	الرضا الوظيفي	بين المجموعات	4.200	3	1.400	2.354	0.088
		داخل المجموعات	21.411	36	0.595		
		المجموع	25.612	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

¹ - الملحق رقم (12).

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة سونلغاز -تبسة-، حيث تبين أنه:

1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، وتبين هذه النتائج أن كلا من الذكور والإناث يشعرون أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاعتماد على أبعاد إدارة الكفاءات البشرية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة سونلغاز -تبسة-."

2- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، حيث أن كل الفئات العمرية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تنفق على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد إدارة الكفاءات البشرية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة سونلغاز -تبسة-."

3- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من (0.05)، وعليه فإنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المستوى التعليمي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-، وهذا يعني أن هناك اختلاف في آراء أفراد العينة بين مختلف المستويات التعليمية التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة، وهذا دليل على أهمية المستوى التعليمي في الحكم على إدارة الكفاءات البشرية وانعكاسها على تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-، وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-."

4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المركز الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، حيث أن كل المستويات الوظيفية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد إدارة الكفاءات البشرية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-."

5- الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة سونلغاز -تبسة-.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة سونلغاز-تبسة.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الخبرة المهنية في مؤسسة سونلغاز-تبسة، حيث أن مهما اختلفت الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة المبحوثة، فإنهم يتفقون على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد إدارة الكفاءات البشرية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة سونلغاز-تبسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

1- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (27): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
ادارة الكفاءات البشرية	الرضا الوظيفي	0.291	0.912	0.876	0.768	11.201	125.464	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-تبسة.

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-تبسة.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر لإدارة الكفاءات البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-تبسة. محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.912) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.876)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال إدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.768) مما يعني أن نسبة (76.8%) من التغيرات في تحقيق الرضا الوظيفي يرجع لإدارة الكفاءات

¹- الملحق رقم (12).

البشرية والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لادارة الكفاءات البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة- "

ويمكن كتابة العلاقة بين ادارة الكفاءات البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة- في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.912 x+0.291$ ، حيث أن:

X:ادارة الكفاءات البشرية؛

Y: الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة الكفاءات البشرية لها دور وأثر في تحقيق تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة- .

2- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة- تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-؛

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة- تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة سونلغاز -تبسة- .

وانطلاقا من نتائج الجدول رقم () أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن كل من المتغيرات (الجنس، العمر، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى كل من (الجنس، العمر، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، وبالتالي وفقا لهذه المتغيرات (الجنس، العمر، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) يتم قبول الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة- --تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-."

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من (0.05)، وهو ما يشير أن هناك هذه فروقا وتأثيرا إحصائيا ملحوظا يعزى للمستوى التعليمي، وهو ما يعني أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات تعليمية مختلفة قد قدموا استجابات مختلفة في الدراسة بشأن ادارة الكفاءات البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة- .

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة الموالية:
" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة- تعزى (للمستوى التعليمي) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-."

خلاصة فصل الثاني :

من خلال هذا الفصل و الذي تم فيه اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ،لمحاولة معرفة واقع اعتماد مؤسسة سونلغاز - تبسة - على ادارة الكفاءات البشرية ، و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، و ذلك بالاعتماد على نموذج افتراضي لتوضيح متغيرات الدراسة ، و بناءا على هذا النموذج تم تصميم استمراة الدراسة و التي تتكون من ثلاث محاور أساسية ، يمثل المحور الأول جزء للبيانات الشخصية و الوظيفية لمجتمع الدراسة ، و المحور الثاني خاص بالمتغير المستقل و هو ادارة الكفاءات البشرية بإبعادها الستة المتمثلة في المعرفة ، المهارة ، الاستعداد ، الانجاز ، المواصفات الشخصية ، دافعية ، بتوجيه أسئلته (24 سؤال) إلى عينة مكونة من 40 موظف ، أما المحور الثالث و الذي يمثل المتغير التابع و هو الرضا الوظيفي فتم توجيهه إلى نفس العينة عبر (12 أسئلة) ، ليتم بعد ذلك اخضاع للبيانات الواردة في الاستمارة للتحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي الاجتماعي spss. في نسخته (25) مع قياس و ثبات أداة الدراسة ، حيث تم الاستعانة بالأساليب الاحصائية الوصفية الاستدلالية لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المغير التابع ، الذي يؤكد أو ينفي صحة فرضيات الدراسة.

حيث أكدت نتائج اختيار الفرضيات على أن :

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي .
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمهارة في تحقيق الرضا الوظيفي .
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للاستعداد في تحقيق الرضا الوظيفي .
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للانجاز في تحقيق الرضا الوظيفي .
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمواصفات الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للدافعية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي .
- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

الختامة

الخاتمة:

و في الأخير لقد تم من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، ألا و هو " أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الإقتصادية" ، فمن خلال هذا البحث توصلنا إلى أن إدارة الكفاءات البشرية وظيفة أساسية في المنظمة تسمح لها بالحصول و الإستخدام الأمثل لكفاءاتها بغية تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين ، لذا يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على تأدية هذه الوظيفة بالشكل الصحيح لأهميتها في الحفاظ على نمو و استمرار المنظمة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر من خلال ممارسة مجموعة من الأبعاد (المعرفة، المهارة ، الإستعداد ، الإنجاز، المواصفات الشخصية ، الدافعية) كما تم تسليط الضوء على موضوع الرضا الوظيفي أنه من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام العلماء في شتى الميادين و ذلك لماله من شأن في زيادة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ، نظرا لتأثيره الكبير في تحريك دوافع و حواجز الموظفين لتأدية عملهم و مهامهم بإخلاص وولاء أكبر لمنظمتهم ، و بدقة أعلى و لتحقيق الرضا الوظيفي فإنه يتعين على الإدارة القيام بعدة برامج تنمية القوى العاملة ، تحسين بيئة العمل، برامج الرفاهية الإجتماعية الجودة الشاملة ، الإدارة بالاهداف.....إلخ، بالإضافة إلى اتباعها سياسات أبرزها : الأجور ، الإثراء الوظيفي، التدريب ، و التمكين ، و منه فإدارة الكفاءات البشرية تعتبر مصدرا أساسيا لتحقيق الرضا الوظيفي .

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن الرضا الوظيفي المعيار الأساسي للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، فهو ينبؤ بكفاءة الإدارة في إشباع إحتياجات العاملين ، و في توفير الحوافز و الدوافع الإيجابية لحث العاملين باتجاه العمل إضافة إلى ذلك يعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة ، و يتجلى ذلك في وجود التعاون و التماسك و الحماسة في أداء العمل ، و من ثم تكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين ، و السعي من كلا الطرفين للحصول على أفضل النتائج.

و قد إنطلقت الدراسة من خلال الإشكالية الموالية:

"ما مدى تأثير إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ؟ و ماهو واقعها بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تبسة ؟"

و قد تناول الموضوع من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة لإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي اللذان يعتبران أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت المعاصر من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة.

أولا: نتائج الدراسة:

بعد إستفتاء البحث من خلال فصلين، الأول النظري و الثاني التطبيقي، تم التوصل إلى النتائج التالية ،حيث تم تقسيمها إلى نتائج نظرية و نتائج تطبيقية.

1. النتائج النظرية:

- تعتبر إدارة الكفاءات البشرية عنصرا و موردا هاما في المؤسسات ككل ، إذ أن العنصر البشري هو أحد الموارد الهامة في المؤسسة
- تعتبر إدارة الكفاءات البشرية مفهوم إداري جديد تسعى كل منظمة إلى تبنيه كأسلوب هدفه الرئيسي هو تحقيق التميز للمنظمة عن بقية المنظمات الأخرى ، من خلال ما تملكه من كفاءات متميزة و مهارات نادرة و إمكانات صعبة التقليدي و كفاءات قادرة على الابتكار و الإبداع و التجديد ، مما يتيح للمنظمة خلق مزايا تنافسية .
- تعتبر إستراتيجية ترقية إدارة الكفاءات البشرية أحد الأساليب التي تؤدي إلى تحفيز الكفاءات لتطوير مهاراتهم و رفع قدراتهم من أجل ترقيتهم، و كذا رفع مستوى الشعور بالأمن الوظيفي لدى الكفاءات مما يؤدي إلى زيادة درجة الطمأنينة لديهم و الولاء لمنظمتهم، و الذي ينعكس إيجابا على مردودهم في مجال عملهم .
- تركز إدارة الكفاءات البشرية على عدم إهمال الكفاءات الفردية و التي تسمح بمعرفة نواحي النقص لدى كل كفاءة و الإستفادة من ذلك في تكوين الفرق و برامج التكوين.
- إدارة الكفاءات البشرية تمثل دور في تطوير إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة الإقتصادية.
- إدارة الكفاءات البشرية هي مجمل المعارف و الاتجاهات و المواهب التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة.
- إدارة الكفاءات البشرية تمثل نتيجة التطور لأهم التطورات و التغيرات الحاصلة في المجتمع الإنساني.
- يعد مفهوم إدارة الكفاءات البشرية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات في العصر الحديث بصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للتطوير و الإبداع.

و من خلال ما سبق تم الاستنتاج نظريا أن إدارة الكفاءات البشرية من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الرضا الوظيفي و التي تم إثباتها بعد ذلك تطبيقيا

2_ النتائج التطبيقية:

- إنسجام الأفراد بينهم و سهولة الاتصال و التواصل مع بعضهم مما يدل على روح التعاون بين العمال في مؤسسة سونلغاز - تبسة -
- مؤسسة سونلغاز - تبسة - لا تعمل على ترقية أفرادها بناءا على عنصر الكفاءة ولا تبدي اهتماما بالغا بتحفيز عمالها و زيادة أجرهم.
- كل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة محل الدراسة تكون على أساس توفر الكفاءات المناسبة.
- يمكن النظر لمؤسسة سونلغاز على أنها حافظة من الموارد و الكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الإعتماد عليها في إعداد و تنفيذ إستراتيجياتها.
- تم إكتشاف أن مؤسسة سونلغاز أصبحت تولى اهتماما كبيرا أهمية العنصر البشري ، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة و الملائمة لكفاءتها البشرية

- الموظف في مؤسسة سونلغاز تسند له كل التعليمات الكافية المتعلقة بعمله.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة و تحقيق الرضا الوظيفي
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارة في تحقيق الرضا الوظيفي
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستعداد في تحقيق الرضا الوظيفي
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإنجاز في تحقيق الرضا الوظيفي
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصفات الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية في تحقيق الرضا الوظيفي
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

ثانيا: إختبار الفرضيات

من خلال ما سبق و بعد الإحاطة بمختلف الأطر النظرية و التطبيقية المرتبطة بإدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي ، تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير قوية بين إدارة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي ، أي أن المؤسسة كلما قامت بمهام إدارة الكفاءات البشرية كلما كان هناك تطور لدى كفاءات و خبرات المؤسسات و هو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الكفاءات البشرية و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -تبسة-

- تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة -
- كما تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى للخصائص و الوظيفية (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي ، الخبرة المهنية) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-
- تتمحور الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة حول: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة- ، تعزى (للمستوى التعليمي) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-

ثالثا: الإقتراحات

كما توصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من الإقتراحات أهمها:

- ضرورة إعطاء أهمية أكثر لوظيفة إدارة الكفاءات البشرية لأداء مكانتها في المنظمة.
- تخصيص فريق عمل مؤهل لقيادة إدارة الموارد البشرية و تسيير وظائفها وخاصة وظيفة ادارة الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسات.

- ضرورة العمل على بث روح و ثقافة التغيير و التحسين المستمر و التجديد في وسط الكفاءات البشرية من أجل الحفاظ على الإنجازات و لتطوير كفاءاتهم ، و ذلك بإستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات المرجوة كالاتصال الفعال.
- ضرورة وضع مختصين في مجال استقطاب الكفاءات البشرية و اكتشافها و الاستثمار فيها و الحفاظ على المواهب و الكفاءات من خلال التدريب المستمر و التحفيز الدائم.
- وجوب توصية المؤسسات لا سيما الإقتصادية منها للاهتمام أكثر بتطوير العنصر البشري من خلال الغوص أكثر في مختلف كفاءاتهم و مواهبهم.
- ضرورة التطوير المستمر للكفاءات ، عن طريق برامج التدريب المتنوعة و أساليب التعلم المختلفة لزيادة مهارات الكفاءات البشرية و رفع مستويات أدائها حتى تصبح كفاءات جوهريّة.
- الاستمرار في توطيد العلاقات بين الزملاء و بالتالي إلتزام العاملين و إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- ضرورة الاهتمام بالعوامل المؤثرة في الموظفين لزيادة رضاهم و تحسين أدائهم كالعوامل المادية مثل ظروف العمل ، الأجر ، الحوافز، الترقّيات، و توفير الأدوات و الوسائل التي من شأنها تسهيل أعمالهم.
- العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن انشغالاتهم و إحساسهم بالإنتماء للمنظمة و ليسو مجرد موظفين
- ضرورة البحث و التدريب على سبل تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة لما يحققه من تحسين مؤكد لأداء هاته الموارد البشرية.

رابعاً: آفاق الدراسة

- بالنظر إلى بعض محددات الدراسة التي كانت دافعا التركيز على بعض جوانب الموضوع ، و في الأخير يتم إقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث ، يتم ذكرها فيما يلي:
- إجراء دراسات مماثلة و في مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها .
 - إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف أكثر على إدارة الكفاءات البشرية و مختلف أبعادها.
 - تقييم الكفاءات البشرية و دوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإقتصادية.

قائمة المراجع

I. الكتب باللغة العربية :

1. ابن منظور و اخرون، لسان العرب، دار صدر، بيروت، الطبعة الرابعة ، 2005.
2. أحمد أبوسن ، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم السودان ، الطبعة الأولى ، 2007
3. أحمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري ، عمان ، الأردن، 2014
4. خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى ، 2003
5. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
6. رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي، دار عيذاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2008.
7. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ؟، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001
8. سعاد نائف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الثانية ، 2004.
9. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 1998.
10. عبد الصمد سميرة، تطوير الكفاءات البشرية و التميز في الأداء ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2018، الطبعة الأولى
11. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001.
- 12.فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، مصر ، الطبعة الأولى ، 2011.
13. كامل بربز ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000
14. كيفين كلينيفيكس ترجمة موسى يونس، توظيف المتميزين، بيت الأفكار الدولية، الأردن ، بدون سنة نشر
15. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال ، الأردن ، الطبعة الأولى .
16. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للدنيا للطباعة و النشر ، مصر ، 2008.
17. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007
18. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000.
19. محمد مشري، المقاربة بالكفاءات بين الاستراتيجيات و الواقعية، مكتبة نوميديا للطباعة و النشر، قسنطينة، الجزائر، 2010.

20. محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة المواهب في المنظمة، دار المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، مصر ، الطبعة الأولى، 2012.
21. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.

ثانياً:المذكرات و الأطروحات الجامعية:

1. أسماء سالمى و آسيا قويدري ، " دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة -حالة مؤسسة موبيليس-: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020.
2. ايناس فؤاد ، " الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، بدون طبعة، السعودية، 2008.
3. حمدي أبو القاسم ،"تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
4. خالد علي سعد الحوتى، "الرضا الوظيفي و علاقته بفاعلية أداء العمل في الادارة الحكومية"، دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي-ليبيا-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية-، بدون تخصص، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي-ليبيا-، 6 مارس 2018.
5. رحيل اسيا ، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس ، 2010/2011.
6. سملاي يحضية ، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
7. سميرة عبد الصمد، " دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.
8. شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
9. شنوفي نور الدين ، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
10. صولح سماح،" دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة "-دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص: 94.
11. عذاراء بن شارف"التسيير بالتسيير بالكفاءات و دورها في ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية"-دراسة ميدانية مع اختصاص المعلومات بمؤسسة سوناطراك-، رسالة ماجستير،جامعة منتوري قسنطينة ، 2009، ص: 274.
12. عزيزون زهية، "التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، بدون طبعة، قسنطينة، 2007، ص: 53.
13. عبيود الزيتوني، " دور ادارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية" ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف-2، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2019/2020.

14. محمد عافت شامان العنزي، "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية المال و الأعمال-تخصص ادارة العامة-جامعة ال البيت-2016-2017.
 15. محمد هزاع الحسين، "العلاقة بين المناخ التنظيمي و كل من الرضا الوظيفي للمعلمين و تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2010.
 16. المشيخي، احمد بن سعيد بن سالم ميلكان، "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم"، رسالة ماجستير، جامعة نزوة، عمان، 2011.
 17. مقدود وهيبية، "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016 .
 18. مناصرية رشيد، "الكفاءات البشرية و أهميتها في تطبيق ادارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، - ورقلة- ، 2012/2013.
 19. نور الدين عسيلي، "إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، (الجزائر: جامعة الجزائر، 2009).
 20. ياسر مرزوقي، "دور ادارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدولية الجزائرية"، -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة الجزائر 3-، سنة 2018/2019.
- ثالثاً: المجلات و الدوريات:**
1. برنية طروم علي، "الرضا الوظيفي مفهومه و عوامله و نظرياته"، مجلة الأكاديمية للعلوم الانسانية و الاجتماعية، بدون مجلد، بدون عدد، جامعة الزاوية، 6 يوليو 2014.
 2. بوقرة رابح ، بن سالم امال، "دور تسيير الكفاءات جذب المواهب البشرية للمؤسسة و تطويره"، دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد: 5، العدد: 8، 2008 .
 3. حرز الله محمد لخضر، "المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة و القانون، العدد 14، جامعة بسكرة(الجزائر)، جانفي 2016.
 4. حنان عبد الرحيم الأحمدى، "الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية"، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد: 13، العدد: 03، الكويت، 2006.
 5. سامي بن عبد الله الباحثين، "الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد: 14، العدد: 02، جامعة الكويت، 2007.
 6. شريف عمارة، "دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة، العدد: 2014، 02 .
 7. فوزي عبد الله العليش، أحمد مصطفى الحسين، "الرضا الوظيفي لدى أعضاء و هيئة التدريس في الجامعات الخاصة و الحكومية في الأردن"، مجلة المنارة، المجلد: 14، العدد الأول، 2008.
 8. قاضي عبد الحكيم، " دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث ، العدد السابع، جامعة سوق أهراس- الجزائر-، جانفي 2020.

9. قاضي عبد الحكيم، "دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المراكز الديمقراطية العربي، العدد: 07، جانفي 2006، برلين.
10. قماي تقوى، "أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة"، دراسة حالة مركب سيدار الحجار عنابة- مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد: 09، العدد: 04، ديسمبر 2018.
11. كامل مصطفى البكري، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء و هيئة التدريس بجامعة القاهرة"، مجلة الإدارة، مجلد: 23، العدد الأول، جويلية 1990.
12. كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية"، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010
13. محمد البداوي، ادارة الكفاءات البشرية في الادارة العمومية: "من أجل تقدير أفضل للكفاءات"، مجلة استشراف للدراسات و الأبحاث القانونية، العدد: 1، ماي 2018.
14. محمد حسن التيجاني يوسف، "التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية، مجلد: 1، العدد: 2، 2005، ص: 60.
15. مولاي مصطفى سارة، "الرضا الوظيفي و أثره على تحسين تطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية"، مجلة الاقتصاد و التنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد: 06، بدون مجلد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة يحيى فارس، المدينة، جوان 2016.
16. يحضية سملاي، "تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 13، 2018.

رابعاً: الملتقيات و الندوات:

1. بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
2. الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، ملتقى التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
3. سملاي يحضية، بلال أحمد، "الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق التنافسية"، مداخلة في الملتقى الوطني حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي: 09-10 مارس 2004.
4. عبد الفتاح بوخمم، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12/13 نوفمبر 2005.
5. لشلاشي عائشة، درويش عمار، "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية"- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف-، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
6. مداحي عرابي الحاج، "البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية و استراتيجية المؤسسة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول الرأس المالي الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006.

7. يوسف بن شني، أمين مخفي، "اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012.
 8. يمينة محبوب، رياض عشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسييرال موارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة، مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2021.
- خامسا: المحاضرات و الموسوعات:**
1. محمد بوناب، محاضرات في مقياس تسيير و تنمية الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، سنة 2020/2021.
 2. مسغوني منى، "محاضرات حول ادارة الكفاءات"، جامعة الشهيد "حمة لخضر الوادي"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، 2012-2013.
 3. نجاح عائشة، "إدارة الكفاءات" محاضرات السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون، - تيارت-، سنة 2017/2018.


سادسا: المواقع الإلكترونية

1. أبو أنس الانصاري، "تنمية الكفاءات البشرية" تاريخ التصفح 2024/03/11، على الساعة 10 h:33min.
<https://benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195.html>.

II. الكتب باللغة الأجنبية:

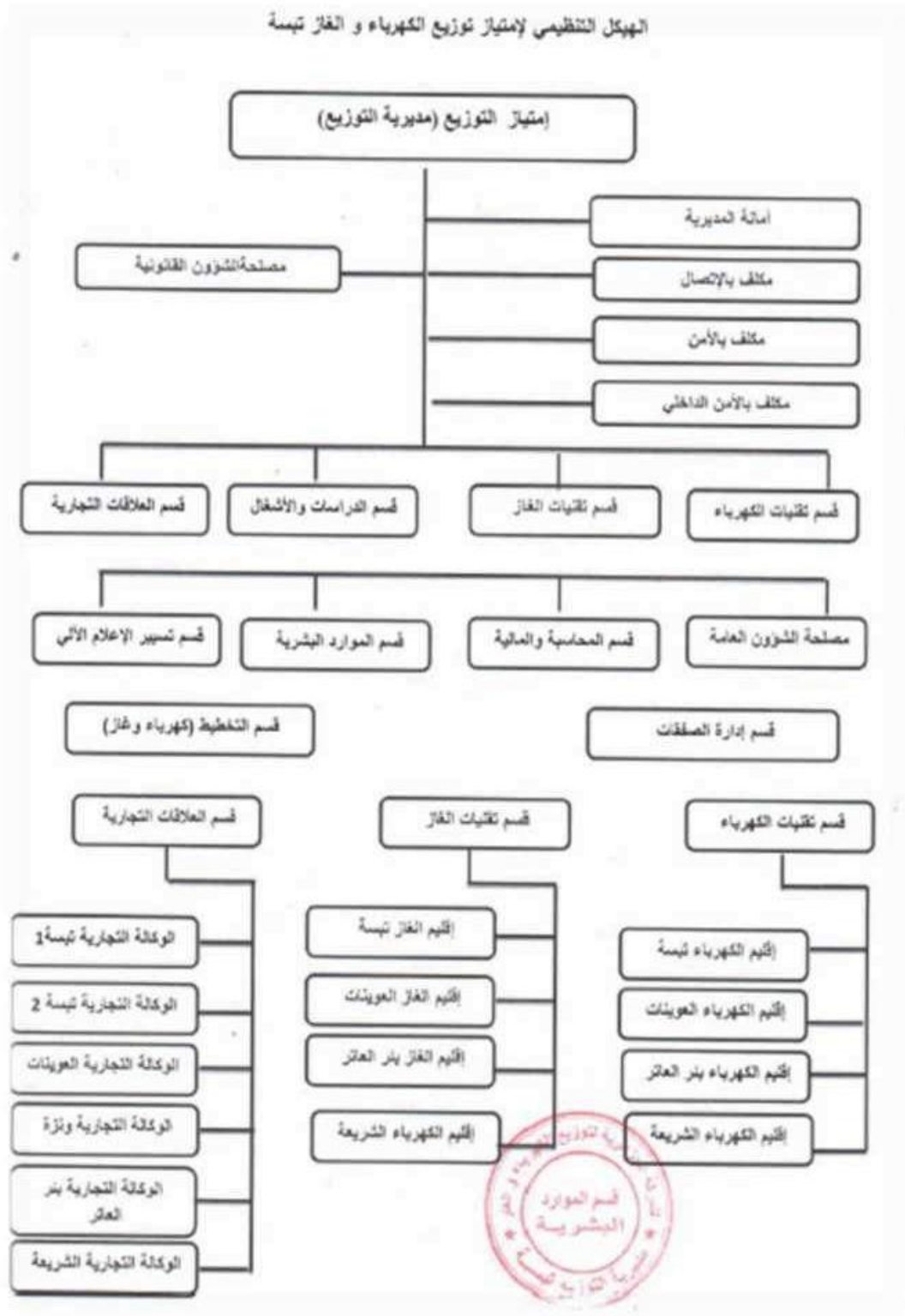
1. Boyatris Rchard, " The Competent Manager, Amdel for Effective Performance", New york, 1982.
2. -Guy le Baterf , Construire les Competence Individuelle et Collectives : La competence N'est plus Ce Qu'elle Etait, Edition D'organisation, 3eme ed, Paris, 2004.
3. Celile de joux, " le compétence au cours de l'entreprise éditions d'organisation", Paris , 2001.
4. Raland Foucher, Normand Patterson , Abd hadinoji, "Répertoire de définition Nation de compétences individuelle et de competence collective", www.chaire-competence uquam. ca/pages/document/pdf Foucher Patter son naji 02304 pdf ، à: 14h:30min، Le 08/03/2024.
5. Alain Meignant, Le competence de la fonction ressources humaines, 3eme edction, liaisons, Paris, 1995.
6. Marcel Coté , Marie-Claive Malo, La gestion stratégique : "Une approche fondamentale", gaetan morim édition, Canada, 2002.
7. Lou Van Belbendouch, « tous compétence, le management des competence dans l'entreprise », édition debouch, Belgique, 2006.

8. Bernard ,Gralanband ,"Si la GRH était de la gestion", Edition lessons , Paris,2002,P :20.
9. Dejoux Cécile, Dietrich Anne,Management par la compétence :les cas de man power,Person réduction, Paris,2006.
- 10.Valérie Marbach, "Evaluer et rémunérer les compétences", Editions d'organisation,Paris , 1999.
- 11.Marie-Georges filleau , "Clotilde Marque-Rippoul,Les théories L'organisation Et De L'entreprise ", édition Marketing , Paris ,1999.
- 12.Webster : nin thnew callegiate diction Mair, Amerriam , webster-inc, publishers, USA:1984.
- 13.Walman B : " Dictionary of Behawioral science" , London,Macmillan,1973.



الملاحق

الملحق رقم (01): هيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز – تبسة-



الملاحق

الملحق رقم (02): عدد العمال لشهر مارس

GSP	SITUATION AU 31/12/2023	SITUATION AU 31/03/2024
C/(M+E)	28,44%	28,04%

F-REPARTITION DES EFFECTIFS PAR STRUCTURES ET GSP

GSP STRUCTURES	EFFECTIF					
	C.S.S/C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	3	0	1	0	5
Centre de Distribution	2	0	0	0	0	2
S.SIE	0	1	1	1	58	61
S. Juridique	1	4	0	0	0	5
Div. Finances et Comptabilité	4	6	4	0	0	14
Div. Tech Electricité	2	6	25	6	9	48
Div. Planification Elec /Gaz	2	1	1	0	0	4
Div. Exploitation Gaz	2	3	3	5	4	17
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	1	4	17	1	1	24
Div. Adm Marché	1	5	8	3	2	19
Div. Gestion Systèmes Informatique	0	1	0	0	0	1
Div. Ressources Humaines	2	4	5	0	0	11
Div. Commerciales	3	7	5	7	3	25
S. Affaires Générales	1	3	4	2	9	19
AG Comm Teb1	1	4	14	3	6	28
AG Comm Teb2	1	6	20	3	8	38
AG Comm El-Aouinet	1	6	10	2	5	24
AG Comm Ouenza	1	3	13	1	3	21
AG Comm Bir El Ater	0	5	14	1	5	25
AG Comm Cheria	1	5	16	0	10	32
Dist. Elec . TEB	1	3	1	6	25	36
Dist. Elec . El-Aouinet	0	5	0	2	12	19
Dist. Elec . Bir El Ater	1	3	2	4	9	19
Dist. Elec . Cheria	1	3	2	4	14	24
Dist. Gaz. TEB	0	2	1	2	8	13
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	1	2	3	10	17
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	2	3	10	16
Dist. Gaz. Cheria	1	0	2	4	6	13
T o t a l	33	94	172	64	217	580



الملحق رقم (03): عدد العمال لشهر أفريل

TAUX D'ENCADREMENT

GSP	SITUATION AU 31/12/2023	SITUATION AU 30/04/2024
C/(M+E)	28,44%	28,19%

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR STRUCTURES ET PAR GSP

GSP	EFFECTIF						
	STRUCTURES	C.S.S/C.S	C	HM	PM	E	T
	STAFF DR	1	3	0	1	0	5
	Centre de Distribution	2	0	0	0	0	2
	S.SIE	0	1	1	1	54	57
	S. Juridique	1	4	0	0	0	5
	Div. Finances et Comptabilité	4	6	4	0	0	14
	Div. Tech Electricité	2	6	25	6	9	48
	Div. Planification Elec /Gaz	2	2	1	0	0	5
	Div. Tech Gaz	2	3	3	5	4	17
	Div. Etudes et Exéc. Trvx.	1	4	17	1	1	24
	Div. Adm Marché	1	5	8	3	2	19
	Div. Gestion Systèmes Informatique	0	1	0	0	0	1
	Div. Ressources Humaines	2	4	6	0	0	12
	Div. Commerciales	3	7	5	7	3	25
	S. Affaires Générales	1	3	4	2	9	19
	AG Comm Teb1	1	4	14	3	6	28
	AG Comm Teb2	1	6	20	3	9	39
	AG Comm El-Aouinet	1	6	10	2	5	24
	AG Comm Ouenza	1	3	13	1	5	23
	AG Comm Bir El Ater	0	5	14	1	5	25
	AG Comm Cheria	1	5	16	0	10	32
	Dist. Elec . TEB	1	3	1	6	25	36
	Dist. Elec . El-Aouinet	0	5	0	2	12	19
	Dist. Elec . Bir El Ater	1	3	2	4	9	19
	Dist. Elec . Cheria	1	3	2	4	14	24
	Dist. Gaz. TEB	0	2	1	2	8	13
	Dist. Gaz. El-Aouinet	1	1	2	4	10	18
	Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	2	3	10	16
	Dist. Gaz. Cheria	1	0	2	4	6	13
	Total	33	95	173	65	216	582

الملاحق

الملحق رقم (04): إجمالي عدد العمال

Répartition des effectifs actifs par GSP et Sexe 04/2024

GSP	EFF au 31/12/2023			EFF au 30/04/2024		
	H	F	Total	H	F	Total
C	103	26	129	102	26	128
H M	158	13	171	159	14	173
P M	59	6	65	59	6	65
EXE	211	3	214	212	4	216
TOTAL	531	48	579	532	50	582





جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص إدارة الأعمال
استمارة استبيان حول:



أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة.

تحية طيبة و بعد:

في إطار تحضير مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة، والتي سنحاول من خلالها معالجة موضوع: "أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية" دراسة مؤسسة سونلغاز - تبسة - ، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

إشراف الأستاذة:
- أ.د. الطاوس غريب

إعداد الطالبتين:
✓ إبتسام بوشخوخة
✓ ريمة حكيم

السنة الجامعية: 2024/2023

الملاحق

عند الإجابة على أسئلة الإستبيان الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

❖ أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1/ الجنس:

ذكر - أنثى

2/ العمر:

أقل من 30 سنة - من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة - 50 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي:

ثانوي - جامعي

أخرى

4/ المركز الوظيفي:

أعوان التنفيذ - إطار - إطار سامي

أعوان التحكم

5/ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة - 15 سنة فأكثر

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الكفاءات البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: المعرفة						
01	- هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العاملين فيما بينهم.					
02	- تستقطب المؤسسة العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات كافية في مجال العمل.					
03	- تساعد الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل مخصصة.					
04	- تمتلك المؤسسة معرفة عالية بالتكنولوجيا ولها دور في تحسين أعمالها ونشاطاتها.					
البعد الثاني: المهارة						
05	- تشمل المؤسسة على عمال لديهم تعدد في المهارات تستخدم في وظائف مختلفة.					
06	- تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم في مجال العمل.					
07	- يتعلم ويتحكم العمال بسرعة في الأساليب والإجراءات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم.					
08	- تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.					
البعد الثالث: الاستعداد						
09	- العاملين في المؤسسة يجيدون فن التعامل والتعاون مع الآخرين.					
10	- يقدم العاملين في المؤسسة أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.					
11	- يعمل الأفراد العاملين في المؤسسة على مواجهة المشاكل ويحاولون اكتشاف الأسباب ووضع الحلول.					
12	- العاملين في المؤسسة يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة.					
البعد الرابع: الإنجاز						
13	- تساهم المؤسسة في بناء فريق عمل متكامل لتحقيق الإنجازات المطلوبة.					
14	- تعمل المؤسسة على عملية توظيف الكفاءات الصحيحة وتطوير مهارات العاملين.					
15	- تعمل المؤسسة على بناء ثقافة عمل إيجابية ومشجعة وداعمة على الابتكار.					
16	- تعتمد المؤسسة على نظام عادل وموثوق لتقدير أداء العاملين وتكريم الإنجازات.					
البعد الخامس: المواصفات الشخصية						
17	- يمتلك العاملين في المؤسسة القدرة على العمل تحت الضغط إدارة المهام المتعددة.					
18	- يمتلك العاملين بالمؤسسة القدرة على التواصل					

الملاحق

					والتعامل مع الزملاء.
19					- يمتلك العاملون القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في بيئة العمل.
20					- يميل العاملون بالمؤسسة إلى تجربة الأفكار الجديدة في العمل أو أداء مهامهم.
البعد السادس: الدافعية					
21					- تعمل المؤسسة على خلق فرص كافية لتطوير كفاءات الأفراد العاملين.
22					- تحدد المؤسسة أهداف تلام الطموحات المهنية للعاملين.
23					- تعمل المؤسسة على خلق توازن بين التحديات والفرص في العمل.
24					- تقدم المؤسسة فرصا كافية للعاملين من أجل التعبير عن آراءهم واقتراحاتهم.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
البعد الأول: الرضا عن الوظيفة						
25	- وظيفتي الحالية تمنحني شعورا بالإنجاز والفخر بما أقدمه في مجال عملي.					
26	- أشعر أن وظيفتي الحالية تحقق أهدافي وتطلعاتي المهنية.					
27	- يعمل الرئيس المباشر على مساعدة العامل عندما يواجه صعوبات في العمل.					
28	- يتعامل الرئيس المباشر مع جميع زملاء العامل على قدر المساواة.					
29	- أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات معيشتي ومع العمل الذي أؤديه.					
30	- يحقق الأجر الممنوح من طرف المؤسسة المكانة الاجتماعية المرموقة.					
31	- يشعر العامل بأن عمله ذو أهمية كبيرة يشجعه على تطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة.					
32	- يتمتع العامل بحرية في طرق أداءه للعمل وإجراءات العمل التي يقوم بها.					
33	- تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء العاملين باستمرار لتحقيق مردودية أكثر.					
34	- تشجع المؤسسة العاملين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدهم على إنجازها.					
35	- يكتسب العامل مهارات جديدة من خلال احتكاكه بأعضاء فريق العمل.					
36	- أشعر بالانتماء والمسؤولية نحو تحقيق أهداف المؤسسة ضمن فريق العمل.					

الملاحق

الملحق رقم (06): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة المنتمي إليها
01	أ.د بوعلاق نوال	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي_ تبسة_
02	أ.د دريد حنان	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي_ تبسة_
03	د. حلومي سارة	أستاذ محاضر_ أ_	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي_ تبسة_

الملحق رقم (07): نتائج الارتباط بيرسون

Corrélations

	المعرفة	المهارة	الاستعداد	الانجاز	المواصفات الشخصية	الدافعية	ادارة_الكفاءات_البشرية
المعرفة	1	,783**	,733**	,752**	,556**	,671**	,848**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40
المهارة	,783**	1	,734**	,757**	,689**	,745**	,882**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40
الاستعداد	,733**	,734**	1	,722**	,742**	,683**	,866**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40
الانجاز	,752**	,757**	,722**	1	,799**	,904**	,932**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40
المواصفات الشخصية	,556**	,689**	,742**	,799**	1	,820**	,867**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40
الدافعية	,671**	,745**	,683**	,904**	,820**	1	,913**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	40	40	40	40	40	40	40
ادارة_الكفاءات_البشرية	,848**	,882**	,866**	,932**	,867**	,913**	1
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40	40	40	40

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

Corrélations

	ادارة_الكفاءات_البشرية	الرضا_الوظيفي	الاستبيان_ككل
ادارة_الكفاءات_البشرية	1	,876**	,967**
Corrélation de Pearson			

الملاحق

Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	40	40	40
الرضا_الوظيفي	Corrélation de Pearson	,876**	1
Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	40	40	40
الاستبيان_ككل	Corrélation de Pearson	,967**	,970**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	1
N	40	40	40

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

الملحق رقم (08): نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	36

المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	4

المهارة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	4

الملاحق

الاستعداد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	4

الانجاز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	4

المواصفات الشخصية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	4

الدافعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	4

الملاحق

إدارة الكفاءات البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	24

الرضا الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	12

الملحق رقم (09): التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	67,5	67,5	67,5
	أنثى	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	9	22,5	22,5	22,5
	سنة 40 الى 30 من	19	47,5	47,5	70,0
	سنة 50 الى 40 من	9	22,5	22,5	92,5
	سنة 50 من أكثر	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملاحق

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	22,5	22,5	22,5
	جامعي	26	65,0	65,0	87,5
	أخرى	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفي_المركز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التنفيذ أعوان	8	20,0	20,0	20,0
	التحكم أعوان	10	25,0	25,0	45,0
	إطار	18	45,0	45,0	90,0
	سامي إطار	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	8	20,0	20,0	20,0
	سنوات 10 الى 5من	11	27,5	27,5	47,5
	سنة 15 الى سنوات 10 من	11	27,5	27,5	75,0
	سنة 15 من أكثر	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة و الخبرة بين العاملين فيما بينهم.	40	1,00	5,00	3,7500	1,03155
تستقطب المؤسسة العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات كافية في مجال العمل.	40	1,00	5,00	3,3500	1,23101
تساعد الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل مخصصة.	40	1,00	5,00	3,6750	1,14102
تمتلك المؤسسة معارفو عالية بالتكنولوجيا ولها دور في تحسين أعمالها ونشاطاتها.	40	1,00	5,00	3,8500	1,14466
تشتمل المؤسسة على عمال لديهم تعدد في المهارات تستخدم في وظائف مختلفة.	40	1,00	5,00	3,7500	1,08012
تهتم المؤسسة بإثراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم في مجال العمل.	40	1,00	5,00	4,1000	,95542
يتعلم ويتحكم العمال بسرعة في الأساليب و الإجراءات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم.	40	1,00	5,00	3,5750	1,05945
تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية و المستقبلية.	40	1,00	5,00	3,6500	,97534
العاملين في المؤسسة يجيدون فن التعامل و التعاون مع الآخرين.	40	1,00	5,00	3,4500	1,06096
يقدم العاملين في المؤسسة أفكار و أساليب عمل فعالة وعملية.	40	1,00	5,00	3,4000	1,00766
يعمل الأفراد العاملين في المؤسسة على مواجهة المشاكل و يحاولون اكتشاف الأسباب ووضع الحلول.	40	1,00	5,00	3,6250	1,12518
العاملين في المؤسسة يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن و المنافسة.	40	1,00	5,00	3,3000	1,18105
تساهم المؤسسة في بناء فريق عمل متكامل لتحقيق الإنجازات المطلوبة.	40	1,00	5,00	3,9000	,92819
تعمل المؤسسة على عملية توظيف الكفاءات الصحيحة و تطوير مهارات العاملين.	40	1,00	5,00	3,5250	1,13199
تعمل المؤسسة على بناء ثقافة عمل إيجابية ومشجعة و داعمة على الابتكار.	40	1,00	5,00	3,6000	1,05733
تعتمد المؤسسة على نظام عادل وموثوق لتقدير أداء العاملين وتكريم الإنجازات.	40	1,00	5,00	3,3000	1,18105
يمتلك العاملين في المؤسسة القدرة على العمل تحت الضغط إدارة المهام المتعددة.	40	1,00	5,00	3,7000	1,15913
يمتلك العاملين بالمؤسسة القدرة على التواصل و التعامل مع الزملاء.	40	1,00	5,00	3,8250	,81296
يمتلك العاملين القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات في بيئة العمل.	40	1,00	5,00	3,7250	1,15442

الملاحق

يميل العاملون بالمؤسسة إلى تجربة الأفكار الجديدة في العمل أو أداء مهامهم.	40	1,00	5,00	3,4750	1,06187
تعمل المؤسسة على خلق فرص كافية لتطوير كفاءات الأفراد العاملين.	40	1,00	5,00	3,7250	1,10911
تحدد المؤسسة أهداف تلائم الطموحات المهنية للعاملين.	40	1,00	5,00	3,4000	1,12774
تعمل المؤسسة على خلق توازن بين التحديات و الفرص في العمل.	40	1,00	5,00	3,5750	1,15220
تقدم المؤسسة فرصا كافية للعاملين من أجل التعبير عن آراءهم و اقتراحاتهم	40	1,00	5,00	3,4000	1,27702
المعرفة	40	1,00	5,00	3,6563	,98007
المهارة	40	1,00	5,00	3,7688	,82506
الاستعداد	40	1,00	5,00	3,4438	,88883
الانجاز	40	1,00	5,00	3,5813	,92402
المواصفات الشخصية	40	1,00	5,00	3,6813	,90225
الدافعية	40	1,00	5,00	3,5250	1,03744
ادارة الكفاءات البشرية	40	1,04	5,00	3,6094	,81980
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
وظيفتي الحالية تمنحني شعورا بالإنجاز والفخر بما أقدمه في مجال عملي.	40	1,00	5,00	4,0250	,97369
أشعر أن وظيفتي الحالية تحقق أهدافي وتطلعاتي المهنية.	40	1,00	5,00	3,4750	1,26060
يعمل الرئيس المباشر على مساعدة العامل عند ما يواجه صعوبات في العمل.	40	1,00	5,00	3,6500	1,07537
يتعامل الرئيس المباشر مع جميع زملاء العامل على قدر المساواة	40	1,00	5,00	3,4750	1,19802
أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات معيشتي و مع العمل الذي أؤديه.	40	1,00	5,00	3,3000	1,39963
يحقق الأجر الممنوح من طرف المؤسسة المكانة الاجتماعية المرموقة.	40	1,00	5,00	3,3750	1,27475
يشعر العامل بأن عمله ذو أهمية كبيرة يشجعه على تطوير مهاراته و اكتساب خبرات جديدة.	40	1,00	5,00	3,7750	1,12061
يتمتع العامل بحرية في طرق أداءه للعمل و إجراءات العمل التي يقوم بها.	40	1,00	5,00	3,1750	1,15220
تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء العاملين باستمرار لتحقيق مردودية أكثر.	40	1,00	5,00	3,5250	1,10911
تشجع المؤسسة العاملين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم و تساعدهم على إنجازها.	40	1,00	5,00	3,3250	1,20655
يكتسب العامل مهارات جديدة من خلال احتكاكه بأعضاء فريق العمل.	40	2,00	5,00	3,9750	,94699
أشعر بالانتماء و المسؤولية نحو تحقيق أهداف المؤسسة ضمن فريق العمل.	40	1,00	5,00	3,9250	1,07148

الملاحق

الرضا_الوظيفي	40	1,17	5,00	3,5833	,85360
N valide (liste)	40				

الملحق رقم (11): اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		ادارة الكفاءات البشرية	الرضا_الوظيفي	الاستبيان ككل
N		40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6094	3,5833	3,5964
	Ecart type	,81980	,85360	,81038
Différences les plus extrêmes	Absolue	,172	,115	,135
	Positif	,100	,063	,077
	Négatif	-,172	-,115	-,135
Statistiques de test		,172	,115	,135
Sig. asymptotique (bilatérale)		,074 ^a	,198 ^a	,066 ^a

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم (12): اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البشرية_الكفاءات_ادارة b		. Introduire

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,876 ^a	,768	,761	,41694

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الكفاءات_إدارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,811	1	21,811	125,464	,000 ^b
	de Student	6,606	38	,174		
	Total	28,417	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الكفاءات_إدارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,291	,301		,965	,340
	البشرية_الكفاءات_إدارة	,912	,081	,876	11,201	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعرفة ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,753 ^a	,567	,555	,56920

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,105	1	16,105	49,710	,000 ^b
	de Student	12,311	38	,324		
	Total	28,417	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,186	,352		3,372	,002
	المعرفة	,656	,093	,753	7,051	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المهارة ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 ^a	,555	,543	,57700

a. Prédicteurs : (Constante), المهارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,765	1	15,765	47,353	,000 ^b
	de Student	12,651	38	,333		
	Total	28,417	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), المهارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,679	,432		1,573	,124
	المهارة	,771	,112	,745	6,881	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	الإستعداد ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,697 ^a	,486	,472	,62006

الملاحق

a. Prédicteurs : (Constante), الاستعداد

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,806	1	13,806	35,910	,000 ^b
	de Student	14,610	38	,384		
	Total	28,417	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), الاستعداد

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,278	,397		3,219	,003
	الاستعداد	,669	,112	,697	5,992	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

الفرعية الرابعة

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الانجاز ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,861 ^a	,742	,735	,43911

a. Prédicteurs : (Constante), الانجاز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,090	1	21,090	109,375	,000 ^b
	de Student	7,327	38	,193		
	Total	28,417	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), الانجاز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,733	,281		2,607	,013
	الانجاز	,796	,076	,861	10,458	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

الفرعية الخامسة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الشخصية_المواصفات ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,710 ^a	,504	,491	,60875

a. Prédicteurs : (Constante), الشخصية_المواصفات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,335	1	14,335	38,683	,000 ^b
	de Student	14,082	38	,371		
	Total	28,417	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), الشخصية_المواصفات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,110	,409		2,712	,010
	الشخصية_المواصفات	,672	,108	,710	6,220	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

الفرعية السادسة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الدافعية ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,868 ^a	,753	,747	,42935

a. Prédictors : (Constante), الدافعية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,412	1	21,412	116,150	,000 ^b
	de Student	7,005	38	,184		
	Total	28,417	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Prédictors : (Constante), الدافعية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,066	,243			4,381	,000
	الدافعية	,714	,066	,868		10,777	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

الجنس

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,022	1	,022	,033	,857
Intragroupes	25,590	38	,673		
Total	25,612	39			

ANOVA

العمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,288	3	,763	1,177	,332
Intragroupes	23,323	36	,648		
Total	25,612	39			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	7,634	2	3,817	7,855	,001
Intragroupes	17,978	37	,486		
Total	25,612	39			

ANOVA

المركز الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,259	3	,420	,620	,606
Intragroupes	24,353	36	,676		
Total	25,612	39			

ANOVA

الخبرة المهنية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,200	3	1,400	2,354	,088
Intragroupes	21,411	36	,595		
Total	25,612	39			

الملحق رقم (13): إتفاقية التريص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصاححة التعليم والتقييم

الرقم:...../2023

إتفاقية التريص

المادة الأولى: هذه الإتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مع المؤسسة: شركة إسبونا لوجستك - فروع الكابال والخارج تبسة مقرها: و.ج.ب. تبسة ممثلة من طرف: الوظيفة:

هذه الإتفاقية تهدف الى تنظيم تريص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- إسماعيل بن فوشوشة 2- صالح زلمة
ماستر التخصص في إدارة الأعمال سنة ثالثة ما استمر
 عنوان المذكور: أثر إدارة الكفاءة الشترية في تحقيق الرضا الوظيفي
 الأستاذ المشرف: عز الدين الطالوس

هذه الإتفاقية تهدف الى تنظيم تريص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....

ليسانس التخصص:
 عنوان تقرير التريص:
 الأستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: د.ك. فيفي في الله الى: د.ك. هاريس

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اتمام تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلية

ادارة القسم

19 ديسمبر 2023

قسم علوم التسيير
د. قاسم فارس



Favorable.
رئيس قسم الموارد البشرية
س. يلوسسي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لاظهار مدى تأثير ادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز-تبسة-، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وقد ارتكزت الدراسة على عينة قدرت بـ 40 استبانة صالحة للتحليل، وقد تم الاعتماد على أساليب الاحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط في اختبار الفرضيات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثرا ايجابيا لإدارة الكفاءات البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي لمؤسسة سونلغاز-تبسة-، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من (المعرفة، المهارة، الاستعداد، الانجاز، المواصفات الشخصية، الدافعية) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.

وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات.
الكلمات المفتاحية: ادارة الكفاءات البشرية ، الرضا الوظيفي ، المعرفة ، المهارة ، الاستعداد ، الانجاز ، المواصفات الشخصية ، الدافعية .

Abstract :

This study aims to show the extent of the impact of human competency management on achieving job satisfaction at the Sonelgaz Foundation - Tebessa. This study relied on the descriptive analytical approach, where data was collected based on the study tool represented by the questionnaire. The study was based on a sample estimated at 40 Spaniards. Suitable for analysis, descriptive statistics methods were relied upon to describe the study variables, and simple regression methods were relied upon to test the hypotheses. This study concluded that there is a positive impact of human competency management on achieving job satisfaction for the Sonelgaz Foundation - Tebessa -, as well as The study also found a statistically significant effect for each of (knowledge, skill, readiness, achievement, personal characteristics, and motivation) in achieving job satisfaction in the investigated institution.

Finally, a number of theoretical and practical results were reached, in addition to providing some recommendations.

Keywords: Human Competency Management, Job Satisfaction, Knowledge, Skill, Readiness, Achievement, Personal Specifications, Motivation.