



جامعة قاصدي مباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي

في الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

ميدان: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

"دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا

الوظيفي"

دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة نفطال مركز الزيت 430^E

-توقرت-

من اعداد الطلبة:

_شعوبي كنزة فطيمة الزهرة.

_السخري إسراء.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ ذكار يزيد (أستاذ محاضر ب- جامعة قاصدي مباح - ورقلة -) مناقشا

الأستاذ/ بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مباح - ورقلة -) مشرفا ومقررا

الأستاذة/ صالحى سميرة (أستاذ. - جامعة قاصدي مباح - ورقلة -) رئيسا

السنة الجامعية: 2024 | 2025م



جامعة قاصدي مباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي

في الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

ميدان: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

"دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا

الوظيفي"

دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة نفطال مركز الزيت 430^E

-توقرت-

من اعداد الطلبة:

- شعوبي كنزة فطيمة الزهرة.

- السخري إسراء.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ ذكار يزيد	(أستاذ محاضر ب- جامعة قاصدي مباح - ورقلة -)	مناقشا
الأستاذ/ بوخلخال عبد الرحيم	(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مباح - ورقلة -)	مشرفا ومقررا
الأستاذة/ صالحى سميرة	(أستاذ. - جامعة قاصدي مباح - ورقلة -)	رئيسا

السنة الجامعية: 2024 | 2025م

إهداء

إلى النور الذي أضاء دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي، إلى من بدل الغالي
والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي

والدي العزيز "عبد العزيز"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى قرة عيني

"والدتي الغالية"

إلى من شددت عضدي بهم، إلى خيرة أيامي وصفوتها، إخوتي الرائعين

"خير الدين، أميمة، أروى، دانية"

إلى صاحب السيرة العطرة والأثر الطيب، إلى الوفي صديق والدي المقرب

"بن دحمان عبد الحميد"

إلى من كانت لي عوناً وسنداً، وشاركتني الاجتهاد والمثابرة

"كنزة فطيمة الزهرة"

إلى كل طالب علم يسعى للنور في بلادي، وإلى أهلنا الصامدين في غزة وفلسطين

أهدي هذا العمل المتواضع وفاء ومحبة واعتزازاً.

إسراء

اهداء

قال تعالى: ﴿فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات

الى من كلله الله بالهيبة والوقار، الى من علمني العطاء بدون انتظار، الى من احمل اسمه

بكل افتخار، ارجوا من الله ان يرحمه ويرزقه الجنة

"والدي الحبيب _ مُحَمَّد عبد الوهاب _ رحمه الله"

الى نبض قلبي وسر سعادتي من غرست في داخلي حب العلم وسقت طموحي بدعواتها

الصادقة، النور الذي اضاء طريقي، لكي مني كل الحب والامتنان واسال الله ان يحفظك

ويرزقك دوام الصحة والعافية

"امي ثم امي ثم امي _ ناجية (لطيفة)"

الى رفاق الخطوة الأولى والأخيرة والسند والدعم الذي لا يخفت نوره اخواني

"سندس، نور الهدى، أحلام، رندة، هوارية"

الى شريكتي ورفيقتي في هذا العمل، وصاحبة المثابرة والعزم

"اسراء"

الى اساتذتي الافاضل لكم مني كل الاحترام والتقدير، والى كل من له فضل على وقدم لي

يد العون وشجعتني وساندني ولو بدعاء شكرا لكم جميعا

وأخيرا اسال الله ان يجعل هذا التخرج بداية خير لي في حياتي وان يوفقني لما فيه صلاح

كنزة فطيمة الزهرة

لديني ودنياي.

شكر وتقدير

مصادقا لقوله تعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

الحمد لله حمدًا طيبًا مباركًا على عظيم فضله وجليل توفيقه، ولولا الله ما بدأنا هذا العمل وما أتممناه.. واقتداءً بقول النبي صلى الله عليه وسلم «مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفَ فَكَافَتْهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنْكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ.»

عرفانًا لأصحاب الفضل، نتقدّم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا المشرف على هذا العمل، الأستاذ "بوخلخال عبد الرحيم" لما قدمه لنا من ملاحظات بناءة ونصائح ثمينة، راجين من الله أن يرفع قدره.

وإلى من لم ييخل علينا بدعمه المتواصل وعلمه الغزير طوال فترة بحثنا، السيد "بن عراي عبد الكريم"، حفظه الله وأعلى قدره.

كما نُعبّر عن عميق امتناننا لكل من ساهم في تعليمنا من أساتذة ومربين وملهمين.

ولا يفوتنا أن نتوجّه بخالص الشكر والتقدير للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، لتخصيصهم جزءًا من وقتهم لتمحيص هذا العمل ومناقشته.

إسراء وكنزة فطيمة الزهرة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مركز الزيت E430 –توقرت-. حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 60 عاملا من مختلف مصالح المؤسسة، استرجع منها 57 استبيانا وتم اعتماد 55 استبيان للتحليل بعد استبعاد الغير مكتمل منها. كما تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات ضمن برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 22)، بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، معامل ألفا كرونباخ. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أنه يتم تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة نفطال مركز الزيت توقرت بشكل فعال، حسب آراء المبحوثين، مع وجود رضا وظيفي مرتفع لدى عمال المؤسسة، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، حيث بلغ تأثير التسيير على الرضا نسبة ضعيفة تُقدّر بـ 7.10% فقط.

الكلمات المفتاحية: تسيير كفاءات بشرية، رضا وظيفي، مؤسسة نفطال، مورد بشري.

Abstract:

This study aims to identify the role of human competencies management in achieving job satisfaction through a field study conducted at NAFTAL – Bitumen Center E430 in Touggourt. A questionnaire was distributed to a random sample of 60 employees from various departments of the institution. A total of 57 questionnaires were returned, and 55 were deemed valid for analysis after excluding incomplete responses. Several statistical methods were used to analyze the data via the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22), including simple linear regression, multiple regression analysis, and Cronbach's alpha coefficient.

Among the key findings: human competencies are effectively managed at NAFTAL – Bitumen Center according to respondents' views, and employees demonstrate a high level of job satisfaction. However, the results revealed no statistically significant relationship between human competencies management and job satisfaction, with a weak impact estimated at only 7.10%.

Keywords: Management, Human Competencies, Job Satisfaction, NAFTAL Company, Human Resource.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV-III	الاهداء
V	شكر وعرفان
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الادبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي
3	المطلب الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية
15	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
33	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول تسيير الكفاءات البشرية
37	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول رضا الوظيفي
41	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
43	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية نفطال مركز الزيت 430^E -توقرت-
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة
51	المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة
54	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
72	المطلب الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
77	خلاصة الفصل
78	خاتمة
82	المراجع
89	الملاحق
97	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين	25
2-1	المقارنات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	38
1-2	متغيرات الدراسة	47
2-2	عدد الاستبيانات الموزعة بمؤسسة نفطال مركز الزيت 430 ^E - توقرت-	51
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	55
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	56
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	57
6-2	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	58
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة او القسم	59
8-2	مقياس ليكرث الخماسي	52
9-2	أهمية المستوى.	52
10-2	قياس ثبات الاستبانة لكل بعد من محاور الدراسة	53
11-2	قياس ثبات الاستبانة	54
12-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الأول " تحديد الكفاءات البشرية"	60
13-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الثاني "تقييم الكفاءات البشرية"	61
14-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الثالث «تطوير الكفاءات البشرية»	63
15-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الرابع «الترقية والمسار المهني»	64
16-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الخامس " تحفيز الكفاءات المهنية"	65
17-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الأول " بيئة العمل"	66
18-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الثاني " نمط القيادة والاشراف"	68
19-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الثالث " نمط التفاعل والاتصال"	69
20-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الرابع " جماعات العمل "	70
21-2	أراء المستجوبين حول فقرات البعد الخامس " الأجور والمكافئات "	71
22-2	التوزيع الطبيعي	73
23-2	نتائج اختبار T. Test للفرضية الأولى	74
24-2	نتائج اختبار T. Test للفرضية الثانية	75
25-2	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي وتسيير الكفاءات البشرية	76
26-2	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	76

قائمة الاشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ز
1-1	البنية التمثيلية للكفاءات المؤسسة	4
2-1	تمثيل الكفاءة الفردية	7
3-1	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	11
4-1	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	18
5-1	نظرية ذات العاملين	20
6-1	سلم حاجات الدرفير	22
7-1	طريقة ثرستون لقياس الرضا الوظيفي	29
1-2	الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	55
2-2	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	56
3-2	الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	57
4-2	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	58
5-2	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المصلحة او القسم	59
6-2	رسم بياني يوضح تتبع البيانات الإحصائية للتوزيع الطبيعي	73

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الميكال التنظيمي لمؤسسة نفاطال مركز ال زفء E430 _ ءوقرة _ ءوءزع ءعءاء الموارء البشرية على المصالح	91
02	قائمة الأساءة المحكمين للاستبيان	92
03	اسءماراة الاسءبابة في صورءها النهاءة	93



١. توطئة

يعتبر العنصر البشري من ابرز المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسات بمختلف أنواع نشاطها، حيث اصبح يشكل راس المال الحقيقي الذي يعتمد عليه لتحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء، ومع تطور بيئة الاعمال بات لازما على المؤسسات ان تولي اهتماما بالغاً بكفاءات المورد البشري، حيث يؤكد العديد من الباحثين والمسيرين ان من سمات المؤسسات الناجحة اعتمادها على كفاءات بشرية مؤهلة تمتلك المهارات والخبرات التي تمكنها من تحقيق الأهداف بكفاءة، الامر الذي دفع بالمؤسسات الى السعي الجاد نحو استثمار هذه الموارد البشرية المؤهلة، من خلال تهيئة الظروف الملائمة لعملها، باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف وتنمية الأداء التنظيمي.

وفي هذا الإطار يعد تسيير الكفاءات البشرية من بين اهم الاليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وتطلعات العاملين. اذ يهدف هذا التسيير الى استقطاب الكفاءات المؤهلة، تطويرها، والحفاظ عليها، مع توفير بيئة عمل تشجع على الابداع والرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي لم يعد يقاس فقط بتوفير الاجر المرتفع او ظروف العمل الجيدة، بل يعرف على انه شعور الفرد بالارتياح والرضا تجاه عمله ومحيطه المهني، نتيجة توافق بين ما يقدمه من جهد وما يحصل عليه من تقدير وتحفيز، اذ أصبح الرضا الوظيفي يشمل ابعادا أعمق، كالإحساس بالانتماء والاعتراف بالمجهودات، والمشاركة مما يعكس مدى نضج المؤسسة في تسيير مواردها البشرية بفعالية.

ب. إشكالية الدراسة

من منطلق أهمية الكفاءات البشرية ودورها الكبير في الحياة الاقتصادية خاصة في عصرنا الحالي، وسعياً لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية نفطال لمركز الزفت -توقرت-، والوقوف على مدى مساهمة سياسات وممارسات التسيير الفعال للكفاءات البشرية في تعزيز شعور العمال بالرضا داخل بيئة العمل، وعليه تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

" ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال مركز الزفت 430-توقرت-؟"

__ انطلاقاً من التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث تبلور عدة تساؤلات فرعية مرتبطة به يمكن عرضها كالتالي:

1. هل يتم تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة نفطال مركز الزفت 430^E -توقرت- بشكل فعال؟

2. ما هو مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت-؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت-؟

ت. فرضيات الدراسة

في ضوء الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، تم اقتراح الفرضيات التالية لاختبار مدى صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1. يتم تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت- بشكل فعال.
2. مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت- مرتفع.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت-.

ث. أهداف الدراسة

يمكن أن تلخص أهم الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مستوى تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت-.
2. قياس درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت-.
3. تحليل العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.
4. إبراز أثر ممارسات تسيير الكفاءات البشرية على استقرار وتحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ج. أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

من الجانب النظري

تبرز أهمية هذا البحث في إثراء الإطار النظري حول موضوع تسيير الكفاءات البشرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية والمقاربات المختلفة المعتمدة في هذا المجال، كما يساهم في توسيع

المعرفة العلمية حول كيفية تأثير تسيير الموارد البشرية النوعية على تحسين أداء الافراد داخل المؤسسات الاقتصادية.

4 من الجانب التطبيقي

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في دراسة واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة نفطال مركز الزيت
430^E -توقرت-، وتشخيص مدى تأثيره على رضا العمال، مما يسمح بتقديم توصيات واقتراحات عملية تساعد
المؤسسة محل الدراسة في تحسين استراتيجياتها الإدارية وتحقيق بيئة عمل محفزة ومنتجة.

ح. مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. الأسباب الذاتية

- الاهتمام الشخصي بمجال تسيير الموارد البشرية، خاصة ما تعلق بتسيير الكفاءات، الشيء الذي دفعنا لاختيار هذا الموضوع، كونه يمثل ركيزة أساسية في تحسين أداء المؤسسات.
- الرغبة في إنجاز دراسة ميدانية للربط بين الجانب النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة، بحيث نتمكن من توظيف المعارف المكتسبة من خلال سنوات الدراسة في تحليل الحالة الميدانية الواقعية في المؤسسة محل الدراسة.
- السعي لاكتساب خبرة مهنية وعلمية من خلال التعمق في موضوع يمس بيئة العمل الحقيقية، ويعزز قدرتنا البحثية في مجال تخصصنا.

2. الأسباب الموضوعية

- أهمية الموضوع في الواقع العملي، حيث أصبح تسيير الكفاءات البشرية من أولويات المؤسسات الساعية الى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- دور الرضا الوظيفي في استقرار الموارد البشرية، بحيث يعتبر عاملا مؤثرا في تقليل دوران العمالة، ورفع مستوى الالتزام والانتماء داخل المؤسسة، مما يستدعي دراسة هذا الجانب بعمق.
- إمكانية البحث متوفرة، أي ان هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول الى نتائج ملموسة.

خ. حدود الدراسة

1. تمت هذه الدراسة ضمن الحدود التالية: " مؤسسة نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت".

الحدود المكانية

5. تم إجراء هذه الدراسة بـ "مؤسسة نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت".

الحدود الزمنية

تغطي هذه الدراسة الفترة الممتدة (من فيفري الى مارس 2025)، المدة التي تم خلالها تنفيذ الجانب التطبيقي، وجمع المعطيات الميدانية بمؤسسة نפטال.

الحدود البشرية

تم اسقاط الدراسة على عينة من عمال مؤسسة نפטال مركز الزيت 430^E -توقرت- قدرها 60 عاملا على مستوى مصالح المؤسسة.

الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على موضوع دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحث وذلك للوصول الى النتائج والاهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على انه "الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما او موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على ما يلي:

المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها وتفسيرها.

المنهج الاستقصائي: لاستغلال وجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة عن طريق تصميم استمارة (الاستبانة) تتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

المنهج الاحصائي: الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات التي تم تجميعها عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (spss22).

ذ. مرجعية الدراسة

من اجل جمع المعلومات المتعلقة بدراسة اعتمدنا مجموعة من المراجع باللغتين العربية والأجنبية لحل إشكالية الدراسة من خلال اقتباس الأفكار التي تساعدنا في اجراء هذه الدراسة، وتتمثل هذه المراجع في (مذكرات الماجستير واطروحات الدكتوراه، الكتب، والمجلات العلمية).

ر. صعوبات الدراسة

لا يخلو أي عمل او دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا هي:

- بعد مكان التبرص، مما جعل عملية التنقل يوميا امرا مرهقا في بعض الأحيان.
- تحفظ من طرف عدد من العمال عند الإجابة على الأسئلة اثناء الحوار المباشر.

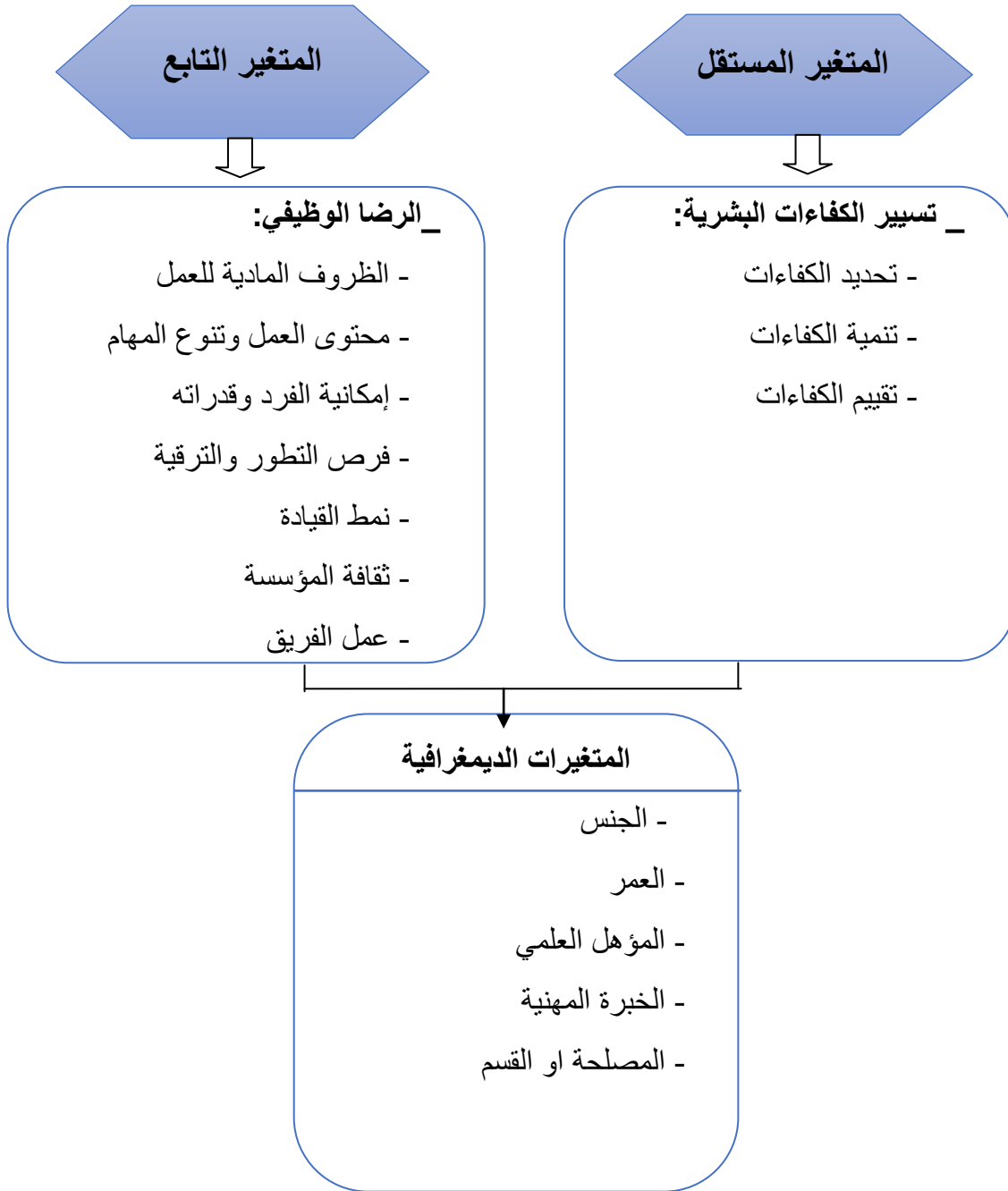
ز. هيكل الدراسة

بناءا على منهجية **IMRAD**، ومن اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين أساسيين، حيث يعالج الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، ويتضمن هذا الفصل مبحثين: يتمثل المبحث الأول في الادبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، والذي حاولنا فيه الالمام بالاطار النظري لمتغيرات الدراسة، اما المبحث الثاني فيتضمن الأدبيات التطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، والذي تم فيه عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، اما الفصل الثاني فيمثل الدراسة الميدانية، حيث تطرقنا فيه أيضا الى مبحثين: المبحث الأول يتمثل في الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والمبحث الثاني قمنا فيه بعرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشة الفرضيات.

س. نموذج الدراسة

للقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على النموذج الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لتسيير الكفاءات
البشرية والرضا الوظيفي**

تمهيد

يعد تسيير الكفاءات البشرية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إذ أصبح يحتل مكانة استراتيجية في نجاح المؤسسات، من خلال تركيزه على استقطاب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وبالمقابل يعتبر الرضا الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس فعالية السياسات الإدارية وتأثيرها على سلوك العاملين وادائهم.

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، إضافة الى التطرق الى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين من خلال تقسيمه الى مبحثين هما كما يلي:

❖ المبحث الأول: الادبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي.

❖ المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية الرضا الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث الى ابراز العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي من خلال عرض أهم مفاهيم تسيير الكفاءات البشرية وكذلك التطرق الى المفاهيم الخاصة بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية

يعد تسيير الكفاءات البشرية من ابرز الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، اذ ان الكفاءات البشرية لا تقتصر فقط على توفر الموارد البشرية، بل تشمل مجموعة من المعارف، المهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الافراد وتمكنهم من أداء مهامهم بشكل متميز، وتكمن أهمية هذا التسيير في كونه عملية استراتيجية تسعى الى استقطاب، تطوير، وتحفيز الكفاءات المناسبة، بما يتضمن استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسات الاهتمام بتسيير الكفاءات باعتباره أداة فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الرضا الوظيفي.

الفرع الأول: ماهية الكفاءات

أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية (Human competencies)

هناك الكثير من التعريفات التي وضعت من طرف العديد من الباحثين والمختصين للوصول إلى مفهوم الكفاءة، نذكر منها:

تعريف "G. leboterf" الكفاءات هي القدرة على التعبئة، ومزج وتنسيق المورد في إطار عملية محددة، وبغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية.¹

كما عرفها الباحثان Daniel Held & Jean Marc Riss، بأنها: قدرة الفرد على تحقيق وإنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من فرد آخر حسب الدور المكلف به في المؤسسة تجاه المجتمع، أو هي مجموعة من المعارف النظرية والعملية والسلوكية التي تستخدم في اتجاه ما.²

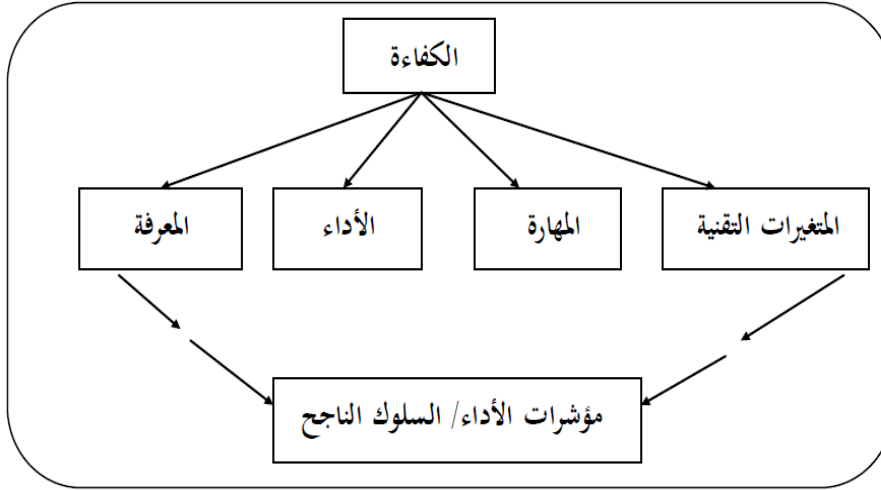
وحسب «Caird» يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك

¹ مهديد فاطمة وقبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المسارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2015، ص ص 21 - 22.

² ظاهر رداد القرشي، محمود حسين أبو جمعة، أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين، المجلد السادس، العدد 02، ربيع الثاني 1442 هـ / ديسمبر 2020 م، ص 99.

الناجح في مجال معين،¹ ودعم ذلك بالشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): البنية التمثيلية لكفاءات المؤسسة



المصدر: منصور كيال، صولح سماح، المرجع السابق، ص. 50

هذا الشكل يوضح "البنية التمثيلية لكفاءات المؤسسة"، وهو يبيّن العناصر التي تُكوّن الكفاءة داخل المؤسسة وكيف تؤثر في الأداء الناجح لديها، وكل عنصر يساهم في تحقيق سلوك ناجح أو أداء فعال يُمكن قياسه كمؤشر لنجاح المؤسسة.

● من خلال هذه التعريفات، يمكن استنتاج أن الكفاءة البشرية هي تكامل بين القدرات المعرفية، والمهارات العلمية، والسمات الشخصية والسلوكية لدى الفرد، حيث تدفعه نحو أداء مهامه بفعالية وكفاءة، مع قابليته للتكيف مع المتغيرات وتطويره المستمر في أدائه، كما تعد هذه الأخيرة عاملاً محورياً في تحقيق الأداء الفعال والتنمية المستدامة داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية الكفاءات

نظراً للتداول الكبير لمفهوم الكفاءات على المستوى المؤسسي، وجب علينا الإشارة إلى أهميتها، وذلك من خلال النقاط التالية:

1- على المستوى الفردي: تعتبر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد في ظل التحديات التي أفرزتها التحولات

¹ منصور كيال، صولح سماح، "تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع جوان 2010، ص 50

الراهنه والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد في بيئة عمل متسارعة نظرا لأسباب التالية:¹

- تعزيز الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق بامتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.

- في داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظر لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

2- على المستوى الجماعي: تكمل أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي فيما يلي:²

● تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛

● الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده)؛

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

3- على مستوى إدارة الموارد البشرية: تكمن أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يلي:³

● تطور الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين، هما الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛

¹ J. Arbert, P- Gillbert, F. picyere, Management des competences, Réalisation- concepts analuses, 2ème edition, paris Dunod (2002) ، OP. P48

² مشاد شهرزاد، قاسمي ناصر، تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة والرضا الوظيفي -دراسة حالة دائرة مفتاح، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- المجلد:08، العدد 01، 2021، ص91.

³ Loic Cadini- Francis Gverin- Frédérique Pigyere, Gestion de Ressources Humains – Pratique et éléments de théorie, 2ème édition, Dunad, Paris, 2002, P.P. 119-120

● تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة لجميع الوظائف؛

● تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات

قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين..... الخ؛

● احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية الجديدة على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب الكفاءات بدل الأفراد.

4- على مستوى المؤسسة: تكمل أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة بصفة عامة فيما يلي:¹

● في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛

● تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراه "Barney"

فمن بين المواد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي؛

● كسب الكفاءات ميزة تنافسية للمؤسسة والتي تميزها عن باقي المنافسين؛

● تعتبر الكفاءات بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل، دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع؛

● أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة شرط أن يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا للاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

ثالثا: أنواع الكفاءات

من أبرز أنواع التصنيفات للكفاءة هو التصنيف الثلاثي والذي صنف الكفاءة إلى المستويات التالية:

¹ بن عيسى مجيد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس مال الإستراتيجي، مداخلقة مقدمة -ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 09 - 10 مارس 2004، ص 68.

1- الكفاءات الفردية (Individual competencies)

وهي الأبعاد والمعارف والمهارات السلوكية والقدرات التنظيمية المترابطة مع بعضها لتحقيق أفضل مستوى للأداء، كما أنه يمكن تسميتها أيضا بالكفاءات المهنية وأنها تتعلق في المؤهلات التي يمتلكها الفرد من خلال تجاربه المهنية والشخصية وتواصله مع الآخرين وتوظيف ذلك في تحقيق أهداف معينة بصورة فعالة.¹

2- الكفاءات الجماعية (collective competencies)

تتكون الكفاءات الجماعية من خلال تكاثف وتعاضد الكفاءات الفردية مع بعضها البعض لتسهيل تحقيق الأهداف المقصودة والمحددة، وتعتبر الكفاءات الجماعية كفاءات محورية وذلك لأهميتها العالية وأنها محصلة الاندماج والتآزر بين الكفاءة الفردية وكفاءة التنظيم وفريق العمل المهني التي تساعد بالوصول إلى التحقيق الأمثل للنتائج والأهداف. والكفاءات الجماعية تتعلق بطريقة عمل المنظمة حيث تبدأ من تعاضد الكفاءات الفردية من قبل فريق العمل.²

3- الكفاءات الاستراتيجية (Strategic competencies)

بالنسبة لـ Prahalad و Hamel (1994) "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضمرة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.³

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية وتنميتها

أولاً: خصائص الكفاءات: للكفاءات عدة خصائص تتميز بها وتميزها عن غيرها ومن بينها نجد:

حدد "J. LEPLAT" خصائص مميزة للكفاءات هي:⁴

- ذات غاية حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة من المعارف؛

¹ ظاهر رداد القرشي، محمود حسين أبو جمعة مرجع سبق ذكره ص 103.

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

³ Marcel Coté, Marie-Claive Malo, La gestion stratégique : une approche Fondamentale, gaetan morin édition, Canada, 2002, p10.

⁴ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 177.

-الكفاءة ترتبط بالنشاط، إذ نجد أنها ترتبط بمهمة أو عمل محدد كما يمكن أن تغطي مجموعة من النشاطات والأعمال، ولهذا فكفاءة العامل لا تحدد من مسؤولياته أو مستواه العلمي فقط، إنما تحدد من أعماله ونشاطاته والنتائج المترتبة عنها، فالكفاءة ليست النشاط وإنما ما ينتظر من النشاط

- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

ثانيا: تنمية الكفاءات البشرية

1- تعريف تنمية الكفاءات البشرية:

لتنمية الكفاءات عدة تعريفات يمكن أن نذكر منها:

- تعرف على أنها عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة.¹

- كذلك تعرف على أنها موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث ينظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية:²

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛
- دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

تعرف أيضا: أنها مجموعة الأنشطة التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.³

مما سبق نستنتج أن تنمية الكفاءات البشرية هي عملية مخططة تهدف إلى تطوير معارف ومهارات الأفراد، وتعزيز قدراتهم واستعداداتهم لمواكبة متطلبات العمل، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة التنافسية

¹ طواهر عبد الجليل، وآخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث الاجتماعية، المجلد 03/العدد: 01(2021)، ص 131.

² عداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية "دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص 112.

³ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط، 2004، ص 56.

والاستقرار داخل المنظمة.

ثالثا: العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات

1- تكوين الكفاءات البشرية: يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول على الكفاءات، فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود. ويعرف بأنه:

نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.¹

2- التحفيز: عرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها: مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات.²

3- أجور ورواتب الكفاءات: فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها، وحتى تكون الأجور تؤثر بشكل إيجابي على العملية التنموية للكفاءات البشرية يجب على المؤسسة أن تضمن وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة، حيث أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب المعارف والكفاءة والمؤهلات وتعددتها.³

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 211.

² طواهر عبد الجليل، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الفرع الثالث: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافه

أولاً: تعريف تسيير الكفاءات البشرية

قدمت العديد من التعريفات لتسيير الكفاءات البشرية ومن أهمها يمكن أن ندرج الآتي:

- يعرف تسيير الكفاءات البشرية بأنه " التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".¹

- كما عرف الباحثين (Martin le Boulaire, Didier Retour) تسيير الكفاءات البشرية بأنه "مجموع الإجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغداً، فردياً وجماعياً، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها".²

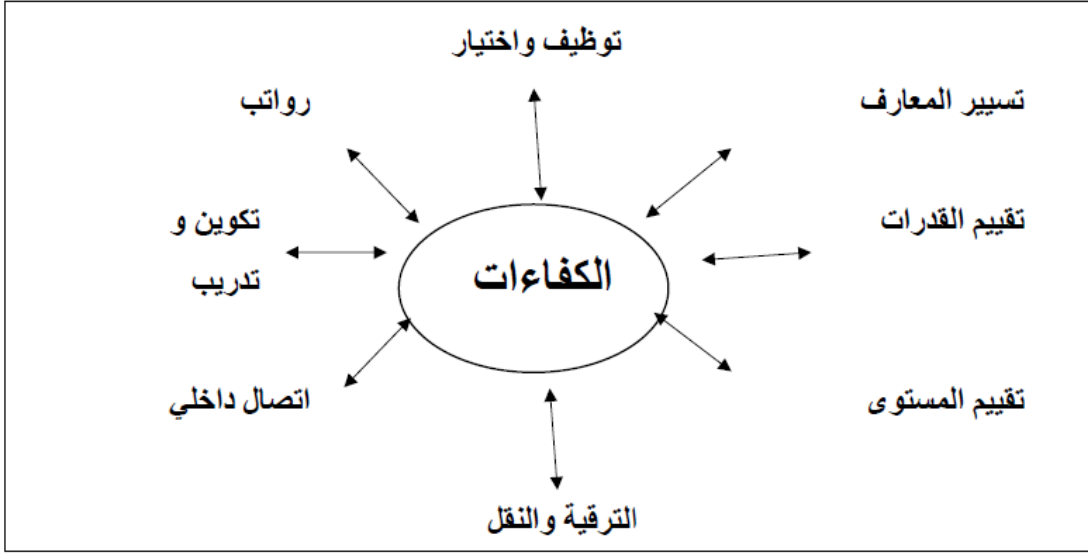
- كما يمكن تعريفه على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة، وتحسين أداء الافراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة او المستقطبة نحو الاحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وافقي"، إلا أنه يمكن القول ان تحقيق تسيير الكفاءات الناجح مرتبط بتطبيق تكامل افقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، من حيث نظرتها وكذا استراتيجيتها، اذ يجب ان تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، اما في التكامل الافقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:³

¹ بوقرة رايح، بن سالم امال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها، دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية وتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 08 | 2012، ص31.

² حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبيوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية -مجهر التنمية المحلية المستدامة- جامعة يحيى فارس المدية، العدد 08 | جوان 2017، ص154.

³ منصوري كمال، صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص55.

الشكل رقم (1-2): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية:



المصدر: منصوري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 55.

على ضوء التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل لتسيير الكفاءات البشرية على انه: "عملية تطوير واستثمار مهارات الافراد لتحقيق اهداف المؤسسة وتعزيز أدائهم بما يضمن التكيف مع التغيرات ومواكبة التطورات الحالية والمستقبلية لتحقيق التكامل ونجاح المؤسسي"

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

تسعى المؤسسات من خلال التسيير المحكم للكفاءات البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:¹

✓ زيادة فرص الابداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة باستقطاب كفاءات من الخارج؛

✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من ان الكفاءات تتناسب مع الوظائف المستندة اليها؛

✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين افراد المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولائهم فيحس العامل بالانتماء؛

¹ بوعلي ليندة، وآخرون، أثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة -سولنغاز- مديرية ورقلة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 -سكيكدة-2023، ص 107.

✓ وضع أسس علمية مناسبة لجلب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ التمكن من تقييم الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد انصب نظام تحفيز؛

✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها.

الفرع الرابع: مراحل ومجالات تسيير الكفاءات البشرية ومتطلباتها

أولاً: مراحل تسيير الكفاءات البشرية: من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات من الدراسات والأبحاث نجد ان وظيفة تسيير الكفاءات البشرية تمر بأربع عمليات أساسية وهي:

1- اعداد مواصفات الكفاءات: تعد اول خطوة أساسية في تسيير الكفاءات البشرية، حيث يتم من خلالها

تحديد مختلف المهارات، المعارف، والسلوكيات المطلوبة لكل منصب داخل المؤسسة، يشمل ذلك تحليل طبيعة كل وظيفة وتحديد الكفاءات التقنية والسلوكية اللازمة لأدائها بفعالية، وتعتبر هذه مرحلة مرجعية هامة تبنى عليها باقي عمليات التسيير مما يجعلها أساس لضمان التسيير العادل والفعال للكفاءات.

2- تقييم الكفاءات: انطلاقاً من بطاقات وصف الكفاءات يتم تحديد مرجعيات الكفاءات على أساس

الابعاد الثلاثة (معارف نظرية، معارف عملية، معارف سلوكية) والتي يرجع اليها القائمون على عملية التقييم اثناء المقارنة بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة، حيث توضح هذه العملية جوانب الضعف والقوة في الكفاءات التي تمتلكها المنظمة.¹

3- تطوير الكفاءات: يتم فيها العمل على سد الفجوات بين الكفاءات المتوفرة (الحالية) والمطلوبة، من

خلال تنظيم دورات تدريبية وزيادة عملية المعرفة والتحسين في المهارات والقدرات بهدف تحسين أداء الموظف وتأهيله للقيام بمهامه الحالية والمستقبلية.

4- رواتب الكفاءات: تمثل سياسة الرواتب إشكالية مهمة في تسيير الكفاءات من حيث البحث عن تحقيق

الرضا بالنسبة للكفاءات وتحفيزها من جهة، والبحث عن التوازن المالي للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، ولذلك يجب اخذ ثلاثة ابعاد بعين الاعتبار في تصميم سياسة الرواتب هي:²

¹ عسلي نور الدين، بغدادي صارة، اعتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري -مطاحن الحفنة بالمسيلة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، مجلد 09، العدد 01، 2022، ص 111.

² صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud ب اوامش بسكرة -الجزائر -المساهمة بنموذج نظري- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ال عدد 07، سنة 2012، ص 110.

1_ التوازن المالي: يتم تصميم سياسة الرواتب بشكل يوضح الاستخدامات الفعلية للمصاريف المخصصة للكفاءات مع مراعاة عملية تدقيق الرواتب بالنظر الى عمليات التقييم والتطوير وكذا تغيرات المحيط واستراتيجية المؤسسة.

2_ التوازن الداخلي: تسعى سياسة الرواتب لتحقيق العدالة بين الكفاءات واحداث الأثر الإيجابي في تحفيزها.

3_ ان تكون تنافسية: يجب ان تأخذ سياسة الرواتب بعين الاعتبار مستوى الرواتب في سوق العمل وكذا المؤسسات المنافسة للحفاظ على كفاءات المؤسسة.

ثانيا: مقاربات ومتطلبات تسيير الكفاءات البشرية

1_ مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

هناك مجموعة من المقاربات التي تستند إليها تسيير الكفاءات البشرية يمكن أن نوجزها في التالي:

1-1- المقاربة التسييرية الكفاءات البشرية (L'approche gestionnaire):

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات مكونة من رأسمال يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة او المعرفة العلمية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (Le savoir-être)، ان المقاربة التسييرية تفترض ان تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية امام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ملازمة للوضعيات المهنية للعامل اثناء ادائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات ناقصة مالم تقترن بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل (vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، ان الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل الموارد البشرية (افراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.¹

¹ حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل المجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة بسكرة الجزائر، العدد الرابع عشر، جانفي 2016، ص 337.

1-2- المقاربة العملية (L'approche opérationnelle): هي مقاربة ديناميكية، تقوم على التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والتنظيم الداخلي، والتطور التكنولوجي، فهي لا تعتمد على الكفاءات الجاهزة بل ترى ان الكفاءات تتكون وتتطور داخل بيئة العمل مع الوقت من خلال الممارسات اليومية والتعاون بين الافراد، بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة المتغيرة.

1-3- المقاربة الاستراتيجية (stratégique L'approche): وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.¹

__ من خلال المقاربة التسييرية، العملية، والاستراتيجية يتضح ان تسيير الكفاءات البشرية لا يقتصر على جانب واحد فقط، بل هو مزيج من التخطيط، التفاعل، والرؤية المستقبلية بهدف تحقيق أداء فعال وتطور دائم للمؤسسة.

2- متطلبات تسيير الكفاءات البشرية: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:

2_1_ التدريب والتطوير المستمر: من خلال تزويد الموظفين بمختلف المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بشكل أفضل، مع العمل على تحسين قدراتهم بشكل دائم يتناسب مع التغيرات والتطورات التي تحدث داخل المؤسسة.

2_2_ المشاركة: ويكون ذلك باشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار والأنشطة المتعلقة بالعمل، مما يؤدي الى تعزيز شعورهم بالانتماء وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وهو ما يساهم في تنمية كفاءاتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي.

2_3_ قيادة الابداع والابتكار: تعني تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم وحلولهم الجديدة غير التقليدية، وتوفير لهم بيئة عمل مرنة ومحفزة للتفكير الإبداعي والتجديد، مما يساعد على تطوير الكفاءات وتحقيق التميز داخل المؤسسة.

¹ بن موسى محمد، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الاعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي 33 (02)، جامعة زيان عاشور بالجللفة، ص06.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والقيمة التي تعطيها لها، والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به وتعكس بالضرورة كفاءة أدائه، فقد اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الافراد ومدى رضاهم الوظيفي الذي يوجه سلوكهم التنظيمي من خلال الاهتمام بمصالحهم ومشاكلهم وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل من اجل تحسين كفاءاتهم وادائهم، ومن هذا المنطلق سوف نحاول في هذا المطلب توضيح بعض الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي، ومدى أهميته، نظرياته، مظاهره، والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته: يعد الرضا الوظيفي موضوعا مهما لكل من يعمل في المنظمات ويعد من أكثر المتغيرات تكرارا في بحوث السلوك التنظيمي، سنتطرق الى تعريفه ومعرفة مدى أهميته:

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي (job satisfaction)

- ❖ **الرضا الوظيفي** عبارة عن كلمتين وهما: كلمة الرضا، فكلمة الرضا تشير عدة معاجم للغة العربية الى معنى كلمة الرضا، ففي المعجم الوسيط: "الرضا رضيه ورضي عنه اختاره وقبله وارضاه أي جعله يرضى وترضاه واسترضاه أي طلب رضاه"،
- ❖ **وفي معجم ابن منظور:** "الرضا هو ضد السخط وارتضاه أي راه له اهلا ورضي عنه أي احبه واقبل عليه، اما كلمة وظيفي، ففي الوجيز: وظفه أي الحقه بوظيفة وعليه العمل رتبه وقدره".¹
- ❖ **الرضا الوظيفي:** "هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل".²
- ❖ **يعرفه لوك Lock:** هو "ردود أفعال عاطفية إيجابية وذلك فيما يتعلق بتجارب الفرد في وظيفته وخبراته"، وقد استند لوك في تعريفه للرضا الوظيفي على الحالة النفسية التي تكون كرد فعل للعامل عن المواقف التي يعيشها العامل داخل المنظمة".³
- ❖ **يعرفه أيضا سميث على أنه:** "درجة الاشباع التي يحصل عليها الفرد من خلال وظيفته لحالة من الاستقرار النفسي والمعنوي".⁴

¹ بن سعيد يحيى، القحطاني محمد، معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة الطائف وطرق التغلب عليها كما يراها المعلمون والمديرون، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، المجلد 3 ال عدد11، نوفمبر 2022، ص449.

² احمد منال، **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص38.

³ زهراوى مريم، **دلالات وابعاد الرضا الوظيفي**، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة صالح بونيدر، جامعة قسنطينة 3، العدد 13، 2017، ص 425

⁴ طارق عبد الرؤوف، المصري إيهاب عيسى، **الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني**، القاهرة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 25.

يظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر، وعليه يمكن القول ان الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- الشعور بالارتياح والقناعة لإشباع الحاجات والرغبات في الوظيفة وبيئة العمل.
 - ردود أفعال إيجابية عما يعيشه الفرد في وظيفته داخل المنظمة.
 - الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة يمكن التأثير فيه الى حد ما.
- من خلال ما سبق يمكننا استخلاص تعريف الرضا الوظيفي انه "شعور بالراحة والسعادة في العمل عند ما تتحقق توقعات واحتياجات الفرد ومما يجعله أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة، ويؤثر إيجابيا على تصرفاته وادائه".

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمنظمة، وكذلك المجتمع والتي سوف نوضحها كلا على حده، وهي:

- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: عندما يكون شعور الموظف مرتفعاً بالرضا الوظيفي، فان ذلك يؤدي الى:¹

- قدرته على التكيف مع بيئة العمل،
- رغبته في الابتكار والابداع،
- في حين يشعر الموظف ان حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافي فان ذلك يزيد لديه الرغبة في أداء الاعمال المناطة له بطريقة جيدة ومميزة.

- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:²

- ارتفاع مستوى الإنتاجية، الشعور بالرضا الوظيفي يخلق لدى الموارد رغبة في الإنجاز وتحسين الأداء؛

¹ بن حمود بن ناصر الوهبي مجّد، وآخرون، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ، الإصدار السابع والعشرون (تموز)، 2020، ص 11.

² بلقاضي الأمين، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الدراسات في المالية الإسلامية والتنمية المستدامة، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، سنة 2022، ص 51

- تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال تخفيض معدلات التغيب عن العمل، الإضرابات والشكاوى؛
- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، عند شعور المورد ان وظيفته قد اشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بها.

● أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: تتضح أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع في:¹

- ارتفاع معدلات الإنتاج، ومنه تحقيق الفعالية الاقتصادية؛
- ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض مستويات البطالة بين افراد المجتمع.

الفرع الثاني: نظريات المفسرة للرضا الوظيفي

لقد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في الموضوع ذو صلة العنصر البشري الذي يطمح دائما للتقدم، ومن الطبيعي ان يكون من نتائج ذلك وجود مجموعة متعددة من النظريات التي فسرت الرضا عن العمل.

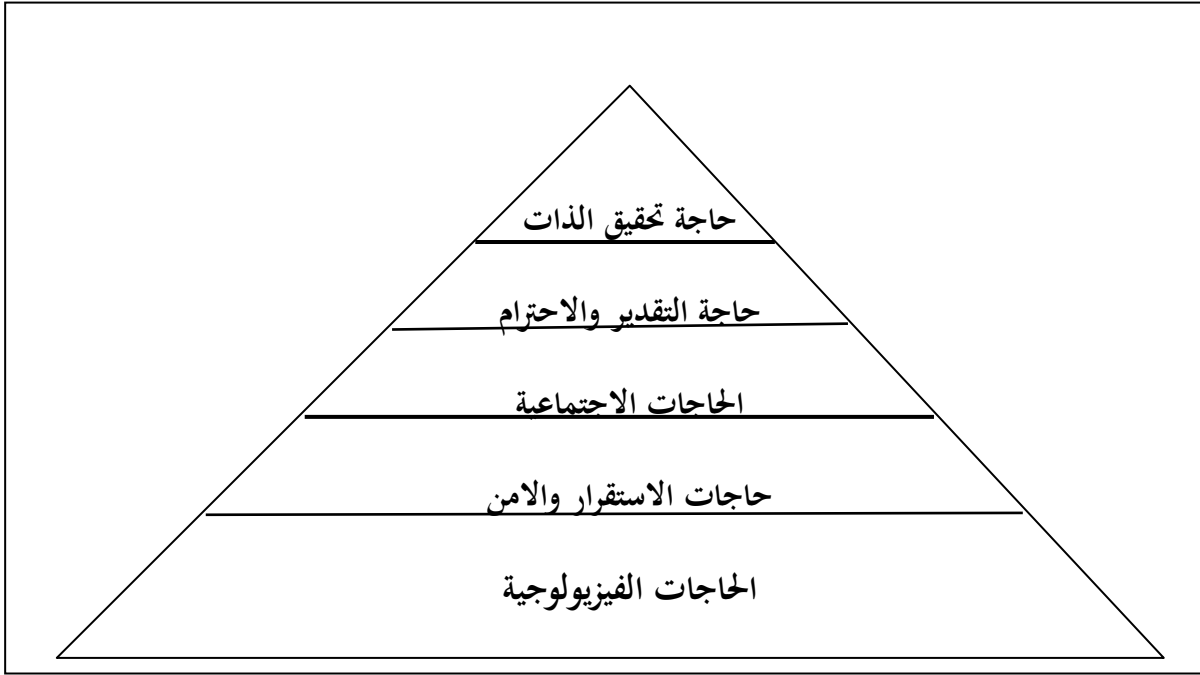
أولاً: نظرية هيكلية الحاجات ماسلو (MASLOWS NEEDS THEORY)

تعد نظرية ابراهام ماسلو من أكثر نظريات الدافعية شيوعاً، وتقوم على افتراض ان السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الافراد اشباع احتياجاتهم غير المشبعة، وتقوم على مبدأين أساسيين يؤكد المبدأ الأول على ان احتياجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحيث أولوياتها للفرد، حيث انه كلما تم اشباع احتياج من هذه الاحتياجات انتقل الفرد الى الاحتياج غير المشبع الذي يليه في تنظيم الهرمي لسلم الاحتياجات كما هو مبين في الشكل الموالي:²

¹ نفس المرجع السابق، ص 518.

² برنية طروم على، الرضا الوظيفي، مفهومه، عوامله، نظرياته، مجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الزاوية، عدد 06، يوليو 2014، ص 76.

الشكل رقم (1-3): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: برنية طروم على، المرجع السابق، ص 77.

__بينما اقر المبدأ الثاني ان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، اما الاحتياجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد، ومن ثم ينتهي دورها في عملية الحفز ووقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولوياتها من الأسفل كما يلي: ¹

1. _ **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات التي تأتي في المقام الأول للفرد، وتتمثل في حصوله على عمل مستقر يوفر له الاجر الكافي الذي يمكنه من تامين المأكل والمسكن والملبس. ²
2. _ **حاجات الاستقرار والامن:** وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي او ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.
3. _ **الحاجات الاجتماعية والانتماء:** وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة الى الصداقة، والحب، والعطف، القبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات اعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 77.

² الرحيلي رينا سعد، الرضا الوظيفي لدى الأطباء السعوديين العاملين في المستشفيات الحكومية، "دراسة وصفية على عينة من الأطباء السعوديين العاملين في القطاع الصحي بمدينة جدة"، مجلة بحوث كلية الآداب، كلية الآداب والعلوم الإنسانية -جامعة الملك عبد العزيز جدة -المملكة العربية السعودية، المجلد 18، العدد 104، السنة 2016، ص 653.

4. _ حاجات التقدير والاحترام: كالحاجة الى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بان هذه الحاجة تأتي عقب اشباع الحاجات الثلاث السابقة؛
5. _ حاجات الى تحقيق الذات: وتمثل الحاجة الى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة اعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.¹

ثانيا: نظرية هيرزبرغ (نظرية ذات العاملين): (HERSBERGS TWO FACTORS THEORY)

استطاع فريدريك هيرزبرغ من خلال دراسته ان يتوصل الى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وان العوامل المؤدية الى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء، حيث يوجد لدى الافراد نوعان اساسيان من الحاجات وهما الحاجة الى تجنب الألم، والحاجة الى النماء النفسي، وتحقيق الذات، وتعتبر جوانب العمل التي تشبع حاجات النماء النفسي للعاملين وتسبب في حالة توافرها وملائمتها شعورا بالرضا عوامل دافعة، ولذا فان التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل:²

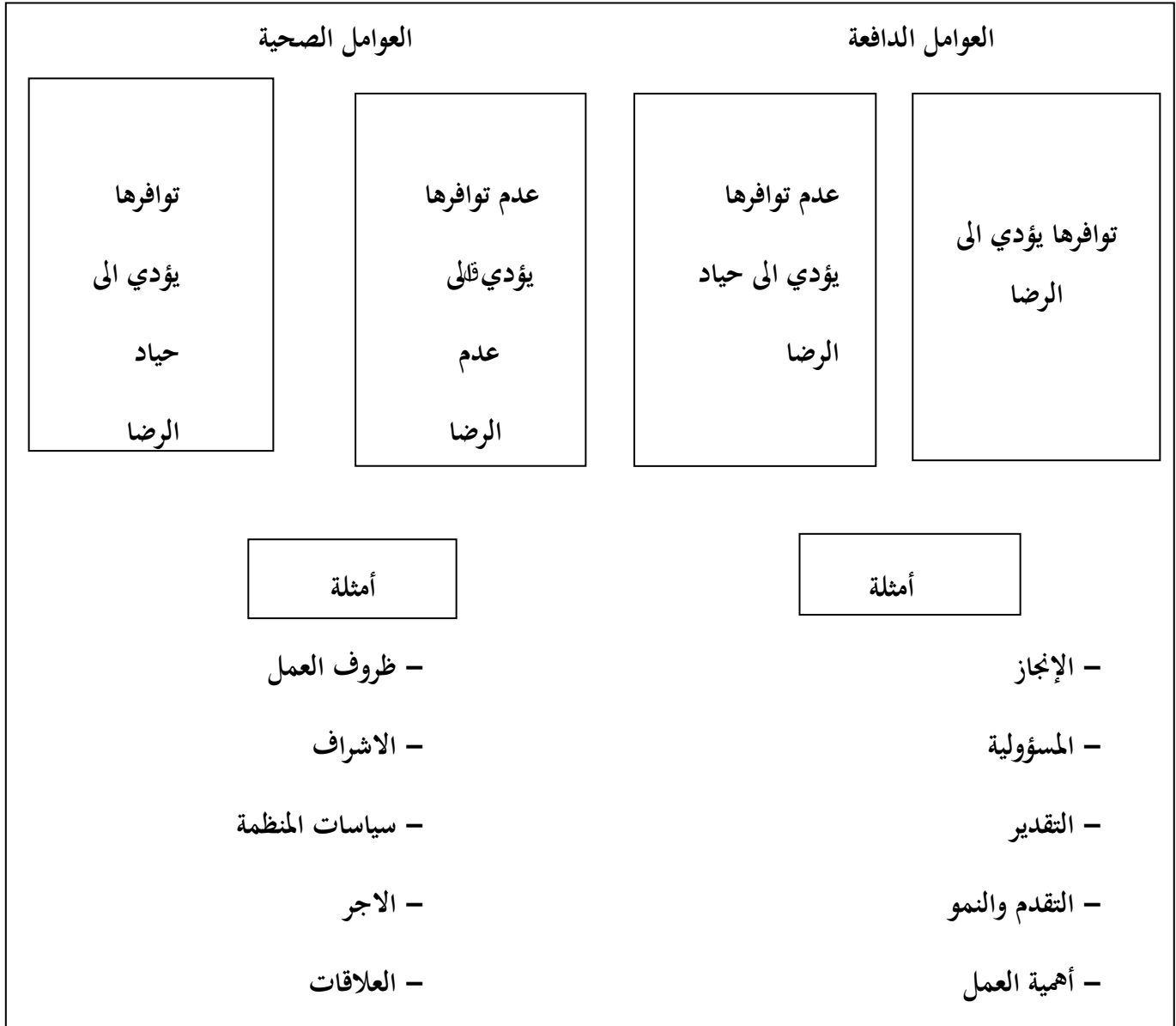
1. **عوامل الدافعة:** وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توافرها في موقف العمل بشكل ملائم الى الشعور بالرضا لدى العاملين، ولكن غيابها او عدم وملاءمتها لا يؤدي بالضرورة الى الشعور بعدم الرضا، ويمكن حصر عوامل الدافعية هذه في ستة: الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، الترقية، احتمالية النماء، فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا في العمل.
2. **عوامل الصحية (الوقائية):** وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الافراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها، وتتمثل هذه العوامل في ظروف العمل، الرواتب، الأجور، سياسات المنظمة، العلاقة بالمشرفين والرؤساء والمكانة الاجتماعية، فكل هذه العوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا وبالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، كما تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة حد امان في هذا الخصوص.³

¹ فؤاد نواوي فلمبان ايناس، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة ام القرى، سنة 1428 | 1429هـ، ص 47.

² بن عيسى صابر، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD (غير منشورة) في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، قسم التربية الحركية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، سنة 2018 | 2019، ص 47.

³ عمارة شريف ماستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري بالميلية -ولاية جيجل-، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد -ماناجمنت-، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد صديق بن يحيى -جيجل، سنة 2009 | 2010م، ص 24، ص 25.

الشكل رقم (1-4): نظرية ذات العاملين



المصدر: عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري بالمليية - ولاية جيجل، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2009 | 2010، ص 24.

ثالثا: نظرية العدالة (THEORY OF JUSTICE)

تنسب الى الكاتب آدمز وذلك عام 1965 وتقوم في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي ان درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها العامل

لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات، وحسب آدمز فان الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح.¹

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

رابعا: نظرية القيمة "لوك" (LOCKS VALUE THEORY)

قدم لوك وترمبو عام 1980م شرحا لنظرية لوك في الرضا الوظيفي، ويرى لوك في هذه النظرية ان الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن أدراك الفرد بان عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد، ويعني ذلك ان لوك قد ميز بين القيمة والحاجة، واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما انه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد، بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي او اللاوعي.²

خامسا: نظرية الدرفير (ALDERFER THEORY)

نتيجة للانتقادات التي وجهت الى نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهودا للحد من عيوب نظرية "ماسلو" وكان من أوائل هؤلاء العلماء "الدرفير" الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات الى ثلاثة وعرفت نظريته بالرمز (E-R-G) وهي على النحو التالي:³

- **حاجات البقاء:** وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الانسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم اشباعها من خلال عوامل البيئة، مثل الحاجة الفسيولوجية، وحاجات الامن، كالحاجة الى الطعام والمأوى.

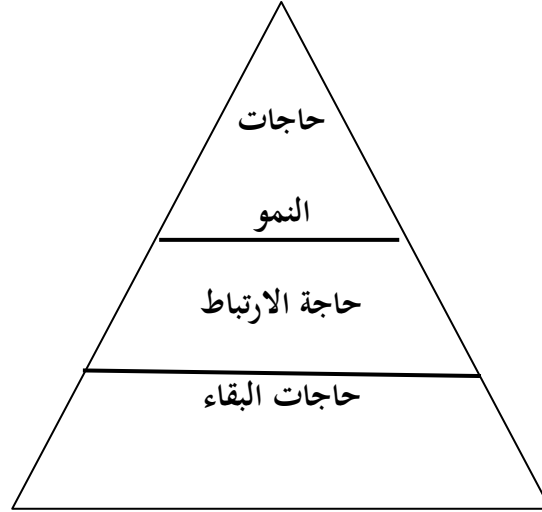
¹ بغو هوارى، خلاصي مراد، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر، دراسة ميدانية بمقر ولاية ام الوفاي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، سنة 2017، ص86.

² كمال عبد الستار، سحوان عطاء الله، الرضا الوظيفي المؤسسي من منظور النظريات سوسيو -تنظيمية، مجلة العلوم القانونية الاجتماعية، جامعة عاشور بالجلفة الجزائر، المجلد 05، العدد 01، سنة 2020، ص198.

³ الحبيشي إيهاب محسن حمود، أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في ميدان نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية في الإدارة والتسيير، جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، 2013|2014، ص83.

- **حاجة الارتباط:** وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وافراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية".
- **حاجات النمو:** وهي جميع ما يتصل بالتطور قدرات الانسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات أي المستوى الأعلى عند "ماسلو".

الشكل رقم (1-5): سلم حاجات الدرفير



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات النظرية.

- وبالرغم من اتفاقه مع "ماسلو" في تدرج الحاجات الا انه يختلف عنه في امرين أساسيين هما:¹
_ ان الانسان عندما يفشل في الوصول الى الحاجة العليا فان ذلك يدفعه للوصول الى الحاجة الدنيا.
_ بينما تقتصر نظرية ماسلو على ان الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد فان الدرفير يرى ان الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.
- وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وان كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في ان محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين هو مدى اشباع الحاجات لديهم.

¹ نفس المرجع السابق، ص 84.

الفرع الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مظاهر الرضا الوظيفي

هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة والمتفاعلة والتي يمكن ملاحظتها على الفرد والتي تجعله شخصاً قادراً على الأداء بصورة أفضل ومن بين هذه المظاهر ما يلي:¹

1. زيادة معدل الأداء

هناك اتجاهات متنوعة بعضها يربط بين حسن الأداء والرضا عن العمل ويرى البعض أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المنصفة أو العاملة ويرى اتجاه ثالث أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء. ومن هنا تم الربط بين الزيادة في معدل أداء العاملين وبين رضاهم عن العمل فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر بالإيجاب على معدل الأداء.

2. زيادة معدل الحضور

توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتعنه حيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء. أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل، كلما قلت نسبة الغياب زاد معدل الحضور، وكلما توافرت السلوكيات الإيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه كان ذلك مؤشراً لمظاهر الرضا الوظيفي.

3. الرضا العام عن الحياة

يعد الرضا الوظيفي أحد المؤشرات المحددة للرضا عن العام عن الحياة أي أن هناك انعكاسات عن العمل وعلى الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته ومن خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلياً أو رضا جزئي، يمكن تقسيمها حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة وأخرى ذاتية متعلقة بطبيعة العامل نفسه. وتتمثل هاته العوامل فيما يلي:

¹ المصري إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مفهوم -عوامله- نظرياته -ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة الطبعة الأولى، 2014، ص 53-54.

1- العوامل التنظيمية: يتمثل هذا النوع من العوامل فيما يلي:

أ. **نظام العوائد:** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها: الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية، فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.¹

ب. **السياسات التسييرية:** وتتضمن ما يلي:

ب-1: **نمط الإشراف:** إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهـم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، العدالة والتعاون في حدود الأهداف التنظيمية.²

ب-2: **قيم وأهداف المنظمة:** كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.³

ب-3: **سياسة المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل بشكل يسير العمل ولا يعقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.⁴

ب-4: **ظروف العمل:** وتتمثل في:

- **ظروف العمل المادية:** تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضا العامل، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.⁵

- **الظروف الاجتماعية:** المتمثلة في جماعات العمل التي تؤثر على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.⁶

¹ شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 م، ص 198.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 148.

³ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 235.

⁴ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، 2005، ص 151.

⁵ نفس مرجع، ص 151.

⁶ جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002، ص 55.

2- العوامل الذاتية: بينت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد ويتبين هذا في طباعهم وشخصياتهم. وما يلي أبرز العوامل الشخصية التي تؤثر في الرضا الوظيفي:¹

- أ. احترام الذات.
- ب. المكانة الاجتماعية.
- ج. تحمل الضغوط.
- د. الرضا العام عن الحياة.

وفيما يلي جدول يوضح أهم العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (1-1): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
		من حيث أداء العامل للوظيفة	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة	
مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة	مدة وتوقيت العمل	الشعور بالإنجاز	درجة تكبير الوظيفة	- عامل السن
نظرة المجتمع للموظف	ظروف العمل	الأجر والخوافز	درجة إثراء الوظيفة	الأقدمية في العمل
الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي)	المادية	فرص الترقية	السيطرة على الوظيفة	نوع الجنس
اختلاف الجنسية	الإجراءات	الشعور بالأمن الوظيفي	طبيعة الوظيفة	المستوى التعليمي
البيئة الاجتماعية والثقافة الداخلية والخارجية	القانونية للعمل	العلاقات مع الآخرين	المشاركة في اتخاذ القرار	أهمية العمل للعامل
	نظم الإتصال		المستوى التنظيمي للوظيفة	شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته، وطموحه)
	التكنولوجيا			
	نمط القيادة والإشراف			

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 م، ص 192.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 157.

الفرع الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي وقياسه

أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي

تشير أبعاد الرضا الوظيفي إلى المجالات أو الجوانب التي يقيم فيها الموظف مدى رضاه عن عمله ومن أبرز هذه الأبعاد ما يلي:

- 1- **الرضا عن الأجر:** إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جداً لتحقيق الرضا، فلا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه.¹
- 2- **الرضا عن محتوى العمل:** قدم بعض الباحثين ومنهم "Hackman" مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا عن محتوى العمل أهمها خصائص العمل (درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد في اختيار طرق أداء العمل، استخدام الفرد لقدراته في 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.²
- 3- **الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير أنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.³
- 4- **الرضا عن نمط الإشراف:** تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم ويتحقق الرضا عن الإشراف من خلال تحقق مجموعة من العوامل هي كالتالي:⁴
 - 1/ إظهار روح الصداقة في العمل.
 - 2/ تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 154.

² مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس، المدية، ال عدد 6، جوان 2016 م، ص ص 175 – 176.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 143.

⁴ ضيف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 7.

3/مساندة العمال وتقديم يد العون لهم.

4/وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر.

5/الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية.

6/المعايشة السلمية في العمل بين المشرف والعمال.

5-الرضا عن جماعة العمل: يشير مصطلح تماسك الجماعة إلى درجة التقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى انجذابهم لبعضهم البعض واستعداد كل فرد لمساعدة ومآزره الغير، وهو من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها، ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة، هو تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين ادائه.¹

6-الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.²

7-الرضا عن ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من التهوية، الإضاءة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والنظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين وأدائهم. فكلما كانت الظروف المادية جيدة كلما زاد الرضا عن العمل لدى الأفراد.³

ثانيا: قياس الرضا الوظيفي

1-المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق الاعتماد على بعض البيانات الثانوية مثل:⁴

أ. معدل الغياب

ب. حجم شكاوى العاملين

ج. عدد حوادث العمل

د. نسب الإنتاج المعيب

هـ. مستوى إنتاجية العمل

¹ حرم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 163.

² حرم حسين، نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ محمد عباس سهيلة، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 395.

⁴ المصري إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

وهذه الطريقة أقل تكلفة وتبتعد عن التحيز، ولكن يستلزم الأمر دقة تفسير هذه الظواهر والبيانات.

2- المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة كتصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها. وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:¹

أ. طريقة ليكرت: «LIKERT»

يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:²

-أوافق بشدة

-أوافق

-لم أقرر

-لا أوافق

-أعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب، والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب.

ب. أسلوب الأحداث الحرجة

وهو أسلوب يعرف بطريقة هير زبرج (HERZBERG) يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى

¹ حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 170.

² محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2001 / 2000، ص 37.

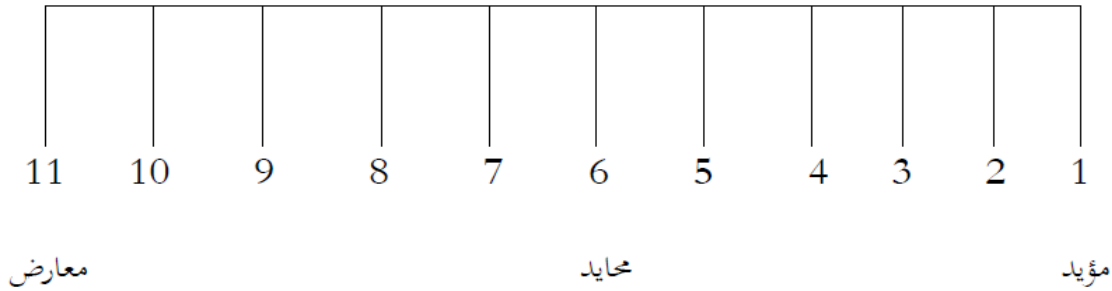
الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المسرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.¹

ج. طريقة ثرستون THURSTONE

وضع كل من CHAVE & THURSTONE عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أن العبارات تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدموا طريقة المقارنة الزوجية، لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى (11) قسما أو فئة، حيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على الرفض أو النفور الشديد في الفئة الأخيرة أي الفئة (11) والعبارة التي لا تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (6) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من (1) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.²

الشكل رقم (1-7): يمثل طريقة ثرستون لقياس الرضا الوظيفي.



المصدر: محمودية شهيرة، "الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر 2001/2000، ص 38.

وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشتتا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس على مجموعة العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب من المحكم جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات.

¹ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة 01، 1983، ص 410.

² محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي

توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوعا مشابها لدراستنا هذه المعنونة بدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، فمنها من تناولت متغير تسيير الكفاءات البشرية فقط أو تضمنته في محتواها، ومنها من تناولت متغير الرضا الوظيفي. ولتعذر وجود دراسات تشمل المتغيرين معا سنحاول من خلال هذا المبحث تناول الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير في مطلب على حدا وتفريع كل منه إلى دراسات سابقة باللغة العربية، ودراسات سابقة باللغة الأجنبية. وتم الاعتماد في ترتيبها على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ثم نختم المبحث بجوانب الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول تسيير الكفاءات البشرية

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولا: دراسة ليندة بوعلي، سارة بن أوزينة، وفاء حديدي (2023)، مقال بعنوان: "أثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز -مديرية ورقلة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية -ورقلة-"مجلة الباحث الاقتصادي¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تسيير الكفاءات البشرية على تحسين أداء الموارد البشرية، وتحديد العلاقة بين إدارة الكفاءات ومستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف مشكلة الدراسة ومن ثم تحليلها والوصول الى نتائج، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال الاستبيان لجمع البيانات عن عينة بلغ حجمها 86 عاملا من المؤسسة والتحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS النسخة 22.

من أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

توجد علاقة ارتباط معتدلة بين تسيير الكفاءات وأداء الموارد البشرية ب قيمة 0,306.

وكلما زادا مستوى تسيير الكفاءات بمقدار 1.1. زاد مستوى أداء الموارد البشرية.

كما أظهرت الدراسة ان تطبيق إدارة الكفاءات لا يزال متوسط في المؤسسة قيد الدراسة.

¹ بوعلي وآخرون، أثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز -مديرية ورقلة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة «مجلة الباحث الاقتصادي " المجلد 11، العدد 01، سنة 2023.

ثانيا: دراسة مشاد وقاسمي (2021)، مقال بعنوان "تقدير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي": دراسة حالة دائرة مفتاح (البلدية)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات.¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تقدير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، حيث اعتمدت على المنهج الكيفي، واشتملت عينة الدراسة على جميع الإطارات العاملة بدائرة مفتاح ولاية البلدية حيث بلغ عددهم (14) عينة (10) متصرفين إداريين و(04) مهندسين، حيث قامت بجمع البيانات باستخدام (الملاحظة بالمشاركة والمقابلة). لأنه الأنسب لتحليل محتوى المقابلات التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة، ولأجل وصف الظاهرة بدأوا بالإطار النظري للكفاءة البشرية، ثم الرضا الوظيفي في المحور الثاني، وأخيرا دراسة حالة دائرة مفتاح لمعرفة مدى اهتمامها بكفاءاتها البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود ضعف في تقدير الكفاءات البشرية على مستوى دائرة مفتاح، سواء من الجانب المادي أو المعنوي، انعكس سلباً على الروح المعنوية للموظفين، وأدى إلى شعورهم بالاغتراب الوظيفي وانعدام العدالة التنظيمية.

ثالثا: دراسة حمادي نبيل، رقي نذيرة (2017): مقال بعنوان، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتبيوتيكال". مجلة الاقتصاد والتنمية - مختبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحي فارس المدية.²

هدفت هذه الدراسة الى: المعرفة مدى تأثير تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة، ودراسة أثر التدريب والتقييم الكفاءات على معايير التميز وفقا للنموذج الأوروبي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز بالمؤسسة، بالإضافة الى المنهج دراسة الحالة دراسة استقصائية على فرع المضادات الحيوية "انتبيوتيكال" لجمع البيانات من الواقع العملي على عينة تقدر ب 52 إطار من أصل 119 إطار، باستعمال أداة الاستبيان والتحليل الاحصائي وبرنامج SPSS 20.

من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة: ان هناك اهتمام من طرف الفرع بموارده وكفاءاته البشرية، وان للتدريب والتقييم أثر إيجابي على تحقيق التميز في الأداء، وان جذب الكفاءات والرواتب لا يؤثران بشكل مباشر على التميز.

¹ مشاد وقاسمي، تقدير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، دائرة مفتاح (البلدية)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، المجلد 08، العدد 01، سنة 2021.

² حمادي ورقي، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتبيوتيكال"، مجلة الاقتصاد والتنمية - مختبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحي فارس المدية، العدد 08، 2017.

رابعاً: دراسة بوقرة رابع، بن سالم أمال (2012)، بعنوان: "دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها. دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.¹

هدفت هذه الدراسة الى معالجة وتحليل الاليات الكفاءات في إدارة الموارد البشرية ودورها في جذب المواهب البشرية داخل المؤسسة، اذ تم تشخيص مسار تسيير الكفاءات بالمصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" ببوسعادة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحليل علمي ومنهجي لدور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وكيفية تطويرها، كذلك اعتمدت منهج دراسة الحالة في المؤسسة محل الدراسة على عينة محددة من الموظفين الموهوبين للمصحة والذي تم اختيارهم من طرف المدير الطبي والمتمثل عددهم في 10 أطباء من الموجودين في المصحة، منهم 8 أطباء رجال و2 نساء، واستخدمت أداة الدراسة الممثلة في الاستمارة والاستئلة.

من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة: ان فعالية نجاح سبل وآليات تسيير الكفاءات في إدارة المورد البشري الموهوب تلعب دوراً أساسياً في نجاح المؤسسة وتحقيق التفوق التنافسي.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (Bakti Setyadi and Others), (2023)، مقال بعنوان: "تأثير الكفاءة والرضا الوظيفي على ولاء الموظفين في صناعة الاسمنت".²

"The Effect of Competence and Job Satisfaction on Employee loyalty in the Cement Industry, Universitas Bina Darma (Indonesia).

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير الكفاءة والرضا الوظيفي على ولاء الموظفين في شركة بي تي سيمين باتوراجا باليمبانج.

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطريقة مسح بتصميم مقطعي، حيث تألفت عينة الدراسة من 98 موظفاً تم اختيارهم باستخدام طريقة اخذ العينات الملائمة، استخدمت الدراسة أداة الاستبيان من اجل جمع البيانات بمقياس ليكرث من 01 الى 05، والذي خضع لتقييم الصلاحية والموثوقية، كما تم اجراء تحليل دوتا

¹ بوقرة وبن سالم، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها. دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، سنة 2012.

² (Bakti and Others), ***he Effect of Competence and Job Satisfaction*** on Employee loyalty in the Cement Industry Universitas Bina Darma, (vol 04), no (05), (Indonesia), 2023.

باستخدام الانحدار الخطي المتعدد مع تطبيق Smart PLS.

من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان الكفاءة والرضا الوظيفي لهما تأثير إيجابي وهام على ولاء الموظفين في شركة سيمين باتوراجا باليمبانج لتكنولوجيا المعلومات، _ كلما ارتفع مستوى الكفاءة والرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظفون، ارتفع مستوى الولاء الذي يظهرونه تجاه المؤسسة.

ثانيا: دراسة (Wustari Mangundjaya, and others)، (2009)، بعنوان تطوير أداء الموظف من خلال تقييم الكفاءة¹.

Developing Employee's Performance through Competency Assessment, International Conference on Human Resource Development, Taipei, Taiwan

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية تقييم الكفاءات في تحسين أداء الموظفين داخل شركة إنشاءات إندونيسية تُعرف باسم "AB Company"، والتي تطبق إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة (CBHRM) منذ عام 2004.

حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد جمعت بيانات الدراسة باستخدام تقييم الكفاءات باستخدام أسلوب التقييم المتعدد المصادر (Multi-Rater Assessment)، حيث يُقيّم الموظف من قبل نفسه، مشرفه المباشر، وزميل له، أيضا تم استخدام استبيانات تقييم الكفاءة المصممة وفقاً لنموذج الكفاءات الخاص بالشركة. وكان من المخطط تقييم 40 موظفاً في قسم الموارد البشرية، لكن تم تقييم 33 موظفاً فقط بسبب ضيق الوقت وأعباء العمل. مع وجود ثلاثة مقيمين لكل موظف.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود فجوات كبيرة بين الكفاءات الفعلية والمطلوبة، خاصة بين الموظفين من فئة "أخصائي مبتدئ" و "موظف مبتدئ".

- ركز التقييم واستبيان تقييم الكفاءات كما تبين نتائج الدراسة أن هناك العديد من القيود التي تؤثر في تطبيق نموذج الكفاءات بنجاح بسبب بعض الأسباب مثل: صحة الاستبيان وموثوقيته، وغموض بنود الاستبيان، الذاتية (تعتمد عملية التقييم اعتمادا شديدا على حكم المديرين)، وتردد المديرين في تصنيف كل موظف حسب تصنيفه الفعلي وعدم تقديم أي ردود إلى الموظفين، عدم متابعة نتائج التقييم (المكافأة/العقوبة).

¹ Wustari Mangundjaya, and others, Developing Employee's Performance through Competency Assessment, International Conference on Human Resource Development, Taipei, Taiwan, (2009).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة أحمد محمد علي حنان، (2021)، مقال بعنوان: الرضا الوظيفي كمنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين، المجلة المصرية للدراسات النفسية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستويات أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية وجودة الخدمات الإرشادية وأبعادها لدى الأخصائيين النفسيين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الارتباطي، والمقارن). واعتمدت على الأدوات السيكو مترية (مقياس الرضا الوظيفي، مقياس جودة الخدمات). وتكونت عينة الدراسة من (125) من الأخصائيين النفسيين الموظفين في مدارس محافظة أسيوط (38 ذكراً و 87 أنثى) وللمؤهل العملي (86) ليسانس و 39 دراسات عليا).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي للأخصائيين النفسيين، كما يمكن التنبؤ بجودة الخدمات الإرشادية من خلال الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين.

ثانياً: دراسة مولاي مصطفى سارة (2016)، مقال بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية" مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس، المدية.²

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على العوامل المؤثرة على رضا العاملين الإداريين في قطاع المصارف، وإبراز دور الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالأداء ورفع مستوياته، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المتغيرات لبيان ذلك التأثير، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من المصارف العمومية (الوكالات العاملة بمدينة المدية) ، حيث بلغت العينة 75 عاملاً، وتم اعتماد مقياس ليكرث، واعتمد على التحليل باستعمال برنامج spss لقياس آراء العاملين.

وجاءت نتائج الدراسة بأن: غالبية أفراد العينة مدركين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ولآثار الناتجة عنه.

-وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين.

-بيئة العمل، الحوافز، والاستقرار الوظيفي تعتبر من العوامل الأكثر تأثيراً على رضا الموظفين.

-انخفاض مستوى الرضا عن بعض الجوانب مثل الترقية والتدريب يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي.

¹ أحمد محمد علي، الرضا الوظيفي كمنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 32، العدد 114، (2021).

² مولاي مصطفى، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية" مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس، المدية، العدد (06)، (2016).

ثالثا: دراسة الحبيشي إيهاب محسن حمود، (2013-2014) حول أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية في الإدارة والتسيير بجامعة الجزائر 3.¹

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى بين الأداء الإداري والرضا الوظيفي، من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بجمع البيانات من عينة من موظفي الوزارة (14 موظفا)، وذلك باستخدام (تحليل محتوى الدراسات السابقة، والاستبيانات)، ثم تحليلها لاستخلاص مدى تأثير جودة الأداء الإداري على مستويات الرضا الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة من أبرزها أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء الإداري الجيد ومستوى الرضا الوظيفي، حيث يساهم التنظيم الإداري الفعال، والتواصل الواضح، والتحفيز، في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

رابعا: دراسة زين الدين ضياف (2000)، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر.²

هدفت هذه الدراسة إلى: تحليل تأثير أنماط الإشراف المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الصناعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على الاستبيان لجمع البيانات والمقابلات وشملت عينة من الموظفين في قطاعات صناعية مختلفة، وتتكون عينة الدراسة من فئتين هما:

أ/ فئة المشرفين: إذ تم اختيار ثلاثة أفراد من مشرفي الوحدات الإنتاجية الثلاثة على أساس نمط الإشراف الذي يتبعه كل منهم.

ب/ فئة العمال وتتكون من (60) عاملا موزعين على ثلاث وحدات إنتاجية تضم كل مجموعة 70 عاملا تعمل ضمن نفس الوحدة وخاضعة لنفس نمط الإشراف.

نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإشرافي الذي يتسم بالدعم والمشاركة، وبين ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا للتنظيم الصناعي الفعال في تعزيز هذه العلاقة.

¹ الحبيشي إيهاب محسن حمود، أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير (غير منشورة) في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية في الإدارة والتسيير بجامعة الجزائر 3 (2013/2014).

² ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر (2000).

أولاً: دراسة (Dixit Shailly and Mini Amit Arrawatia)، (2018)، مقال بعنوان: "تأثير إدارة المواهب على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في بنوك القطاع العام في راجستان، الهند".¹

The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan"

هدفت هذه الدراسة الى دراسة الوضع الحالي لإدارة المواهب في بنوك القطاع العام الهندية، وتحديد جميع ممارسات إدارة المواهب التي تؤثر باستمرار على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وتحليل درجة استبقاء الموظفين ورضاهم وادائهم في مكان العمل، وتقديم اقتراحات لتحسين ممارسات إدارة المواهب في بنوك القطاع العام.

اعتمدت هذه الدراسة على اجراء تقييم شامل للأدبيات التجريبية والنظرية الأساسية لتحقيق اهداف البحث في المسح، تمت على عينة تتكون من 380 موظفاً من أربعة بنوك هندية كبيرة في القطاع العام، وهي البنك الدولي الهندي، وبنك البنجاب الوطني، وبنك الهند، وبنك بارودا، تم جمع البيانات من خلال إدارة الاستبيان الذاتي، تم توزيع 500 سؤال في الصناديق وجمع 380 إجابة صحيحة، تم تطبيق تحليل العوامل الاستكشافي في المرحلة الأولى، ثم برنامج SPSS 23 في المرحلة الثانية، تم اختبار جدارة لياقة النموذج من خلال تحليل العوامل التأكيدي باستخدام برنامج AMOS 23، ثم تم تمثيل النموذج في المسار المقدر باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) الإحصائية.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ان الوضع الحالي للموظفين في البنوك قد تم تصوره وتقييمه على انه بناء ثلاثي العوامل يتكوم من ممارسات إدارة المواهب، والرضا الوظيفي، وأداء الموظفين، خلق فرص التدريب والتطوير مستوى اعلى من التحفيز لتعزيز السلوك التقديري للموظفين من خلال فرص التطوير المهني التي تؤدي في النهاية الى رضا الموظفين، -تؤدي الوظيفة ذات النطاق المتقدم والنمو المصاحب المحتمل الى تحسين أداء الموظفين لذلك فان الموظفين الذين يشعرون بمستوى اعلى من الرضا الوظيفي بمؤسستهم أكثر انتاجي وقل عرضة لترك الوظيفة.

¹ Dixit and Mini, **The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan**, vol (06), (2018).

ثانيا: دراسة (Awan Abdul Ghafoor and Asghar Iffat)، (2014)، بعنوان تأثير رضا الموظفين الوظيفي على أدائهم.¹

IMPACT OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION ON THEIR PERFORMANCE... ACASE STUDY OF BANKING SECTOR IN MUZAFFARGARH DISTRICT, PAKISTAN

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من أجر الموظف وأمن الوظيفة ونظام المكافآت، وكذلك تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب جمع البيانات مصممة في شكل استبيان أعده الباحث. حيث تمت الدراسة بجمع البيانات الأولية من 10 فروع لبنوك مختلفة تقع في مظفر جاره وكاون، حجم العينة مكون من 150 فردا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وحزمة الأجور الوظيفية والأمن الوظيفي ونظام المكافآت مرتبطة بشكل إيجابي ويكون تأثير هذا الرضا مباشرا وكبيرا على أداء الموظفين في عملهم.

ثالثا: دراسة (Maulana Usop Annierah and others)، (2013)، بعنوان، أداء العمل والرضا الوظيفي بين المعلمين.

Work Performance and Job Satisfaction among Teachers, International Journal of Humanities and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA²

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في منطقة مدينة كوتاباتو. واعتمدت الدراسة منهج تصميم الارتباط الوصفي، كما استخدمت الدراسة استبيان المسح، وُجدت مجموعتان من الاستبيانات، كل منها يتألف من جزأين: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجيبين، بينما يتعلق الجزء الثاني باستبيان الرضا الوظيفي، ولمعالجة هذه البيانات استخدم الباحث إحصاءات وصفية، مثل توزيع التكرارات الجماعية، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري. كما استخدم معامل ارتباط بيرسون. تكون حجم العينة من (r) لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

¹ Awan and Asghar, IMPACT OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION ON THEIR PERFORMANCE... ACASE STUDY OF BANKING SECTOR IN MUZAFFARGARH DISTRICT, PAKISTAN Vol.2, No.4, December 2014

² Maulana Usop and others, Work Performance and Job Satisfaction among Teachers, International Journal of Humanities and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol. 3 No. 5. March 2013

200 معلم ابتدائي بدوام كامل وخبرة لا تقل عن سنتين من 12 مدرسة حكومية مختارة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن معلمي مقاطعة مدينة كوتاباتو يُظهرون مستوى أداء عالٍ. كانوا راضين عن جوانب رضاهم الوظيفي، مثل سياسات المدرسة، والإشراف، والأجور، والعلاقات الشخصية، وفرص الترقية والنمو، وظروف العمل، والعمل نفسه، والإنجاز، والتقدير، والمسؤولية. هذا يعني أن رضا المعلم عن عمله هو رضا مُنتج. علاوة على ذلك، إذا كان المعلمون راضين عن عملهم، فسيطورون مستوى أداء عالٍ ويحافظون عليه. إن عملية التدريس والتعلم أكثر كفاءة وفعالية، مما يُنتج متعلمين يتمتعون بروح تنافسية عالية

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

فيما يلي سوف نقوم بمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من خلال الجدول التالي من حيث عدة جوانب:

جدول رقم (1-2): المقارنات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه المقارنة الدراسة	المنهج والأدوات المستعملة	المكان والزمان	عينة الدراسة	متغيرات الدراسة	هدف الدراسة
الدراسة الحالية	استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستقصائي والتحليل الإحصائي، بالاعتماد على الاستبيان واستخدام spss برنامج	أُنجزت الدراسة الحالية خلال الموسم الجامعي (2025/2024)، في مركز الزيت نفضال بتوقرت	عينة عشوائية بلغت 60 عاملا	تسيير الكفاءات البشرية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع	تسليط الضوء على دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال فرع الزيت " توقرت "
بوعلي وآخرون (2023)	المنهج الوصفي التحليلي، والتحليل الإحصائي باستخدام spss 22	مؤسسة سونلغاز "ورقلة" سنة (2023)	حجم العينة 86 عاملا	تسيير الكفاءات البشرية كمتغير مستقل، أداء الموارد البشرية	مدى تأثير تسيير الكفاءات البشرية على تحسين أداء الموارد البشرية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي

مشاد وقاسمي (2021)	المنهج الكيفي اعتماد الملاحظة والمقابلة كأدوات للدراسة.	دائرة مفتاح "البلدية » سنة 2021	عينة مقصودة قدرت ب 14 عاملا	كمتغير تابع تقدير الكفاءات البشرية كمتمغير مستقل والرضا الوظيفي متمغير تابع	تحليل العلاقة بين تقدير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي
حمادي ورقفي (2017)	المنهج الوصفي التحليلي، منهج استقصائي، باستعمال أداة الاستبيان، والتحليل الإحصائي و spss 22	فرع المضادات الحيوية انبيوتيكال - بالمدينة - مجمع صيدال "2017	حجم العينة 52 إطار	تسيير الكفاءات البشرية متمغير مستقل التميز في المؤسسة تابع	مدى تأثير تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة
بوقرة وبن سالم (2012)	منهج وصفي تحليلي، منهج دراسة الحالة، واستخدمت أداة الاستمارة الأسئلة.	مصحة سيدي ثامر "بوسعادة" سنة 2012	عينة مقصودة وحجمها 10 أطباء.	تسيير الكفاءات متمغير مستقل، جذب المواهب البشرية متمغير تابع	معالجة وآليات تحليل الكفاءات في إدارة الموارد البشرية ودورها في جذب المواهب البشرية للمؤسسة
Bakti Setyadi and Others (2023)	منهج وصفي تحليلي، استخدمت أداة الاستبيان، مقياس ليكارتر، الانحدار الخطي المتعدد	شركة بي تي سيمين باتوراجا باليمانج "اندونيسيا" 2023.	عينة حجمها 98 موظف	الكفاءة والرضا الوظيفي كمتمغيرين مستقلين، ولاء الموظفين متمغير تابع	تأثير الكفاءة والرضا الوظيفي على ولاء الموظفين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي

Wustari Mangundjaya, and others (2009)	المنهج الوصفي، استخدام أداة الاستبيان وفقا لنموذج الكفاءة	AB شركة " Company " اندونيسيا 2009	عينة حجمها 33 موظف	المتغير المستقل تقييم الكفاءة، التابع تطوير أداء الموظف	تطوير أداء الموظف من خلال تقييم الكفاءة
أحمد مُجَّد علي (2021)	المنهج الوصفي (الارتباطي، المقارن)، بالاعتماد على الأدوات السيكونومترية	كلية الآداب جامعة أسبوط 2021	حجم العينة 125 أخصائي نفسي	المتغير المستقل الرضا الوظيفي، المتغير التابع جودة الخدمات	الكشف عن مستويات أبعاد الرضا الوظيفي وجودة الخدمات الإرشادية وأبعادها لدى الأخصائيين النفسيين
دراسة مولاي مصطفى (2016)	منهج وصفي تحليلي وتم اعتماد مقياس ليكارث وبرنامج spss	المصارف الجزائرية "المدينة" 2016	حجم العينة العشوائية 75 عاملا	المتغير المستقل الرضا الوظيفي، التابع تحسين وتطوير أداء العاملين	التعرف على العوامل المؤثرة على رضا العاملين الإداريين في قطاع المصارف الجزائرية
الحبيشي (2013-2014)	المنهج الوصفي التحليلي، استخدام أداة الاستبيان	وزارة الشباب والرياضة "اليمن" الموسم الجامعي 2014-2013	حجم العينة 14 موظف	المتغير المستقل الأداء الإداري المتغير التابع الرضا الوظيفي	تحديد المستوى بين الأداء الإداري والرضا الوظيفي
زين الدين ضياف (2000)	المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبيانات والمقابلات	جامعة قسنطينة "الجزائر" سنة 2000	العينة مكونة من فئتين أ/المشرفين (03) ب/العمال (60)	المتغير المستقل السلوك الإشرافي، المتغيرات التابعة الرضا الوظيفي، التنظيم الصناعي	تحليل تأثير أنماط الإشراف المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي

دراسة الوضع الحالي لإدارة المواهب، وتحديد ممارستها المؤثرة على الرضا الوظيفي والأداء	المتغير المستقل: ممارسات إدارة المواهب، التابع الرضا الوظيفي، أداء العاملين	حجم العينة 380 موظف	بنوك القطاع العام في راجا خستان الهند سنة 2018	المنهج الوصفي التحليل، بالاعتماد على الاستبيان، برنامج Spss 23 و Amos 23	Dixit Shailly and Mini Amit Arrawatia (2018)
تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وأجر الموظف وأمن الوظيفة ونظام المكافآت، وتأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف	المستقل الرضا الوظيفي، المتغيرات التابعة (أجر الموظف، أمن الوظيفة، نظام المكافآت، أداء الموظف)	حجم العينة 150 موظف	بنوك مختلفة تقع في مظفر جاره وكاون سنة 2014	المنهج الوصفي، والاعتماد على أداة الاستبيان	Awan Abdul Ghafoor and Asghar Iffat (2014)
معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي	المتغير المستقل الرضا الوظيفي، والتابع هو الأداء الوظيفي	حجم العينة 200 معلم ابتدائي	مدينة كوتاباتو بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2013	منهج تصميم الارتباط الوصفي، بالاعتماد على استبيان المسح	Maulana Usop Annierah and others (2013)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

● بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بكل من تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، ومن خلال الجدول أعلاه تتجلى عدة أوجه للمقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة. حيث أن الدراسة الحالية تجمع بين المتغيرين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، بالمقارنة مع الدراسات السابقة فجاءت كل منها بأحد المتغيرين فقط أو بأحد جوانبه. بالنسبة لتسيير الكفاءات البشرية فهو في دراستنا الحالية "المتغير مستقل" مما شابه ذلك مع عدة دراسات سابقة عرضناها سواء عربية أو أجنبية كدراسة (بوعلوي 2023، حمادي ورقي 2017، بوقرة وبن سالم 2012). أما بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي فهو "المتغير التابع" لدراستنا الحالية وقد توافقت مع بعض الدراسات مثل: دراسة (الحبيشي 2013-2014، وزين الدين ضياف 2000، و Dixit Shailly 2018 and Mini)، أما الدراسات الأخرى فقد اختلفت عن ذلك حيث كان الرضا الوظيفي متغيراً مستقلاً فيها، مثلما جاء في دراسة Maulana Usop Annierah 2013، و Awan Abdul Ghafoor 2014. كما اختلفت الدراسات السابقة عن الحالية في حجم العينة المدروسة حيث جاءت الدراسات السابقة بما يقل أو يكثر (10-

380) عن دراستنا الحالية (60)، وهذا يعود للاختلاف البارز للإطار المكاني لكل دراسة حيث تنوعت الدراسات السابقة فمنها من كانت دراسات محلية في الجزائر (سونلغاز ورقلة، دائرة مفتاح البليدة، انتيبوتيكال المدينة... الخ) ومنها من كانت خارج الوطن (بي تي سيمن اندونيسيا، وزارة الشباب والرياضة اليمن...). وبين جدول المقارنات أعلاه أيضا مناهج عديدة حيث اتفقت معظم الدراسات العربية والأجنبية مثل دراسة كل من (بوعللي 2023، حمادي ورقي 2017، بوقرة 2012، مولاي 2016، الحبشي 2013-2014 وزين الدين 2018، Dixit Shailly and Mini 2020) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت في مناهج أخرى وكذا أدوات الاستبيان وبرامج التحليل، فمنها ما اتفق معها ومنها ما اختلف كل بما يخدم دراسته.

الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

امتازت دراستنا الحالية بشمولها على المتغيرين معا وهما تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، لكن وبالرغم من كون الدراسات السابقة تقتصر كل منها على أحد المتغيرين فقط لم يمنع من استفادتنا منها بل وقد ساهمت بشكل كبير في إثراء موضوعنا "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي" وفتح مجالات أوسع للدراسة وتمثلت فيما يلي:

✓ ضبط متغيرات الدراسة، حيث كان المتغير المستقل (تسيير الكفاءات البشرية) والتابع (الرضا الوظيفي)؛

✓ ساعدتنا الدراسات السابقة في إعطاء نظرة شاملة لكل متغير من متغيرات دراستنا الحالية؛

✓ ساهمت في إثراء أفكارنا، كما ساهمت في إثراء الجانب النظري من دراستنا الحالية؛

✓ ساهمت في إعداد وصياغة منهجية الجانب التطبيقي للدراسة الحالية؛

✓ الاستفادة من المراجع الهامة التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة مما وفر علينا الكثير من الوقت والجهد؛

✓ الاطلاع على أدوات وأساليب الدراسات السابقة مما ساعدنا في اختيار أدوات مناسبة لدراستنا الحالية.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لموضوعنا، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية، والرضا الوظيفي، كما حاولنا الإلمام بمختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا في المبحث الثاني منه. وذلك بهدف دعم الإطار النظري، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن ما تم التوصل اليه من الأدبيات. وبهذا وحسب اعتقادنا فقد هيئنا قاعدة للمضي في الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث سنقف على واقع تسيير الكفاءات البشرية، والرضا الوظيفي، ومن ثم القيام بالتحليل الإحصائي بالاستعانة بالبرامج الإحصائية المناسبة، وذلك بغرض اكتشاف "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي" من خلال دراستنا الميدانية لعينة من عمال المؤسسة الوطنية "نفطال مركز الزيت 430^E - توقرت-.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور
تفسير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا
الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة
نفطال مركز الزيت^E 430

-توقرت-

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفضال مركز الزيت E430 -توقرت-"

تمهيد

بغية الالمام بالجانب النظري لموضوع الدراسة الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وإسقاطا له على الواقع، وكذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية، سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع، وذلك بإسقاط الجانب النظري على حالة المؤسسة الوطنية نفضال مركز الزيت -توقرت- بأخذ آراء عينة من العمال لإبراز واقع تسيير الكفاءات البشرية فيها، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وكذا دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي فيها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقرت-"

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة والتطرق أيضا الى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من اجل الوصول الى النتائج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

بغرض التعرف على دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية بمركز الزيت نفطال -توقرت- سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها الى البرنامج الاحصائي (SPSS) -النسخة 22 ومن خلاله سيتم التوصل الى نتائج.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحث وذلك للوصول الى النتائج والاهداف المسطرة ومنه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما او موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدنا في دراستنا على المناهج التالية:

أولاً- المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها وتفسيرها.

ثانياً- المنهج الاحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي" وذلك من خلال عينة من عمال مؤسسة نفطال بمركز الزيت -توقرت- باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الأولية:** تتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وتوزيعه على عينة من عمال المؤسسة الوطنية بمركز الزيت نفطال -توقرت-.
- **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع باللغتين العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقت-"

ثالثا- متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في:

__ المتغير المستقل الذي يتمثل في: "تسيير الكفاءات البشرية"، والذي يشمل ثلاث ابعاد رئيسية: تحديد الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات.

__ المتغير التابع الذي يتمثل في: "الرضا الوظيفي"، ويقاس من خلال ستة ابعاد:

الظروف المادية للعمل، محتوى العمل وتنوع المهام، إمكانية الفرد وقدراته، نمط القيادة، ثقافة المؤسسة وعمل الفريق.

الجدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
تسيير الكفاءات البشرية	المتغير المستقل
الرضا الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة نقدم المؤسسة محل الدراسة، ونستهل ذلك بتقديم عام للمؤسسة الاقتصادية نفطال.

1-1- تقديم عام لمؤسسة نفطال

نفطال (Naftal) هي شركة عمومية جزائرية تأسست في 6 أبريل 1981، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشارقة بالجزائر العاصمة.

1-2- رمز مؤسسة نفطال

الرمز الذي يمثل مؤسسة "نفطال" يحتوي على 05 خطوط، يعتبر كل خط قسم او نشاط محدد داخل المؤسسة،

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقت-"

كما تعبر هذه الخطوط على التنوع الكبير في نشاطات المؤسسة والمتمثلة في:

1. **قسم الزيت:** وهو قسم مسؤول عن تخزين وتحويل الزيت ومعالجته ليصبح قابل للاستخدام.
2. **قسم الغاز السائل (GPL):** يعنى بتخزين وتوزيع غاز البوتان وغاز البترول المميع ويستخدم هذا الغاز في العديد من الأغراض مثل طهي والتدفئة، كما يوزع عبر محطات تعبئة الغاز.
3. **قسم المحروقات:** يتخصص هذا القسم في تخزين وتوزيع مختلف أنواع الوقود مثل: البنزين والمازوت هذه المحروقات في قطاع النقل والمواصلات.
4. **قسم الطائرات:** يوفر هذا القسم الوقود الخاص بالطائرات حيث يتم تخزين وتوزيع الوقود اللازم للطائرات في المطارات ومحطات الوقود الجوية.
5. **قسم الخدمات:** يتكفل بجميع الأنشطة والشؤون الاجتماعية والصحية وغيرها من الخدمات التي تساهم في ضمان سير العمل في الأقسام الأخرى بشكل سليم وامن.

3-1 التسمية: «نفطال» مقطعين هما:

"نفط": نسبة الى المادة الأولية المستخرجة من الأرض النفط (البترول الخام).

"ال": وهي اختصار مشتق من كلمة الجزائر، مما يجعل نفطال تشير الى "نفط الجزائر".

4-1 التاريخ: بدأت نفطال نشاطها في 1 جانفي 1982، وكانت مسؤولة عن تكرير المحروقات السائلة وتوزيع المنتجات المكررة في الجزائر. في 5 فيفري 1983، تغير اسمها إلى "نفطال". وفي 25 أوت 1987، تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية "نافتيك" (Naftec)، وانتقل إليها نشاط التكرير، بينما احتفظت نفطال بتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

5-1 فروع نفطال: تُقسم نفطال إلى عدة فروع وأقسام متخصصة لتغطية نشاطاتها المتنوعة، وتشمل:

-منطقة الوقود، الزيوت والمطاط (CLP): تهتم بتوزيع الوقود، الزيوت، ومنتجات المطاط.

-منطقة الزيت (AVM): متخصصة في منتجات الزيت.

-وحدة نفطال للطائرات والموانئ (PITME): تقدم خدمات الوقود للطائرات والموانئ.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقرت-"

-منطقة غاز البترول المميع: تركز على توزيع غاز البترول المميع.

بالإضافة إلى ذلك، تمتلك نفطال شبكة واسعة من المراكز والفروع المنتشرة في جميع أنحاء الجزائر، بما في ذلك:

51 مركزًا لتحويل السيارات إلى سيرغاز: تقدم خدمات تحويل المركبات للعمل بالغاز الطبيعي المضغوط.

48 مركزًا لبيع العجلات والزيوت: توفر منتجات العجلات والزيوت للمركبات.

8 محطات خضراء (سيرغاز): محطات وقود تقدم الغاز الطبيعي المضغوط كوقود صديق للبيئة.

تعمل نفطال وفق معايير الجودة والسلامة لضمان خدمة موثوقة وعالية الجودة لعملائها. (وتملك شهادة الأيزو SME نفطال للجودة المنتج، البيئة، الأمن والسلامة المهنية).

الأداء المالي: قدر رأس مال مؤسسة نفطال ب 160.000.000.000 دولار.

من خلال هذه الفروع والمراكز، تضمن نفطال تغطية شاملة لاحتياجات السوق الجزائرية في مجال المنتجات البترولية ومشتقاتها، مع التركيز على الجودة والسلامة في جميع خدماتها.

شركة نفطال تُدير شبكة واسعة من المرافق والخدمات عبر جميع ولايات الجزائر، وتشمل:

أكثر من 2300 محطة خدمات، 51 مركزًا لتحويل المركبات إلى نظام سيرغاز، 48 مركزًا لبيع الزيوت والإطارات، 8 محطات خضراء (سيرغاز). هذه المرافق موزعة بشكل استراتيجي لتلبية احتياجات الزبائن في جميع أنحاء البلاد.

بالإضافة إلى ذلك، تمتلك نفطال بنية تحتية تشغيلية تشمل:

41 مستودع وقود أرضي، 42 مركزًا ومركزًا صغيرًا لغاز البترول المسال، 9 مراكز لتعبئة غاز البترول المسال، و 47 مستودعًا للتقوية، 30 مركزًا ومستودعًا للملاحة الجوية. 6 مراكز بحرية و 15 مركزًا للزفت، 24 مركزًا للزيوت والإطارات وشبكة أنابيب بطول 2,720 كم وأسطول مكون من 3300 شاحنة.

هذه البنية التحتية تضمن توفير المنتجات والخدمات البترولية في جميع أنحاء الجزائر.

2 _ التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (نفطال فرع التسويق مركز الزيت)

1-2 مركز الزيت E430 لولاية توقرت

يعبر مركز الزيت 430 بتوقرت أحد المراكز الداخلية التابعة لمؤسسة "نفطال" المتخصصة في توزيع وتسويق

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقرت-"

المنتجات البترولية عبر التراب الوطني، حيث يقوم هذا المركز بعمليات تخزين وتحويل وتسويق المواد الزيتية الخام ومشتقاتها والتي تساهم في تغطية احتياجات المنطقة وإنجاز المشاريع العمومية وكذا تعبيد الطرقات، كما يزود السوق المحلية بالزيت الخام.

2-2 مهام مركز الزيت نفطال توقرت

- نقل الزيت الخام بالشاحنات بعد تكريره من مركزي تصفية البترول المتواجدين في كل من سكيكدة ووهران، أو المراكز الساحلية الأخرى المتواجدة في كل من الجزائر العاصمة، بجاية، عنابة، مستغانم، أو المراكز الداخلية في كل من العلمة، أم البواقي، باتنة، غرداية، عين الدفلى، عين الصفراء، عين صالح، تمنراست.
- تخزين الزيت الخام وتحويله إلى زيت مبيع.
- بيع مشتقات الزيت.

2-3 أهم منتجات مركز الزيت نفطال توقرت

- الزيت الخام: (40/50) pitumes pur ويعتبر مادة أولية في التصنيع، يستعمل في تزفيت وترميم الطرقات العادية وكذا المطارات وأرصفت الموانئ.
- الزيت المبيع cut back 0/1: بنسبة 30 إلى 40 من الكيروزان (وقود الطائرة) مع 60 إلى 70 زيت خام، يستعمل كمادة لاصقة بين طبقة التربة وطبقة الزيت النهائية في تعبيد الطرقات.
- الزيت المبيع cut back 400/600 و cut back 150/250 بنسبة مختلفة حسب نوع الزيت المبيع المطلوب.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (مركز الزيت نفطال توقرت)

تطرقنا سابقا أن المركز محل الدراسة هو أحد مراكز " مديرية الزيت نفطال"، التي تضم 15 مركز على المستوى الوطني، يقع هذا المركز في المنطقة الصناعية بتوقرت الطريق الوطني رقم 03.

(والملاحق رقم 01) يوضح لنا الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مركز ال زيت E430 _ توقرت _ وتوزيع تعداد الموارد البشرية على المصالح).

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزيت E430 -توقرت-"

4- مجتمع وعينة الدراسة

4-1 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع دراستنا هذه من مجموعة من العمال على اختلاف مناصبهم وأعمالهم حسب المصالح التابعين لها (رؤساء مصالح، إطارات، عمال تنفيذيين، عمال مهنيين، ... إلخ) بالمؤسسة نפטال مركز الزيت 430 توقرت، والبالغ عددهم 74 عاملا دائما.

4-2 عينة الدراسة: بعد إعداد الاستبيان وعرضه على عدد من الأساتذة المختصين لتحكيمه تم تعديله تم اختيار عينة عشوائية بلغت 60 عاملا، إذ تم استرجاع (57) استبيانا أقصى منها (02) وهذا لعدم إتمام الإجابة على جميع الأسئلة المطروحة، وعليه كان عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة (55) استبيانا قابلا للتحليل، أي ما يعادل نسبة (91.66%) من إجمالي عينة الدراسة وهذا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): عدد الاستبيانات الموزعة بمؤسسة نפטال مركز الزيت 430 توقرت

الاستبيان	العدد	النسبة %
الإستبيانات الموزعة	60	100%
الإستبيانات المسترجعة	57	95%
الإستبيانات المستبعدة من الدراسة	02	3.33%
الإستبيانات المعتمدة للدراسة	55	91.66%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي **SPSS** *النسخة 22* عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في **Excel** ونقلها مباشرة الى **SPSS** وهذا للتوصل الى:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، النسبة المئوية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

2. الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛

3. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزفت E430 -توقت"

4. معامل الفاكرو نباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
 5. اختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع؛
 6. اختبار T. Test لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- **مقياس ليكارث الخماسي (Likert):** يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير الفرد إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-8) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منه فيما بعد عند تحليل النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): مقياس ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5 - 4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1-1.80

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وعليه سيتم تفسير نتائج قيم المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة على حسب معطيات الجدول رقم (2-9) والمبين على النحو التالي:

الجدول رقم (2-9): جدول أهمية المستوى

مرتفع	متوسط	منخفض
3.67 فأكثر	3.66-2.34	2.33-1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

حساب المقياس: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات. $3/4 = 3 / (1-5)$
 $= 1.33$ ، حيث أن عدد المستويات 3.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزفت E430 -توقت-"

ولهذا فإن كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة المذكورة)، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 - 3.66 فيكون المستوى متوسط وإذا كان المتوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 2.33 فيمكن تصنيفها ضمن المستوى المنخفض.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أ. صدق أداة الدراسة:

تم التوصل إلى صدق محتوى أداة الدراسة عن طريق عرضها على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته، وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من "05" مختصين في المجال، حيث تم ذكر أسمائهم في الجدول الملحق رقم (02) لإبداء الرأي حول ملائمة الفقرات ووضوحها للمجال والتعديل، ومن خلال ذلك تم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها المحكمون لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية.

ب. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، يكون نفس النتيجة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (2-10): قياس ثبات الاستبانة لكل بعد من محاور الدراسة

المحور	عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تسيير الكفاءات البشرية	تحديد الكفاءات البشرية	5	0.737
	تقييم الكفاءات البشرية	5	0.680
	تطوير الكفاءات البشرية	5	0.848
	الترقية والمسار المهني	5	0.559
	تحفيز الكفاءات المهنية	5	0.756
الرضا الوظيفي	بيئة العمل	5	0.730
	نمط القيادة والإشراف	5	0.832
	نمط التفاعل والاتصال	5	0.778
	جماعات العمل	5	0.749
	الأجور والمكافآت	5	0.625
تسيير الكفاءات + الرضا الوظيفي		50	0.767

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزيت E430 -توقرت-"

تعتبر معاملات الاعتمادية أحد الأدوات الأساسية في علم الإحصاء والبحث العلمي ومن بين هذه المعاملات يبرز معامل ألفا كرونباخ كأداة هامة لقياس الثبات والاتساق في الاختبارات والاستبيانات.

الجدول رقم (2-11): قياس ثبات الاستبانة

المحور	عناوين المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	تسيير الكفاءات البشرية	25	0.767
المحور الثاني	الرضا الوظيفي	25	
إجمالي المحاور	الثبات الكلي	50	

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-10) يتضح أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ (0.767) أي بنسبة 76.70%، كما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد المحورين بين (0.625 - 0.832) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهذا يدل على أن الاستبيان بمحوريه يكتسي درجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة ويكسبه مصداقية كبيرة لتحقيق ما نتطلع اليه في بحثنا هذا.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية للعينة، وكذا تحليل وعرض نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابات على عبارات الأبعاد المختلفة (أبعاد تسيير الكفاءات البشرية: تحديد الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية، تطوير الكفاءات البشرية، الترقية والمسار المهني، تحفيز الكفاءات البشرية) وكذا أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل، نمط القيادة والاشراف، نمط التفاعل والاتصال، جماعات العمل، الأجور والمكافآت) لدى العينة المدروسة بمؤسسة نפטال مركز الزيت E430 -توقرت-.

الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية (الديمغرافية)

من أجل الوقوف على الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم. تم توزيعهم الى خمس تحديدات هم: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المصلحة أو القسم) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفضال مركز الزيت E430 -توقت"

١-الجنس: توزيع مفردات العينة حسب الجنس

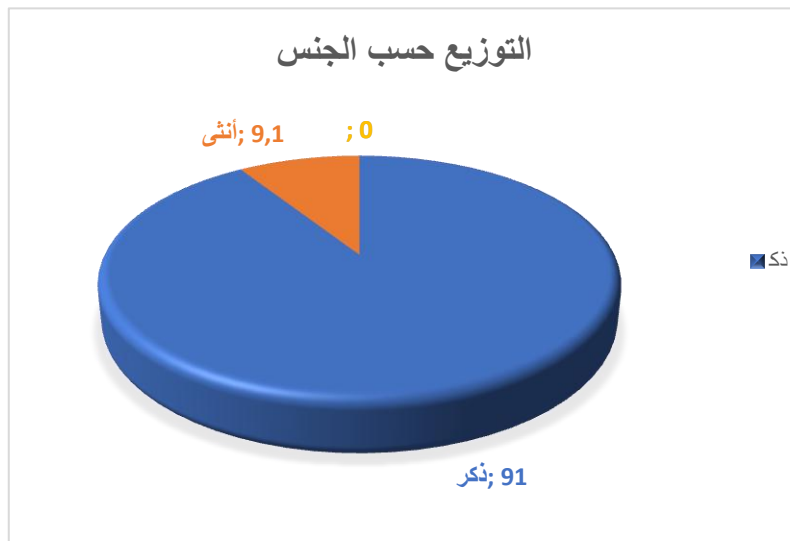
الجدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	50	91 %
أنثى	5	9.1%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول السابق رقم (2-3) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة حسب الجنس هم ذكور، أي يمثلون نسبة (91%) ، من أفراد مؤسسة نفضال، وفي المقابل بلغت نسبة الاناث (9.10%) من عينة الدراسة والشكل (2-2) يوضح ذلك (توزيع أفراد العينة حسب الجنس).

الشكل رقم (2-1): الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزيت E430 -توقت-"

ب_ توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

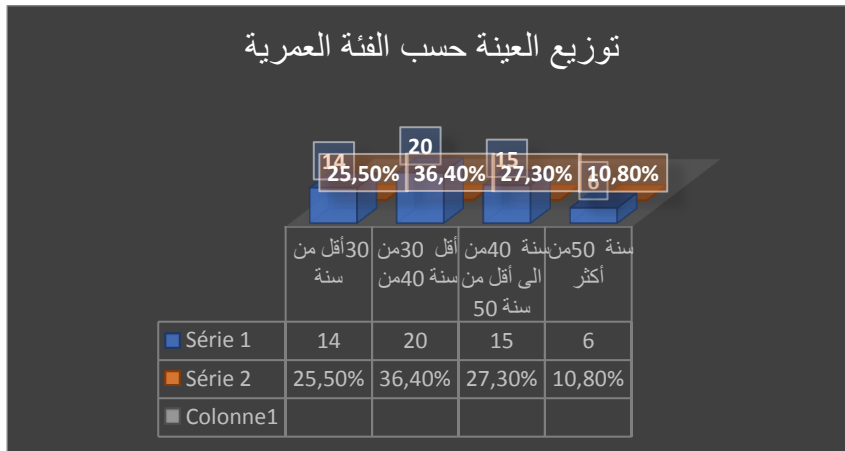
يحدد لنا الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية المقابلة لها.

الجدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	14	25.50%
من 30-40 سنة	20	36.40%
من 40-50 سنة	15	27.30 %
50 سنة فأكثر	6	10.80 %
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

الشكل رقم: (2-2) الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

يوضح الشكل المبين أعلاه أن أغلب عمال مؤسسة نפטال ينتمون للفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة أي ما يعادل نسبة 36.40 % في حين احتلت الفئة العمرية ما بين 40 و 50 سنة المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر ب 27.30 % باختلاف غير كبير كانت للفئة العمرية الشبانية أي أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 25.50 %، وفي الأخير كانت النسبة الأقل للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 10.80 % وهذا ما يعكس سياسة التوظيف في هذه المؤسسة.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقت-"

جـ. توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول الموالي توزيع افراد الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

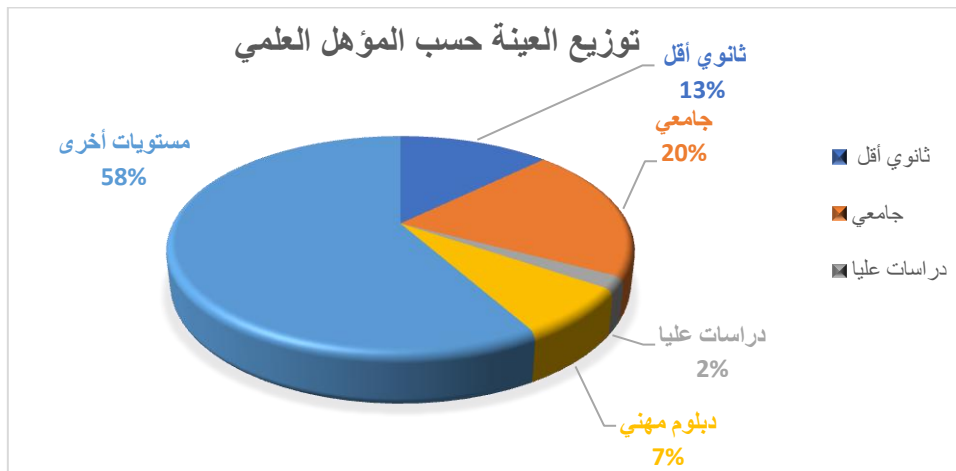
الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12.73 %	7	ثانوية فأقل
20.00 %	11	جامعي
01.82 %	1	دراسات عليا
07.27 %	4	دبلوم مهني
58.18 %	32	مستويات أخرى
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم مستويات تعليمية مختلفة بنسبة حوالي 58 %، كما بلغت ثاني نسبة 20% لأصحاب المستوى الجامعي، ثم تليه نسبة 13% للمستوى الثانوي فما أقل، ثم أصحاب الدبلومات المهنية بنسبة 7% في حين أدنى نسبة كانت لأفراد الدراسات العليا بنسبة تقدر ب 2% من مجموع عينة الدراسة وهذا ما توضحه الدائرة النسبية في الشكل (2-4).

الشكل رقم (2-3): الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزفت E430 -توقت-"

د- توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

كانت احصائيات هذه المفردة على النحو التالي:

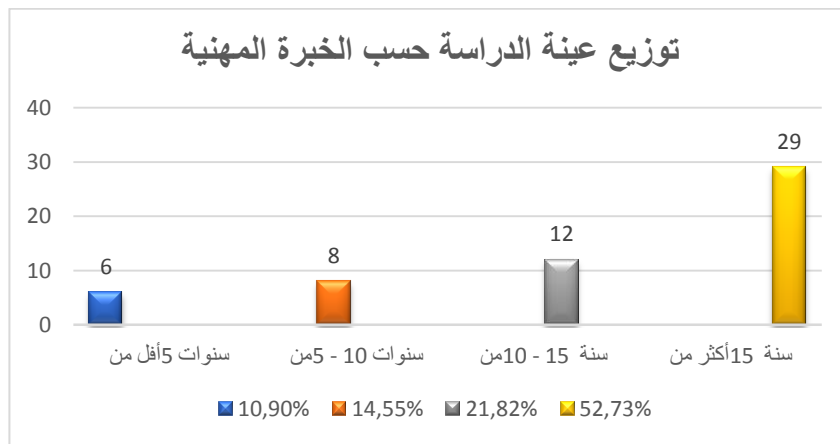
الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات العمل
10.90%	6	أقل من 5 سنوات
14.55 %	8	من 5 - 10 سنوات
21.82%	12	10-15 سنة
52.73 %	29	أكثر من 15 سنة
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 52.73% وهي قيمة تفوق نصف قيمة عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الأفراد ذوو أقدمية بين 10 و 15 سنة 21.82%، ثم تليها أصحاب الخبرة بين 5 و 10 سنوات بنسبة 14.55% إلى حد الأقدمية المعبر عنها بنسبة 10.90% للأفراد الذين لم يتجاوز 5 سنوات من العمل.

الشكل رقم (2-4): الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزيت E430 -توقت-"

هـ_ توزيع مفردات العينة حسب المصلحة أو القسم

عمال مركز الزيت نפטال تقرت موزعين على مصالح وأقسام كل واحدة منها حسب النشاط المكلف بها وهذا ما نلاحظه من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

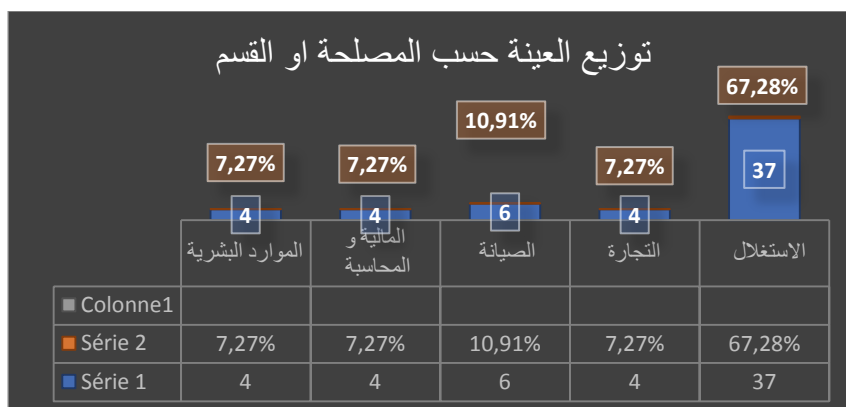
الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة أو القسم

النسبة %	التكرار	المصلحة او القسم
07.27 %	4	الموارد البشرية
07.27 %	4	المالية والمحاسبة
10.91%	6	الصيانة
07.27 %	4	التجارة
67.28%	37	الاستغلال
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن مصلحة الاستغلال تحوي أكبر عدد من العمال مقارنة بالمصالح والأقسام الأخرى وهذا ما يدل على أن هذه المصلحة تعتبر العصب الرئيسي في هذه المؤسسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية إنتاجية حيث يمثل عدد عمال هذه المصلحة نسبة 67.28 % في حين كانت نسبة عمال قسم الصيانة 10.91% في المرتبة الثانية بالمقابل كانت نسبة كل من مصلحة التجارة وقسم المالية والمحاسبة ومصلحة الموارد البشرية لا تتعدى 7.27% لتكن في التصنيف الثالث بتساوي بين كل منهم.

الشكل رقم (2-5): الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المصلحة أو القسم



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج Excel.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزيت E430 -توقرت-"

من خلال ما سبق من نتائج تحليل معلومات الفردية (الشخصية) والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المصلحة أو القسم وهذا لعمال مركز الزيت نפטال 430 تقرت محل الدراسة يتضح لنا هناك تنوع في المفردات سابقة الذكر للعينة مما يساهم في الحصول على نتائج واجابات متنوعة في بحثنا هذا.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير تسيير الكفاءات البشرية

نستعرض أهم النتائج بالاستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والنسبة المئوية في تحليل إجابات العمال حول ما جاء من فقرات هذا الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تسيير الكفاءات البشرية من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي، وبناء على هذه النتائج تم تقييم مستوى تسيير الكفاءات البشرية الى خمسة أبعاد (تحديد الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية، تطوير الكفاءات البشرية، الترقية و المسار المهني، تحفيز الكفاءات المهنية) وجاء النتائج على النحو التالي في الجدول رقم (2-12):

1- البعد الأول: تحديد الكفاءات البشرية

-عرض النتائج:

الجدول رقم (2-12) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الأول "تحديد الكفاءات البشرية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الاسئلة
1	تحدد المؤسسة المهارات والمؤهلات المطلوبة لكل منصب وظيفي بوضوح	4.02	1.04	مرتفعة	2
2	تهتم المؤسسة بتحليل الوظائف واعداد مواصفات الكفاءات.	4.26	0.68	مرتفعة	1
3	يتم تحديث المهارات المطلوبة للعمل عند حدوث أي تغييرات في الوظيفة.	3.79	0.72	مرتفعة	4
4	تهتم إدارة المؤسسة بتحديد الكفاءات الفردية والجماعية والاستراتيجية.	3.58	1.04	متوسطة	5
5	تشرك المؤسسة موظفيها في تقديم اقتراحات حول	3.83	0.82	مرتفعة	3

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقت-"

				الكفاءات التي تتناسب مع الوظائف المطلوبة
	مرتفعة	0.86	3.89	معدل المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

-تحليل النتائج-

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أبدوا موافقة مرتفعة حول الفقرات المتعلقة ببعيد " تحديد الكفاءات البشرية " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): " تهتم المؤسسة بتحليل الوظائف واعداد مواصفات الكفاءات."، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.68)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): " تحدد المؤسسة المهارات و المؤهلات المطلوبة لكل منصب وظيفي بوضوح."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (4.02)، وانحراف معياري (1.04)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05): " تشرك المؤسسة موظفيها في تقديم اقتراحات حول الكفاءات التي تتناسب مع الوظائف المطلوبة "، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.83)، وانحراف معياري (0.82)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (03): " يتم تحديث المهارات المطلوبة للعمل عند حدوث أي تغييرات في الوظيفة."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.79)، وانحراف معياري (0.72)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): " تهتم إدارة المؤسسة بتحديد الكفاءات الفردية والجماعية والاستراتيجية."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.58)، وانحراف معياري يقدر ب (1.04)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب تحديد الكفاءات البشرية بما قد جاء مرتفع بمعدل متوسط حسابي عام يقدر ب (3.89) ومعدل وانحراف معياري عام (0.86).

2- البعد الثاني: تقييم الكفاءات البشرية

-عرض النتائج-

الجدول رقم (2-13) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الثاني "تقييم الكفاءات البشرية "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الاسئلة
1	تهتم المؤسسة بتقييم الكفاءات بانتظام.	2.78	1.26	متوسطة	1
2	تعتمد المؤسسة على معايير عادلة وموضوعية في تقييم أداء الكفاءات.	2.62	1.32	متوسطة	2
3	تبلغ المؤسسة موظفيها بنتائج تقييم أدائهم.	2.31	1.29	منخفضة	4

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفضال مركز الزيت E430 -توقرت-"

4	يساهم تقييم المؤسسة لكفاءاتها في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم،	2.11	1.17	منخفضة	5
5	تعمل المؤسسة على تحسين معايير تقييم الكفاءات بشكل مستمر.	2.38	0.98	متوسطة	3
معدل المتوسط العام		2.44	1.20	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

-تحليل النتائج

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول الفقرات المتعلقة بالبعد الثاني " تحديد تقييم الكفاءات البشرية "، حيث ساهمت الفقرة رقم (01): " تهتم المؤسسة بتقييم الكفاءات بانتظام."، في إغناء هذا البعد حيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب (2.78) وانحراف معياري (1.26)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): " تعتمد المؤسسة على معايير عادلة وموضوعية في تقييم أداء الكفاءات "، بمتوسط حسابي مقداره (2.62)، وانحراف معياري (1.32)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05): " تعمل المؤسسة على تحسين معايير تقييم الكفاءات بشكل مستمر " اين كان متوسطها الحسابي (2.38) وانحرافها المعياري (0.98)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاء الفقرة رقم (03): " تبلغ المؤسسة موظفيها بنتائج تقييم أدائهم "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.31) وانحراف معياري قدر ب (1.29)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): " يساهم تقييم المؤسسة لكفاءاتها في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم " وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(2.11)، وانحراف معياري يقدر ب(1.17).

وبناء على هذه النتائج يمكننا القول إن المعدل العام لآراء المستجوبين في هذا البعد تقييم الكفاءات البشرية ينتمي الى درجة موافقة متوسطة بالنظر الى معدل المتوسط الحسابي (2.44) وانحراف معياري (1.20).

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقت-"

3- البعد الثالث: تطوير الكفاءات البشرية

-عرض النتائج

الجدول رقم (2-14) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الثالث «تطوير الكفاءات البشرية»

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الاسئلة
1	توفر المؤسسة فرصا لتكوين موظفيها بصورة مستمرة.	3.98	0.99	مرتفعة	1
2	تساهم المؤسسة في تحسين كفاءات موظفيها من خلال برامج تدريبية مدروسة.	3.98	0.96	مرتفعة	1
3	تدعم المؤسسة الموظفين في تحقيق تطورهم المهني وفق الأهداف المسطرة.	3.53	1.26	متوسطة	3
4	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة.	3.51	1.13	متوسطة	4
5	تقوم المؤسسة بمتابعة مدى تطور كفاءات موظفيها بعد كل عملية تدريب	3.81	1.10	مرتفعة	2
	معدل المتوسط العام	3.76	1.09	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

-تحليل النتائج

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة في الفقرات المتعلقة بالبعد الثالث تطوير الكفاءات البشرية " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): "توفر المؤسسة فرصا لتكوين موظفيها بصورة مستمرة." والفقرة رقم (02): بمتوسط حسابي متساوي يقدر ب (3.98)، وانحراف معياري (0.99) و 0.96 على التوالي، ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "تقوم المؤسسة بمتابعة مدى تطور كفاءات موظفيها بعد كل عملية تدريب" أين جاء متوسطها الحسابي (3.81)، وانحرافها المعياري (1.10)، بينما في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "تدعم المؤسسة الموظفين في تحقيق تطورهم المهني وفق الأهداف المسطرة." أين بلغ متوسطها الحسابي (3.53)، وبانحراف معياري قدر ب (1.26)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): "تشجع

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفضال مركز الزيت E430 -توقت"

المؤسسة الموظفين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.51)، وانحراف معياري يقدر ب (1.13)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب تطوير الكفاءات البشرية بما قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.09).

4- البعد الرابع: الترقية والمسار المهني

-عرض النتائج

الجدول رقم (2-15) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الرابع "الترقية والمسار المهني"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الأسئلة
1	توفر المؤسسة فرصا لترقية موظفيها وتطويرهم مهنيًا.	3.79	1.06	مرتفعة	2
2	تعتمد المؤسسة معايير شفافة في عملية ترقية الموظفين.	3.87	0.78	مرتفعة	1
3	الترقيات في المؤسسة تعتمد على الكفاءات والخبرات بالدرجة الأولى.	3.42	1.00	متوسطة	4
4	تساعد المؤسسة الموظفين في تخطيط مساهمهم المهني بما يتماشى مع فرص الترقية المتوفرة لديها.	3.40	0.92	متوسطة	5
5	توضح المؤسسة للموظفين الخطوات اللازمة لتطوير مساهمهم المهني.	3.56	0.71	متوسطة	3
معدل المتوسط العام		3.61	0.89	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

-تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (2-15) نلاحظ أن العبارة الثانية "تعتمد المؤسسة معايير شفافة في عملية ترقية الموظفين." جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري يقدر ب 0.78 مع درجة موافقة مرتفعة وبعدها جاءت العبارة رقم 01 "توفر المؤسسة فرصا لترقية موظفيها

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزفت E430 -توقت-"

وتطويرهم مهنيًا" بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 1.06 وفي المرتبة الثانية ثم بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.71 كان للفقرة الخامسة "توضح المؤسسة للموظفين الخطوات اللازمة لتطوير مساهمهم المهني." المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري قدره 0.71 ثم المرتبة الرابعة للفقرة الثالثة "التريقات في المؤسسة تعتمد على الكفاءات والخبرات بالدرجة الأولى" بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري قدره 1.00 أما العبارة التي تنص على "تساعد المؤسسة الموظفين في تخطيط مساهمهم المهني بما يتماشى مع فرص الترقية المتوفرة لديها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.92، في حين بلغ معدل المتوسط الحسابي الإجمالي 3.61 انحرافا معياري 0.89 وبدرجة متوسطة وهذا ما يدل على نسب موافقة أفراد العينة على بعد الترقية والمسار المهني جاءت متوسطة.

5- البعد الخامس: تحفيز الكفاءات البشرية

-عرض النتائج

الجدول رقم (2-16) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الخامس " تحفيز الكفاءات المهنية "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الاسئلة
1	توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تشجعهم على تحقيق أداء أفضل.	3.36	1.12	متوسطة	3
2	أجور الموظفين وترقياتهم تتناسب مع الكفاءات المهنية لكل عامل.	3.08	0.15	متوسطة	5
3	تصرح المؤسسة بالإنجازات المحققة من خلال جهود الموظفين علنا.	3.25	1.09	متوسطة	4
4	تشجع المؤسسة موظفيها لتحقيق أهدافهم المهنية من خلال زيادة عدد فرصهم التدريبية.	3.91	1.06	مرتفعة	1
5	تقدم المؤسسة تحفيزا دائما ومستمرًا للموظفين.	3.43	0.83	متوسطة	2
	معدل المتوسط العام	3.41	0.85	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزفت E430 -توقرت-"

-تحليل النتائج

يُبين لنا من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أبدوا موافقة متوسطة حول البنود المتعلقة بـ "تخفيف الكفاءات المهنية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): "تشجع المؤسسة موظفيها لتحقيق أهدافهم المهنية من خلال زيادة عدد فرصهم التدريبية"، بمتوسط الحسابي (3.91)، وانحراف معياري (1.06)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "تقدم المؤسسة تحفيزاً دائماً ومستمراً للموظفين"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.43)، وانحراف معياري (0.83)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (01): "توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تشجعهم على تحقيق أداء أفضل" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.36)، وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (03): "تصرح المؤسسة بالإنجازات المحققة من خلال جهود الموظفين علناً". وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.25)، وانحراف معياري يقدر بـ (1.09)، بالمقابل كانت المرتبة الأخيرة للفقرة رقم (02): "أجور الموظفين وترقياتهم تتناسب مع الكفاءات المهنية لكل عامل". بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.08)، وانحراف معياري (0.15) وبنظر إلى معدل المتوسط العام للمتوسط الحسابي لهذا البعد والمقدر بـ (3.41) وانحراف معياري (0.85) يمكننا القول إن نتائج المستجوبين جاءت بدرجة موافقة متوسطة لبعد تخفيف الكفاءات المهنية.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي

بغية الوصول إلى أهداف الدراسة في معرفة وجود رضا وظيفي من عده في مؤسسة نفطال مركز الزفت توقرت تم تقسيم أسئلة المحور الثاني إلى خمسة أبعاد هي: (بيئة العمل، نمط القيادة والإشراف، نمط التفاعل والاتصال، جماعات العمل، الأجور والمكافآت) تم دراسة نتائجها بطريقة الإحصائية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل بعد حسب الترتيب السابق.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزيت E430 -توقت-"

1- البعد الأول: بيئة العمل

-عرض النتائج

الجدول رقم (2=-17) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الأول " بيئة العمل "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الاسئلة
1	توفر المؤسسة مكان عمل مريح ونظيف.	2.92	1.02	متوسطة	4
2	توفر لك المؤسسة جميع الأدوات التي تحتاجها من اجل أداء مهامك بشكل جيد.	3.78	1.55	مرتفعة	2
3	تشعر بالأمان اثناء تواجدك في مكان العمل.	3.40	1.82	متوسطة	3
4	يتم احترام أوقات العمل والراحة بشكل منتظم في المؤسسة.	3.91	1.09	مرتفعة	1
5	تساعدك بيئة العمل على أداء واجباتك المهنية بكل أريحية.	2.43	1.73	متوسطة	5
	معدل المتوسط العام	3.29	1.44	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

-تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (2-17) نلاحظ أن العبارة الرابعة «تم احترام أوقات العمل والراحة بشكل منتظم في المؤسسة». جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري يقدر ب 1.09 مع درجة موافقة مرتفعة وبعدها جاءت العبارة رقم 02 "توفر لك المؤسسة جميع الأدوات التي تحتاجها من اجل أداء مهامك بشكل جيد." متوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.55 وفي المرتبة الثانية، ثم بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.82 كان للفقرة الثالثة "تشعر بالأمان اثناء تواجدك في مكان العمل." المرتبة الثالثة، في حين بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري قدره 1.02 كانت المرتبة الرابعة للفقرة الأولى "توفر المؤسسة مكان عمل مريح ونظيف"، أما العبارة التي تنص على "تساعدك بيئة العمل على أداء واجباتك المهنية بكل أريحية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 1.73، في حين بلغ معدل المتوسط الحسابي الإجمالي 3.29 وانحراف معياري 1.44 وبدرجة متوسطة وهذا ما يدل على أن نسب موافقة أفراد العينة على بعد بيئة العمل جاءت متوسطة.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقرت-"

2- البعد الثاني: نمط القيادة والاشراف

-عرض النتائج:

الجدول رقم (2-18) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الثاني " نمط القيادة والاشراف"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الاسئلة
1	تجد كل التقدير والاحترام من طرف مسؤوليك في العمل	3.90	0.821	مرتفعة	1
2	مسؤولك المباشر يتعامل بشفافية وعدل مع جميع العمال الذين هم تحت اشرافه.	3.69	0.811	مرتفعة	2
3	يوكل إليك مسؤولوك مهام وتوجيهات واضحة.	3.60	0.828	متوسطة	3
4	تتلقى بشكل مستمر ملاحظات بناءة من طرف مسؤولك المباشر حول أدائك.	3.69	0.897	مرتفعة	2
5	يحفزك أسلوب المشرفين على العمل بجدية.	3.57	1.941	متوسطة	4
	معدل المتوسط العام	3.69	1.059	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

-تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (2-18) نلاحظ أن العبارة الأولى "تجد كل التقدير والاحترام من طرف مسؤوليك في العمل" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.821 بدرجة مرتفعة، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين "مسؤولك المباشر يتعامل بشفافية وعدل مع جميع العمال الذين هم تحت اشرافه" و"تتلقى بشكل مستمر ملاحظات بناءة من طرف مسؤولك المباشر حول أدائك"، بمتوسط حسابي 3.69 لكل منهما وانحراف معياري قدره 0.811 و0.897 على التوالي بدرجة موافقة مرتفعة، أما العبارة التي تنص على "يوكل إليك مسؤولوك مهام وتوجيهات واضحة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.828 بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "يحفزك أسلوب المشرفين على العمل بجدية" بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 1.941 بدرجة متوسطة، وفي حين بلغ المتوسط الحسابي العام 3.69 وانحراف معياري 1.059 وبدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن مؤسسة نفطال لها نمط القيادة والاشراف.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزفت E430 -توقت-"

3- البعد الثالث: نمط التفاعل والاتصال

-عرض النتائج

الجدول رقم (2-19) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الثالث " نمط التفاعل والاتصال "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الاسئلة
1	توجد عملية تواصل بفاعلية بين المسؤولين المباشرين والعمال.	3.40	0.885	متوسطة	1
2	تبلغك الإدارة بكل المعلومات المهمة في الوقت المناسب.	3.36	1.055	متوسطة	2
3	عملية التواصل بين الإدارة والعمال سهلة ومباشرة.	3.33	0.979	متوسطة	3
4	تسمح لك إدارة المؤسسة بإبداء رأيك وطرح افكارك والمشاركة في صنع القرارات.	3.31	1.024	متوسطة	4
5	تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الحديثة لتقريب الإدارة من الموظفين ولتحقيق السرعة والكفاءة	3.29	0.805	متوسطة	5
	معدل المتوسط العام	3.34	0.949	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

-تحليل النتائج

بالنظر الى الجدول رقم (2-19) يتبين لنا أن العبارة الأولى "توجد عملية تواصل بفاعلية بين المسؤولين المباشرين والعمال" كان لها المرتبة الأولى من بين العبارات الأخرى بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف معياري بلغ 0.885 بدرجة متوسطة، تليها المرتبة الثانية للفقرة رقم (2) "تبلغك الإدارة بكل المعلومات المهمة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري قدره 1.055 بدرجة متوسطة، أما الفقرة رقم (3) "عملية التواصل بين الإدارة والعمال سهلة ومباشرة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.979 بدرجة متوسطة كذلك، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة "تسمح لك إدارة

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفضال مركز الزيت E430 -توقت"

المؤسسة بإبداء رأيك وطرح افكارك والمشاركة في صنع القرارات" بمتوسط حسابي يقدر ب 3.31 وانحراف معياري 1.024 بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي يقدر ب 3.29 وانحراف معياري 0.805 وبدرجة متوسطة، وفي حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.34 والانحراف ال معياري 0.949 وهذا بدرجة متوسطة كذلك، مما يدل على أن موافقة أفراد العينة على أن مؤسستهم تعمل بنمط التفاعل والاتصال ذات مستوى متوسط.

4- البعد الرابع: جماعات العمل

-عرض النتائج

الجدول رقم (2-20) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الرابع " جماعات العمل "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الاسئلة
1	تجد كل التقدير والاحترام من طرف مسؤوليك في العمل	3.67	0.576	مرتفعة	4
2	مسؤولك المباشر يتعامل بشفافية وعدل مع جميع العمال الذين هم تحت اشرافه.	3.87	0.811	مرتفعة	2
3	يوكل إليك مسؤولوك مهام وتوجيهات واضحة.	3.66	1.314	متوسطة	5
4	تتلقي بشكل مستمر ملاحظات بناءة من طرف مسؤولك المباشر حول أدائك	3.72	1.207	مرتفعة	3
5	يحفزك أسلوب المشرفين على العمل بجدية.	3.93	1.941	مرتفعة	1
	معدل المتوسط العام	3.77	1.169	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءاً على مخرجات برنامج SPSS 22.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفضال مركز الزيت E430 -توقت-"

-تحليل النتائج

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول الفقرات المتعلقة ببعدها " جماعات العمل " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة مرتفعة للفقرة رقم (5): " يحفزك أسلوب المشرفين على العمل بجدية."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.93)، وانحراف معياري (1.941)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2): " مسؤولك المباشر يتعامل بشفافية وعدل مع جميع العمال الذين هم تحت إشرافه."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.87)، وانحراف معياري (0.811) بدرجة موافقة مرتفعة، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4): " تجد كل التقدير والاحترام من طرف مسؤوليك في العمل."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.67)، وانحراف معياري (0.576) بدرجة مرتفعة كذلك، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بدرجة متوسطة الفقرة رقم (3): " يوكل إليك مسؤولوك مهام وتوجيهات واضحة."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.66)، وانحراف معياري يقدر ب (1.314)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر المستجوبين أن نسب جماعات العمل بما قد جاء مرتفعة بمتوسط حسابي عام (3.77) وانحراف معياري (1.169)، وبالتالي فإن مستوى جماعات العمل جاء مرتفع وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

5- البعد الخامس: الأجور والمكافئات

-عرض النتائج

الجدول رقم (2-21) آراء المستجوبين حول فقرات البعد الخامس " الأجور والمكافئات "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب الاسئلة
1	نظام الأجور والمكافئات في المؤسسة عادل ومنصف.	4.10	1.040	مرتفعة	2
2	يتم صرف الأجور في وقتها دون أي تأخير.	4.21	1.116	مرتفعة	1
3	تستفيد من تحفيزات مادية ومعنوية عند تحقيق أداء جيد	3.78	0.726	مرتفعة	4

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزفت E430 -توقرت-"

4	أنت مقتنع بما توفره لك وظيفتك الحالية من مزايا وفرص يصعب إيجادها في مؤسسة أخرى.	3.60	1.046	متوسطة	5
5	الأجور والمكافآت في المؤسسة تتحدد بما يتماشى مع مستوى الخبرة والمسؤوليات.	3.83	0.820	مرتفعة	3
معدل المتوسط العام		3.90	0.946	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

- تحليل النتائج

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول العبارات المتعلقة بـ "الأجور والمكافآت" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (2): "يتم صرف الأجور في وقتها دون أي تأخير"، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.21)، وانحراف معياري (1.116)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة عادل ومنصف"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.10)، وانحراف معياري (1.040)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05): "الأجور والمكافآت في المؤسسة تتحدد بما يتماشى مع مستوى الخبرة والمسؤوليات"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.83)، وانحراف معياري (0.82)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (03): "تستفيد من تحفيزات مادية ومعنوية عند تحقيق أداء جيد"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.78)، وانحراف معياري (0.726)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): "أنت مقتنع بما توفره لك وظيفتك الحالية من مزايا وفرص يصعب إيجادها في مؤسسة أخرى"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.60)، وانحراف معياري يقدر بـ (1.046)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر المستجوبين أن نسب بعد الأجور والمكافآت بها قد جاءت مرتفعة بمعدل عام للمتوسط الحسابي (3.90) وانحراف معياري (0.946).

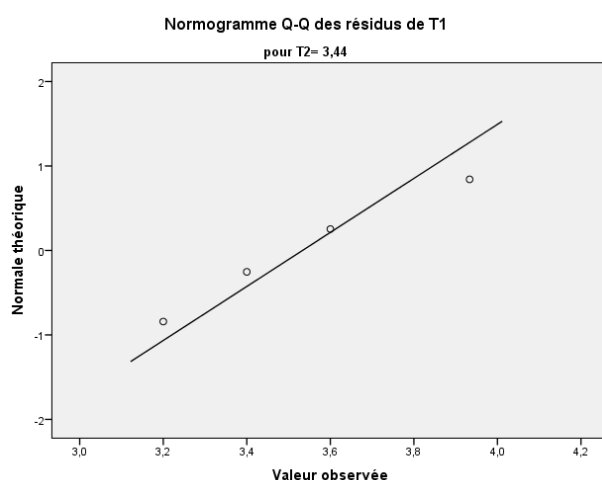
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد التعرض في المطلب السابق لتحليل نتائج الاستبانات دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين "دراسة حالة مؤسسة نפטال مركز الزفت E430 بولاية توقرت، يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المقترحة من أجل إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقت-"

المتغيرات. قبل إجراء الاختبارات اللازمة نقوم باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية التالية: "تتبع البيانات الإحصائية التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة 95%، وقاعدة أخذ القرار هي قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 5% باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov $K. S = \text{Test } Z$ ، وبدون هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبارات المتعلقة بالدراسة من الناحية العلمية، حيث تبين لنا بعد الحساب أن البيانات الإحصائية تتبع التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة 95%

الشكل رقم (2-6): رسم بياني يوضح تتبع البيانات الإحصائية للتوزيع الطبيعي



الجدول رقم (2-22): التوزيع الطبيعي Tests de normalité^{a, b, d, e, f, g, h, i, j, k, l}

شايفرو ويلك			كولموجروف سميرونوف			المحور الثاني	
مستوى الدلالة	Ddl	الاحصائيات	مستوى الدلالة	Ddl	الاحصائيات	م 2	
	درجة الحرية			درجة الحرية			
				3	,260	2,65	المحور الأول م 1
,350	4	,883		4	,328	2,18	
				2	,240	3,60	
,925	4	,984		3	,176	3,42	
				2	,290	3,56	
				2	,230	3,56	
,000	3	,750		3	,365	3,73	

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقرت-"

3,39	3,325	4	.	750,	3	000,
3,57	2,270	2	.			
3,61	3,341	4	.	881,	4	343,
4,01	2,253	2	.	964,	3	637,

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: نص الفرضية # يتم تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الوطنية مركز الزيت نفطال -توقرت- بشكل فعال#

1. فرضية الاثبات أو البديلة (H1):

يتم تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الوطنية مركز الزيت نفطال -توقرت- بشكل فعال.

2. فرضية النفي أو الصفرية (H0):

لا يتم تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الوطنية مركز الزيت نفطال -توقرت- بشكل فعال.
-للإجابة على هذه الفرضية نستخدم اختبار T. Test لبيان وجود تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الوطنية مركز الزيت نفطال -توقرت- بشكل فعال وهذا بأخذ مستوى المعنوية المرجعي $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار T. Test للفرضية الأولى

اختبار عينة واحدة						
قيمة الاختبار = 10						
مجال الثقة للفرق بين المتوسطين 95%		الفرق بين المتوسطين	Sig. (Bilatérale) القيمة الاحتمالية	Ddl درجات الحرية	قيمة (ت) T	
Supérieure	Inférieure					
3,6251	3,3273	3,42219	,000	54	46,247	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول السابق يمكننا أن نلاحظ معامل المعنوية بلغ 0.00 وهو أقل من 0.05 المرجعي ولهذا نقبل فرضية الإثبات **H1** التي تنص على أنه يتم تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الوطنية مركز الزيت نفطال -توقرت- بشكل فعال.
ونرفض فرضية النفي **H0** التي تنص على أنه لا يتم تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الوطنية مركز الزيت نفطال -توقرت- بشكل فعال.

مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية مركز الزيت نفطال -توقرت- مرتفع

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقرت-"

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: نص الفرضية # مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية مركز الزيت نفطال -توقرت مرتفع .

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار T. Test للفرضية الثانية

للإجابة على الفرضية الثانية سوف نستخدم اختبار T-Test وهذا باعتماد على نسبة معامل المعنوية المرجعي 0%

اختبار العينة الواحدة						
قيمة الاختبار = 10					T2	
مجال الثقة للفرق بين المتوسطين 95%		الفرق بين المتوسطين	Sig. (Bilatérale)	Ddl		قيمة (ت) T
			القيمة الاحتمالية	درجات الحرية		
Supérieure	Inférieure					
3,5046	3,0736	3,59812	,000	54	36,280	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

1. فرضية الاثبات أو البديلة (H1 Hypothèse):

مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لمركز الزيت نفطال -توقرت مرتفع

2. فرضية النفي أو الصفرية (H0 Hypothèse):

مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لمركز الزيت نفطال -توقرت غير مرتفع.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول نلاحظ أن اختبار T-Test لإحصاء مستوى الرضا الوظيفي بين أن t بلغت 36.28 لموافقة على وجود رضا وظيفي لدى عمال نفطال وهي أكبر من قيمة معامل مستوى ال معنوية 0% Sig وأقل من 5% وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ونقول إن عمال مؤسسة نفطال لديهم رضا وظيفي.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: نص الفرضية # توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية نفطال مركز الزيت E430 -توقرت^E. وتتفرع إلى فرضيتين:

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 الفرضية البديلة.

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي. الفرضية الصفرية
للإجابة على الفرضية الثالثة سوف نستخدم معامل الارتباط بيرسون لبيان وجود علاقة إيجابية وكذا اختبار الانحدار الخطي البسيط لبيان وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزفت E430 -توقت-"

الجدول رقم (2-25): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي وتسيير الكفاءات البشرية

المجال	الإحصاءات	تسيير الكفاءات البشرية	الرضا الوظيفي
تسيير الكفاءات البشرية	معامل ارتباط بيرسون	1,000	0.872**
	القيمة الاحتمالية (Sig)	-	0,000
	حجم العينة	55	55
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.872**	1,000
	القيمة الاحتمالية (Sig)	-	0,000
	حجم العينة	55	55

دال إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة: تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي، وذلك بناءً على بيانات مستخلصة من 55 استمارة موزعة على عمال المؤسسة الوطنية نفطال - مركز الزفت 430^E توقرت.

أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ $r = 0.872$ ، وهي قيمة عالية تدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ممارسات تسيير الكفاءات البشرية ومستوى الرضا الوظيفي. كما جاءت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 99% ($\alpha < 0,01$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (2-26): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,058	4	,058	,259	,613 ^b
Residual	11,411	51	,224		
Total	11,469	55			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نفطال مركز الزيت E430 -توقرت-"

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,661		8,400	,000
		-,066	-,071	-,509	,613

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن قيمة F تساوي 0.259- وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.000 أقل من $\alpha = 0.05$ وعليه فإن: الفرضية البديلة مرفوضة والفرضية الصفرية مقبولة أي لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي ويمكننا تحديد أثرها ب 7.10-%.

تشير النتيجة المحصل عليها إلى أن تحسن ممارسات تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة والتي تشمل: تحديد، تقييم، تطوير، تحفيز وترقية الكفاءات، يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة قوية مع ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال. أي أنها تعكس الجهود المبذولة في إدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً مباشراً على استقرار الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل. وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الأساسية للدراسة والتي تنص على: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية نفطال مركز الزيت E430 -توقرت"، هي فرضية مقبولة ومثبتة إحصائياً وفقاً لنتائج التحليل

الفصل الثاني: "الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة نפטال مركز الزيت E430 -توقرت-"

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى ابراز مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تناولنا خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا الى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة اما في المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال ما تم التوصل اليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة نפטال مركز الزيت E430 -توقرت- باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية قدرت ب (60) عاملا، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام البرنامج الاحصائي (spss22)، ثم تطرقنا الى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تم مناقشتها بغية الوصول الى اثبات او نفي فرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

- (1) اتضح انه يتم تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الوطنية مركز الزيت نפטال -توقرت- بشكل فعال.
- (2) تبين انه يوجد مستوى مرتفع للرضا الوظيفي ويمكن ان نقول ان عمال مؤسسة نפטال لديهم رضا وظيفي.
- (3) لا توجد علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال مركز الزيت E430^E -توقرت- ويمكننا تحديد أثرها ب 7.10 - %.

خاتمة

يشكل موضوع تسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي محور اهتمام متزايد في ادبيات علوم التسيير، نظرا لدور الجوهرى الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء. ففي ظل هذه التغيرات المتسارعة والمنافسة المتنامية، أصبحت الكفاءات البشرية تمثل الرأسمال الحقيقي للمؤسسات، مما يجعل من ادارتها وتسييرها بكفاءة عاملا حاسما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز رضا العاملين وادائهم.

وفي هذا الإطار، جاءت دراستنا الموسومة بـ "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي" لدى عمال مؤسسة نفضال مركز الزيت 430^E -توقرت- لتسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين ممارسات تسيير الكفاءات والرضا الوظيفي، وكذا محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: "ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال مركز الزيت 430^E -توقرت-؟" ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تناولنا الدراسة في فصلين الفصل الاول خصصناه للجانب النظري والدراسات السابقة، ذات صلة بموضوع دراستنا والتي ساعدتنا كثيرا سواء في الجانب النظري او الميداني، اما الفصل الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية الذي حاولنا من خلاله اسقاط ما تم دراسته نظريا على الواقع الميداني على أحد المؤسسات الاقتصادية، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية نفضال مركز الزيت 430^E -توقرت- حيث اعتمدنا في دراستنا منهجية علمية قائمة على (المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الاستقصائي، والمنهج الاحصائي) واستخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ حجمها (60 عاملا) من عمال المؤسسة محل الدراسة، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS)، وهذا ما ساعدنا في الوصول الى نتائج الدراسة التي في ضوئها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات لتساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين أداء العاملين عبر تبني ممارسات فعالة في هذا المجال.

أولاً: اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة

بناء على تحليل البيانات المجمعة، يمكننا القول بان:

❖ الفرضية الأولى:

- نقبل فرضية الإثبات **H1** التي تنص على أنه "يتم تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الوطنية مركز

الزيت نفضال -توقرت- بشكل فعال".

❖ الفرضية الثانية:

-نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ونقول "إن عمال مؤسسة نفضال لديهم رضا وظيفي مرتفع"

❖ الفرضية الثالثة:

- الفرضية البديلة مرفوضة والفرضية الصفرية مقبولة أي "لا توجد علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تسيير

الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي ويمكننا تحديد أثرها ب 7.10 - %".

ثانيا: اقتراحات الدراسة

في ضوء ما توصلت اليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، رأينا ان نضع مجموعة من الاقتراحات التي تتعلق بموضوع الدراسة والتي تساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال مركز الزفت 430^E -توقورت-. وذلك كما يلي:

- العمل على وضع نظام تقييم دوري ومنهجي يركز على مؤشرات أداء دقيقة، شفافة، وقابلة للقياس، تعرف مسبقا لدى جميع العمال؛
- تنوع أدوات التقييم لتشمل التقييم الذاتي، تقييم الزملاء، وتقييم المشرفين، مما يضمن نظرة شمولية وعادلة لأداء العامل؛
- اعداد خطط مسار مهني فردية توضح المسارات المحتملة للتطور الوظيفي داخل المؤسسة، بما يعزز وضوح الرؤية المهنية لدى العمال؛
- وضع آلية لمتابعة تطور المسار المهني لكل عامل، وتوفير التوجيه اللازم لتحقيق تطلعاته المهنية؛
- جعل الترقية مبنية أساسا على الكفاءة والمردودية بدل الاعتماد الكلي على الاقدمية، مع اعتماد مسابقات داخلية شفافية لهذا الغرض؛
- تشجيع ثقافة الاعتراف بالجهود الفردية والجماعية من خلال نشر نتائج الأداء او تنظيم مناسبات تقديرية داخلية؛
- تطوير نظام حوافز متكامل يجمع بين المكافآت المادية (علاوات، منح) والتحفيزات المعنوية (شهادات تقدير، تنويهات)؛
- تحسين ظروف عمل وجعلها أكثر ملائمة (الإضاءة، التهوية، الراحة في أماكن العمل)، بما يخلق مناخا مهنيا محفزا ومريحا؛
- تنظيم نشاطات داخلية دورية (اجتماعية او ثقافية) تساهم في تقوية العلاقات بين افراد المؤسسة وتعزيز الجانب الإنساني في بيئة العمل؛
- تفعيل قنوات اتصال واضحة وفعالة بين الإدارة والعمال، مع ضمان حق العمال في إيصال انشغالاتهم ومقترحاتهم بشكل مباشر ومنظم؛
- العمل على تطوير استراتيجية شاملة لتسيير الكفاءات البشرية، تركز على مبادئ العدالة، الشفافية، والتحفيز المستمر؛
- اعتماد المقاربة التشاركية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال اشراك العمال وممثليهم في رسم السياسات الداخلية التي تمسهم بشكل مباشر.

ثالثاً: افاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول الى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا افاق جديدة للدراسة وظهرت العديد من المواضيع الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:

- أثر التحفيز المادي والمعنوي على تطوير الكفاءات وتحقيق الرضا الوظيفي؛
- دور التكوين المستمر في تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي؛
- دور القيادة الإدارية في تعزيز بيئة العمل داخل المؤسسات؛
- نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في تحسين تسيير الكفاءات البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 2- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة 01، 1983.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 4- أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 19، 2008م.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 6- أحمد منال، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- 7- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 8- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 9- زهراوي مريم، دلالات وابعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة صالح بونيندر، جامعة قسنطينة 3، العدد 13، 2017.
- 10- سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 11- محمد عباس سهيلة، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط 1، 1999.
- 12- محمد المرسى جمال الدين، وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002.

13- المصري إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مفهوم -عوامله -نظرياته -ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة الطبعة الأولى، 2014.

ب- المقالات المنشورة

- 1- أحمد مُجد علي، الرضا الوظيفي كمنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 32، العدد 114 (2021).
- 2- بن حمود بن ناصر الوهيبي مُجد، بن حسن بن عبد الله السدراني عبد الله، جبر الحموري مُجد عدنان، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ، الإصدار السابع والعشرون (تموز)، 2020.
- 3- بن سعيد مُجد القحطاني يحيى، معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة الطائف وطرق التغلب عليها كما يراها المعلمون والمديرون، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، المجلد 3 ال عدد 11، نوفمبر 2022.
- 4- بلقاضي الأمين، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الدراسات في المالية الإسلامية والتنمية المستدامة، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، سنة 2022.
- 5- بغو هواري، مراد خلاصي، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر، دراسة ميدانية بمقر ولاية ام البواقي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، سنة 2017.
- 6- بوقرة رابح، بن سالم امال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها، دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية وتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 08 | 2012.
- 7- بوعلي ليندة، بن اوزينة سارة، حديدي وفاء، أثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة -سونلغاز- مديرية ورقلة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة، مجلة الباحث

- الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 - سكيكدة-2023.
- 8- برنية طروم على، الرضا الوظيفي، مفهومه، عوامله، نظرياته، مجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الزاوية، عدد 06، يوليو 2014.
- 9- حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتبيوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحيى فارس المدية، العدد 08 | جوان 2017.
- 10- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المهنية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل المجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة بسكرة الجزائر، العدد الرابع عشر، جانفي 2016.
- 11- رداد القرشي ظاهر، محمود حسين أبو جمعة، أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين، المجلد السادس، العدد 02، ربيع الثاني 1442 هـ / ديسمبر 2020.
- 12- الرحيلي رينا سعد، الرضا الوظيفي لدى الأطباء السعوديين العاملين في المستشفيات الحكومية، "دراسة وصفية على عينة من الأطباء السعوديين العاملين في القطاع الصحي بمدينة جدة"، مجلة بحوث كلية الآداب، كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبد العزيز جدة - المملكة العربية السعودية، المجلد 18، العدد 104، السنة 2016.
- 13- عسلي نور الدين، بغدالي صارة، اعتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري - مطاحن الحصنة بالمسيلة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، مجلد 09، العدد 01، 2022.
- 14- طواهر عبد الجليل، وآخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث الاجتماعية، المجلد 03/العدد 01: (2021).
- 15- كمال عبد الستار، سحوان عطاء الله، الرضا الوظيفي المؤسسي من منظور النظريات سوسيو -

- تنظيمية، مجلة العلوم القانونية الاجتماعية، جامعة عاشور بالجلفة الجزائر، المجلد 05، العدد 01، سنة 2020.
- 16- مشاد شهرزاد، قاسمي ناصر، تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة والرضا الوظيفي —دراسة حالة دائرة مفتاح، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية —بحوث ودراسات- المجلد:08، العدد 01، 2021.
- 17- مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس، المدينة، ال عدد6، جوان 2016م.
- 18- منصوري كمال، صولح سماح، "تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى" ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع جوان 2010.
- ت- البحوث الجامعية.
- ت/1- أطروحات دكتوراه:
1. بن عيسى صابر، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات بسكرة، أطروحة الدكتوراه LMD غير منشورة في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، قسم التربية الحركية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر -بسكرة، سنة 2018 | 2019.
2. عداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية "دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
3. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 م.

ت/2- رسائل ماجستير

4. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط، 2004.
5. فؤاد نواوي فلمبان ايناس، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة ام القرى، سنة 1428 | 1429 هـ.
6. عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري بالميلية -ولاية جيجل-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد - ماناجمنت-، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد صديق بن يحيى -جيجل، سنة 2009 | 2010 م.
7. الحبيشي إيهاب محسن حمود، أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ميدان نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية في الإدارة والتسيير، جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، غير منشورة، 2013 | 2014.
8. محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2001 / 2000 .
9. ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر (2000).

ث- وقائع التظاهرات العلمية.

- 1- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس مال الإستراتيجي، مداخلة مقدمة -ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 09 - 10 مارس 2004.

2- مهديد فاطمة وقبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المسارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2015.

3- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

A-Books

1- Arbert, J., Gillbert, P., Picyere, F. **Management des compétences**, 2ème édition, Paris : Dunod, 2002.

2- Cadini, Loic, Guerin, Francis, Pigyere, Frédérique, **Gestion de Ressources Humaines – Pratique et éléments de théorie**, 2ème édition, Paris : Dunod, 2002.

3- Coté, Marcel, Malo, Marie-ClaireLa, **gestion stratégique: une approche fondamentale**, Gaëtan Morin Éditeur, Canada, 2002.

B- published articles

1-. Awan and Asghar, **Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance: A Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh District, Pakistan**, Vol. 2, No. 4, December 2014.

2-. Dixit and Mini, **The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan**, Vol. 6, 2018.

3-. Usop, Maulana and others, **Work Performance and Job Satisfaction among Teachers, International Journal of Humanities and Social Science**, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol. 3 No. 5, March 2013.

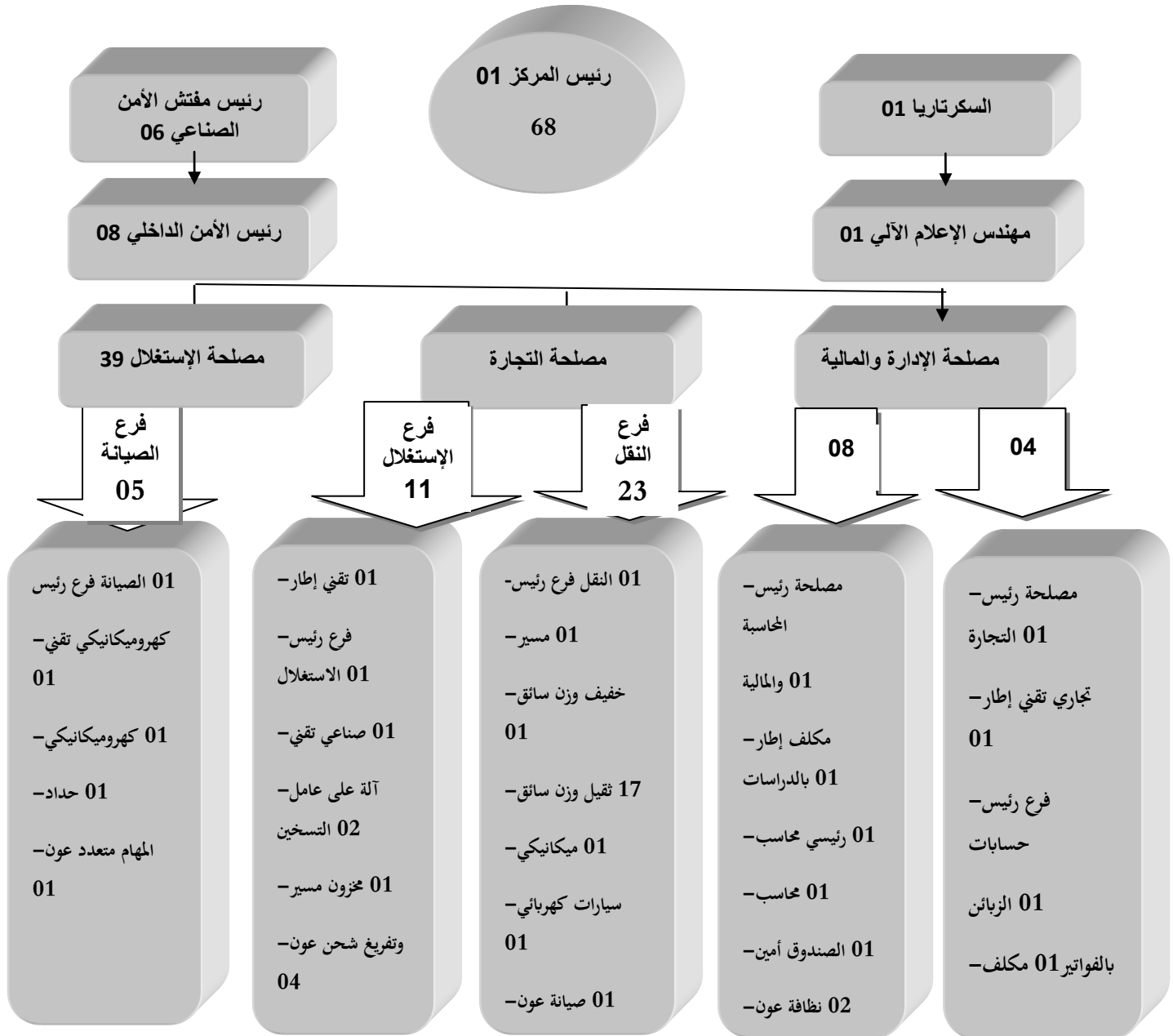
C- The facts of scientific demonstrations.

1-. Mangundjaya, Wustari and others, **Developing Employee's Performance through Competency Assessment**, International Conference on Human Resource Development, Taipei, Taiwan, 2009.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال مركز ال زفت E430 _ توقرت _ وتوزيع تعداد الموارد

البشرية على المصالح



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	عراة الحاج	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	مايو عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	بوخلوة باديس	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
04	تيممغدين نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
05	نعوم عبد العزيز	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

الملحق رقم (03): استمارة الاستبانة

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية

قسم العلوم تسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

إستبيان

أخي/ أختي عمال وموظفي مؤسسة نفطال مركز الزفت 430^E بولاية توقرت،
«في إطار اعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات استكمال شهادة الماستر في إدارة
الموارد البشرية والمعنونة بـ:
« دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين " _ دراسة حالة
مؤسسة نفطال مركز الزفت 430^E بولاية توقرت _
نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى :
جمع اراء الموظفين حول أساليب تسيير الكفاءات البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في
المؤسسة.»
« لدى نرجو منكم التفضل بالإجابة وبكل صدق وموضوعية ونحيطكم علما أن جميع
إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.
«شكرا لتعاونكم.»

من إعداد الطالبتين:

- شعوبي كنزة فطيمة الزهرة

- السخري إسراء

السنة الجامعية: 2024 / 2025م.

الرجاء وضع علامة (X) امام الخيار الذي يعبر عن رأيك :

أولاً: البيانات الشخصية "الديمغرافية»

(1) الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

(2) العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى أقل من 40 سنة ☐ من 40 الى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

(3) المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ دبلوم مهني ☐ مستويات أخرى ☐

(4) الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق ☐

(5) المصلحة او القسم: الموارد البشرية ☐ المالية والمحاسبة ☐ الصيانة ☐ التجارة ☐ الاستغلال ☐

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: تسيير الكفاءات البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تحديد الكفاءات البشرية						
01	- تحدد المؤسسة المهارات والمؤهلات المطلوبة لكل منصب وظيفي بوضوح.					
02	- تهتم المؤسسة بتحليل الوظائف واعداد مواصفات الكفاءات.					
03	- يتم تحديث المهارات المطلوبة للعمل عند حدوث أي تغييرات في الوظيفة.					
04	- تهتم إدارة المؤسسة بتحديد الكفاءات الفردية والجماعية والاستراتيجية.					
05	- تشترك المؤسسة موظفيها في تقديم اقتراحات حول الكفاءات التي تتناسب مع الوظائف المطلوبة.					

البعد الثاني: تقييم الكفاءات البشرية					
01	- تهتم المؤسسة بتقييم الكفاءات بانتظام.				
02	- تعتمد المؤسسة على معايير عادلة وموضوعية في تقييم أداء الكفاءات.				
03	- تعمل المؤسسة على تبليغ موظفيها بنتائج تقييم أدائهم بكل الطرق المتاحة.				
04	- يساهم تقييم المؤسسة لكفاءاتها في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم وتقديم خطط تطويرية لأدائهم.				
05	- تعمل المؤسسة على تحسين معايير تقييم الكفاءات بشكل مستمر.				
البعد الثالث: تطوير الكفاءات البشرية					
01	- توفر المؤسسة فرصا لتكوين موظفيها بصورة مستمرة.				
02	- تساهم المؤسسة في تحسين كفاءات موظفيها من خلال برامج تدريبية مدروسة.				
03	- تدعم المؤسسة الموظفين في تحقيق تطورهم المهني وفق الأهداف المسطرة.				
04	- تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة.				
05	- تقوم المؤسسة بمتابعة مدى تطور كفاءات موظفيها بعد كل عملية تدريب من خلال تقييم ما بعد التدريب، قياس الأثر.				
البعد الرابع: الترقية والمسار المهني					
01	- توفر المؤسسة فرصا لترقية موظفيها وتطويرهم مهنيا.				
02	- تعتمد المؤسسة معايير شفافة في عملية ترقية الموظفين.				
-03	- الترقيات في المؤسسة تعتمد على الكفاءات والخبرات بالدرجة الأولى.				
04	- تساعد المؤسسة الموظفين في تخطيط مسارهم المهني بما يتماشى مع فرص الترقية المتوفرة لديها.				
05	- توضح المؤسسة للموظفين الخطوات اللازمة لتطوير مسارهم المهني.				
البعد الخامس: تحفيز الكفاءات البشرية					

01	- توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تشجعهم على تحقيق أداء أفضل. (مثل: مكافآت مالية، تقدير علني... الخ)				
02	- أجور الموظفين وترقياتهم تتناسب مع الكفاءات المهنية لكل عامل.				
03	- تصرح المؤسسة بالإنجازات المحققة من خلال جهود الموظفين علنا.				
04	- تشجع المؤسسة موظفيها لتحقيق أهدافهم المهنية من خلال زيادة عدد فرصهم التدريبية.				
05	- تقدم المؤسسة تحفيزا دائما ومستمرًا للموظفين. (مثل: حوافز شهرية، فرص ترقية... الخ)				

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: بيئة العمل						
01	- توفر المؤسسة مكان عمل مريح ونظيف.					
02	- توفر لك المؤسسة جميع الوسائل التي تحتاجها من أجل أداء مهامك بشكل جيد.					
03	- تشعر بالأمان أثناء تواجدك في مكان العمل.					
04	- يتم احترام أوقات العمل والراحة بشكل منتظم في المؤسسة.					
05	- تساعدك بيئة العمل على أداء واجباتك المهنية بكل أريحية.					
البعد الثاني: نمط القيادة والإشراف						
01	- تجد كل التقدير والاحترام من طرف مسؤوليك في العمل من خلال الثناء العلني والتقييم الإيجابي ... الخ					
02	- مسؤولك المباشر يتعامل بشفافية وعدل مع جميع العمال الذين هم تحت إشرافه.					
03	- يوكل إليك مسؤولوك مهام وتوجيهات واضحة.					
04	- تتلقى بشكل مستمر ملاحظات بناءة من طرف مسؤولك المباشر حول أدائك.					

05	- يحفزك أسلوب المشرفين على العمل بجدية.				
البعد الثالث: نمط التفاعل والاتصال					
01	- توجد عملية تواصل بفاعلية بين المسؤولين المباشرين والعمال.				
02	- تبلغك الإدارة بكل المعلومات المهمة في الوقت المناسب.				
03	- عملية التواصل بين الإدارة والعمال سهلة ومباشرة.				
04	- تسمح لك إدارة المؤسسة بإبداء رأيك وطرح أفكارك والمشاركة في صنع القرارات.				
05	- تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الحديثة (منصات إلكترونية، تطبيقات مراسلة... الخ). لتقريب الإدارة من الموظفين ولتحقيق السرعة والكفاءة.				
البعد الرابع: جماعات العمل					
01	- وجودك ضمن فريق عمل يشعرك بالمساهمة في العمل الجماعي.				
02	- تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.				
-03	تجد دعما وسندا فعليا من زملائك عند الحاجة.				
04	- هناك تعاون بين أفراد فريق العمل الواحد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.				
05	- يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق بشكل منطقي وعادل.				
البعد الخامس: الأجور والمكافآت					
01	- نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة عادل ومنصف.				
02	- يتم صرف الأجور في وقتها دون أي تأخير.				
03	- تستفيد من تحفيزات مادية ومعنوية عند تحقيق أداء جيد.				
04	- أنت مقتنع بما توفره لك وظيفتك الحالية من مزايا وفرص يصعب إيجادها في مؤسسة أخرى.				
05	- الأجور والمكافآت في المؤسسة تتحدد بما يتماشى مع مستوى الخبرة والمسؤوليات.				

شكرا جزيلا على وقتكم ومشاركتكم القيمة، مساهمتكم ستكون داعما أساسيا لإنجاز هذا البحث, « جزاكم الله خيرا »

المفهرس

الصفحة	العنوان
IV-III	الاهداء
V	شكر وعرفان
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
01	الفصل الأول الادبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الادبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي
03	المطلب الأول: الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية
03	الفرع الأول: ماهية الكفاءات
03	أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية (Human competencies)
04	ثانياً: أهمية الكفاءات
06	ثالثاً: أنواع الكفاءات
07	الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية وتنميتها
07	أولاً: خصائص الكفاءات
08	ثانياً: تنمية الكفاءات البشرية
09	ثالثاً: العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات
10	الفرع الثالث: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية واهدافه
11	أولاً: تعريف تسيير الكفاءات البشرية
11	ثانياً: أهداف تسيير الكفاءات البشرية
12	الفرع الرابع: مراحل ومجالات تسيير الكفاءات البشرية ومتطلباتها
12	أولاً: مراحل تسيير الكفاءات البشرية
13	ثانياً: مقاربات ومتطلبات تسيير الكفاءات البشرية
15	المطلب الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي
15	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

15	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي (job satisfaction)
16	ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي
17	الفرع الثاني: نظريات المفسرة للرضا الوظيفي
17	أولاً: نظرية هيكلية الحاجات ماسلو (MASLOWS NEEDS THEORY)
19	ثانياً: نظرية هزبرغ (نظرية ذات العاملين): (HERSBERGS TWO FACTORS THEORY)
20	ثالثاً: نظرية العدالة (THEORY OF JUSTICE)
21	رابعاً: نظرية القيمة "لوك" (LOCKS VALUE THEORY)
21	خامساً: نظرية الدرفير (ALDERFER THEORY)
23	الفرع الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
23	أولاً: مظاهر الرضا الوظيفي
23	ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
26	الفرع الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي وقياسه
26	أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي
27	ثانياً: قياس الرضا الوظيفي
30	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي
30	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول تسيير الكفاءات البشرية
30	الفرع الأول: الدراسة السابقة باللغة العربية
32	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي
34	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
36	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
38	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة