الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة
–دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية المدية–

مذكّرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

من إعداد:

مزاري إبتسام

بلحاج ليلي

إشراف الدكتورة:

سبخاوي حنان

السنة الجامعية: 2021– 2022


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر

الشكر للوهاب الجليل جاعل العقل أصل الدليل

اتوجه بشكري للأستاذة المشرفة د.سبخاوي حنان على

قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمته لنا

من توجيهات من الناحية المنهجية أو من ناحية

المضمون العلمي،

وألف شكر إلى كل معلم وأستاذ إستمدينا منه ولو

بذرة علم منذ بداية الدرب الدراسي

إهداء

إلى والديّ الذين أعاناني ورعياني" حفظهما الله"

إلى أخوتي وأختي الحبيبة إكرام.

إلى صديقاتي : هاجر، عبير

إلى من قاسمتني هذا العمل صديقتي: ليلى

إلى كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة

إلى كل هؤلاء اهدي عملي المتواضع هذا.



لكم كل التقدير والاحترام



إبتسام

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى:

من ربياني وأنارا دربي أمي الحبيبة حفظها الله

وأبي الغالي حفظه الله

إلى من دعمني وشجعني على إتمام مشواري

الدراسي: زوجي

إلى روحي وحياتي وفلذتو كبدي بناتي وإبني

إلى إخوتي

إلى من قاسمتني هذا العمل صديقتي: إبتسام

إلى كل من نسيته اقلامنا وحفظته قلوبنا



لكم كل التقدير والاحترام



ليلى

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الشكر.	
إهداء:	
فهرس المحتويات:	
فهرس الجداول:	
فهرس الأشكال:	
فهرس الملاحق:	
مقدمة:	**أ- ت**
الفصل الأول:الجانب المنهجي للدراسة	**2-27**
تمهيد:	**2**
الإشكالية.	**3**
الفرضيات.	**5**
أسباب اختيار الموضوع	**6**
أهمية الدراسة.	**7**
أهداف الدراسة	**7**
تحديد مفاهيم الدراسة.	**8**
الدراسات السابقة.	**27**
الفصل الثاني:الموارد البشرية ومقاربتها النظرية	**29-72**
تمهيد:	**29**
المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.	**30**
المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.	**30**

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية.	**33**
المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية.	**34**
المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.	**38**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.	**38**
المطلب الثاني:أهداف وأهمية الموارد البشرية	**41**
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.	**46**
المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية	**49**
المبحث الثالث:الأطر النظرية للموارد البشرية.	**52**
المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية.	**52**
المطلب الثاني: النظرية النيوكلاسيكية.	**62**
المطلب الثالث: النظرية الحديثة.	**65**
خلاصة:	**73**
الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	**121-75**
تمهيد:	**75**
المبحث الأول:إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	**76**
المطلب الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية.	**76**
المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	**79**
المطلب الثالث: الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة.	**89**
المبحث الثاني: أساسيات الموارد البشرية	**95**
المطلب الأول: التكوين.	**95**
المطلب الثاني: الحوافز.	**120**
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة	**168-123**

المبحث الأول: تقديم مديرية مؤسسة سونلغاز المدية	**123**
المطلب الأول: : نبذة تاريخية عن المؤسسة	**123**
المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سونلغاز لولاية المدية	**125**
المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز بالمدية	**126**
المبحث الأول: منهجية الدارسة المتبعة.	**127**
المطلب الأول: منهج وطبيعة عينة الدراسة.	**128**
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.	**128**
المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.	**131**
المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية	**131**
المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج.	**138**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	**161**
خاتمة.	**168**
قائمة المراجع.	**170**
قائمة الملاحق.	**182**

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	يوضح أنواع التكوين.	111
02	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	131
03	معامل الثبات لفقرات بعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية	132
04	معامل الثبات لفقرات بعد نظام الحوافز في المؤسسة	132
05	معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان	133
06	توزيع العينة حسب الجنس	134
07	توزيع العينة حسب السن	135
08	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	136
09	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:	139
10	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	140
11	عرض التكرار والنسبة المؤوية للهدف من التكوين	142
12	عرض التكرار والنسبة المؤوية لتلقي التكوين على المهنة الحالية عند الالتحاق بالمؤسسة	143
13	عرض التكرار والنسبة المؤوية لتغير طريقة العمل بعد تلقي التكوين:	144
14	عرض التكرار والنسبة المؤوية لاكتشاف أشياء جديدة من خلال التكوين	145
15	عرض التكرار والنسبة المؤوية لتوافق برنامج التكوين مع العمل الحالي	146
16	عرض التكرار والنسبة المؤوية لتلقي الترقية بعد التكوين:	147
17	عرض التكرار والنسبة المؤوية للمشاركة في برنامج التكوين:	148

18	عرض التكرار والنسبة المؤوية لطريقة المشاركة في التكوين	149
19	عرض التكرار والنسبة المؤوية للتكوين يؤدي إلى الرفع من الأداء	150
20	عرض التكرار والنسبة المؤوية لتوفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل.	151
21	عرض التكرار والنسبة المؤوية لتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع الأداء:	152
22	عرض التكرار والنسبة المؤوية لنوع التكوين المستفاد منه في المؤسسة	153
23	عرض التكرار والنسبة المؤوية لرأي الموظفين حول الأجر الذي يتلقونه في المؤسسة	154
24	عرض التكرار والنسبة المؤوية لمنح المؤسسة لحوافز للعمال:	155
25	عرض التكرار والنسبة المؤوية لأساس تقدم الحوافز :	156
26	عرض التكرار والنسبة المؤوية لنوع الحوافز المفضلة لدى العمال.	157
27	عرض التكرار والنسبة المؤوية لرأي الموظفين في نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة:	158
28	عرض التكرار والنسبة المؤوية لمنح المؤسسة لحوافز للعمالمع تلقي الترقية بعد التكوين:	159
29	نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية على نظام الحوافز في المؤسسة)	161
30	تحليل انحدار البسيط لاستراتيجيات مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسة	163

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	106
02	توزيع العينة حسب الجنس	135
03	توزيع العينة حسب السن	136
04	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	138
05	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:	139
06	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	141

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	الاستبيان	174
02	اختبار التوزيع الطبيعي	178
03	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية	179
04	نتائج التحليل الوصفي للعبارات	180
05	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لاستراتيجيات مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسة	184

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحا بالنسبة للاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية، فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات كالتسيير وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي...إلخ

في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات ثروة الأمم وأهم موجودات المؤسسة، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال البشري الذي يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأغلى موجودات المؤسسات.

وبدون شك فإن العنصر المادي لا يكفي لتحقيق التقدم، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقا من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، ومن ثم فإن تحقيق ذلك يمر حتما عبر إدارة فعالة لها نظرة إستراتيجية، تكون فيها أدارة الموارد البشرية الشريك الأساسي في رسم معالم هاته الإستراتيجية.

وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة، وإنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في دفع عجلة التنمية والتطور وذلك من خلال متغيرين أساسيين هما التكوين والحوافز.

أن تركيزنا هنا على عاملين فقط لا يعني عدم أهمية العوامل الأخرى، وإنما هو محاولة منا لتبيان أهمية هذين العنصرين في الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة الجزائرية، لذلك فقد تضمنت دراستنا هذه فصول أربعة جاءت كالتالي:

الفصل الأول: يتضمن الإطار المنهجي للدارسة، والذي كان مساحة لعرض إشكالية الدراسة وتبيان فرضيات وأسباب اختياره، بعدها حددنا المفاهيم المتعلقة بالدراسة والدراسات السابقة

الفصل الثاني: كان في شكل دراسة نظرية وبحثية حول الموارد البشرية ومقاربتها النظرية من خلال تعريف الموارد البشرية وخصائصها وأهميتها، بعدها قمنا بتطرق إلى إدارة الموارد البشرية من مفهوم وأهمية وأهداف ووظائف ومهام، وفي الأخير تطرقنا إلى نظريات الموارد البشرية المتمثلة في النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة.

الفصل الثالث: يتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال عرض مفاهيم حولها والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بعدها قدمنا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، وفي أخير قدمنا أساسيات الموارد البشرية التكوين والحوافز.

الفصل الرابع: عرضنا فيه الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية باستعمال برنامج ، تطرقنا فيه على منهجية الدراسة المتبعة ومنهج وكبيعة عينة الدراسة، بعدها تباين تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة الاستنتج العام والخاتمة.

الفصل الأول:الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد:

يعتبر الإطار التصوري للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي تعرض لها في بحثه، حيث تم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، وعلى ذلك فقد تطرقنا إلى مجمل أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف التي نصبو إليها، إلى جانب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية المجاورة لبحثنا من نواحي لغوية، اصطلاحية، إجرائية والتي لها صلة مباشرة بالبحث، وأخيرا استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

الإشكالية:

تعددت مواضيع علم الاجتماع واختلفت باختلاف وتباين الظواهر الاجتماعية وتطورها، ومن بين هذه المواضيع نجد موضوع الموارد البشرية والذي يعتبر من أكثر الموضوعات أهمية وإلهاما بالنسبة للإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية، فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات كالتسيير وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي...إلخ.

وتعمل التنظيمات غالبا على تطوير المجتمع وتحقيق أهدافه بشكل عام وخدمة الأفراد وتحقيق رفاهيتهم بشكل خاص في ظل التنافس الذي تعيشه منظمات العصر الحديث يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات المؤسساتية وخلق أفكار جديدة لتطويرها و منه إلى زيادة المنافسة مع المنظمات الأخرى.

ويرتكز الفكر الإداري المعاصر على حقيقة أن المورد البشري لا يمكن أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوفر بل وجب إعادة توجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع استراتيجيات المؤسسة فابرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات المالية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

وبما أن المنظمة وحدة أساسية من وحدات المجتمع لابد من بناء إستراتيجة تسيّر هذا التنظيم كونه عملية مهمة للعمليات الإدارية من خلال تسخير أفضل الوسائل في ظل إمكانيات المنظمة المتاحة وطبيعة الأهداف الموضوعة ومن الوسائل نجد التدريب التكوين والحوافز، هذه العوامل الثلاث هي ما يساعد المورد البشري في السير الحسن والارتقاء بالمؤسسة ومواكبة التنافس الخارجي.

ويعد التكوين الجيد الحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهامها بالشكل الفعال فالتكوين يسعى إلى إكساب الأفراد المعلومات والمهارات والتقنيات اللازمة التي تتطلبها الوظيفة و له أهمية بالغة في المؤسسة لما تتطلبه من تطورات من تطورات ومواكبة التكنولوجيات الحديثة أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بسرعة واقتصاد وفعالية ويقتضي التكوين أن يسير وفق أسلوب علمي منهجي ودقيق لمساعدة العمال والوصول بهم إلى المستوى المطلوب لتحقيق البرامج والخطط المسطرة داخل التنظيم[1].

والى جانب التكوين نجد التدريب و الذي يعد أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة فهو ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة معينة، فهو وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية من شأنها

[1] خديجة زيادة، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز**، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.

الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالأسلوب والشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة[1].

وفي الأخير نجد الحوافز التي تعتبر القوة الدافعة للإنجاز حيث أنها تجعل العمال يعملون بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة التي يشعرون وكأنهم أهدافهم أيضا، فهي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديره لأدائه المتميز وعمله المتقن[2].

فالموارد البشرية هي ثروة حقيقية وجب استغلالها استغلالا فعالا و ذلك بوضع إستراتيجية تتماشى والنظام المؤسساتي تضمن فيه توفير تكوين هادف للعمال من اجل إمدادهم بكل ما يحتاجونه داخل المؤسسة وتدريبهم على استعمال كافة التكنولوجيات المتوفرة في مجال العمل واستغلالها لخدمة مصالح المؤسسة، وهذان العاملان (التدريب والتكوين) لا يكتملان إلا بوجود التحفيز من اجل خلق الإبداع ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة مما يخلق دافعا قويا لبذل أقصى جهد في التدريب والتكوين الذي ينعكس على أداء العاملين.

[1] بن دريدي منير، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2010/2009.

[2] المرجع نفسه.

وبناءا على ما سبق سنحاول في دراستنا تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة مركزين في ذلك على المتغيرين: التكوين والتحفيز في المؤسسة.

التساؤل الجوهري:

هل تساهم الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل يساهم التكوين في تنمية مهارات المورد البشري ؟

2- هل يسهم نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

1- فرضية عامة:

تساهم الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- فرضيات جزئية:

- يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية.
- يعمل التحفيز على دفع مهارات الموارد البشرية نحو العمل أكثر وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتني إلى اختيار الموضوع:

– باعتبار أن الموارد البشرية تعد من أكثر الموارد أهمية داخل المنظمة ومن أهم عناصر الإنتاج وتملك طاقات لا تتوفر في الموارد الأخرى وجب تسليط الضوء عليها.

– المشاكل الحاصلة في المؤسسات سواء بين العمال والإدارة وبين العمال فيما بينهم نتيجة ضعف التأهيل والتدريب ونقس أو انعدام سياسة التحفيز.

– المعيقات التي تواجهها المؤسسة والتي تحد بينها وبين تحقيق الأهداف المسطرة.

– رغبتها في التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية المستعملة ومدى دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الدراسة:

أضحى الاهتمام بالمورد البشري أحد أهم انشغالات المسئولين سواء تعلق الأمر بالدول المتقدمة أو النامية على حد سواء، ونظرا لأهمية المورد البشري ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة فقد أصبحت هذه الأخيرة تهتم بتعميمه بشكل أكبر وذلك عن طريق انتهاج إستراتيجية فعالة من أجل سيرورة المؤسسات وتحقيقها الميزة التنافسية خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الجديدة، انطلاقا من هذا فإن الاهتمام بمواضيع التكوين، التدريب والحوافز بوجه خاص والموارد البشرية بوجه عام أمر ضروري لبقاء ونجاح المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة وضع التكوين في المؤسسة.

- الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتكوين عمالها.
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال الإطلاع هلى الأسس النظرية لمتغيرات البحث، الإستراتيجية، الموارد البشرية، التدريب، والتحفيز.
- الوقوف على الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية التحفيز وإذا كانت تتبنى نظام الحوافز للعمال.

تحديد مفاهيم الدراسة:

لتحقيق أكبر قدر ممكن من العلمية والموضوعية في البحث السوسيولوجي، يجب على الباحث الالتزام بقواعد المنهج العلمي للبحث حتى يتحصل على نتائج دقيقة ومضبوطة، ولحصر موضوع الدراسة قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية والمتمثلة في: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة، التدريب، الحوافز، التكوين.

1- مفهوم الإستراتيجية strategy :

أ- لغويا:

فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش[1]، هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الإستشرافية.[2]

ب- اصطلاحا:

[1] **المنجد الأبجدي**، ط2 ، دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت، ص63.

[2] عيسى مومني، **الممتاز قاموس مدرسي**، ط2 ، نشر دار العلوم ، 2002-2003، ص17.

تاريخيا اشتق هذا المصطلح من اللفظ اليوناني إستراتيجيا «strategia » وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش، لكن وبمرور الوقت أصبح يستخدم اصطلاح الإستراتيجية في ميدان الأعمال وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات، فقد تطور مفهوم وتعريف كلمة إستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ وفقا لاختلاف وتطور التقنية في كل عصر عن الآخر، ووفقا لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر، ومن هنا تنبع الصعوبة لتقديم تعريف جامع مانع لكلمة إستراتيجية، لأنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، لأن الإستراتيجية تتطور تبعا لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم، لذلك فإن محاولات تعريفها تتصف بالتعدد والتنوع، وفي هذا الإطار سوف نعرض بعض هذه المحاولات وذلك على النحو التالي:

أ.براون وأوكونور Brown and Oconnor :

الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم إختيار البديل المناسب[1] .

ب. جلويك وجاوش Glueck and Jauch:

هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة[2].

[1] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، 1992 ، ص 53

[2] نفس المرجع، ص 54 .

ت. زيمرمان وتريجو Zimmerman and Trego :

الإستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، وتعرف كذلك على أنها المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتمثل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة[1].

ث. تشاندلر Chandler :

الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف .

الإستراتيجية تعني بصفة مجملة، الأفكار والمبادئ الرئيسية التي تستخلص من النظر في المسائل الخاصة في مجال من مجالات الحياة، وتقدير أحوالها وخصائصها واحتمالاتها، والتي تحدد مسارات العمل واتجاهاته في معالجة تلك المسائل من جميع جوانبها، وهي مجموعة الأهداف العامة المترابطة والمتناسقة التي تساهم في تحقيق التطور والتنمية السوسيو اقتصادية.

و – التعريف الإجرائي:

الخطة المعتمدة في غدارة المورد البشري بالاعتماد على مجموعة المتغيرات التي تدفع المؤسسة لتحقيق أهدافها المنتظرة.

[1] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، نفس المرجع، ص 54 .

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لأننا لم نجد تعريفا لغويا لهذا المفهوم المركب وحرصا منا على السير في نفس السياق التعريفي ارتأينا أن نقسم هذا المفهوم إلى: الإدارة ، الموارد البشرية، ومن ثم إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية.

2-1- مفهوم الإدارة:

أ-لغويا:

سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، نقول « سوء الإدارة» «مجلس الإدارة »:

الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة "مركز الإدارة": المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة[1].

كلمة الإدارة Administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD, Mistrare ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع[2] .

ب- اصطلاحا:

لقد تعددت التعريفات حول الإدارة والتي سوف نتطرق لبعضها كما يلي[3]:

---

[1] المنجد الأبجدي، مرجع سابق، ص36 .

[2] أحمد خاطر ومحمد بهجت كشك، **إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية**، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1999 ، ص .115

[3] أحمد خاطر ومحمد بهجت كشك، مرجع سبق ذكره، ص116.

-فريديريك ونسلو تايلورF.W.Taylor :

"الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق".

نفهم من هذا التعريف أن الإدارة هي المسئول المباشر على تخطيط وتحديد الأعمال وما على العمال إلا تنفيذها بطريقة مثلى وذلك في إطار رقابة صارمة ومن خلال إتباع أسهل وأبسط الطرق الممكنة.

-هنري فايول H.Fayol :

"تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه، و ينظم و يصدر الأوامر وينسق ويراقب".

في هذا التعريف نلاحظ أن فايول اعتمد في تعريفه للإدارة على إبراز الكفاءة التي يجب أن يتصف بها المدير من خلال مجموعة من المهارات تتمثل في : التخطيط (تحديد ما يجب عمله)، التنظيم (توزيع الأدوار)، اتخاذ القرارات، التنسيق، الرقابة.

وتعرف الإدارة كذلك على أنها "مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والاستخدام الفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف"[1].

ويعرفها الدكتور نبيل الحسيني النجار على أنها" نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية– الداخلية والخارجية –المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام

[1] علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، 1997 ، ص17 .

بعدد من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم

والتنسيق وتكوين الكفاءات والقيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء[1]".

ج- التعريف الإجرائي:

الإدارة هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقويم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

2-2- مفهوم الموارد البشرية:

أ. لغويا:

المورد لغة يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق.

ب. اصطلاحا :

ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال :نيود وسيلتر حيث أنهما وجها اهتمامهما إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.

يعرف المورد البشري على أنه" هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال

[1] نبيل الحسيني النجار، **الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع 1993، ص15.

استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة[1]"

فالمورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة، والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب.

كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية أنها: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع"[2].

في حين يعرفها محمد فتحي بأنها ":عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين"[3].

---

[1] راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، القاهرة 2002-2003، ص29 .

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997 ، ص147 .

[3] محمد فتحي، **766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003 ، ص233 .

وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة"[1].

ت. التعريف الإجرائي:

مجموعة الأفراد والجماعات العاملة على انجاز النشاطات والأعمال في المؤسسة والمشاركة في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.

3. مفهوم المؤسسة:

أ. لغويا:

كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ **institution** وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل **instituer** ، بمعنى **établir** يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناءا على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية المعنى لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد والتأسيس.... الخ.

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1 ، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 17

ب. اصطلاحا:

لقد تعددت التعريفات حول المؤسسة والتي سوف نتطرق لبعضها كما يلي:

نجد عبد الرزاق بن حبيب يعرف المؤسسة بأنها: "منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني[1]".

وأما وليام غراهام سمنز **Graham . S** فيعرف المؤسسة بأنها وليدة الفكرة والهيكل الذي ينسجم أحدهما مع الأخر ويعتقد بأن أغلب المؤسسات تنمو من السلوك التبعي الذي يتغير ويصبح عادات اجتماعية لا أن تتحول إلى عرف اجتماعي، وهذا سرعان ما يتحول إلى أحكام وقوانين ثابتة تفسر طابع المؤسسة الاجتماعية[2].

في المقابل نجد يونس إبراهيم حيدر يعرف المؤسسة " بأنها كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بمهام اجتماعية معينة، وتحقيق أهداف محددة وهي تنظيمات معقدة ذات وظائف متعددة وذات أهداف معينة وواضحة[3].

أي أن المؤسسة نظام اجتماعي تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض إشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 ، ص25 .

[2] إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996 ، ص14 .

[3] يونس إبراهيم حيدر، **الإستراتيجية للمؤسسات والمنظمات**، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999، ص23.

ونجد عمر صخري يعرف المؤسسة فيقول هي ":القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم البعض والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع[1].

أما شين فيعرفها ":بأنها عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به مدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل وهيكلة السلطة[2].

ت. التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن المؤسسة هي الوحدة الأساسية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والموجودات المادية والأصول المالية بغرض تحقيق أهدافها من جهة وإشباع حاجات أفرادها من جهة أخرى وذلك عن طريق تبنيها لمجموعة من العمليات كالتسيير الفعال، القيادة الناجحة، التدريب، الاتصال، التحفيز...الخ.

3. مفهوم الحوافز:

أ. لغويا:

يقصد بكلمة الحافز " الباعث أو المنبه للسلوك[3].

أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزا.

---

[1] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 ، ص25

[2] مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص12 .

[3] صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988 ، ص01

ب. اصطلاحا:

تعرف الحوافز على أنها: " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل و هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم"[1].

كما تعرف كذلك بأنها" :مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها [2]".

أي أن الإدارة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات العمال وذلك لإخراج وتحريك الطاقة الكامنة للعمال وزيادة الكفاءة في إنجاز العمل وبالتالي زيادة الإنتاج وهو الهدف الأسمى والأهم للمؤسسة.

وهنالك في الفكر الإسلامي اهتمام بالحوافز الدنيوية والحوافز الأخروية لمن صدق وأحسن العمل، حيث قال تعالى" فأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم ويزيدهم من فضله"[3] أي أن الله سبحانه وتعالى قد وعد الذين يعملون الأعمال الصالحة بالأجر (وهو في حد ذاته حافز) وكذلك يزيدهم من نعمته أي هنا يحفزهم وذلك بالزيادة على الأجر.

---

[1] نبيل أرسلان، **الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام**، دار النهضة، مصر، 1979 ، ص 20 .

[2] خيري خليل الجملي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث الأزاريطة الإسكندرية، 1998 ، ص122

[3] المصحف الشريف، **سورة النساء**، الآية 73

ت. التعريف الإجرائي :

الحوافز هي العوامل والأساليب المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تدفع سلوكه وتغريه وتهيئه لزيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

4. التكوين:

أ. لغة:

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوّنَ، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود.

ويقابله باللغة الفرنسية الفعل **Former**.

ب. اصطلاحا:

التكوين هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة[1] .

كما يعرفه دافيد **DAVID** بأنه : النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة[2].

---

[1] الشيخ الداوي، **تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06 ، ص03 .

[2] بوحفص عبد الكريم، **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص3 .

ويعرفه **LANFER** بأنه: حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني[1] .

أما **SEKIOLI** فيعرفه بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة[2].

ويعرفه **TUILIER** بأنه: عملية تهدف إلى تكييف العمال مع التغيرات وظروف العمل وتسييرهم وترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية[3].

ويرى البعض الآخر أن التكوين:

هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه[4].

هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل[5] .

---

[1] Wearther J.R **la gestion des ressources humaines**, canada 1990, P108

[2] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 2008 ، ص 308

[3] Gny. Khuikkieri. **La promotion sociale**. P.U.F. Paris. 1977. P32

[4] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004 ، ص9 .

[5] خالد عبد الرحمان الهيثي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار حامد، عمان، 1999 ، ص202 .

فمن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات وسلوكيات الفرد العامل ومعارفه وإحداث تغيرات فيها وذلك لغرض مواجهة والتغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام المنوطة له والمتعلقة بنشاطه المهني.

وعليه يمكن وصف التكوين هو وسيلة وليس غاية، يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة والمترابطة فيما بينها تهدف إلى إكساب العامل لمعارف ومهارات وسلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى وبالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة وتحقيق الأداء الفعال.

ت. التعريف الإجرائي :

مجموعة العمليات والإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها العامل طيلة حياته المهنية من أجل إكسابه مجموعة من المعارف والسلوكات التي تساعده على أداء عمله لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

أولا:

دراسة حاتم فارس الطعان بعنوان أثر استراتجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، العدد الثالث.

والتي هدفت إلى:

1. التعريف بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المنظمات العامة.

2. الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، وفيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي.

وطرحت الدراسة التساؤلات التالية:

- ما هي المرتكزات الفكرية لموضوعات الدراسة ومتغيراتها ؟
- ما طبيعة ومستوى أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي لدى عينة الدراسة؟

وتمثلت عينتها في: المدراء العامين، معاون مدير ورؤساء الأقسام(في وزارة النقل) واختيار المدير العام ومعاون المدير العام في شركات وزارة النقل.

واستخدمت استمارة الاستبيان بغية الحصول على البيانات الخاصة بكل من المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة ومتغيرات الدراسة، ونتائج اثر استراتيجيات الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع.

وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- حققت إستراتيجية الاختيار وإستراتيجية التدريب والتطوير المرتبة الأولى من حيث الأهمية في الوزارة المبحوثة، ومن ثم إستراتيجية تقويم الأداء ولتأتي إستراتيجية تحليل الوظيفة في المرتبة الأخيرة .
- إن الوزارة لا تر كز في برامجها التدريبية خارج الوزارة على أصحاب الكفاءات العالية فقط وإنما جميع الموظفين في الوزارة هم مشمولون بها وهذا يدل على عدالة الوزارة المبحوثة في برامجها التدريبية خارج الوزارة.
- تراجع أغلبية أبعاد النجاح الاستراتيجي في مستوى أهميته للوزارة المبحوثة، مما يؤشر إلى الضعف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل.

التعقيب:

طرحت الدراسة العربية الأولى موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنتاج الاستراتيجي والكشف عن الاستراتيجيات المتاحة لإدارة هذه الموارد بالشكل الصحيح الذي يصل بالمؤسسة لتحقيق أهدافها، وهدفت إلى الكشف أيضا عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها على الوصول للنجاح الاستراتيجي وهذا ما توافق مع أهداف دراستنا وموضوعنا المتناول كما توافقت أيضا مع الجانب المنهجي المتمثل في استخدام أداة الاستبيان للاطلاع والإحاطة أكثر بالموضوع واعتمدت على المنهج الوصفي الذي يعد منهجا شائعا في مثل هذه الدراسات أما عن نتائج الدراسة فقد

اختلفت نوعا ما عند دراستنا في عدة نقاط وهذا يمكن أن نرجعه إلى اختلاف مجتمع البحث فلكل مجتمع خصائصه ومميزاته.

ثانيا:

سرار عبد الزهرة، دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الردي (دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9 ، العدد19، بغداد، العراق ،2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إستراتيجية التدريب وأبعادها المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي، صياغة إستراتيجية التدريب، تنفيذ إستراتيجية التدريب، التقييم) في الأداء الردي للمنظمة أبعاد المتمثلة في (التخطيط المسبق، التجديد والتحديث، الكفاءة الفاعلية) لذا يحتل البحث أهمية لغة لكونه يعالج مسألة مهمة وحديثة في الأداء الردي، وإستراتيجية التدريب، وإدراكا منا لأهمية الموضوع والنتائج المتوقعة للشركة العامة للصناعات الكهربائية تم إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية بالإضافة إلى الاستبانة والمقابلات، وكانت أبزر النتائج التي تم التوصل إليها أخذ عينة البحث لاعتبار جميع متطلبات إستراتيجية التدريب من المدربون ومناهج برامج التدريب والخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي ما يعزز التوجه الاستراتيجي لها نحو أداء، ومن الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وهي:

– يتضح للباحث أن الأسلوب المتبع في العمل في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات)، يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والخطط الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا وهذا ما أشارت إليه النتائج هناك تطبيق لمتطلبات إستراتيجية التدريب مما يساهم في تعزيز أدائها.

التعقيب:

ركزت الدراسة على التحليل الاستراتيجي وصياغته وتنفيذ إستراتيجية التدريب والتقييم وهذا ما يتماشى وما تناولناه في دراستنا، وعالجت عدة جوانب مهمة كالتخطيط المسبق والتجديد والتحديث والكفاءة العالية، لذا نجد هذي الدراسة تتشابه في جوانب عديدة مع أهداف دراستنا المتمثلة في رفع الكفاءة لدى العاملين من أجل تحقيق البرامج المسطرة داخل المؤسسة وكذا جانب التطرق إلى برامج التدريب والإشراف على نجاح هذه البرامج ووصلت الدراسة إلى أن الخطط الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا ساهمت في تعزيز أدائها

دراسات جزائرية :

1.إبراهيم سلهاط، الاستراتجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة في الجزائر، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي– عنابة –، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في تسيير وتنمية الموارد البشرية، 2007/2008 .

هدفت الدراسة إلى التعمق في هذا النوع من الدراسات بحكم التعمق ومعرفة بعض جوانب التسيير في المؤسسة الجزائرية موضوع البحث في إدارة الموارد البشرية ومدى استعمالها للإدارة الإستراتيجية .

وطرحت الدراسة السؤال التالي: هل للإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) ؟

– وافترض الباحث وجود إدارة للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة .

– اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، شملت عيّنة الدراسة كل أفراد مجتمع البحث على أساس أنه يمكن القيام بمسح شامل لها، وعلى اعتبار أنَّ المدّة كافية ولا تتطلّب تكاليف باهظة، عدى التنقل والإطعام وسحب الوثائق وبالتالي فنوع العيّنة هي المسح الشامل وشمل مجتمع البحث 16 عامل .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. فعالية الخطة الإستراتيجية تحققت في ظل بيئة تتسم بالاستقرار النسبي.

2. الخلط واللبس في الدراسات والأبحاث بين مفهوم الخطة والإستراتيجية.

3. أهم أشكال يميز التخطيط الاستراتيجي هو مدى رسمية الخطة وعدم إمكانية التراجع عنها في حال عدم توافقها مع المعطيات الممتدة للتكاليف التي أنفقت من أجلها.

4. ابتعاد الكثير من المنظمات عن وضع خطة إستراتيجية وذلك لتخوفهم من الناحية المالية وعدم كفاية المهارات الفنية.

التعقيب:

تناولت هذه الدراسة الجانب الاستراتيجي واستراتيجيات المطبقة في إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة متغاضية عما يتبع هذه الاستراتيجيات من تكوين وتدريب وتحفيز و تطرقت في أهدافها ونتائجها فقط إلى الاستراتيجيات ودورها في تحقيق النتائج بصفة مباشرة كما اعتمدت على المسح الشامل في مجتمع البحث مما يعطي نتائج ذات مصداقية ودقة أكثر وساعدتنا هذه الدراسة على فهم والتحكم أكثر في الجانب الاستراتيجي وإدارته والتخطيط له

صعوبات الدراسة:

واجهنا أثناء البحث عدة صعوبات معظمها في الجانب التطبيقي من أهمها صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الكافية لمعالجة الموضوع والمرتبطة محل الدراسة، وكذلك نقص المعلومات المتعلقة بموضوع الموارد البشرية.

بالإضافة إلى نظرا أهمية الموضوع واتساع نطاقه وكذا صعوبته نوعا ما، فإنه يتطلب متسعا من الوقت لإلمام بمختلف جوانبه وهو الذي لم يكن في متناولنا نظرا للالتزامات الدراسية الأخرى وكذا تحضير الجانب التطبيقي.

وصعوبة التعامل مع الموظفين وخاصة وأنهم ذوو فئات عمرية واعتماد السرية مختلفة الأمر الذي اوجب علينا بذل جهد ووقت إضافيين إتمام جمع واسترجاع الاستمارات الموزعة.

الفصل الثاني:

الموارد البشرية ماهيتها ومقارباتها النظرية

تمهيد:

تحتل إدارة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في تأسيس برنامج استثماري فعال، للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم والنادر الذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بمختلف أنواعها، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل، إظهار مفاهيم ومبادئ عامة حول الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وهذا ضمن:

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الأطر النظرية للموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات وقد رجع التطور الملفت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الأخير كونه هو المسئول الأول عن عملية البناء والأعمار، فهو مصدر الإبداع والرقي والنمو في كثير من المؤسسات الدول المتقدمة وهذا ينعكس على ما نجده في البلدان النامية، فهي تقلل من شأن العنصر البشري وتعطي الاهتمام الأكبر لعوامل الإنتاج الأخرى في حين أن المؤسسات لا يمكنها مواكبة تطور الموارد البشرية الفعالة المنماة قدراتها.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

عرف **Peter Druncker** الموارد البشرية حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

كما عرفه **سيد هواري** "هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح إذ تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها".

كما عرفها **أحمد سيد مصطفى** "هي تلك المجوعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"[1].

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 62.

كما عرف "المورد البشري هو قوة قادرة على توجيه العمل ودفع المنظمة إلى تحقيق ما خططت له من أهداف واستراتيجيات".

"المورد البشري هو ذلك العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط، وأن أي تصرف أو سلوك لهذا المورد يؤدي إلى تأثير على نتائج المنظمة في مختلف المناصب فيها"

كما تعرف "هي بمجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء فيها فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم و وظائفهم"[1].

وبهذا يمكن القول أن المورد البشري هو المحرك الأساسي، والمؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة من خلال محاولة الاستفادة من القدرات العقلية وكذا المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد، فهو جميع الأشخاص الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافو وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، وبمجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم بينها وتتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.

[1] بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن – عمان، الطبعة العربية، 2010، ص 25-26.

المطلب الثانى: خصائص الموارد البشرية.

تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة لأخرى، وذلك حسب تطور مستوى معارفهم، كفاءتهم، قدراتهم ومقدار توفر هذه العناصر لدى الأفراد[1].

- **المعارف:** هي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية.

- **المعرفة التنظيمية:** هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رمية تصدر لتسيير المنظمة.

- **المعرفة التطبيقية:** هي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب.

- **المهارات:** المهارة هي المقدرة الذهنية أو العقلية المكتسبة أو طبيعة في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلوب منه، ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة منه وخصائصه وطرق تطبيقه للعمل كما تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل.

[1] قويع خيرة، **تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011، ص34.

- **الكفاءة:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، حيث تنموا وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.

- **المواقف، التصرفات، القيم:** يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه، والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

تتجلى أهمية الموارد البشرية في[1]:

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى مثل المالية، المادية إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

ومع ذلك فان معظم النظريات السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية، كما يشير **جفري فيفرتوجي** إما ضمنا أو صراحة بممارسة لا تشجع الإدارة الذاتية لفرق العمل، والتفويض واللامركزية، ولا تبنى جسور من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، على الرغم من أن هذه الممارسات ضرورية لنجاح جهود التغيير وللأسف فإن هذا الاتجاه أخذ في النمو بدليل أن كثير من الشركات بدأت في استخدام أجهزة إلكترونية حديثة تساعد

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، ص 32.

الإدارة على رقابة العاملين، ولابد من التيقن من حل مشكلات الأداء عن طريق إعادة الهيكلة وتغيير نظم الحوافز وزيادة الرقابة قد ثبت فشلها.

نحن نعيش عصر العولمة والتخفيض من القواعد القانونية وزيادة الاهتمام، بالتطورات الفنية، وهذه جميعا ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي يستلزم من تلك المنظمات أن تصارع من أجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة لتضمن لنفسها البقاء على الأقل في عالم الأعمال، ومن ثم فهي في حاجة إلى موارد بشرية تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة.

ويوضح **جفري فيفر** بقوله إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصة الشركة من السوق ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية أقل تكلفة لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي.

فالتكنولوجيا تتغير بسرعة، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمر صعب المنال، وخصوصا بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات الآلية التي جعلت التصميم والإنتاج في متناول الجميع تقريبا، بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الاختراعات والابتكارات بعد وقت قصير على ظهورها[1].

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص33.

أما الشركات التي كانت تعتمد على الحماية في مواجهة المنافسة، فإن القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق في وجه المنافسة دون حماية تذكر، أما الاعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس المنافسة فقد أصبح غير ذي معنى بسبب سهولة نقل الأمور من مكان لآخر.

كذلك لم تعد إقتصاديات الإنتاج عاملا هاما بعدما ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المتعددة للمستهلكين، أو ما يطلق عليه التخصص المرن.

ويرصد **أحمد سيد مصطفى** أهمية الموارد البشرية و المتمثلة في:

الموارد أساس الاستغلال والتفوق الاقتصادي، الموارد أداة تنافسية عالمية، الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات، الموارد البشرية تكمل الثروة القومية، الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي[1].

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص33.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إن الإدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك تعريفات عديدة لمصطلح إدارة (تسيير) الموارد البشرية منها:

عرفها **Sherman et Shruden** "إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة نمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر"[1].

وعرفها **Grant.j &Swith.G** على أنها"مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **تنمية الموارد البشرية**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2009، ص 9 – 10.

عرفها أيضا **Glueck** على أنها "الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"[1].

وعرفها **Flippo.E** بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضه والمحافظة عليها بغرض تحقيق أهداف المنشأة"[2].

كما عرفت أنها "العملية التي يتم من خلالها توفير إحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"[3].

وعرفها **عثمان اسماعيل** "تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية للمنظمة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها"[4].

وعرفها **الهيتي** إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية"

---

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص6 -7.

[2] عبد الهادي مسلم، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 12.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 115.

[4] كمال تيميزار، **دور تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، 2014، ص5.

كما عرفها **ديسلر** بأنها "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحى البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

وعرفها **المدهون** بأنها "الإدارة التي تهتم بإيجاد الأيدي البشرية الماهرة والتي تعمل على تدريبهم وصقل مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة "[1].

يمكن لنا تعريف إدارةٍ الموارد البشريّة تعريفا شاملا "هي السياسات، والإجراءات ذات العلاقة بإختيار العاملين، وتعيينه، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنِظّمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم، مما يساعد على وصول المنظّمة إلى المستويات الإنتاجيّة القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة".

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي[2]:

1.وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية: هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة رئيسية يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، إذ تتكامل وتترابط هذه الوظائف الفرعية لتنتج في النهاية سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل إحتياجات المنظمة أو

[1] سماح شعبان أحمد عودة، **أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص7.

[2] نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق ذكره، ص 19.

الشركة من الموارد البشرية، وفق مواصفات محددة من حيث الشهادات العلمية والخبرات العلمية، والمهارات القدرات الذاتية.....وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة ...و هذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي[1]:

- **وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل:** تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية ومنهجية مدروسة لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف المنظمة...وتحديد واضح ودقيق للشروط التي يحب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.

- **وظيفة التخطيط:** تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة من حيث أعدادها ومواصفاتها ونوعيتها، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفية، تصميم وتحليل العمل والوظائف.

- **وظيفة الجذب والاستقطاب:** يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب جذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

- **وظيفة الانتقاء والاختيار والتعيين:** تعمل على انتقاء بعين الخبير أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة والذين تم جذبهم واستقطابهم وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.

[1] سماح شعبان أحمد عودة، مرجع سبق ذكره، 8.

– **وظيفة التدريب والتأهيل:** بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة.

2.وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية: تعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية، فتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم وضع نظام للتعويضات والكفاءات والمزايا العينية يمنح للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة، إذ يتم التحفيز غير المباشر للموارد البشرية على أساس هذه النظم، والذي يؤدي إلى خلق روح الانتماء وزيادة درجات الولاء للمنظمة وغيرها من الآثار الايجابية وتجنب المشكلات وآثارها السلبية، ومن أهم هذه النظم:

– **نظام المكافأة المالية المباشرة:** وهذا النظام التحفيزي المالي المباشر، يقدم للموارد البشرية المجدة والمتميزة في عملها داخل المنظمة المكافأة المالية المباشرة كثواب مباشر للجد والتميز وذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبني على أساس علمية وفنية[1].

[1] سماح شعبان أحمد عودة، مرجع سبق ذكره، 9.

– **نظام المزايا العينية:** وهذا النظام التحفيزي غير المال، يقدم للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة دون استثناء خدمات متنوعة مثل التأمين الصحي، الرعاية الاجتماعية، النشاطات الثقافية والترفيهية

– **نظام تقييم أداء الموارد البشرية:** طبقا لهذا النظام توضع بمجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي على أساسها يتم أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة والتميز في العمل وبناء على نتائج هذا التقييم يفعل نظام المكافأة المالية المباشرة.

3.وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية: تعد من أهم وظائف الموارد البشرية، فالتدريب لا يقتصر على الموارد البشرية الجديدة بل هو نظام مستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد الجديدة والقائمة فضلا عن تنميتها المستمرة وتشمل هذه الوظيفة على:

– **التعلم المستمر والتدريب المتواصل:** إن التعلم والتدريب يكسبان الموارد البشرية معارف ومهارات جديدة، تقف بهم على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية واقتدار[1].

[1] سماح شعبان أحمد عودة، مرجع سبق ذكره، 10.

– **التنمية:** تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة أو النشاط إلى تنمية أو أداء الموارد داخل المنظمة أو الشركة المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليها الآن في المستقبل... فضلا عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في محال المعرفة في عملها وصناعتها... بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة لكي تواكب التطورات في مجال الصناعة أو غيرها والتي قد تفرض عليها محليا أو إقليميا أو عالميا وتحافظ المنظمة من خلال هذه المواكبة على قوة موقفها التنافسي.

- **وظيفة حماية الموارد البشرية:** قد تنطبق كلمة صيانة على العدد والآلات والمعدات، لذا يستخدم كلمة حماية الموارد البشرية بدلا من الصيانة لكونها أشمل وأعم وتهدف هذه الوظيفة إلى:

– **توفير السلامة للموارد البشرية:** يتم بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من أثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليها من إصابات العمل.

– **توفير الرعاية الصحية:** وذلك من خلال التأمين الصحي وتصميم برامج للتوعية الصحية العامة، برامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل المنظمة[1].

[1] نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق ذكره، ص20.

وظيفة بناء العلاقات: تعد من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية إتجاه الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية والرعاية الإنسانية... وتشمل هذه الوظيفة على[1]:

- **عملية دمج الموارد البشرية:** فهذه الوظيفة أو النشاط يتم من خلال تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق وتهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة بدءا من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج أيضا إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لها، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم أو بينهم و بين إدارة المنظمة...

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الأهداف التي تسعى إليها الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة وفرعية، وتتمثل في[2]:

أولا: الأهداف العامة: تتلخص في هدفين هما:

[1] نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق ذكره، ص23.

[2] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص13.

1.**تحقيق الكفاءة الإنتاجية EFFICIENCY:** يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى المدخلات، على الإعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها(مواد، آلات...)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات(سلم، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات يجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، والتي تصبح من خلال قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2.**تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي EFFECTIVINESS:** الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية+ مواصفات+ أقل تكلفة) من خلال استخدام كفء للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالى من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج والخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا

الزبون مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل بالمنظمة، فبقاءها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على ذلك.

نستخلص أن الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالها تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

ثانيا: الأهداف الفرعية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء اليد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى بجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.

- اختيار أكفئ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية للقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تأثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية[1]:

- إعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسئول عن مستوى الأداء بإعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

[1] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص14.

- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بما و الاحتفاظ بجم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- إدارة الاستقطاب والاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى إختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من الأسهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وإنتمائهم إلى أعمالهم ومنظماتهم، بالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم في المنظمة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الايجابي في أعمالهم.

➢اكتشاف أهمية وقدرة الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان وما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع العمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

➢اكتشاف وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعملاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.[1]

➢إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

➢إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختبار والتعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتبني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية.

➢إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج الموارد البشرية، تساهم في تحفيز العاملين ودفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس

[1] بسيوني محمد البرادعي، **مهارات تخطيط الموارد البشرية**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2005، ص18-19.

بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل[1].

المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية

يتمثل مهام إدارة الموارد البشرية في[2]:

1.تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح لها ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافيٍ العجز أو الزيادة من الموارد البشرية.

2.تحليل وتوصيف الوظائف: يقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغرها.

3.وضع نظام الاختيار والتعيين: أي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختيار وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب، وتقديم الموظف الجديد إلى محيطه الإنساني (التوجيه).

4.تصميم الأجور: أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.

[1] نان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص22.

[2] نادر أحمد أبو شينة، **إدارة الموارد البشرية**، إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص32 -34.

5.تصميم نظام الحوافز: يقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، كما تعني هذه المهمة إنضباط العاملين ووضع نظام الترقية والنقل الخاصة بهم.

6.تصميم خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة والإتجاهات الايجابية المناسبة للعمل.

7.تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وتعني وضع نظام تقويم أداء العاملين، يتضمن كيف ولماذا ومتى تقوم وآثار التقويم ونتائجه.

8.وضع نظام الترقية والنقل.

9.صيانة ورعاية العاملين: تعني وضع نظم السلامة المهنية والرقابة الصحية والاجتماعية للعاملين.

10. تطوير علاقات العمل: وتتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث و معالجة شكاوي العاملين.

11. حفظ النظام: وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.

12. تقييم خدمات العاملين: وتفي الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

13. تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمثل في الحصول على الموارد البشرية ويتضمن تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظائف والاختيار والانتقاء، من ثم مكافأة الموارد البشرية والتعويض وخدمات الموظف ليأتي بعدها تنمية الموارد البشرية ويتضمن التدريب والتنمية وتخطيط العلاقات العمالية والمساومات الجماعية والسلامة المهنية.

المبحث الثالث: الأطر النظرية للموارد البشرية

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل :تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات كما يلي:

1. النظرية البيروقراطية: لماكس فيبر (1864-1920)

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد إعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية، حيث أكد ماكس فيبر على أن " تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة،

ولا وفقا لرغبة المسيرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة"[1].

كذلك فإنه يرى "حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وإن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية[2]".

يتضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، حيث يتم هنا تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في

---

[1] Denis Segrestin: **Sociologie de l'entreprise**, Armond Colin, Paris,1996, P71.

[2] رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها و وظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004 ، ص46 .

تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الهرمي للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية والحديث عن الكفاءة الإدارية يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية للتدريب كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث ينص مبدؤها الذي يقضي بضرورة توفر درجة عالية من تخصص العمل، ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب أفراد على أداءها "فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها"[1]، ذلك أن كل فرد يدرب على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملما بتفاصيل وطرق انجازها، يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، بالإضافة إلى ذلك يدرب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته، وزيادة فرص ترقيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الأقدمية ومدى الانجاز، كذلك فإن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات أكبر وأجر أعلى، كل هذه الأمور تحفزه على بذل يعتبر ذو سلوك اقتصادي **(Weber)** مجهود أكبر في العمل خاصة أن الإنسان في نظر رشيد يسعى إلى إشباع حاجاته المادية.

مما سبق يمكن القول أن ماكس فيبر يؤكد على حتمية تقسيم نشاط المؤسسة من خلال التركيز على التحديد الدقيق للسلطة والمسؤوليات، تقنين الإجراءات وخطوات

[1] علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، ط2 ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 ، ص 32.

العمل، الاحتكام إلى معايير وأسس واضحة في الترقية، مما يؤدي إلى تماسك والتزام الأفراد تنظيميا.

لكن وبالرغم مما قدمه هذا النموذج من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد إلا انه تعرض لمجموعة من الانتقادات نجملها فيما يلي:

- إعتبار الإنسان كالآلة يؤدي واجباته بطرق محددة تم تدريبه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين.
- إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية فقط.
- اعتباره المؤسسة نظام مغلق – اعتمادها على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة – وليس نظاما مفتوحا تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية.

2. نظرية الإدارة العلمية: لفرديريك تايلور (1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 على يد رائدها الأول تايلور، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لانجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.
- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز.
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- إستخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسئولة عن التخطيط والعمال مسئولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤه، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، واعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن " العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل"[1].

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص23 .

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين هما" عامل الأجر الذي لابد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل (الأجر بالقطعة) وتثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، وتقتصر هذه العملية على المنفذين(الوظيفة التقنية)"[1]، وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.

لكن وعلى الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات على زيادة **(Taylor)** ذلك لأنها" مثلت دعما قويا للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم"[2] كذلك تأكيدها الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح جرد العامل من طابعه الإنساني، حيث " تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية والفيزيولوجية في الإنتاج دون الالتفات إلى قدرتهم

[1] J.G March et H.A Simon**, les organisation problèmes psychosociologiques**, traduit par: J.G Rouchy et G.P Runier, Educations DONAD, Paris, 1979, P19.

[2] سعد عيد مرسي بدر، **الايديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990 ، ص 128.

على الابتكار والتطوير خدمة للعمل والعملية الإنتاجية"[1]، ما حول العامل إلى آلة مجرد من كل مظاهره الفكرية و يطبع أعماله نوع من الرتابة ينتج عنها الملل والسأم والإجهاد.

3. نظرية التكوين الإداري: لهنري فايول (1841-1925)

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التايلورية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما"[2]، ففي حين ترتكز التايلورية في دراستها على اقل المستويات الإدارية والتنفيذية – المستوى الإنتاجي – في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا – المستوى الإداري – من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

وقد تعرض فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية "إلى ثلاث موضوعات رئيسة في مجال الإدارة وهي:

أ. **الصفات الإدارية:** لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فأنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى:

- **صفات طبيعية بدنية:** وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط .

[1] عبد الله محمد عبد الرحمان، **علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999 ، ص88 .

[2] محمد علي محمد، **علم اجتماع التنظيم**، ج 01 ، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 1982 ص.132

- **صفات عقلية وذهنية:** تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- **صفات خلقية:** الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
- **الثقافة العامة:** الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
- **صفات فنية:** الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير.

زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، " فالموظف الجيد سواء كان تقني، تجاري، مالي، إداري لا يعتبر منتوجا تلقائيا من الطبيعة، ولكي يكون فعالا يجب أن نقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة "[1] تخضع لمجموعة من المبادئ، القواعد، المناهج والإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية.

ب. المبادئ الأساسية للإدارة:

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة الرشيدة تتمثل في:

[1]Monic Hic Horn: **Max Weber et la sociologie française**, Péface de Julien Freund édition l'harmattan, Paris,1988, P31.

- **تقسيم العمل:** يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة والثقة في النفس.
- **السلطة والمسؤولية:** تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها.
- **النظام:** عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم.
- **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من رئيس أو مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.
- **وحدة التوجيه:** من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع.
- **الخضوع:** يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- **مكافآت الموظفين:** تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.
- **المركزية:** ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف.

- **تدرج السلطة:** أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة أقل كلما إتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التقيد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.
- **الترتيب:** يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.
- **العدالة والمساواة:** مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.
- **الاستقرار في العمل:** أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة، لتخفيض معدلات دوران العمل.
- **المبادرة والابتكار:** السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.
- **إضفاء روح التعاون:** ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.

ت. عناصر الإدارة:

يرى فايول أن العناصر التي تختص بها الإدارة هي": التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة والتحكم، التنبؤ وبعد النظر اللذين يجب أن

يتحلى بهما أصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا خاصة عند وضع السياسات والخطط"[1].

يتضح لنا من كل ما سبق أن فايول قد حرص من خلال نظريته على تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية، وحتى في الحصول على مكافآت وزيادات في الأجور، حيث تعد المكافآت حافزا قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه النظرية تفرض وجود صفة الرشد في العامل، وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال المكافآت المادية.

المطلب الثاني: النظرية النيو كلاسيكية:

1. نظرية العلاقات الإنسانية :إلتون مايو:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من النظريات السابقة، حيث قام إلتون مايو وزملاؤه بتجاربهم في مصانع شركة" وسترن اليكتريك " – من 1927 إلى 1932 – في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه فقد شكلت

[1] عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص92 –93.

دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، واتخاذ القرارات الجماعية.

فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية وأهمها[1]:

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

[1] علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص95-96.

➢أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية وان هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

من جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر إلى التدريب على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل، ما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.

أيضا أدركت هذه النظرية ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجعه على أداء وبذل مجهودات أكبر في العمل، حيث تعتبر أن الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال، بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم " أي أن الفرد لديها لا يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى وان كان ذلك على حساب حاجاته المادية"[1].

ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في مجالي التدريب والحوافز في النقاط التالية:

➢العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقي أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم.

➢اعتبار عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.

[1] أحمد عادل راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 ، ص84 .

- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء .
- أعطت أهمية للجماعات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.
- دراسة هذا الاتجاه لتأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة.

لكن ورغم أن نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات، ويحرك في داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها:

- اتجاهها اتجاها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.

أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليس جزءا من نظام اجتماعي متكامل.

- تركيزها على الحوافز الغير مادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة:

تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب

السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات ولتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا، وانه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين.

من هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم النظريات الحديثة على النحو التالي:

- نظرية النسق التعاوني: لشستر برنارد:

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورا حيويا، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير رسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث" نجد برنارد قد الفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة"[1].

إن إعتبار برنارد اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم، " فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها،

[1] محمد حنفي سليمان، **وظائف الإدارة**، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998/1997، ص35.

وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التنمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل"[1].

وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز إلى[2]:

- المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
- المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلا.
- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.
- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات.

وعلى هذا الأساس نجد برنارد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمال تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل مجهودات أكثر، فهو يؤكد على عدم جدوى

[1] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي**، ط2 ، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994 ، ص61 .
[2] علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص180 -181.

الحوافز المادية إذا ما تجاوز العمال مستوى الكفاءة، حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع أخر من الحوافز الغير مادية والتي يمكن من خلالها تعزيز الرغبة في العمل.

- **نظرية الفلسفة الإدارية: لدوغلاس ماك غريغور (1906-1964)**

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الأخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية **X** ونظرية **Y** واللتان نستعرضهما كالآتي:

أ. نظرية X:

تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمه ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمه أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان.
- إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- يتهرب العمال من المسؤولية، ويبحثون دائما عن التوجيهات الرسمية.

➢يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك تقل طموحاتهم.

ب. نظرية Y:

يرى ماك غريغور في هذه النظرية " أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وان زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط واحترام القيم التنظيمية"[1].

وأهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:

➢ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة ايجابية يرغبون في أداءه بقدرة وفعالية، فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.

➢يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

➢تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

[1] فايز الزغبي، محمد عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص43 .

- الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة يمكن أن تزداد بين كافة العمال، وليست حكرا فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.
- يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

- **نظرية التعلم في التدريب:ل Kohls Robert :**

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية، الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم، لذلك يعطي مسؤولوا برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم، ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:[1]

- الحافز.
- قياس مدى التقدم في التدريب.
- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.
- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.
- السرعة والدقة في عملية التعلم.

[1] رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004 ، ص 374.

- ضرورة التركيز .
- الاستيعاب والتذكير .
- أهمية القائمين بالتدريب.

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الايجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب.

فالظروف الايجابية التي تخلق مناخا للتعلم تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب.
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه، وأين يمكن أن يذهب.

الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم، وإتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فتتمثل في:

- الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف.
- الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم .
- الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب، وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح.

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وأثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك، من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه، وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية.

خلاصة:

إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الإدارة والمؤسسة ككل، فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة في مسايرة التغير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في لتحدي ومواجهة التغيير الدائم على وجوب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المؤسسة.

الفصل الثالث:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المذكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية.

مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد".

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية

مفهوم الإستراتيجية:

توجد تعاريف متعددة للإستراتيجية، نستعرض لأهمها:

عرفها **chandler:** "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"[1].

كما عرفها أحد المسيرين: "هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف[2]".

نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

من أهم تعاريف الإدارة الإستراتيجية نجد:

حسب على السلمي: "هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها"[3].

---

[1] C .kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités « édition maxima ,paris 2002,p05 .

[2] R .A Thiétart , »la stratégie d'entreprise « , 2ème édition MCGRAWHILL 1991, P4.

[3] علي السلمي "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، مرجع سبق ذكره، ص 69.

حسب علي عبد الله:"هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفاءها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية"[1].

وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي التفكير في كيفية استعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها.

عناصر البناء الإستراتيجي:

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية[2]:

– آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

– آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

– هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

---

[1] علي عبد الله "محاضرات تسيير الموارد البشرية " سنة 1998، ص45.

[2] علي السلمي "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "، مرجع سبق ذكره، ص 69.

نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

– أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

– نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

– نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

– نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

– تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

– تقنيات مناسبة **appropriate technologies** في مجالات النشاط المختلفة.

فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"[1].

أما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فهي "تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي: [2]"

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

[1] علي عبد الوهاب، "**إدارة الأفراد منهج تحليلي** "، القاهرة المكتبية عين الشمس، 1974م، ص 36.
[2] علي السلمي، "**إدارة البشرية الإستراتيجية**"، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد اللبشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة [1]"، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "، مرجع سبق ذكره، ص 77.

إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في

إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ[1] "، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها".

تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب **Maurice thevonet** كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " كما يقول أيضا " أنها منتوج تاريخها وليس منتوج آني " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لايمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها"[2].

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

---

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** " ، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[2] J .M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , **" Management stratégique des R.H " EEPAD télé enseignement** , télé formation managment es R.H 1998 p1, p2,p3.

1. تحليل المناخ الخارجي :يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية"[1].

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2. تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

[1] عبد الغفار حنفي، "**السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد** "، كلية التجارة، بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية، 1995، ص 144.

- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

"ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا"[1].

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "[2].

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات ...)
- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
- تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

[1] راوية محمد حسن، " **إدارة الموارد البشرية** " ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، سنة 1999 ، ص 343.
[2] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** " ، مرجع سبق ذكره، ص84.

- تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة[1]".

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية : إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "، مرجع سبق ذكره، ص84.

التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية : أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموراد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي"[1].

5- **صياغة وتكوين الإستراتيجيات** :أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة **Master plan** للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة،

[1] راوية محمد حسن، " **إدارة الموارد البشرية**" ، مرجع سبق ذكره، ص 34.

والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

6- **تنفيذ الإستراتيجية :** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل

وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية[1].

7- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية : إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

أ. الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

ب. مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

ت. وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموراد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:

1. **إستراتيجية تغيير قبل كل شئ :** تبنّت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

العولمة: "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان" [1] الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** " ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

دورة الحياة: وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

التكلفة: فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.

السوق: مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو

التقني "[1].

المنافسة: حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموراد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي [2]:

- رصيد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد آثارها.

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[2] المرجع نفسه، ص 80.

2. أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة: يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1. الإستراتيجية الهجومية : هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق "إستراتيجية انطلاق [1] "في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو "من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "، مرجع سبق ذكره، ص 81.

2. الإستراتيجية الدفاعية: "والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد كنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة[1]"

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3. الإستراتيجية الإنهزامية : نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4.الإستراتيجية الوسطية : وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "، مرجع سبق ذكره، ص 82.

البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقة أو الوسطية.

المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية الموارد البشرية

المطلب الأول: التكوين

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

فقد عرفه " الهيتي "على أنه " :جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل[1] ." كما عرفه **William f-clueck** بأنه ":النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة [2]." بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج والأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل.

ويعرف **Pierre casse** التكوين بأنه: "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار

[1] علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،سوريا،المجلد(31) ،العدد 1، 2009، ص6.

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسئولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات[1]".

كما يعرف بأنه: "مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية" [2].

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص[3].

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يتسم بالعمومية و لم يوضح ما هو المقصود بأن التكوين مفهوم مركب، كما أنه أكد على أن التدريب يعني تطوير المهارات والقدرات فقط، في حين يشير الواقع إلى أن التدريب قد يتضمن تعديلا للمعارف والمعلومات والاتجاهات، هذا بالإضافة إلى أنه قد أغفل الهدف أو الغاية المنشودة في هذا التدريب.

[1] Pierre casse,la formation performonte , office des publications universitaires centrale BenAknoun alger,1994,p48.
[2] Sekioulakhdar,gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris,1986,p153.
[3] علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1990 ، ص266 .

كما عرفه عبد الباقي بأنه " :نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم[1] ."

-أما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه ":يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم و وظائفهم[2] ."

وهناك من يعرف التكوين بأنه " مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة[3] .

وهناك من يعرف التكوين بأنه " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية[4]".

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل[5] ."

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 69.

[2] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، دون دار نشر، مصر، 2009، ص336 .

[3] Sekiou.Blondin.Fabi ,Gestion des ressources humaines.2ém éditiondebook universitémontreal.2001.p336.

[4] عبد الكريم بوحفص، **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص37 .

[5] أحمد ماهر،**إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص453 .

ويعرف التكوين كذلك بأنه "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياته"[1]

من خلال استعراض أهم التعاريف للتكوين أثناء الخدمة يتضح بأن هذا الأخير يركز على النقاط التالية:

- تحديث المعلومات للموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية.
- التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف.
- تعليم الموظف كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى.
- التركيز على السلامة النفسية والجسمية للموظف.
- اعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم المستمر للموظف.
- مساعدة الموظف على الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية.
- السعي والتركيز على تحسين العلاقات الإنسانية وطرق الاتصال للموظفين بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.
- السعي من أجل التكييف النفسي والاجتماعي التكنولوجي للموظفين مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- العمل على تنمية روح الانتماء والولاء لدى الموظفين لمؤسستهم.

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002 ،ص.236

بناءا على ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين أثناء الخدمة بأنه ":عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم، ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله."

2. خصائص عملية التكوين أثناء الخدمة:

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي[1] :

1.التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا.

2.التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

3.التكوين عملية شاملة، بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

4.التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص 61.

- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

5. التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها[1]:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.

6. التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

[1] نفس المرجع ، ص62 .

3. أهمية التكوين أثناء الخدمة:

يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف المعلومات ويكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم و تطوير أدائهم، وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

وفي هذا الإطار نورد المقولة المعروفة للأستاذ **M.crouzier** بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية[1] .

ويبين هذا بأن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعتبر استثمارا ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

كما تبرز أهمية التكوين أثناء الخدمة باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي علاقة مباشرة بهذه المؤسسة.

[1] إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة، الجزائر،العدد 07 ، فيفري، 2005 ، ص9.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين أثناء الخدمة للموظفين ضرورة ملحة ولازمة أهمها ما يلي[1] :

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة وبالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، وهكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع[2] .
- التكوين يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.
- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين المؤسسة وعملائها.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.

---

[1] طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2011 ، ص ص100-102.

[2] عائض بن سعيد بن مثعي الغامدي، **مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين**، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009، ص44 .

- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية[1] .
- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساعد التكوين أثناء الخدمة الموظفين على تجديد المعلومات وتحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة[2] .

كما يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع.

أ. أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل[3] .
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.

---

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، ط1 ، 2003، ص188.

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي**، دار الجامعة للنشر،عمان، ط 1، 1999، ص 200.

[3] عامر خضير الكبيسي،**التدريب الإداري والأمني – رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط 1، 2010، ص 18.

- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد استغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.

ب. أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمؤسسة:

- إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمتكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في[1] :

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.

[1] عامر خضير الكبيسي، المرجع السابق ، ص 19 .

- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة[1] .
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ت. أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي[2] :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.

ث. أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمجتمع:

- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.

[1] نظمي شحادة وآخرون،**إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2000، ص 115.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، 2007، ص 110.

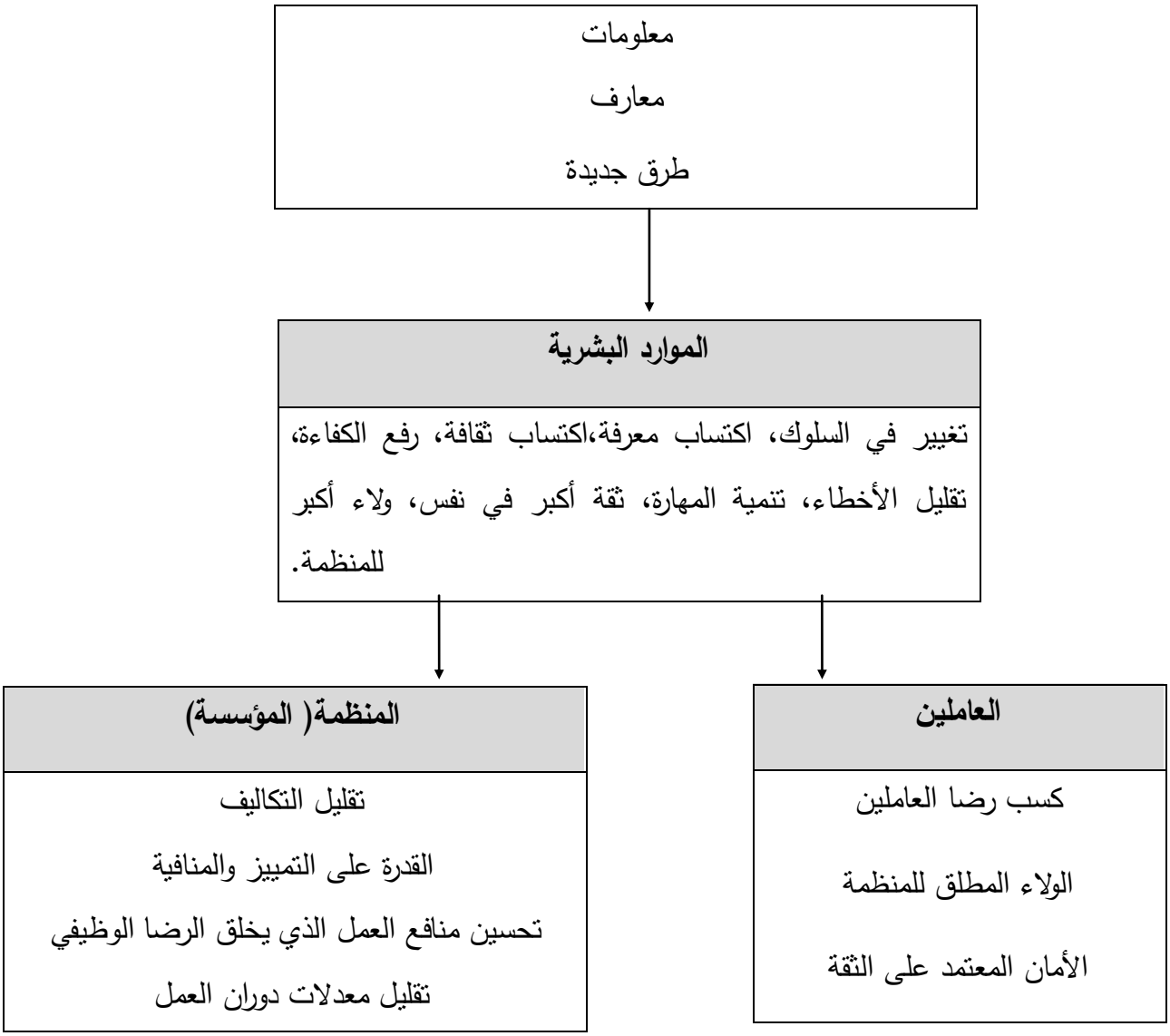
– من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، و السعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

– المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية...، باعتبار الموظفين أفرادا في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة[1] :

[1] حمزاوي محمد سعيد، **تحسين الأداء والتدريب**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 104.

الشكل رقم (01): يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



المصدر: حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص1، 2004، ص104.

وحسب الشكل رقم (01) نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة حيث تتمثل أهميته في كسب رضا الموظفين وخلق لديهم روح الولاء لمؤسساتهم وثقتهم بها.

أما أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة تتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام وإتقانها والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل...بالإضافة إلى القدرة على التميز والإبداع ومنافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودتها، وللتكوين كذلك في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي تقليل معدلات دوران العمل.

4/ أهداف وفوائد التكوين أثناء الخدمة:

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.

- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.

- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.

- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.

- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.

- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة[1] .

- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا وما يجب أن يؤديه[2] .

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي[3] .

- تحسين نوعية الخدمات.

- تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث.

- التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر.

- زيادة الاستقرار والمرونة القدرة على التكيف.

- إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.

- توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.

---

[1] عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009 ، ص21 .

[2] سفران علي منصور الشمراني، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 ، ص.16

[3] الخطيب رداح، الخطيب أحمد، **التدريب الفعال**،عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، دط، 2006 ،ص287 .

- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.

- رفع معنويات الأفراد[1] .

- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي والتظلمات[2] .

- تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة[3].

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام الوظائف المنوطة بهم[4] .

ثانيا: أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف

[1] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، دار الجامعة، بيروت، 1991 ، ص258

[2] منصور أحمد منصور، **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995 ، ص 142

[3] محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، **المدخل الحديث في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990 ، ص 220

[4] الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد6، 2008، ص 12.

المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكونين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

1. **التكوين من حيث الزمان** : ويتقسم إلى نوعين:

أ. **تكوين قبل الخدمة** : وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب. **تكوين أثناء الخدمة** : ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2. **التكوين من حيث المكان** : وينقسم إلى نوعين[1] :

أ. تكوين داخل المؤسسة.

ب. تكوين خارج المؤسسة.

3. **التكوين من حيث الهدف:**

أ. **التكوين لتجديد المعلومات** : وهذا نتيجة للتغيرات التطورات التكنولوجية.

ب. **تكوين المهارات** : ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ت. **التكوين السلوكي** : وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة و التفرقة في المعاملة[2] .

---

[1] الطاهر مجاهدي، **فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص50، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000 .

[2] نفس المرجع ، نفس الصفحة.

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين[1] .

الجدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
مرحلة التوظيف	**نوع الوظائف**	**المكان**
/1توجيه الموظف الجديد /2التكوين أثناء الخدمة /3تكوين لتجديد المعارف و المهارة /4تكوين بغرض الترقية و النقل /5تكوين للتهيئة للتقاعد	/1تكوين مهني وفني /2تكوين تخصصي /3تكوين إداري	/1داخل المؤسسة /2خارج المؤسسة

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 5، 2001، ص323.

وحسب رأينا نعتبر بأن أنواع التكوين المقدمة في الجدول أعلاه كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف، لأن كل الأنواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان إجرائها وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موظف جديد، موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه، موظف تتوفر به شروط الترقية، موظف مصنف مع أعوان التصميم – التأطير – أو التطبيق أو التنفيذ).

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 5، 2001، ص 323.

المطلب الثاني: الحوافز

أصبح لزاما على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن" اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز"[1] فالحوافز نوعين حوافز ايجابية، وحوافز سلبية.

1. الحوافز الإيجابية:

تلبي هذه الحوافز" حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية"[2] ويمكننا استعراض هذين النوعين من الحوافز –المادية والمعنوية –كما يلي:

أ. الحوافز المادية:

[1] فؤاد سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط3 ، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان،1989 ، ص53

[2] طارق الحاج وآخرون ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط1، 1990، ص105.

تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم، فلابد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان استمرار بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه.

إن الحوافز المادية هي مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية، وتتدرج تحت عنوان الحوافز المادية مجموعة من المفاهيم نستعرضها أهمها فيما يلي:

- الأجر:

يعرف الأجر في النظام الرأسمالي على أنه:

"الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي الذي يبذله في العمل [1]"والأجر في معناه الاقتصادي الواسع " يطلق على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد[2]".

تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، فهو أول الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها من وراء عمله، ذلك أن المال الذي يحصل عليه يمكنه من تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية.

- المكافآت:

[1] منصور فهمي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، القاهرة،1976 ، ص114

[2] صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية، 1974 ، ص366 .

هي مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدى إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته[1]، ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

والمكافآت قد تكون:

- مكافآت المردود الفردي :وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد.
- مكافآت المردود الجماعي :وتدفع على أساس المجهود الجماعي.
- المكافآت العينية :وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.

وتمنح المكافآت في ظروف عديدة منها:

- مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع.
- مكافآت الأقدمية النهائية.
- مكافآت منطقة العمل.
- مكافآت التدريب.

- ملحقات الأجر العينية:

[1] علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، ج1 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975 ، ص280 .

تتمثل في كل المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة ولقد عرف القانون الأساسي العام للعامل الجزائري الخدمات الاجتماعية العائلية بأنها" : جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي تكون في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترويح[1].

وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة ومن أهم مظاهرها خدمة التغذية عن طريق المطعم، خدمة النقل، خدمة التعاونية الاستهلاكية، الخدمات الطبية والنشاطات الثقافية والترفيهية.

ب. الحوافز المعنوية:

عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

- التكوين والتدريب:

يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين

[1] القانون الأساسي للعامل رقم12/78 مؤرخ في 05 أوت 1978، ص ص 57-58.

رئيسيتين بآن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

ومن أهم الأهداف التي يمكن أن يحققها التدريب:

- الزيادة الإنتاجية كما ونوعا.
- رفع معنويات الأفراد (ثقة العامل بنفسه، تحقيق الاستقرار النفسي)
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي.
- ترغيب الفرد في عمله مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج.
- زيادة مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد.
- خفض معدل دوران العمل والتقليل من حوادث العمل.

- **الترقية:**

يقصد بها شغل الموظف المرقى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبة والمسؤولية والسلطة ولمركز يفوق وظيفته الحالية[1]، كما أن الترقية هي "أن يشغل العامل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل[2].

[1] زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص229

[2] سليمان محمد الطماوي، **مبادئ علم الإدارة العامة**، طبعة 04 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969، ص720

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لنزعة أو لحاجة لديهم والمكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل و الإنتاج.

2.الحوافز السلبية:

هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، هذا ما ينبع عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم، خصم من الراتب، تأخير أو الحرمان من الترقية، حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر....، ويتم "استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، و يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل[1]".

ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

- لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد، ولا يستمر في الخطأ.

- من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.

[1] الفريق الفلسطيني للإدارة، منهاج تدريب القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، فلسطين، 1999، وثيقة غير منشورة.

– تعتبر تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.

إن المشكل المطروح في نظام الحوافز هو :هل يتبع المدير النمط الأول وهو الحوافز الإيجابية فيعتبر مديرا إيجابيا أم يتبع الحوافز السلبية فيعتبر مديرا سلبيا.

وهنا نقول أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي إليه الحاجة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أكثر الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر تركز على الحوافز الإيجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المؤسسة نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد حيث يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد وهذا يساعد على إيجاد سلوك سوي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى العمال.

وبالمقارنة بين الحافز الإيجابي والحافز السلبي نجد أن الحافز السلبي قادر على توفير نتائج جيدة على المدى القصير، لكن مع مرور الوقت يطرأ انخفاض على معنويات الأفراد مما ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في اللامبالاة والإسراف في وقت العمل، كثرة الشكاوى، وتكرار الغياب ومن ثم تذبذب في العملية الإنتاجية.

3.أسس تقديم الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:[1]

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 77

أ. الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

ب. المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

ت. الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حدما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

ث. المهارة : في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.

خلاصة:

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقاءها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعدها على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمدية

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز المدية-

في مبحثنا هذا سنتطرق إلى تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز SD من خلال التعرف إلى نشأتها ومراحل تطورها

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

في بداية الأمر يجب علينا التعريف بمجمع سونلغاز

التعريف بمجمع سونلغاز :هي مؤسسة مشتقة من مؤسسة فرنسية قبل الاستقلال في سنة 1947 تم إنشاؤها وسميت كهرباء وغاز الجزائر EGA ، ثم وقعت تحت مفعول التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية.

سنة 1962 أي بعد الاستقلال، الدولة الجزائرية تكفلت بمؤسسة EGA وما إن انقضت بضع سنوات، وبفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين، سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز" الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "تهتم بالمجال الطاقوي من كهرباء وغاز، حيث أضحت مؤسسة ذات حجم هام فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، والهدف من تحويل الشركة هو إعطاءها قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية لاقتصادية للبلاد والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية(الإنارة الريفية)، وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

سنة 1989 قامت المؤسسة بإنشاء فروع الأشغال المتخصصة وهي:

1.كهريف: للإنارة وإيصال الكهرباء؛

2.كهركيب: للتركيبات والمنشآت الكهربائية؛

3.كنفار: لإيجار شبكات نقل الغاز

4.إينرغا: للهندسة المدنية؛

5.تركيب: للتركيب الصناعي؛

6. AMC :مؤسسة صنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

في سنة 1991 تحولت شركة" سونلغاز "إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاريEPIC لدخولها في اقتصاد السوق.

وفي سنة 2002 قامت المؤسسة بتغيرات جذرية حيث أصبحت شركة مساهمة SPA ، هذه الشرقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع انشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وفي سنة 2004 قامت بطرح سندات للاكتتاب.

في 2006 أصبحت مؤسسة سونلغاز مجمعا أو شركة قابضة"هولدينغ "لها 3 فروع ترتكز عليها "فروع رئيسية–فروع الأشغال –فروع مساعدة" قام المجمع بإعادة هيكلة نفسه في شكل شركات متفرغة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء" SPE ".
- مسير شبكة نقل الكهرباءGRETE ".

➢مسير شبكة نقل الغازGRETG ".

في نفس السنة تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية مقسمة على التراب الوطني:

- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، الجزائر العاصمة
- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، منطقة الشرق تحتوي على 17 مديرية توزيع.
- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، منطقة الغرب تحتوي على 17 مديرية توزيع.
- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، منطقة الوسط تحتوي على 17 مديرية توزيع، منها مديرية توزيع المدية.

من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

المطلب الثاني: مؤسسة سونلغاز لولاية المدية.

كما تحدثنا سابقا في جانفي سنة 2006 قامت سونلغاز توزيع الوسط يحمل صفة شركة ذات أسهم برأسمال15000000دج،

مقره الاجتماعي بنهج محمد بوضياف بالمدية، وهو واحد من الفروع الأربعة للتوزيع التابعة للمجمع

يزود بالطاقة الكهربائية والغازية للزبائن.

النشاط الرئيسي لها هو بيع وتوزيع طاقة الكهرباء والغاز والخدمات الملحقة بها في إقليم ولاية المدية

لكافة أنواع الزبائن العاديين، الإدارات، المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز بالمدية.

المؤسسة ذات طابع تجاري وبالتالي تهدف إلى توسيع نشاطها وتحقيق أقصى ربح؛

- تقديم خدمات للزبائن بكافة أنواعها في مجال الطاقة.
- الاستثمارات في المجال الطاقوي" تقوية الشبكة، صيانة الشبكة، توسيع الشبكة".
- الاستثمارات في مجال التجهيزات.
- توزيع الكهرباء والغاز لمختلف الزبائن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة المتبعة

يحتوي هذا المبحث على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستبيان الذي تم إعداده، وقبل ذلك سوف يتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج وطبيعة ومجتمع عينة الدراسة

لدراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الملاحظة والوصف والتحليل لمؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على المعلومات والبيانات وكذا الهيكل التنظيمي لها، عن طريق المقابلة مع أحد مسئولي المؤسسة وبالإضافة إلى أداة الاستبيان الذي وجه إلى العاملين في المؤسسة وتم عرضه سابقا.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية.

ثانيا :طبيعة الدراسة:

طبيعة المتغيرات المراد تقييمها لدى المؤسسة والمتمثلة في متغير النصوص التنظيمية للمؤسسات الناشئة وآليات تسييرها وكذا وضعية المؤسسة وأفاق تطويرها، حيث أن هذه الدراسات تتصل عبر الاستعانة بالبيانات والمعلومات المتصلة بإستراتيجية إدارة

الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، بغية تحليلها باستخدام أداة تكميم للبيانات خاصة وهي أداة الاستبيان.

أ. حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة ب:

- الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

الحدود الزمانية: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية المدية لذلك فقد دامت مدة التطبيق الميداني لدينا قرابة الأسبوع من 2022/04/24 إلى 2022/04/30 بالمؤسسة قبل هذا كنا قد توجهنا لإدارة الجامعة قصد الحصول على وثيقة تسهيل مهمة من أجل السماح لنا بالدخول للمؤسسة و إجراء البحث الميداني، بداية كان تواصلنا مع المسئول عن إدارة قسم الموارد البشرية بالمؤسسة والذي أبدى ترحيبه واستعداده الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة حيث أمدّنا ببعض المعلومات كالعدد الإجمالي والموظفين والتقسيمات وعرفنا بالمؤسسة و على هذا الأساس انطلقنا من بعد تعديل و ضبط أسئلة الاستمارة قمنا بتوزيعها على أفراد العينة في الفترة ما بين 2022/04/26 إلى 2022/04/28

ب. عينة الدراسة:

تمّ الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة حيث أخذنا 10 % من مجتمع البحث المقدر ب 360 فرد وتمثلت العينة في 36 عامل.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المدية والمثل في 360 موظف.

ثالثا: بناء أداة الدراسة:

أ. تعريف الاستبيان:

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

ب. صياغة دليل الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان مكون من ثلاث محاور هي كآلاتي[1]:

- **المحور الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجوبين.
- **المحور الثاني:** مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وهو المتغير المستقل،وقد خصصنا له 12 عبارة متعلقة بكل أبعاد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية.
- **المحور الثالث:** يتضمن هذا المحور مكونات نظام الحوافز في المؤسسةويمثل المتغير التابع، ويتكون من 8 عبارات متعلقة بنظام الحوافز في المؤسسة.

[1]أنظر للملحق رقم (01).

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: إصدار 23، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- معامل ألفا كرو نباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي، درجة المعنوية ومعامل الارتباط R، معامل التحديد R^2 ومعامل انحدار B، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج اختبارات المستخدمة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

أولا: صدق وثبات الاستبيان:

أ. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح

(SkewnessKurtosis،)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) "يجب أن يكون محصور بين [1 ، 1-] و(Kurtosis) محصور بين [3، 3-][1].

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.161-و 0.857 -و هي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.182-و 1.316 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (02): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية	0.427	0,263-	0.833	0.182-
نظام الحوافز في المؤسسة	0.427	0,621-	0.833	0,532

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

ب. الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذين أبدو

[1] محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008، ص140.

ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

ت. ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ(Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

1. معامل ألفا كرو نباخ لمحور التدريب :

1.1: معامل ألفا كرو نباخ لبعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (03): معامل الثبات لفقرات بعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
12	**0,719**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشريةيفوق (50 %)،حيث كانت نسبته (72%)وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2.1: معامل ألفا كرو نباخ لبعد نظام الحوافز في المؤسسة

الجدول رقم (04):معامل الثبات لفقرات بعد نظام الحوافز في المؤسسة

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
8	**0.565**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد نظام الحوافز في المؤسسة أقل من (% 50)حيث كانت نسبته (43.1%) هذا يعني أن معامل الثبات لهذا البعد متوسط .

2.معامل ألفا كرو نباخ لكل فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (05): معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
20	**0,867**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (% 50) حيث كانت نسبته (82.3 %) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، طبيعة العمل وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1.توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

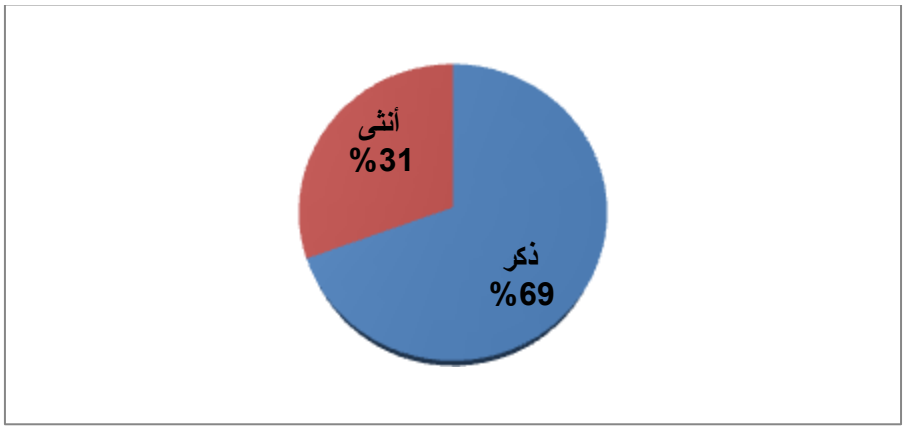
يمثل الجدول رقم (6) والشكل رقم (2) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	%النسبة المئوية
ذكر	**25**	%69.4
أنثى	**11**	%30.6
المجموع	**36**	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

الشكل رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور لا تساوي نسبة الإناث، بحيث بلغت نسبة كل منهما 69.4% أي 25 فرد من الذكور و30.6% أي 11 أفراد من الإناث، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الجنس.

هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بصفة أكبر على العنصر الذكوي أكثر من العنصر النسوي.

2.توزيع العينة حسب السن:

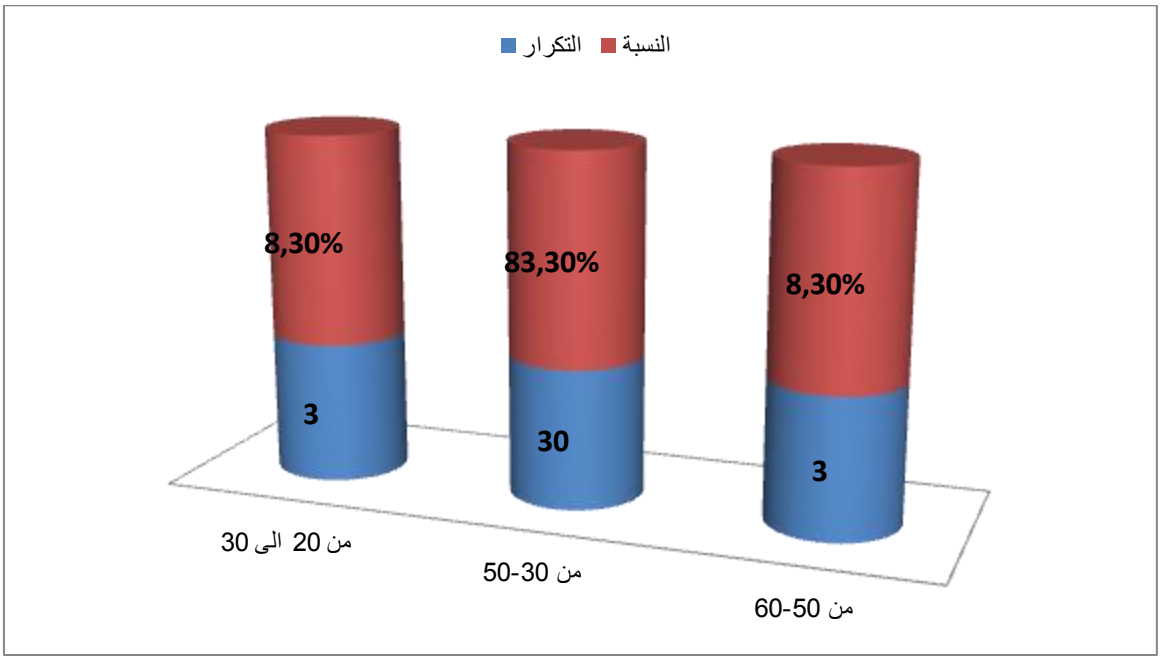
يمثل الجدول رقم (5) والشكل رقم (1) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب السن.

السن	التكرار	%النسبة المئوية
من 20 إلى 30	3	8.3%
من 30-50	30	83.3%
من 50-60	3	8.3%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

الشكل رقم(03): توزيع العينة حسب السن



المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة من المستجوبين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 حيث قدرت بـ 83.3% أما الفئتين من20-30 ومن 50-60 قدرت نسبتهم بـ 9% و 8%.

و بالتالي فإن سن أغلبية العمال ينحصر تقريبا بين 30 و 50 سنة ومنه فإن المتوسط العمري للدراسة هو 40 سنة مما يعني أن أغلبية موظفي المؤسسة من القدامى و قلة استقراب الفئة الشابة.

3.توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

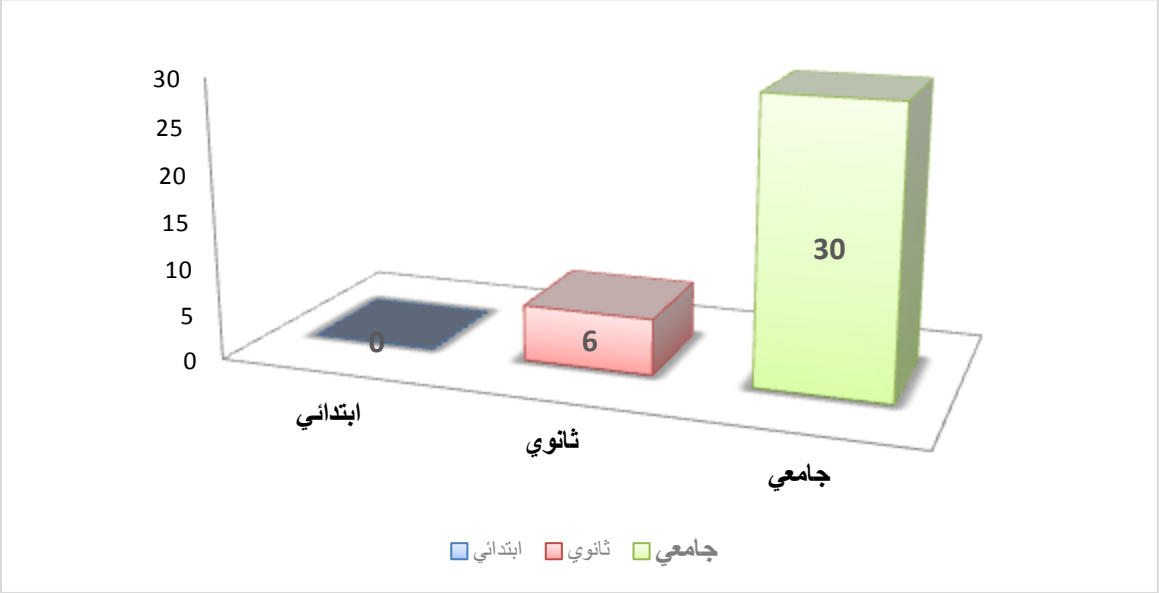
يمثل الجدول رقم (7) والشكل رقم (3) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى	التكرارت	%النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	6	16.7%
جامعي	30	83.3%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

الشكل رقم (04):توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للمؤهلين هم من المستوى الجامعي بنسبة83.3%، تليها نسبة المتوسط بنسبة تقدر ب 16.7%، أما الابتدائي فنسبتهم معدومة.

هو ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي عل العمال ذوي المستوى العالي وأنها تعتمد على توظيف حاملي الشهادات الجامعية وذلك لأن طبيعة العمل الميداني تتطلب مهارة و تعليم متخصص للقيام به

4.توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

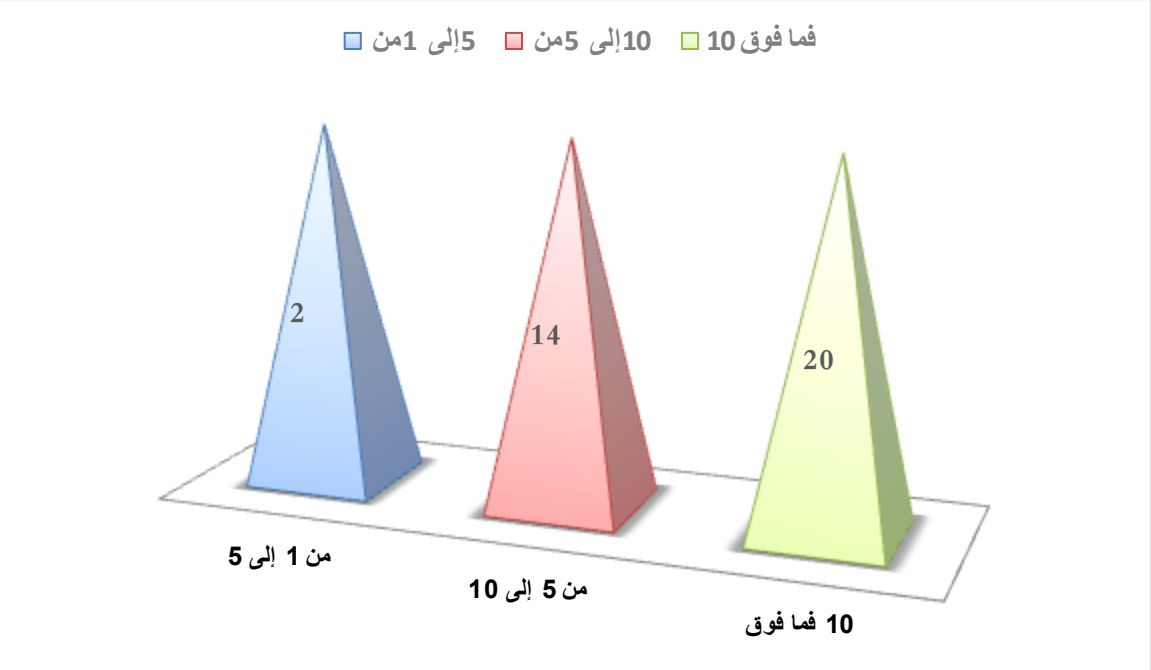
يمثل الجدول رقم (8) والشكل رقم (4) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرارت	%النسبة المئوية
من 1 إلى 5	**2**	**5.6%**
من 5 إلى 10	**14**	**38.9%**
10 فما فوق	**20**	**55.6%**
المجموع	**36**	**100%**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.



المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 10 سنوات فما فوق كانت أكبر حيث قدرت بـ 55.6 %، ووجدنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بلغت نسبة 38.9%، في حين

الفئة أقل من 1 إلى 5 سنوات خبرة بلغت نسبة 5%، وهذا يؤكد أن أكثر المستخدمين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات فما فوق.

هذا ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة من القدامى فيها أي أن المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة المهنية لأداء المهام الموكلة إليهم

5.توزيع العينة حسب طبيعة العمل:

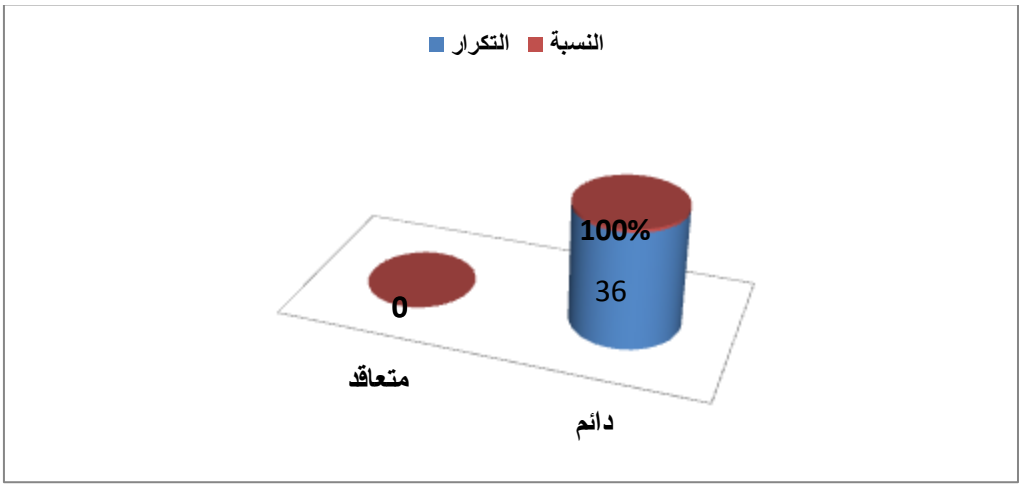
يمثل الجدول رقم (9) والشكل رقم (5) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة العمل:

الجدول رقم (10) توزيع العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرارت	%النسبة المئوية
متعاقد	0	0%
دائم	36	100%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

الشكل رقم (6): توزيع العينة حسب طبيعة العمل.



المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للموظفين كانتطبيعة عملهمدائم حيث قدرت بـ 100%، في حين بلغت نسبة الموظفين المستجوبين المتعاقد ينفهي معدومة.

هذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد في تشغيلها للعاملين على طريقة التعاقد لفترة معينة بل تعتمد طريقة التوظيف الدائم حتى الإحالة إلى سن التقاعد.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان:

أ. الجداول الإحصائية:

تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية

1.تحليل وتفسير الهدف من التكوين.

الجدول رقم (11):عرض التكرار والنسبة المؤوية للهدف من التكوين.

	الهدف من التكوين	
	التكرار	**النسبة%**
اكتساب المعارف	**15**	**%41.7**
رفع المستوى	**10**	**%27.8**
اكتساب الكفاءات	**10**	**%27.8**
للتقليل من الأخطاء	**1**	**%2.8**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين الذين يعتبرون أن الهدف من التكوين هو إكتساب المعارف حيث قدرت نسبة إجابتهم بـ41.7%، ثم تليها نسبة الذين يعتبرونه رفع من المستوى واكتساب الكفاءات حيث قدرت نسبة كل من هماب27.8% في حين كانت نسبة الإجابة بالتقليل من الأخطاء2.8% فقط.

ومن هذا نجد أن الموظفين يعتمدون على التكوين للرفع من مستواهم العلمي والعملي ولاكتسابهم المزيد من المعارف والمعلومات التي من خلالها يستطيع العامل تقديم الأفضل للمؤسسة.

2.تحليل وتفسير تلقي التكوين على المهنة الحالية عند الالتحاق بالمؤسسة:

الجدول رقم (12):عرض التكرار والنسبة المؤوية لتلقي التكوين على المهنة الحالية عند الالتحاق بالمؤسسة.

	تلقي التكوين على المهنة الحالية عند الالتحاق بالمؤسسة	
	التكرار	**النسبة%**
نعم	**33**	**%91.7**
لا	**3**	**%8.3**
المجموع	**20**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين الذين يؤيدون على تلقيهم التكوين على مهنتهم الحالية عند التحاقهم بالمؤسسةحيث قدرت نسبة إجابتهم بـ91.7%، في حين كانت نسبة الإجابة بلا 8.3% فقط.

ومن هنا نجد أن المؤسسة تعتمد على تكوين أغلبية موظفيها عند التحاقهم بالوظيفة من خلال إعداد برامج تكوينية يتلقاها الموظف فور التحاقه بالمؤسسة

3.تحليل وتفسير تغير طريقة العمل بعد تلقي التكوين:

الجدول رقم (13):عرض التكرار والنسبة المؤوية لتغير طريقة العمل بعد تلقي التكوين.

	تغير طريقة العمل بعد تلقي التكوين	
	التكرار	**النسبة%**
نعم	**29**	**%80.6**
لا	**7**	**%19.4**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي أغلبية المستجوبين يؤيدون بنعم على تغير طريقة العمل بعد تلقي التكوين و ذلك بنية 80.6% في حين بلغت نسبة المعارضين ب لا 19.4% فقط .

ومن هنا نستطيع القول أن معظم الموظفين تتغير طريقة عملهم بعد تلقيهم التكوين وذلك باكتسابهم معارف جديدة تساهم في تغيير طريقة أداء الموظف.

4.تحليل وتفسير اكتشاف أشياء جديدة من خلال التكوين:

الجدول رقم (14):عرض التكرار والنسبة المؤوية لاكتشاف أشياء جديدة من خلال التكوين

	اكتشاف أشياء جديدة من خلال التكوين	
	التكرار	**النسبة%**
نعم	**33**	**%91.7**
لا	**3**	**%8.3**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين الذين يؤيدون على اكتشاف أشياء جديدة من خلال تكوينهم حيث قدرت نسبة إجابتهم بـ91.7%، في حين كانت نسبة الغير مؤيدون 8.3% فقط.

وهذا يدل على أن الموظف يستفيد من التكوين من خلال اكتشافه واطلاعه على أشياء جديدة وخبرات عن طريق تلقيه للتكوين.

5.تحليل وتفسير توافق برنامج التكوين مع العمل الحالي:

الجدول رقم (15):عرض التكرار والنسبة المؤوية لتوافق برنامج التكوين مع العمل الحالي

	توافق برنامج التكوين مع العمل الحالي	
	التكرار	**النسبة%**
نعم	**32**	**%88.9**
لا	**4**	**%11.1**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين الذين يؤيدون على توافق برنامج التكوين مع عملهم الحاليحيث قدرت نسبة إجابتهم بـ88.9%، في حين كانت نسبة الغير مؤيدون 11.1% فقط.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على إعداد برامج تكوينية تتوافق مع طبيعة عمل المتلقي للاستفادة منها في تقديم الأفضل للموظف و الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة.

6.تحليل وتفسير تلقي الترقية بعد التكوين:

الجدول رقم (16):عرض التكرار والنسبة المؤوية لتلقي الترقية بعد التكوين.

	تلقي الترقية بعد التكوين	
	التكرار	**النسبة%**
نعم	**19**	**%52.8**
لا	**17**	**%47.2**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين الذين يؤيدون على تلقيهم الترقية بعد التكوين حيث قدرت نسبة إجابتهم بـ52.8%، في حين كانت نسبة الغير مؤيدون 47.2% فقط.

هذا دلالة على أن المؤسسة لا تعتمد على ترقية كل الموظفين المتقين للتكوين يل اختيار البعض منهم فقط.

7.تحليل وتفسير المشاركة في برنامج التكوين:

الجدول رقم (17):عرض التكرار والنسبة المؤوية للمشاركة في برنامج التكوين.

	المشاركة في برنامج التكوين	
	التكرار	**النسبة%**
نعم	**19**	**%52.8**
لا	**17**	**%47.2**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين الذين يؤيدون على مشاركتهم في برنامج التكوين حيث قدرت نسبة إجابتهم بـ52.8%، في حين كانت نسبة الغير مؤيدون 47.2% فقط.

نجد أن معظم الموظفين يحبذون المشاركة في البرامج التكوينية فهو بمثابة مجال ملائم لإثبات الذات وتقديرها.

8.تحليل وتفسير طريقة المشاركة في التكوين:

الجدول رقم (18):عرض التكرار والنسبة المؤوية لطريقة المشاركة في التكوين

	طريقة المشاركة في التكوين	
	التكرار	**النسبة%**
على طلبك	**11**	**%30.6**
من المؤسسة	**25**	**%69.4**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يعتبرون طريقة مشاركتهم في التكوين بناءا من المؤسسة وكانت نسبتهم 69.4%، أما من اعتبروا طريقة مشاركتهم في التكوين بناءا على طلبهم كانت نسبتهم 30.6%.

دلالة على أن المؤسسة تؤيد مشاركة العمال في البرامج التكوينية و تعتمد على ذلك و هذا ما يخلق عند العامل الشعور بالمكانة في المؤسسة و نفي حالة الاغتراب لدى الموظف.

9.تحليل وتفسير التكوين يؤدي إلى الرفع من الأداء:

الجدول رقم (19):عرض التكرار والنسبة المؤوية للتكوين يؤدي إلى الرفع من الأداء

	التكوين يؤدي إلى الرفع من الأداء	
	التكرار	**النسبة%**
دائما	**14**	**%38.9**
أحيانا	**19**	**%52.8**
نادرا	**3**	**%8.3**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يعتبرون أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أدائهم أحيانا وكانت نسبتهم 52.8%، ثم تليها نسبة من يعتبرونها دائما بـ 38.9%، أما من اعتبروا أنه نادرا ما يرفع من أدائهم كانت نسبتهم8.3%.

يرى معظم المستجوبين أن التكوين يساهم في الرفع من الأداء المهني لديهم أحيانا وليس بصفة دائمة

10. تحليل وتفسير توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل:

الجدول رقم (20):عرض التكرار والنسبة المؤوية لتوفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل

	توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل	
	التكرار	**النسبة%**
نعم	**28**	**%77.8**
لا	**8**	**%22.2**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يؤيدون على توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل وكانت نسبتهم 77.8%، في حين كانت نسبة الغير مؤيدون 22.2% فقط.

هذا دلالة على أن المؤسسة تسهر على توفير الظروف الملائمة للعمال من أجل أداء عملهم في أحسن صورة ما يجعل الموظف يحس بروح الانتماء لهذه المؤسسة.

11: تحليل وتفسير توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع الأداء:

الجدول رقم (21):عرض التكرار والنسبة المؤوية لتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع الأداء

	توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع الأداء	
	التكرار	**النسبة%**
نعم	**29**	**%80.6**
لا	**7**	**%19.4**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يؤيدون على توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع الأداء وكانت نسبتهم 80.6%، في حين كانت نسبة الغير مؤيدون 19.4% فقط.

دلالة على أن المؤسسة تعمل على إعداد البرامج التكوينية التي تتوافق مع احتياجات التكوين لدى العمال وهذا من أجل الرفع من أداء العامل.

12.تحليل وتفسير نوع التكوين المستفاد منه في المؤسسة:

الجدول رقم (22):عرض التكرار والنسبة المؤوية لنوع التكوين المستفاد منه في المؤسسة

	نوع التكوين المستفاد منه في المؤسسة	
	التكرار	**النسبة%**
تخصصي	**32**	**%88.9**
أكاديمي	**2**	**%5.6**
ترقوي	**1**	**%2.8**
أخرى	**1**	**%2.8**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يعتبرون أن نوع التكوين المستفاد منه في المؤسسة هو تخصص وكانت نسبتهم 88.9%، ثم تليها نسبة من يعتبرونه أكاديمي بـ 5.6%، أما من اعتبروا أنه ترقوي أو أخرى كانت نسبتهم 2.8% لكل منهما.

تعتمد المؤسسة على التكوين التخصصي وتؤكد على انه انسب طريقة للتكوين الجيد وانه الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة وعن طريقه يتسنى للأفراد اكتساب المهارات والتقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة.

تحليل وتفسير نتائج المحور الثالث نظام الحوافز في المؤسسة:

1.تحليل وتفسير رأي الموظفين حول الأجر الذي يتلقونه في المؤسسة:

الجدول رقم (23):عرض التكرار والنسبة المؤوية لرأي الموظفين حول الأجر الذي يتلقونه في المؤسسة.

	رأي الموظفين حول الأجر الذي يتلقونه في المؤسسة	
	التكرار	**النسبة%**
كاف	**20**	**%55.6**
غير كاف	**16**	**%44.4**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يعتبرون أن الأجر الذي يتلقونه في المؤسسةهو كاف وكانت نسبتهم 55.6%، أما من اعتبروا أنه غير كاف كانت نسبتهم 44.4% .

أغلبية أفراد العينة صرّحوا أن الأجر الذي يتقاضونه. من المؤسسة يوافق الجهد المبذول في العمل وهذا دلالة على أن المؤسسة تعتمد على توفير أجور محفزة للعمال على العمل أكثر

2.تحليل وتفسير منح المؤسسة لحوافز للعمال:

الجدول رقم (24):عرض التكرار والنسبة المؤوية لمنح المؤسسة لحوافز للعمال

	منح المؤسسة لحوافز للعمال	
	التكرار	**النسبة%**
نعم	**28**	**%77.8**
لا	**8**	**%22.2**
المجموع	**36**	**%100**

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يؤيدون على منح المؤسسة لحوافز للعمالوكانت نسبتهم 77.8%، في حين كانت نسبة الغير مؤيدون 22.29.4%.

دلالة على أن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز مع موظفيها هذا ما يجعل الموظف يقدم مجهود أكبر في أدائه لعمله ويولد لديه الإحساس بالتقدير والتحفيز.

3.تحليل وتفسير على أي أساس تقدم الحوافز:

الجدول رقم (25):عرض التكرار والنسبة المؤوية لأساس تقدم الحوافز.

	على أي أساس تقدم الحوافز	
	التكرار	النسبة%
على أساس الزيادة في الإنتاج	17	%47.2
على أساس ما يبذله العامل من جهد	13	%36.1
أخرى	6	%16.7
المجموع	36	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يعتبرون أن الحوافز تقدم على أساس الزيادة في الانتاج وكانت نسبتهم 47.2%، في حين من اعتبروا أنه على أساس ما يبذله العامل من جهد كانت نسبتهم 36.1%، والنسبة الباقية كان لهم رأي آخر.

تركيز المؤسسة على تقديم الحوافز على أساس الزيادة في الإنتاج هو إدراكها لأهمية هذا النظام في إثارة القوى الكامنة في العمال و ذلك باعتباره وسيلة لإشباع حاجيات العامل التي تحركه و تدفعه نحو تحقيق الإنتاجية العالية.

4.تحليل وتفسير نوع الحوافز المفضلة لدى العمال:

الجدول رقم (26):عرض التكرار والنسبة المؤوية لنوع الحوافز المفضلة لدى العمال.

	نوع الحوافز المفضلة لدى العمال	
	التكرار	النسبة%
مادية	22	%61.1
معنوية	0	%0
كلاهما	14	%38.9
المجموع	36	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يفضلون الحوافز المادية وكانت نسبتهم 61.1%، ثم تليها نسبة من يفضلونها مادية ومعنوية معا بـ 38.9%، في حين جميع المستجوبين لا يفضلون الحوافز المعنوية.

رجع تفضيل أغلبية العينة للحوافز المادية بحاجتهم إلى تحسين ظروفهم الاجتماعية وحاجتهم الماسة في تحسين وتأمين وإشباع احتياجاتهم (تحسين المستوى المعيشي)

5. تحليل وتفسير رأي الموظفين في نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة:

الجدول رقم (27):عرض التكرار والنسبة المؤوية لرأي الموظفين في نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة:

	رأي الموظفين في نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة	
	التكرار	النسبة%
عادل	8	%22.2
متوسط	17	%47.2
غير عادل	11	%30.6
المجموع	36	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– معظم المستجوبين يعتبرون أن نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة هو متوسط وكانت نسبتهم 47.2%، ثم تليها نسبة من يعتبرونها عادلة بـ 22.2%، أما من اعتبروها غير عادلة فكانت نسبتهم 30.6%.

ما يؤكد ارتفاع نسبة الحكم على نظام الحوافز بأنه متوسط هو وجود فئة من العمال راضية على النظام الذي تعتمد المؤسسة والذي يفرض نوع من المساواة في القيام بالأعمال.

ب. الجداول المركبة:

1.تحليل وتفسير منح المؤسسة لحوافز للعمالمع تلقي الترقية بعد التكوين:

الجدول رقم (28):عرض التكرار والنسبة المؤوية لمنح المؤسسة لحوافز للعما لمع تلقي الترقية بعد التكوين:

		منح المؤسسة لحوافز للعمال				المجموع	
		نعم		لا			
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تلقي الترقية بعد التكوين	نعم	17	%47.2	2	%5.5	19	%52.7
	لا	11	%30.5	6	%16.7	17	%47.2
المجموع		28	%77.7	8	%22.2	36	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– أن معظم المستجوبون الذين يتلقون ترقية بعد التكوين يوافقون على أن المؤسسة تمنح حوافز للعمال حيث كانت نسبة إجابتهم بنعم 47.2%.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يمكن تقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع اختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط والمتعدد لبعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية على نظام الحوافز في المؤسسة، وكما نعلم إحصائيا أن وجود علاقة انحدار بسيط أو متعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني هذا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس بصحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة انحدار المتعدد للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما بدون التطرق إلى علاقة الارتباط، حيث أن متطلبات اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

-لا توجد علاقة تأثير بين مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية و نظام الحوافز في المؤسسة

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية على نظام الحوافز في المؤسسة.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية على نظام الحوافز في المؤسسة)

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	18.85	6.857		2.753	0.10
مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية	1.509	0.449	0.536	3.361	0.002

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية على نظام الحوافز في المؤسسة من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-**الفرضية العدمية**:لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسة، عند مستوى المعنوية 0.05.

-**الفرضية البديلة**:توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين لبعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسة، عند مستوى المعنوية.0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد تحديد الاحتياجات التدريبية قدرت عند3.361 مستوى دلالة 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسةعند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد دور لبعد مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسة، عند مستوى المعنوية 0.05، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

-أداء الموارد البشرية=18.878+1.509 (مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة تأثير بين مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية ونظام الحوافز في المؤسسة.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي مؤداها دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية) والمتغير التابع (نظام الحوافز في المؤسسة).

أ: تحليل انحدار البسيط أثر مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسة:

الجدول رقم (30): تحليل انحدار البسيط لاستراتيجيات مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسة

النموذج		المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
		B	الخطأ المعياري	Beta						
1	ثابت Constant	1.368-	9.785		0.142-	0.888	19.115	0.000	0.441	0.641
	نظام الحوافز في المؤسسة	0.743	0.168	0.641	4.418	0.000				

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال تحليل الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا، يمكن تحليل علاقة التأثير بين مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية ونظام الحوافز في المؤسسةمن خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:**لا توجد علاقة تأثير بين مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية ونظام الحوافز في المؤسسة، عند مستوى المعنوية (0.05).

- **الفرضية البديلة:**توجد علاقة تأثير بين مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية ونظام الحوافز في المؤسسة،عند مستوى المعنوية (0.05).

- ومن خلال الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية) قدرت بـ **4.418** عند مستوى دلالة قدر بـ

0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية(0.05)، كما أن قيمة معامل انحدار βتساوي **0.641**، أي هناك علاقة تأثير بين استراتيجيات مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية ونظام الحوافز في المؤسسة،كما أن معامل التحديد المعدل يساوي **0.441**، هذا يعني أن **44.1%** من التباين في المتغير التابع (نظام الحوافز في المؤسسة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية)، والباقي تفسره عوامل أخري غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمة F قدرت ب **19.115**عند مستوى دلالة قدر بـ0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسة قدرت ب **64.1%**، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية ونظام الحوافز في المؤسسة.

كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

-أداء الموارد البشرية=1.368+ 0.743 (مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية).

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية الرئيسية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة تأثير بين مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية ونظام

الحوافز في المؤسسة،عند مستوى المعنوية (0.05)، كما أن هذه العلاقة مفسرة بتأثير مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية على نظام الحوافز في المؤسسة، عند مستوى المعنوية (0.05).

الخاتمة

يبقى موضوع الموارد البشرية من أهم قضايا الساعة التي أثيرت حولها نقاشات عديدة نتيجة لأهمية التي يكتسبها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها ، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه و وسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

إن الإستراتيجية المعتمدة حاليا تعتمد أساسا على دفع المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها من خلال القيام بأدوار متكاملة مع استراتيجيات المؤسسة وأنشطة صنع السياسات وذلك من خلال التخلي عن بعض الأفكار والانطباعات السلبية عن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، فالموارد البشرية هم المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من مختلف القوى العاملة، ومن واجب المسئولين الاهتمام والتركيز على العنصر البشري واكتشاف جوانب القوة والضعف لديه حتى لا تقل حاجتها باعتبار أن هناك علاقة ارتباط التغيير في قدرة وإمكانيات الموارد البشرية وبين التكوين والتحفيز، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر ثورة تكنولوجية حديثة تستعملها المؤسسة كسلاح لمواجهة قوى العولمة والمنافسة في الأسواق والمحافظة على وحدتها، وهكذا تصل المؤسسة إلى إن أحسنت صياغة إستراتيجياتها إلى أهداف قابلة للتنفيذ من خلال تنسيق

يد ودقيق لمواردها البشرية والاهتمام بالتغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها وعلاقتها في تحديد طبيعة التدريب ونوعية الحوافز.

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجح الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم لأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التكوينية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع بالغة العربية.

1.المصحف الشريف، سورة النساء، الآية 73 .

2. إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة، الجزائر،العدد 07 ، فيفري،2005 .

3. أحمد خاطر ومحمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية،1999 .

4. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 .

5.أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.

6.أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 5، 2001.

7.أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .

8.إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1996 .

9.الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة

10. الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06 .

11. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2000 .

12. الفريق الفلسطيني للإدارة، منهاج تدريب القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، فلسطين، 1999، وثيقة غير منشورة.

13. القانون الأساسي للعامل رقم12/78 مؤرخ في 05 أوت 1978.

14. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2005.

15. بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2010/2009.

16. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن – عمان، الطبعة العربية، 2010.

17. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .

18. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.

19. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 ، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

20. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004 .

21. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999 .

22. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر،عمان، ط 1، 1999.

23. خديجة زيادة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، فرع التوزيع والأداء، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.

24. خيري خليل الجملي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث الأزاريطة الإسكندرية،1998 .

25. ديب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال،عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، د ط،2006 .

26. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة 2002–2003.

27. راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية " ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، سنة 1999.

28. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004 .

29. سعد عيد مرسي بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990 .

30. سفران علي منصور الشمراني، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 .

31. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، طبعة 04 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969.

32. سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

33. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1 ، 2003.

34. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، 2007.

35. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر ،2009 .

36. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .

37. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

38. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، 1974 .

39. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.

40. طارق الحاج وآخرون ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، 1990.

41. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط،2011 .

42. عامر خضير الكبيسي،التدريب الإداري والأمني – رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط 1، 2010.

43. عائض بن سعيد بن مثعي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009 .

44. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008 .

45. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .

46. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 1992 .

47. عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009 .

48. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "، كلية التجارة، بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية ، 1995.

49. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، 1991 .

50. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .

51. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999 .

52. عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.

53. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

54. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2 ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 .

55. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية،1997 .

56. علي عبد الله "محاضرات تسيير الموارد البشرية " سنة 1998.

57. علي عبد الوهاب، "إدارة الأفراد منهج تحليلي "، القاهرة المكتبية عين الشمس، 1974م.

58. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ج1 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975 .

59. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة ،1990 .

60. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،سوريا،المجلد(31) ،العدد 1، 2009.

61. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 .

62. فايز الزغبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

63. فؤاد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط3 ، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان،1989 .

64. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

65. قويع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011.

66. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط2 ، دار الفكر، عمان، الأردن،1994 .

67. كمال تيميزار، دور تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، 2014.

68. محمد حنفي سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998/1997.

69. محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة،1990 .

70. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ج 01 ، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية،1982 .

71. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة،2003 .

72. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008 .

73. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

74. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية.

75. مربوحة بولحبال نوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج1 ، ط1 ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005 .

76. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

77. منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995 .

78. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976.

79. نادر أحمد أبو شينة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

80. نان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

81. نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979.

82. نبيل الحسيني النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع 1993.

83. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2000.

84. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2009.

85. يونس إبراهيم حيدر، الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999.

ثانيا: المراجع بالغة الاجنبية.

1. Wearther J.R la gestion des ressources humaines, canada 1990.

2. C .kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités « édition maxima ,paris 2002.

3. Denis Segrestin: Sociologie de l'entreprise, Armond Colin, Paris,1996.

4. Gny. Khuikkieri. La promotion sociale. P.U.F. Paris. 1977.

5. J.G March et H.A Simon, les organisation problèmes psychosociologiques,traduit par: J.G Rouchy et G.P Runier, Educations DONAD, Paris, 1979.

6. J .M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , " Management stratégique des R.H " EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H 1998.

7. Monic Hic Horn: Max Weber et la sociologie française, Péface de Julien Freund édition l'harmattan, Paris,1988.

8. Pierre casse,la formation performonte , office des publications universitaires centrale BenAknoun alger,1994.

9. R .A Thiétart , »la stratégie d'entreprise « , 2ème édition MCGRAWHILL 1991.

10. Sekiou.Blondin.Fabi ,Gestion des ressources humaines.2ém éditiondebook universitémontreal.2001.

11. Sekioulakhdar,gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris,1986.

قائمة الملاحق

الملحق رقم01: الاستبيان.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإجتماعية.

السنة الثانية ماستر علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

نموذج استبيان

أخي الكريم/ أخي الكريمة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات الأزمة للدراسة التي تقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علم إجتماع التنظيم والعمل بعنوان " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية المدية".

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول موضوع بحثنا لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعتبر عن موافقتكم عليها، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان، علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبتين:

-مزاري إبتسام.

-بلحاج ليلى.

الأستاذة المشرفة

– حنان سبخاوي

السنة الجامعية 2022/2021

- **المحور الأول: البيانات الشخصية**

1.الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2.السن: ☐ سنة

3.المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ جامعي ☐

4.الأقدمية في العمل: [1-5[☐

]5-10[☐

10 فما فوق ☐

5.طبيعة العمل: متقاعد ☐ دائم ☐

- **المحور الثاني: ساهم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية**

6.ما هو هدفك من التكوين: اكتساب المعارف ☐

رفع المستوى ☐

اكتساب الكفاءات ☐

للتقليل من الأخطاء ☐

7. هل تلقيت تكوينا على مهنتك الحالية بهذه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

➢ في حالة نعم أين كان ذلك:

- داخل المؤسسة ☐
- في مركز مهني تابع للمؤسسة ☐
- في مركز مهني مستقل ☐

أخرى. ☐

تذكر .....

8.هل تغيرت طريقة عملك بعد تلقي التكوين: : نعم ☐ لا ☐

9.هل من خلال تكوينك اكتشفت أشياء جديدة: نعم ☐ لا ☐

10. هل برنامج التكوين يتوافق مع عملك الحالي: نعم ☐ لا ☐

11. هل تلقيت ترقية بعد التكوين: نعم ☐ لا ☐

12. هل شاركت في برنامج التكوين: نعم ☐ لا ☐

13. هل شاركت في برنامج التكوين بناءا: على طلبك ☐ من المؤسسة ☐

14. هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أدائك:

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

15. هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل:

نعم ☐ لا ☐

16. هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع أداء العامل؟:

نعم ☐ لا ☐

17. ما نوع التكوين الذي إستفدت منه في هذه المؤسسة؟

تكوين تخصصي ☐

تكوين أكاديمي ☐

تكوين ترقوي ☐

أخرى ☐

تذكر .....

- **المحور الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة**

18. ما رأيك في الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة؟

كاف ☐ غير كاف ☐

19. هل يعكس الأجر ما تبذله من جهد؟

نعم ☐ لا ☐

20. هل تمنح المؤسسة حوافز للعمال؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوعها؟

مادية ☐ معنوية ☐ كلاهما ☐

21. على أي أساس تقدم هذه الحوافز؟

على أساس الزيادة في الإنتاج ☐

على أساس ما يبذله العامل من جهد ☐

على أساس السلوك ☐

أخرى ☐

تذكر .....

22. حسب رأيك، أي نوع من الحوافز يفضل العمال؟

المادية ☐ المعنوية ☐ كلاهما ☐

في كل الحالات، إشرح لماذا؟

.....

23. حسب رأيك، هل تساهم الحوافز والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

24. هل حصلت على مكافأة من هذه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، هل كان ذلك في إطار:

المكافآت الجماعية ☐ المكافآت الفردية ☐ كلاهما ☐

– ما رأيك في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة؟

عادل ☐ متوسط ☐ غير عادل ☐

الملحق رقم 02: اختبار التوزيع الطبيعي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.565	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	11.0556	5.425	.416	.521
b2	11.0278	5.799	.247	.563
b3	11.2778	5.692	.391	.536
b4	10.8056	5.133	.284	.554
b5	10.7222	6.149	-.096	.734
b6	11.0833	5.164	.547	.487
b7	11.1111	5.130	.573	.482
b8	10.4167	4.707	.445	.492

الملحق رقم03:نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	69.4	69.4	69.4
	أنثى	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	3	8.3	8.3	8.3
	30-50	30	83.3	83.3	91.7
	50-60	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

المستوى.التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	6	16.7	16.7	16.7
	جامعي	30	83.3	83.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

الأقدمية.في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	2	5.6	5.6	5.6
	5-10	14	38.9	38.9	44.4
	فما فوق 10	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

طبيعة.العمل					
		Frequency	**Percent**	**Valid Percent**	**Cumulative Percent**
Valid	دائم	**36**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

الملحق رقم04:نتائج التحليل الوصفي للعبارات.

a1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إكتساب المعارف	15	41.7	41.7	41.7
	رفع المستوى	10	27.8	27.8	69.4
	اكتساب الكفاءات	10	27.8	27.8	97.2
	للتقليل من الأخطاء	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	33	91.7	91.7	91.7
	لا	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	29	80.6	80.6	80.6
	لا	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	33	91.7	91.7	91.7
	لا	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	32	88.9	88.9	88.9
	لا	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	52.8	52.8	52.8
	لا	17	47.2	47.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	52.8	52.8	52.8
	لا	17	47.2	47.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	على طلبك	11	30.6	30.6	30.6
	من المؤسسة	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائما	14	38.9	38.9	38.9
	أحيانا	19	52.8	52.8	91.7
	نادرا	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	28	77.8	77.8	77.8
	لا	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	29	80.6	80.6	80.6
	لا	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تخصصي	32	88.9	88.9	88.9
	أكاديمي	2	5.6	5.6	94.4
	ترقوي	1	2.8	2.8	97.2
	أخرى	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

b1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كاف	20	55.6	55.6	55.6
	غير كاف	16	44.4	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

b2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	52.8	52.8	52.8
	لا	17	47.2	47.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

b3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	28	77.8	77.8	77.8
	لا	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

b4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	على أساس الزيادة في الانتاج	17	47.2	47.2	47.2
	على أساس ما يبذله العامل من جهد	13	36.1	36.1	83.3
	أخرى	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

b5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مادية	22	61.1	61.1	61.1
	كلاهما	14	38.9	38.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

b6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائما	21	58.3	58.3	58.3
	أحيانا	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

b7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	22	61.1	61.1	61.1
	لا	14	38.9	38.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

b8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عادل	8	22.2	22.2	22.2
	متوسط	17	47.2	47.2	69.4
	غير عادل	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

a6 * b3 Crosstabulation				
				Count
		b3		
		نعم	لا	Total
a6	نعم	17	2	19
	لا	11	6	17
Total		28	8	36

الملحق رقم05: نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لاستراتيجيات مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثرها على نظام الحوافز في المؤسسة

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne	Différenceécart-type	Inférieure	Supérieure
QQ	Hypothèse de variances égales	,000	,986	2,753	32	,256	,25868	,22371	-,19700	,71436
	Hypothèse de variances inégales			3,361	30,646	,259	,25868	,22492	-,20027	,71763
LL	Hypothèse de variances égales	,000	,986	0,888	32	,256	,25868	,22371	-,19700	,71436
	Hypothèse de variances inégales			0,000	30,646	,259	,25868	,22492	-,20027	,71763