جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

مكانة العنصر البشري ضمن المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة.

من إعداد الطالبان :

- لعميري عبد الباسط .
- منصوري عبد الرؤوف.

إشراف الدكتور:

- جمعة رضوان.

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ : علي عمار عبد الصمد.	رئيسا
الأستاذ : جمعة رضوان.	مشرفا ومقررا
الأستاذ : زاهي محمد الأمين.	ممتحنا

السنة الجامعية: 2015-2016

تشكرات

قال الله تعالى : ﴿ رَبِّ أَوزِعنِي أَن أَشكُرَ نِعمَتَكَ ٱلَّتِي أَنعَمتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَن أَعمَلَ صَالِحًا تَرضَاهُ وَأَدخِلنِي بِرَحمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ٱلصَّالِحِينَ ﴾ .

الآية 19 من سورة النمل.

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم ، وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة .

نتوجه بالشكر الخاص إلى جميع من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ونخص بالذكر :

الأستاذ المشرف:الدكتور جمعة رضوان

وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

كما نشكر موظفي المديرية الجهوية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله الرحمة المهداة للناس أجمعين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :

إلى رمز العطاء رمز المحبة والوفاء، إلى التي غمرتني بحنانها، ولم تبخل علي بجهدها فنعجز عن إعطائها حق قدرها، إليك أمي رعاك الله

إلى الذي رهن حياته من أجلنا ، رمز التضحية وروح المسؤولية ، قدوتي في الحياة

"أبي العزيز حفظه الله"

إلى الذين أموت في حبهم ، ولا أتصور حياتي من دونهم ، رمز سعادتي

" إخوتي وأخواتي "

إلى كل الأصدقاء في كل المراحل من الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم

"أهدي هذا العمل"

عبد الباسط

إهداء

إلى من تقطع قلبها واحترق شوقا عني من أجل إسعادي

نبع الحنان ورمز سعادتي

* أمي الغالية *

إلى الذي بعفوه علمني كيف يجب أن أكون ولم يبخل علي بشيء

ورمز الشهامة والإخلاص * أبي العزيز *

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى كل من جمعني بهم القدر كل الأصدقاء ورفقاء دربي

إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم

عبد الرؤوف

تمهيد

يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها أهم ظاهرة تشغل بال المسئولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية مدخلات النظام الإنتاجي وأكثر القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها إذ لا يمكن أن تتم عمليات التسويق والإنتاج والتوزيع والتمويل...الخ، بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة.

وبما أن الإنسان بطبيعته لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها، بل يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، مما يسبب اختلاف الأفراد من ناحية خدماتهم وجهودهم المقدمة اختلافا بينا حسب أهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه، لذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات أو أجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وبهذا الصدد سندرج في هذا الفصل عموميات حول الموارد البشرية وإدارتها من تعاريف وأهداف ومهام وخصائص، كما سنوضح الأهمية والدور الذي تلعبه في المنظمات، وتحقيق ذلك يستوجب تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث يخصص المبحث الأول لمفاهيم وخصائص الموارد البشرية، ويخصص المبحث الثاني للإطار العام لإدارة الموارد البشرية، في حين يخصص المبحث الثالث للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: الموارد البشرية، مفاهيم وخصائص

الموارد البشرية تعبير عن الثروة الإنسانية في أي منظمة إنتاجية أو خدماتية وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، فهي تضم كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشتمل كل هيئات الإدارة، العاملين في مجال الإنتاج، العاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في كل منظمة.

وفي الفترة السابقة ساد مدخلان أساسيين في مجال إدارة الأفراد وهما مدخل الإدارة العلمية و مدخل العلاقات الإنسانية، اللذين حل محلهما اليوم مدخل الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية وتطورها

1) تعريف الموارد البشرية:

عرف البنك الدولي للقوى العاملة لدولة ما على أنها مجموعة السكان في سن العمل (سن العمل 15-64) سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن العمل ويستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى ولو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات.[1]

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.[2] تعرف الموارد البشرية كذلك على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.[3]

يمكن أن نقول عن الموارد البشرية كتعريف شامل لجميع التعاريف السابقة أنها جميع الأفراد من مختلف النوعيات والجنسيات القادرين والباحثين عن عمل من ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع فهي تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل أجور ومرتبات ومزايا والموارد البشرية هي أهم عناصر الإنتاج فعلى الرغم من جميع الموارد المادية رأس المال، الموجودات، التجهيزات ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع.

[1] -عدلي علي أبو طاحون، "إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية"، دار النشر لمكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية مصر، 2003، ص 26.
[2] -عادل زايد" الأداء التنظيمي المتميز"، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للبحوث والدراسة، القاهرة مصر، 2003، ص33.
[3] -حسن إبراهيم بلوط ، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، ، بيروت، لبنان، 2002، ص17.

2) تطور الموارد البشرية:

يرجع تطور الموارد البشرية إلى عدة عوامل هي: تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها، ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها وتشريعات العمال و العمل.

مراحل تطور الموارد البشرية:

1) مرحلة العبودية ونظام الرق:

عندما ساد في المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كوظيفة الشراء، فنظام الرق هو في الأساس نظام يسمح للإنسان ما أن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أي شيء مادي آخر لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.

2) مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعات اليدوية:

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة، وبدأ بتهيئة مساعدين لتنظيم شؤون الحرفة، ومساعدة أفرادها، وهذه الحاجات شكلت بداية الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تشكيل جمعيات وطوائف لبعض الصناعات.[1]

3) مرحلة الثلاثينات وتطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد:

في هذه الفترة حصل تطور واضح على وظيفة الأفراد في القطاعين العام والخاص نتيجة حركات وتطورات متعددة من أهمها: الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر، الاستجابة لمعرفة جديدة بحيث تميزت العقود الأولى من القرن العشرين بظهور حركة الإدارة العامة حيث قام تايلور وأتباعه بالاهتمام بالعاملين في مجال الإنتاج، وظهرت نظرية لتحفيز واختيار الشخص المناسب للوظيفة لتحسين أداء المنظمة. الإبداعات والتشريعات الحكومية: من خلال إصدار قوانين العمل على مستوى الحكومة التي نظمت الأجور وساعات وظروف العمل...الخ

الاستجابة للنقابات العمالية: فقد نتج عن الثورة الصناعية ونظام المصانع والإنتاج الكبير ظهور نقابات العمال وبما أن أصحاب الأعمال كانوا يعارضون هذه النقابات فقد تم تطور إدارة الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العمال وأصحاب الأعمال.

4) مرحلة حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة:

[1] -برنوطي سعاد، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2007 ،ص ص(27،28).

لقد توسعت وظائف الأفراد في الخمسينات حسب حاجات المنظمات، أما في الستينات والسبعينات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجيا المتطورة إلى التغير في حاجات المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية الذي يتصف بالخصائص التالية:

- ظهور دور كبير لإدارة الأفراد.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية والمتعلقة بالخدمات الصحية.
- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد.
-التركيز على دوافع وحاجات الأفراد لتطويرها[1].

5) مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئة التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك والتي أثرت على الموارد البشرية مما أدى بها أن تتسم بالمعالم التالية من التغيرات والتطورات :

- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإعطائها اهتماما كبيرا أكبر من السابق[2].
- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية

تملك الموارد البشرية مجموعة من الخصائص لا تملكها الموارد الأخرى وتختلف في طبيعتها عنها، فهي تمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائها ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

1) التحفيز بالترغيب:

يعرف أيضا بالتحفيز التقليدي أي التحفيز بالفهم لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة، وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه عندما كانت تنتهج التحفيز بواسطة التخويف وهذا في حد ذاته لا يمكن أن يخلق التحفيز للعمل فلذلك يجب أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أمر صعب وهو من أهم مسؤوليات وواجبات القائد حاليا.

[1] - شاوش مصطفى نجيب،" إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص(21،24).
[2] - حمود خضير، الخرشي ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2007، ص ص(22،23).

2) قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

الموارد البشرية دون غيرها يمكنها أن تسيطر على جودة ما تعمل وكم ومتى وأين تعمل ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية عكس الموارد الأخرى والتي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها ونأخذ على سبيل المثال الكمبيوتر هو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب فيه الإنسان الدور الأول في كفاءة تشغيله بل في أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وتقديراته.

3) تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ولكنها شيء داخلي اسمه النمو يبدأ من الداخل ومن الذات، وإن من خصائص التفوق أقوى دائما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي نحو النمو والتطور.

4) الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا لتكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

5) طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمتغيرة وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة ولا بد من تعريف واجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة[1]

المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية[2]

[1] - كامل بكري، "الموارد البشرية واقتصادياتها"، دار النهضة للنشر، بيروت،لبنان 1986، ص 232.
[2] -راوية محمد حسين، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص(22،23).

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ومنها ما تقوم به منفردة مثل: التعويضات والمزايا والبرامج و تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل المقابلات الشخصية، البرامج الإنتاجية والدافعية، وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

كما تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدى في المنظمات سواء صغيرة أو كبيرة الحجم لتنسيق الموارد البشرية، وتهتم وظائف الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشتمل هذه الأنشطة ما يلي:

1- ضمان إيفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.
2- تحليل العمل بتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية بالمنظمة.
3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
7- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنفيذي والتنظيمي.
9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الفني.
11- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.
13- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

المطلب الرابع: أهمية الاستثمار في العنصر البشري

لقد زاد اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى ما يلي:

1) الزيادة في معدل تكوين رأس المال لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية بالمعدل نفسه على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفاءاته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية، وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاق ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية، ولا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد.

2) شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار: وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة وللنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري فإن "شولتر" يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري[1] ومن بين هذه الأنشطة نذكر:

2-1) الخدمات الصحية:

حيث أنها تأثر في رأس المال البشري كما ونوعا، كما عن طريق تخفيض الوفيات، ونوعا عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثمة كفاءته الإنتاجية.

2-2) التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة:

إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة يؤثر في نوعية وكفاءة رأس المال البشري، وبالإضافة إلى ذلك وجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب والعرض على العمل[2].

المبحث الثاني: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن الكثير من المفكرين في علوم الإدارة وعلم الاجتماع قد اهتموا بها وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق

[1] -كامل بكري، مرجع سابق، ص 320.
[2] -المرجع نفسه ص 231.

سياسات المنظمات ولهذا تميزت بالعديد من التعاريف والمتعمق في هذه التعاريف يتبين أنها متقاربة في المعنى والمضمون.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها

1) تعريف إدارة الموارد البشرية:

يرى كل من Pigros و Myres أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين في المنظمة بحيث تمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام لقدراته وإمكانياته لتحقيق أعلى إنتاجية[1].

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتهم أن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة.[2]

كما يعرف على أنها عملية تتكون من أربع وظائف رئيسية هي الاستقدام والتنمية والتحفيز والصيانة فهي بذلك تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة بمعنى الحصول عليهم وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم.[3]

إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري، الذي يتضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة وديمومة العاملين وتحسين أدائهم، ورفع كفاءاتهم العلمية، العملية والفنية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل كله في توفير المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.[4]

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل تنم على أن إدارة الموارد البشرية ،هي عبارة عن نشاط إداري يهدف إلى تثمين العلاقة القائمة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة حسب مختلف مستوياتهم ومجالاتهم مع المنظمة بحد ذاتها وتتم هذه العملية انطلاقا من الوظائف التالية، الصيانة التنمية، التحفيز، الاستقدام كما أن عنصر الكفاءة يعد عنصرا هاما في تثمين هذه الرابطة، ويمكن تلخيص كل ذلك من خلال إعطاء شكل هيكلي للموارد البشرية.

---

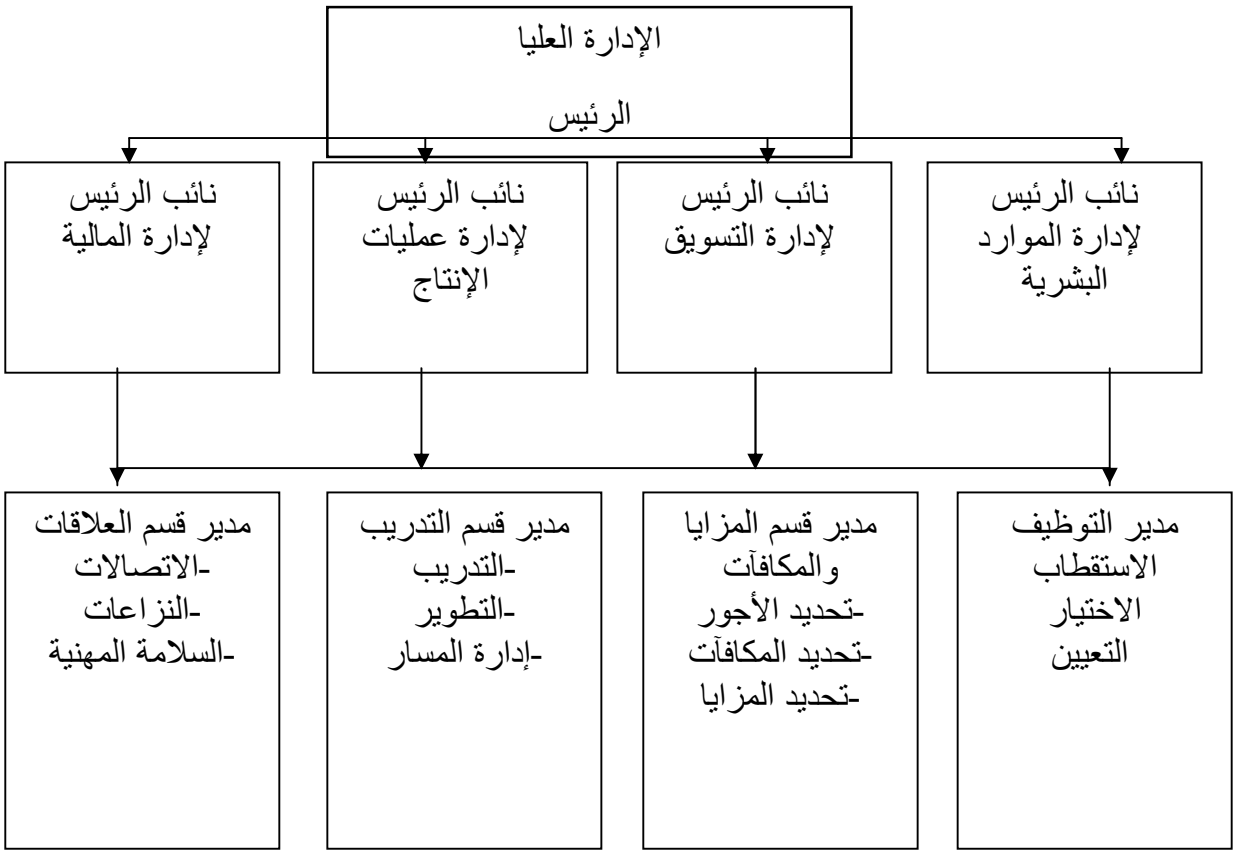
[1] -صلاح الدين عبد الباقي،" الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2002، ص17

[2] -حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص18.

[3] -محمد حسين أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 33.

[4] -مدوري نور الدين، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مستغانم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 5.

الشكل رقم (01-01): هيكل إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2003 ، ص53

2) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية في أوروبا، فقبل الثورة الصناعية لم هناك شيء يسمى الإدارة، تلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى إدارة موارد بشرية، متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة.

وأهم هذه المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

2-1) مرحلة الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يعنى بإدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية

أوروبا وأمريكا تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية الصحية فهم أولا وأخيرا بشر وليسو آلات.

وأول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1914 تحت اسم إدارة الاستخدام، فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد أجورهم ...الخ وجد فورد بأن هناك ضرورة ملحة لأحداث هذه الإدارة.[1]

2-2) ظهور حركة الإدارة العلمية[2]:

إن ظهور إدارة الحركة العلمية في بداية القرن العشرين قد ساهم في تطوير ممارسات الإدارة (إدارة الموارد البشرية) بشكل ملموس، فقد أعطت هذه الحركة تطورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا لطرق محددة بالسرعة والمعدل المطلوب، وكان العاملون يخضعون لرقابة دقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة.

2-3) حركة العلاقات الإنسانية[3]:

كان للتجارب والدراسات التي أجريت في مصانع هوثرن خلال الفترة (1923-1930) والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية له كي يصبح أدائه بالمستوى المطلوب، فقد أشارت نتائج هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية هي نتيجة مباشرة لمدى توافر تعاون روح الفرق والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية وغياب الرقابة الشديدة في المؤسسات.

2-4) مرحلة الحرب العالمية الأولى[4]:

لم يكن في العصور التي مضت توظيف، ففي مرحلة العبودية كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأي وظيفة شراء، فنظام الرق هو بالأساس يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع أي شيء آخر، وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف، الأجور، والتدريب تؤدى من قبل الحرفي ذاته، وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند

[1] -عمر وصفي عقيلي،" إدارة الموارد البشرية المعاصرة"،ط1 ، دار وائل للنشر،عمان ،الأردن ، 2005، ص 42.
[2] -جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21"، ب.ط، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص 26.
[3] -قصي قحطان خليفة الجميلي، "إدارة الموارد البشرية في الفنادق"، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 22.
[4] -مزاري أسماء، "أثر إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية"، (دراسة حالة ثانوية بوسيلة أمعمر بوامري، الدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الدكتور يحي فارس كلية العلوم الاقتصادية، 2012-2013، ص 24.

بوابة المصنع يفتح ليمر الأقوياء ثم يغلق أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية، وقد اتسمت هذه الفترة بقلة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك هو الذي يتولى المهمة وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب.

2-5) مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

بدأت وظيفة الموارد البشرية تحتل مكانتها في المؤسسات نتيجة لحدوث العجز الكبير في الثروة العاملة تجاوبا مع متطلبات الحرب من موارد بشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية بالوصول بالإنتاج إلى ذروته ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في اختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقيهم أموالها ويتم تدريبهم على عملياتها، عملا بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علامة على نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي في جو العمل وعلاقته، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث أملى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة بحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس المؤمنة للاستخدام الأقصى.[1]

2-6) مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

في هذه المرحلة زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع وأصبح العمل قيما له طابع التخصص والاعتراف وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال من الاستخدام إلى تسمية جديدة في إدارة الأفكار والعلاقات الصناعية، وما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية تدخل الحكومات في مجالات العمل والتوظيف حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية، وتلزم أصحاب العمل بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد.

2-7) مرحلة ولادة إدارة الموارد البشرية وحتى الآن:

تغير اسم إدارة الأفراد إلى اسم إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير ليس في الاسم فحسب بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع إطارها العام الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد فقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة فلم يعد ينظر للعامل على أنه فرد

[1] -مهيبل وسام، "تكنولوجيا الاتصال ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية" ، (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص 10.

في المنظمة وينجز أعمالا محددة له فقط بل أصبح ينظر إليه على أنه شريك في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة أو أحد أصولها فعن طريقها تحقق المنظمة القيمة المضافة لها.[1]

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمات

1) أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن معظم المديرين يقومون بهذه الأنشطة ويساعدهم ذلك في عدة مجالات ومن بين هذه النقاط التي تبرز مدى أهمية أدارة الموارد البشرية ما يلي:[2]

-تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

-تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء ومعدلات الغيابات والتأخيرات والدوران ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتظلمات.

-تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المنظمة.

-توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والرواتب والحوافز الشخصية وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.

-ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية نتيجة لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:[3]

أ) اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل وفي توجيهه والتأثير عليه.

[1] -عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص42.
[2] -سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 24.
[3] -عمرو وصفي عقيلي،" إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر، الأردن، 1991، ص 4.

ب) ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي على هذه الإدارة في رسم العلاقات الجيدة وخلق جو التعاون الفعال والبناء بين النقابة من جهة وبين الإدارة المنشأة من جهة أخرى.

ت) نمو حجم المنشأة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج، أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة للمنشأة وهذا أدى إلى زيادة المشاكل في العمالة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة تقوم بمعالجة هذه المشاكل ورعاية شؤون العاملين فيها.

ث) إن النمو و التطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافاتهم وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.

ج) التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين الإدارة المنشأة والعاملين فيها زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وخلق جو جديد من التفكير في ميدان العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة، ولقد وضع هذا التدخل على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة مثل: رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة.

2) دور إدارة الموارد البشرية:

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من أداء رسالتها على أتم وجه، من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر مع الإدارة العليا في المنشأة لأجل تحقيق مختلف الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأدوار في النقاط الثلاثة التالية:

2-1) دور استشاري:[1]

حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنظمة، وتساعد على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، وبمعنى أنها لا تملك السلطة البتة في مشاكل الأفراد أو اتخاذ

[1] -أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين"، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 2000، ص 21.

القرارات بشأنها، فدورها فقط هو تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى، ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات.

وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المنظمة حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة السلطة البشرية وهو يقوم بذلك بناء على طريق المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية، ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد والناصح.

2-2) دور تنفيذي:

حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك، إعداد البحوث في مجال الأفراد والاحتفاظ بتسجيلات العاملين، وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنظمة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية.

2-3) دور رقابي:

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنشأة. [1]

المطلب الثالث: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية

عند الحديث عن مهام إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتا نظر، تشير وجهة النظر الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من قبل اختصاصيين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية، إن المؤيدين لوجهة النظر هذه يقولون بأن هناك مهام محددة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وأن أفضل طريقة لتنفيذ هذه المهام هي من خلال هؤلاء المتخصصين ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية أما وجهة النظر الأخرى فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المنظمة هم مديرو الموارد البشرية وهذا نابع من الاعتقاد بأن مادام جميع المديرين يتعاملون مع الأفراد في إدارتهم فهم إذن أقدر على تفهمهم وتلبية حاجاتهم وبالتالي هم أقدر على تأدية المهام المتعلقة بشؤون مرؤوسيهم، وهذا أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية بل يجب أن تناط مسؤولية تنفيذ هذه الوظائف إلى جميع المديرين العاملين في المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية كأي علم من علوم الإدارة تشتمل على قرارات وعمليات لا بد أن تنفذ وقوانين وتعليمات يجب أن تتبع ووسائل وطرق من الضروري أن تراع إلا أنها تختلف عن غيرها في

[1] -صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2000، ص71.

أنها لا يستغنى عنها في المنظمات مهما اختلفت أهدافها ووظائفها، فإدارة أية منظمة في الأساس هي إدارة هذا العنصر قبل كل شيء، وذلك لأن كل مدير ومشرف على مجموعة من الأفراد ينهض بدور كبير في إدارة الموارد البشرية مما يجعل أمر هذا النشاط مسؤولية تضامنية تهم مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

إن لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المنظمة مهمتين أساسيتين الأولى إدارية والأخرى تخصصية فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة في ممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع والتطوير وتخصيص الموارد[1]، بالرغم من أن جميع المديرين يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر فالوقت المبذول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي، وأيا كان الوضع فإن المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية.

أما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية ومرورا بالتدريب وتقويم أداء العاملين وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين وذلك على النحو التالي:

1) تخطيط الموارد البشرية: ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها ومن ثمة المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.

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

3) وضع نظم الاختيار والتعيين: أي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختيارات وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقديم المواطن الجديد إلى محيطه الإنساني (التوجيه).

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

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

6) تصميم خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات واكتسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات الايجابية المناسبة للعمل[2].

[1] -نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010، ص ص(32.31).

[2] - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص33.

7) تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وتعني وضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف نقوم ولماذا نقوم ومتى نقوم وآثار التقويم ونتاجه.

8) وضع نظم الترقية والنقل.

9) صيانة ورعاية العاملين: وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

10) تطوير علاقات العمل: وتتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين.

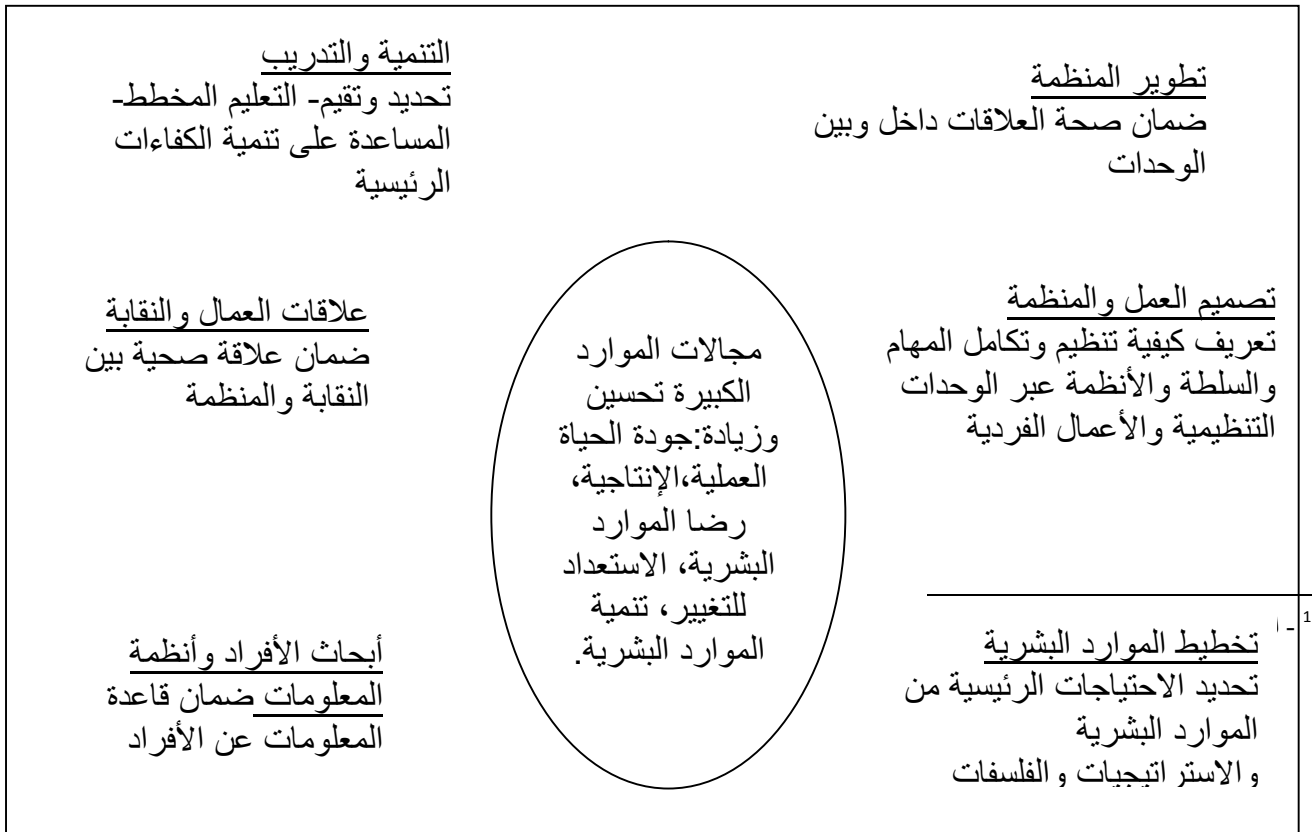
11) حفظ النظام: أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة وتحديد أنواع العقوبات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.

12) تقديم الخدمات للعاملين: وتعني الخدمات للعاملين وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الترفيهية والتسهيلات التعليمية.

13) تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة.

ويظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية.[1]

الشكل رقم (02-01)-مهام إدارة الموارد البشرية



[1] -

المصدر: راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 24.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

1) أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة من طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها، والمحيط الذي تعمل فيه إضافة إلى ذلك هناك توجهات وآراء مختلفة حول أهداف إدارة الموارد البشرية وعليه يمكننا حصر هذه الأهداف فيما يلي:[1]

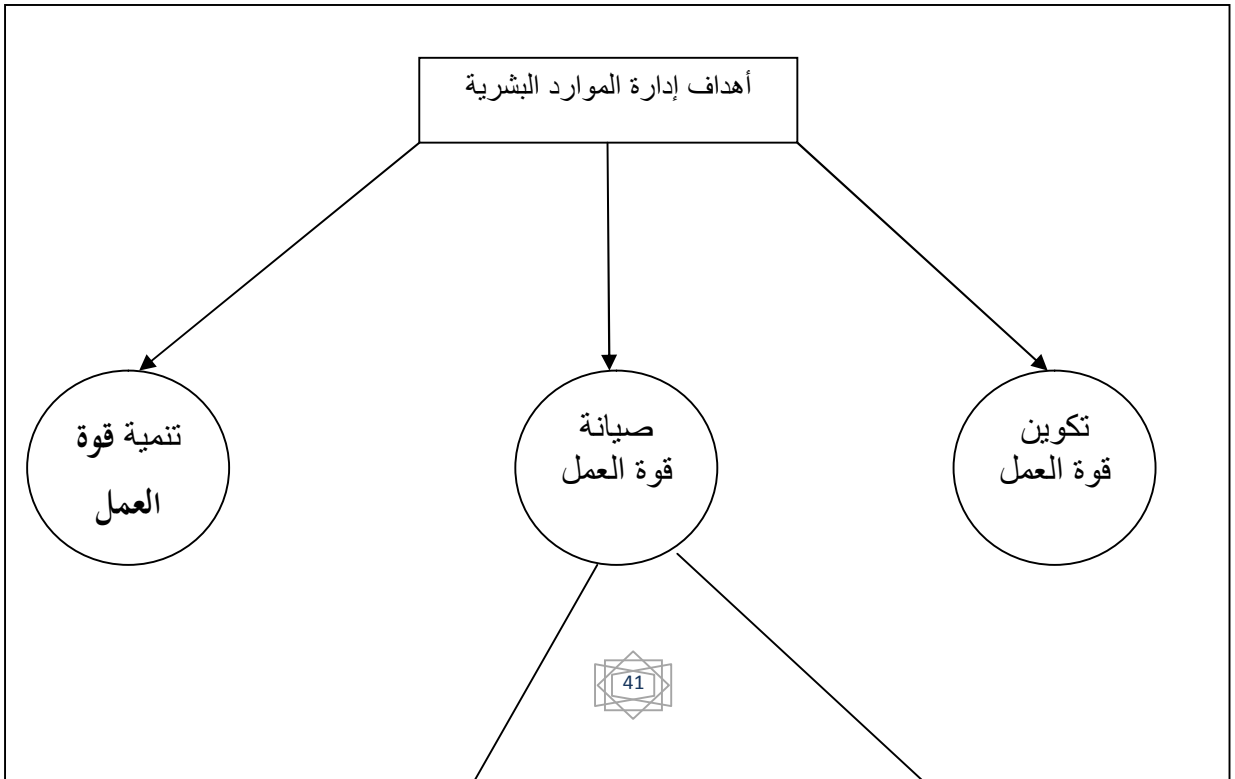
- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة.
- إكساب العمال مهارات وقيم و معارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.

[1]- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص ص(12.13).

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.
- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وخلق مناخ ثقة بين مختلف الأعوان من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي.
- وضع نظام أجور عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجور بين العاملين.
- العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي لهم وزيادة فرص التعليم والتكوين للعاملين وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا وحرصا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا.

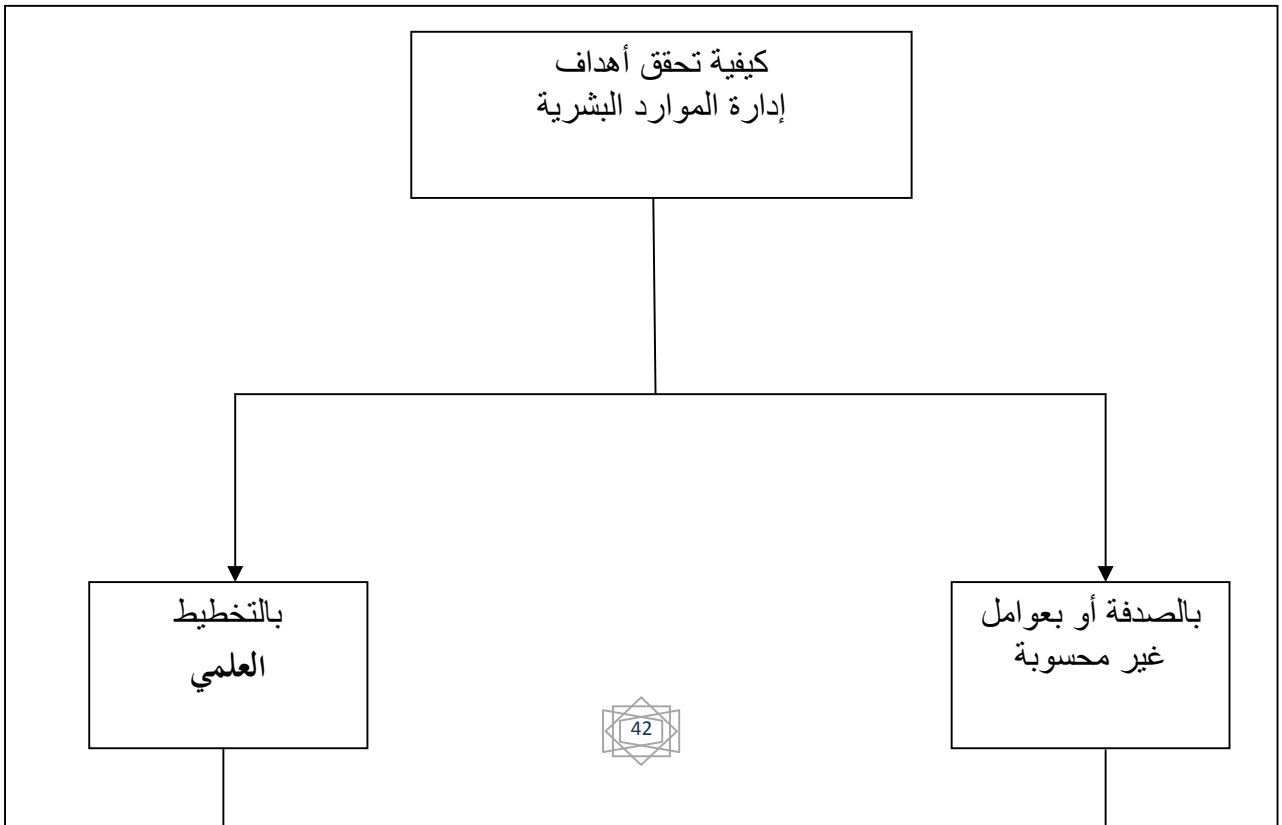
ويلخص الشكلين التاليين الأهداف الرئيسية للإدارة الموارد البشرية وكيف يمكن أن تتحقق أهداف إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم(03-01):أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1998 ص 136.

الشكل رقم(04-01):طريقة تحقق أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

2) التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

من بين العوامل التي فرضت التحديات على إدارة الموارد البشرية نجد:[1]

2-1) إعادة هيكلة الإدارة:

غالبا ما يكون الهدف من إعادة هيكلة الإدارة اختصار المسار التسلسلي الإداري، وذلك بتقليص عدد الوظائف في مستوى معين وإعادة توزيعها أو ضمها إلى المستويات الإدارية، أو إلغائها أصلا، فمن الطبيعي أن تحدث إعادة هيكلة المنظمة تحديات على إدارة الموارد البشرية سواء ما تعلق بالضجة أو بالخوف الذي ينتاب العمال فيما يتعلق بمصيرهم الوظيفي.

2-2) المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية:

[1]- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص(51،59).

ليس من مسؤولية المدراء على مختلف المستويات بما فيهم مدراء الموارد البشرية تحقيق الأهداف المادية أو الخدماتية للمنظمات فحسب، بل فمن واجبهم أيضا أن يكونوا مسؤولين قانونيا وأخلاقيا وسلوكيا تجاه المجتمعات التي تنشط فيها المنظمات التي يعملون بها، ضمن واجبهم تقديم مختلف المنافع الاجتماعية لهذه المجتمعات إلى جانب المنافع الاقتصادية التي تسعى المنظمات دائما لتحقيقها.

2-3) التنافس العالمي:

نجد أن المنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها لم تعد تنافس داخليا فقط بل دخلت حلبة التنافس العالمي، حيث يلعب الرأس مال البشري دورا هاما في مجال التنافس العالمي فالدول التي تملك يد عاملة ذات مهارات وقدرات عالية وذات الأسعار الاستخدامية.

غير المرتفعة هي الأكثر قدرة على تصديرها في مختلف أرجاء العالم لتتمكن مختلف المنظمات العالمية الاستفادة من خدماتها، فمن زيادة الحاجة إلى دور وفاعلية إدارة الموارد البشرية أصبحت النظرة عالمية وأصبحت هذه الإدارة أكثر حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات عالمية، فالعنصر البشري له دور مميز في تحديد طبيعة التنافس الدولي، ومن بين الدول التي اعتمدت على العنصر البشري كميزة تنافسية في صناعة تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات نأخذ على سبيل المثال الهند التي تتمتع بطاقة بشرية على مستوى عالي من المهارة وذات التكلفة المنخفضة، مما يشجع الشركات الدولية للاستثمار وتطوير البرمجيات فيها، وتصديرها للخارج، فيمكن القول أن كل المنظمات التي تملك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية خاصة أو فردية بكل منها، استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للإستراتيجية الهامة وتضمنها القرارات الإبداعية والتطويرية التنافسية.

2-4) تنوع الموارد البشرية العاملة:

من بين التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية أيضا، ما يتعلق بالتنوع البشري الحاصل في المنظمات والذي يبرز خاصة في دخول المرأة إلى سوق العمل واستمرار زيادة أعداد النساء اللواتي يعملن أو يكمن وصولها إلى مناصب ومراتب القيادة الهامة.

وكذلك نجد أن العنصر الذي يدل على تنوع الموارد البشرية يعود إلى اختلاف في أعراق الأفراد العاملين وأحيانا في جنسياتهم ومصادرها وكذا في القدرات الجسدية والعقلية غير العادية.

2-5) تغيير توقعات الموارد البشرية:

من أبرز سمات التطور الثقافي والتكنولوجي الذي شهدناه في السنوات الأخيرة أن معظم القوى عاملة إلى تحصيل العلم والثقافة، فنجد أن التغيير في المستوى التعليمي والأجيال يؤدي حتما إلى وجود اختلاف كبير بين العمال من حيث الثقافة ووجهات النظر في المنظمة الواحدة.

المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا بأنها سريعة التغيير في كل شيء تقريبا، فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية، والمادية والمعلوماتية) والعوامل الخارجية (الاقتصادية، السياسية والاجتماعية) في تغيير متواصل الأمر الذي فرض على المنظمة أن تعدل من استراتيجياتها الحالية أو تتبنى استراتيجيات جديدة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية في البيئة الخارجية، ولا شك في أن تغيير الإستراتيجية الأساسية للمنظمة سيحدد التوجهات الخاصة بكل وظيفة، أو نشاط في المنظمة بما فيها وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية حسب الاقتصادي « s'chuler » على أنه كل الأنشطة المؤثرة على تصرفات الأفراد الساعين نحو التعرف على الاحتياجات الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ أنشطة ذات طبيعة دولية، مع بلورة وتنفيذ كل الأنشطة الإستراتيجية المطلوبة.[1]

يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي ولتنمية بيئة تنظيمية تكون أكثر مرونة وأكثر قدرة على تبني السلوك الإبتكاري أيضا، وهي نموذج مخطط لأنشطة الموارد البشرية يسعى إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعني الموارد البشرية الإستراتيجية قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في كل من مجالي بناء وتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وهذا من خلال استراتيجيات أنشطة الموارد البشرية لاستقطاب واختيار وتدريب ومكافأة الأفراد.[2]

كما يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.[3]

من تلك التعاريف السابقة يتبين لنا أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية،

[1]- عبد الناصر محمد علي حمودة،" إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 240.
[2] -راوية حسين، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع جامعة الإسكندرية، 2001، ص10.
[3] -مصطفى أحمد السيد، مرجع سابق، ص 46.

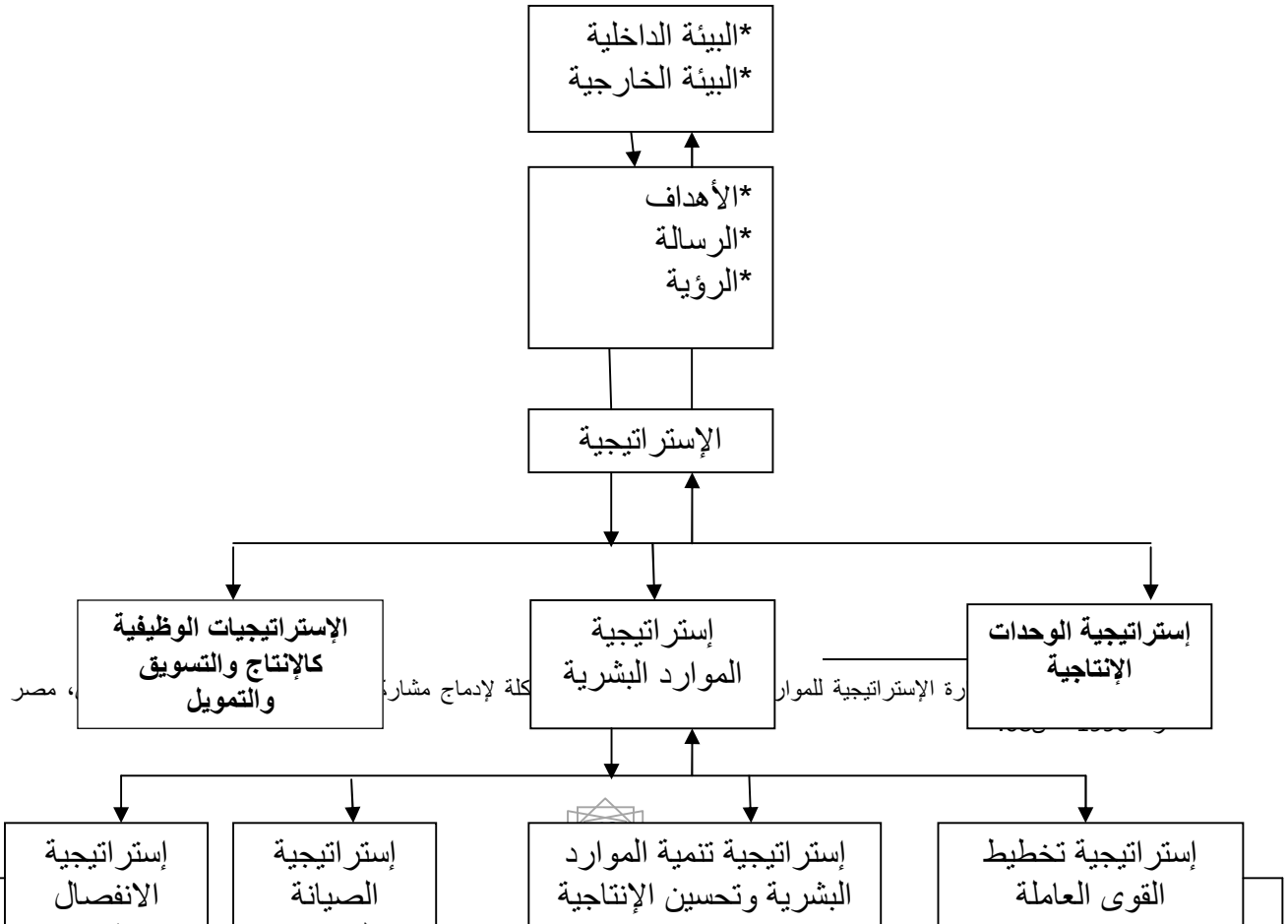
أو بمعنى آخر هو مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة على كافة المستويات التنظيمية بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.

المطلب الثاني: عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية[1]

تتمثل عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

- ❖ دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية.
- ❖ وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
- ❖ وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- ❖ وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.
- ❖ تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها، مع دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها، ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.
- ❖ صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالمورد البشري لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية.
- ❖ مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

الشكل رقم (05-01): عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: عائد سيد الخطاب، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المصدر: عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 79

المطلب الثالث: فرضيات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية[1]

إن مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية قد ساهم بشكل كبير في تغيير المؤسسات ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق والمسؤولية والاستقلالية والتعاون وإلزام الموارد البشرية، حيث لا يساهم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن هذا المنظور في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسات فقط، بل وفي إعادة التمركز الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وهي كالتالي:

❖ تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته أو بين النظام وبيئته، ومما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.

[1] -سملالي يحضية،" أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 91.

❖ يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة وبالتالي النظرة إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.

❖ ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.

❖ يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات.

❖ يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم بدل التصادم، حيث تعد تلك الفرضيات نتاجا للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين المستخدم والمستخدم، وذلك أن المراحل المختلفة للتصنيع أفرزت خمسة أنظمة للموارد البشرية تمثلت في:

- النظام الحرفي، حيث كانت علاقة العمل موجهة بين الحرفي الرئيس ومستخدميه.
- النظام المسوق، حيث علاقة الاستخدام تتأثر بتكاليف العمل.
- النظام التقني، حيث علاقة الاستخدام تتأثر بالإنتاجية.
- نظام المسار الوظيفي، حيث علاقة العمل محكومة بثقافة المؤسسة.
- نظام الالتزام، حيث علاقة الاستخدام تحكمها الثقة.

المطلب الرابع: أهمية ومعوقات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات بسبب ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الإستراتيجي ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية.[1]

وهناك معوقات تعرقل تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات بسبب تحديات البيئة الداخلية منها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي بسبب:

[1]- زهير الصباغ، عبد العزيز أبو ضيعة، "التدقيق الإستراتيجي لدراسة القوى الإستراتيجية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص285.

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- شعور الأفراد بقلة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل اللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز والمكافأة.
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.[1]

خلاصة الفصل الأول

أصبح واضحا من خلال استعراضنا لهذا الفصل أن ثروة المنظمة لا تتحدد فقط بالموارد الطبيعية والاقتصادية بل تكمن قبل كل شيء في الطاقات البشرية والكفاءات العلمية التي تمتلكها تلك المنظمات.

فقد أضحى أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المنظمة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المنظمة والقادر على الابتكار والتجديد والذي تستطيع من خلاله مواجهة التحديات والتغيرات التي تؤثر على حركتها الاقتصادية.

ولكي تواجه المنظمات هذه التحديات والمخاطر التي تفرض عليها، لا بد لها من وضع الرؤى التي تزيد من فرص النجاح لها وزيادة الاستثمار وأن تحفز وتنوع كافة وحدات مواردها البشرية برفع وتيرة النمو وزيادة فاعلية النشاطات وتطوير أدوات ومعايير واضحة لقياس كفاءة أداء الأفراد والوحدات الإدارية، وهذا لا يأتي إلا عن طريق إعطاء المورد البشري أهمية ومكانة خاصة ضمن أصول المنظمة والتوجه نحو الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة لضمان التنسيق بين أهداف المنظمة.

[1]- سملالي يحضية ، مرجع سابق، ص 89.

وأهم السياسات التي تمارسها المنظمة ابتداء من سياسة الأجور والحوافز والتكوين وتخطيط القوى العاملة...الخ، التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ومهامها، لذلك وجب عليها كسب وتنمية والحفاظ على هذا المورد.

مقدمة عامة

تمثل الموارد البشرية في المؤسسة موردا من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة خاصة مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخا وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية ،والتي فرضت على المنظمات حصصا محدودة بحيث أن المنظمة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها مطلوب منها تقديم منتج وخدمات بجودة يرضى عنها المستهلك وهذا النوع من الجودة والمستوى من الخدمات لا يتحقق بالتكنولوجيا وحسب بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة ،وتوفير مثل هذه الموارد ليس مسألة هامشية بل يجب على المنظمات اليوم توظيف مفاهيم وأساليب جديدة في تسييرها تتناسب مع أهمية الدور الذي تقوم به.

ورغم ذلك فأن المشكل الذي أصبح يواجه المؤسسات اليوم ليس تزويدها بما تحتاج إليه من قوى عاملة، بل في وجود وسيلة تتمكن بواسطتها من الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري ،ويؤكد الكثير من الباحثين والمسيرين أن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك الكفاءات البشرية ذات القدرات الهائلة والمناسبة لنشاطها والقادرة على التحكم فيها وتسييرها ،وهو ما جعل الكثير من المؤسسات تسعى لامتلاك هذه الموارد وبذل جهود كبيرة من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية وتعيينها وتقديم الحوافز لها والاحتفاظ بها وعدم التفريط فيها وتبني مفهوم تمكين العاملين ليكون مفتاحا لترسيخ مداخل التغيير في المنظمة الحديثة ،والعمل على رفع قدراتها ومهاراتها من خلال التدريب والتكوين المستمر حتى تتكيف مع بيئتها الديناميكية وفقا للتغيرات السريعة ،حيث أن القيمة الحقيقة للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها الفردية والجماعية ومدى قدرتها واستعدادها لتوظيف المعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز.

ونظرا لتطور أهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها لجأت الإدارة إلى توظيف مفاهيم وأساليب جديدة في تسييرها لها تتناسب وأهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن أهم ما توصلت إليه نجد مفهوم الإدارة الإستراتيجية، والذي يعني اعتماد منهجية فكرية توجه عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بأسلوب منظم يضمن التقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة تسمح بتحقيق النتائج المرجوة.

إن من بين أسباب تراجع أداء المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الإقتصادية بصفة خاصة عدم الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات البشرية المتاحة مما يجعلنا نقول أن تفعيل

المؤسسة الجزائرية لسياسات إدارة الموارد البشرية بواسطة التسيير التسيير الإستراتيجي أصبح مطلبا إستراتيجيا وضرورة حتمية لمواجهة مختلف التحديات في بيئة الأعمال المحلية منها والعالمية.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية السابقة:

مشكلة البحث:

ما هي المكانة التي تحتلها الموارد البشرية ضمن أصول المؤسسة.

و للإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات.

- كيف يمكن استغلال واستخدام الطاقات البشرية بطريقة فعالة وتنميتها لتكون أداة تساهم مساهمة كاملة في تنشيط الوظائف وبرامج التنمية

- ما مدي تفعيل مؤسسة سونلغاز –المدية – لسياسات إدارة الموارد البشرية.

فرضيات البحث:

- تلعب الموارد البشرية دورا هاما وذلك بمساهمتها في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمات.

- يكون هناك إستغلال أمثل للطاقات البشرية بتبني الأساليب الحديثة في التسيير وكذا تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية كسياسة التحفير والتمكين والتدريب.

- لا تلقى سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الأهمية المناسبة لها، مما يجعلها لا تحتل الأولوية التي تستحقها لتحقيق فعالية هذه المؤسسات.

منهج البحث:

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع الذي يفرض ويحدد نوع منهج الدراسة ،والذي يعرفه رشيد زرواتي بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الدارس بغية تحقيق بحثه[1]

وقد استندنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث ،بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده وذلك من خلال شرح وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وإداراتها وكذا أهم سياسات إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق:

المسح المكتبي:

الذي خص الدراسة النظرية والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية في خصوص هذا الموضوع بالإضافة إلى المقالات والدراسات السابقة وكذا مواقع الانترنت.

أسلوب دراسة الحالة :

الذي تم اعتماده في الفصل الثالث من هذا البحث من أجل إسقاط جانبه النظري(سياسات إدارة الموارد البشرية)على واقع المؤسسات الجزائرية بالخصوص مؤسسة سونلغاز -المدية- واستخلاص النتائج التي تخدم أغراض ومتطلبات البحث.

أسباب اختيار الموضوع :

- الميل للمواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية والرغبة في التخصص في هذا الاتجاه مستقبلا.
- الرغبة والشعور الذاتي بأهمية البحث، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية في الجزائر لم تعط لها أهمية كبيرة، خاصة في الإدارات العمومية، فأردنا تبيان موقع العنصر البشري داخل الإدارة الجزائرية من خلال إظهار دوره ومدى مساهمته في تحقيق الأداء المتميز.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة نظرا لسهولة الوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع ومعاينته في أرض الواقع.

[1] رشيد زوراتي، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر 2000،ص119.

• إعادة النظر في طرق وأساليب تسيير الموارد البشرية أصبح أمر ضروري.
• محاولتنا المساهمة ولو بالقليل في إثراء هذا الموضوع.

أهمية البحث :

تتأتى أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، فمكانة العنصر البشري من الموضوعات الهامة في الفكر الحديث ويمكن إبراز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- مكانة العنصر البشري داخل المنظمة ،والإقتناع بأنه العنصر الأساسي الذي يجب الاهتمام به.

- التطورات الحاصلة في النظر إلى العنصر البشري إبتداءا من كونه موردا إستراتيجيا إلى كونه رأس مال فكري وثروة غير

- التعريف بوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة والأهداف التي وجدت لأجلها هذه الوظيفة.

- الظرف الصعب الذي تمر به المنظمة الجزائرية، وكذا التغييرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد.

أهداف البحث :

بناءا على تحديد مشكلة الموضوع والافتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج عن كونه محاولة للتعرف على الأهداف التالية:

- يهدف البحث إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية وتجسيد ذلك في الواقع العملي.

- التحسيس بأهمية الموضوع خاصة في الوقت الراهن أين أصبحت عملية استقطاب الموارد البشرية الماهرة وتبني سياسات لأجل الاحتفاظ بها ومحاولة تنميتها بغية الرفع من الأداء الوظيفي لها عملية جانبية و غير مهمة.

- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية وكذا تفعيل طرق وأساليب التسيير الإستراتيجي لها.

- إسقاط الظاهرة المدروسة على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان.

- الوصول إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

هيكل البحث:

لأجل التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث المطروحة وفي ضوء الفرضيات الأساسية المطروحة سلفا، ارتأينا أن يشمل بحثنا جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، ومن هنا جاء تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول اثنان منها نظري والأخر تطبيقي.

حيث تم في المقدمة طرح الإشكالية وتبيان التصور العام لموضوع البحث.

الفصل الأول :

فقد تم التعرض فيه للإطار النظري للموارد البشرية وإداراتها بحيث يتضمن ثلاث مباحث جاء المبحث الأول بعنوان الموارد البشرية، مفاهيم وخصائص سلطنا الضوء فيه على مفاهيم متعلقة بالموارد البشرية وتطورها وخصائصها وكذا وظائفها وأهمية الاستثمار فيها، أما المبحث الثاني فكان بعنوان الإطار العام لإدارة الموارد البشرية تناولنا فيه تعاريف مختلفة لإدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها، أهميتها ودروها، بالإضافة إلى مختلف وظائفها ومهامها، وفي الأخير تكلمنا عن أهدافها وأهم التحديات التي تواجهها، في حين كان المبحث الثالث بعنوان التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، تناولنا فيه تعاريف عديدة لهذا النوع من الإدارة ،كما قمنا بإبراز عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فرضيات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وكذا أهمية ومعوقات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الثاني:

كان بعنوان سياسات إدارة الموارد البشرية تكلمنا في المبحث الأول عن سياسة التوظيف وتنظيم وظيفة الأفراد إبتداءا من توصيف الوظائف، وخطوات تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى طبيعة استقطاب الموارد البشرية ومصادره وصولا إلي طبيعة وإجراءات اختيار وتعيين الموارد البشرية، اما المبحث الثاني فكان بعنوان سياسة التحفيز وسياسة التمكين، فتكلمنا فيه عن مختلف الجوانب المتعلقة بسياسة التحفيز من تعاريف وأهمية وأهداف، وكذا مراحل تصميم نظام الحوافز، كما تناولنا فيه أهم الجوانب المتعلقة بسياسة التمكين، من تعاريف وأهميته ومراحل تطبيقه في المنظمات، بالإضافة في إلى شروط وأساليب التمكين،أما المبحث الثالث فكان حول سياسة التدريب، فبعدما قمن بإدراج تعاريف مختلفة لسياسة التدريب وأهميته في المنظمات تكلمنا عن أهدافه وأنواعه ومبادئه.

الفصل الثالث:

خصصناه للجانب التطبيقي وذلك بدراسة ميدانية لمؤسسة سونلغار بالمدية وذلك بإسقاط سياسات إدارة الموارد البشرية على هذه المنشأة.

وفي نهاية الدراسة تم تلخيص أهم ما جاء في هذا البحث في خاتمة تضمنت النتائج المتوصل إليها، وكذا جملة من التوصيات.

صعوبات البحث:

- قلة النسخ و انعدامها لبعض المراجع والكتب.
- صعوبة إيجاد المؤسسة لإجراء الدراسة.

الدراسات السابقة:

على حد ما هو معلوم ليست هناك أية دراسة سابقة بعنوان الدراسة الحالية، إلا أن هناك عدة دراسات لها صلة بموضوع الدراسة محل البحث نذكر منها ما يلي:

-مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية، من إعداد الطالبة حميد فضيلة سنة 2007/2006، هدفت إلى شرح مفهوم الموارد البشرية وتطورها، وشرح وظائف إدارة الموارد البشرية وإبراز معايير الأداء الجيد للموارد البشرية ضمن المنظمة.

-بنية عمر إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية ، شركة توزيع المواد البترولية نفطال ،مذكرة ماجيستسر سنة 2005-2006.

تمهيد

للموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى العالم الإداري لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف العمل، وتتمثل سياسات العمل المعاصرة في تحقيق عدد من الأهداف متمثلة في الإنتاجية الأعلى ومستوى أفضل من الجودة بتكلفة أقل وتلبيه متطلبات العمل، ولتحقيق هذه الأهداف يجب على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على سياسات فعالة والاعتماد على عدد من المبادئ متمثلة في كون المورد البشري طاقة ذهنية وعقلية وإبداعية قادرة على التطوير والتفكير بشكل فعال في اتخاذ القرارات، وتستمد إدارة الموارد البشرية الفعالة من أساس رغبة الأفراد في الإنجاز والوصول إلى المناصب العليا والحصول على المحفزات بمختلف أنواعها، ويبدع الفرد عند العمل مع فريق متجانس من خلال قيادة واعية وجيدة وقادرة على التحفيز وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم سياسات إدارة الموارد البشرية.

وسنتناول في هذا الفصل مجمل العمليات والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ابتداء من سياسة التوظيف وما تنطوي عليه من عمليات توصيف الوظائف وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية إلى أن نصل إلى عملية الاختيار والتعيين وما يترتب عنها من ممارسات تهدف إلى الاحتفاظ بالموارد البشرية وتقديم الحوافز لها وتبيان نوعية الحوافز، وكذا مراحل وضع نظام الحوافز في المؤسسة كما سيتم التطرق إلى سياسة التمكين وشروطه وأساليبه كما سندرج في المبحث الأخير سياسة التدريب وذلك بإدراج تعاريف مختلفة لهده السياسة وأنواعها، والدوافع التي تستدعيها.

المبحث الأول: سياسة التوظيف وتنظيم وظيفة الأفراد

تحرص المنظمة على التخطيط لمواردها البشرية، والذي يتم بالتوازي مع التخطيط للمجالات الأخرى كالإنتاج والتسويق، ولكي تحصل المنظمة على أفراد قادرين على ضمان استمرار عملياتها وتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب تقوم بتكوين وانتقاء مواردها البشرية وكذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات تتمثل في توصيف الوظائف وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية، ومن ثمة اختيارهم وتعيينهم في مناصبهم وهو ما سنستعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: توصيف الوظائف

1) تعرف عملية توصيف الوظائف على أنها خطوة من خطوات تحليل الوظائف وتشتمل هذه الخطوة على وصف كامل لكل العمليات والمهام والنشاطات والمؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل[1]ويتم التوصيف للوظائف بالخطوات التالية:

1-1) المعلومات اللازمة عن الوظائف:[2]

وتتمثل في واجبات الوظيفة الرئيسية وكل عناصرها ومتطلباتها

-التعريف العام للوظيفة الرئيسية: ويشمل ذلك اسم الوظيفة مع الإشارة إلى نوع الصناعة واسم المصنع الذي تتبعه الوظيفة بالإضافة إلى ملخص عام حول الوظيفة.

-واجبات الوظيفة: وتشمل الواجبات التي تؤدى بشكل متكرر ودوري وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

-مسؤوليات الوظيفة: وهذه قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية...الخ.

-الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة: وما يتعلق بدوره في اتخاذ قرارات معينة.

-الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وهي تشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة.

-العلاقات الوظيفية: أي علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، التي تعلوها والوظائف التي تشرف عليها، الشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة.

2-1) طرق جمع المعلومات وتوصيف الوظائف

[1] -محمد حسن راوية،" إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق ، ص 35.

[2] -موسى اللوزي، "التنظيم الإداري (الأساليب والاستشارات)"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون،عمان ،الأردن، 2010، ص124.

هناك عدة طرق يتم استخدامها في جمع المعلومات اللازمة لتوصيف الوظائف وهي:

1-2-1) الملاحظة: وهذه الطريقة تعتبر من أسهل الطرق للحصول على المعلومات حيث تتطلب المشاهدة المستمرة للسلوك الوظيفي وسلوكيات الأفراد الرسمية وغير الرسمية، وكذلك ملاحظة العمليات الإنتاجية وتدوين هذه المعلومات بهدف توثيقها والرجوع إليها وقت الحاجة.

2-2-1) الإستبانة: وهي طريقة تعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة تعطى مطبوعة للعاملين للإجابة عليها، ومن ثم دراستها وتحليلها وتتضمن هذه الاستبانة أسئلة مغلقة وكذلك أسئلة مفتوحة إضافة إلى معلومات تتعلق بالعاملين مثل الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي.

3-2-1) المقابلة: هي عبارة عن إجراء مقابلات مع العاملين وأحيانا يتم إجراء مقابلة مع كل العاملين واعتماد أسلوب العينة.

4-2-1) قائمة تحليل المراكز: وتقوم هذه الطريقة على الحصول على المعلومات المتعلقة بأساليب وطرق العمل وكذلك النشاطات الذهنية والعضلية مع مراعاة ومعرفة طبيعة العلاقات الوظيفية بين الأفراد.

3-1) وصف الوظائف:

يشير هذا المفهوم إلى المهام والواجبات والنشاطات الفرعية الرئيسية المرتبطة بكل وظيفة، وما تتطلبه من مؤهلات علمية ومهارات وخبرات عملية، وتتطلب عملية وصف الوظائف ببعض الإجراءات اللازمة لذلك، ومنها دراسة وتحليل المعلومات المتوفرة عن الوظائف والعمل على تصميم هيكل وظيفي في ضوء هذه المعلومات، ولوصف الوظائف يجب مراعاة عناصر وهي:

- مسمى الوظيفة: بمعنى أن تشتمل الوظيفة على مسمى واضح ومحدد يعكس كل ما تتطلبه هذه الوظيفة من مهام ونشاطات ومعارف.

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي: وهذا يتطلب أن يتم تحديد الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي، بغرض تحديدها ومعرفتها ومعرفة حدودها حتى يتم معرفة ما يتطلبه من نشطات ومهام، وحتى نقوم بذلك يجب أن نستخدم طريقة ترميز، من خلال إعطاء الإدارات داخل الهيكل التنظيمي أرقاما متسلسلة أو حروفا أبجدية[1].

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وخطواته

1) تخطيط الموارد البشرية:

[1] - موسى اللوزي، مرجع سابق ، ص125.

بعد أن تقوم المنظمة بوضع وصف دقيق للوظائف تقوم بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية ويعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه عملية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المؤهلة الماهرة في الوقت المناسب لشغل المهام المقابلة لاحتياجاتها.[1]

أي أن أساس تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة احتياجات المنظمة بما هو متاح من هذه الموارد البشرية أي مطابقة عرض الموارد البشرية مع الطلب عليها على أن تكون الموارد البشرية تملك من المهارات والمعارف ما يمكنها من شغل تلك الوظائف التي سبق أن وضعت إدارة الموارد البشرية وصفا دقيقا لما يجب توفره في طالب التشغيل.

يبدأ التخطيط للموارد البشرية بتحليل احتياجات المنظمة والموارد المتاحة، أي تحليل العرض والطلب لمعرفة المجالات والأنشطة التي تعاني عجزا أو فائضا في الموارد البشرية مما يسمح بمعرفة عدد المناصب التي ستحتاج إليها المنظمة ونوعية المؤهلات والمهارات المطلوبة لكل منصب.[2]

2) خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وتتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها.
وبناءا على ذلك هنالك من يصنف العملية إلى أربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية.

2-1) التنبؤ: وتتضمن هذه الخطوة أربع خطوات فرعية:

-التحليل: ويركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، وكذا تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية، وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.
-التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية: وهذا في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

-وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.
-التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: في جانبيه الداخلي والخارجي وعلى المنظمة أن تكون شديدة في قراراتها في هذا المجال.

[1] - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ، ص 92.
[2] -جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق الذكر، ص 96.

2-2) وضع الأهداف:

تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف،ذلك أن إستراتيجية المنظمة التوسع المستقبلي، أما إذا كان توجهها نحو الاستقرار لقناعتها بأدائها الحالي فيفترض أن تستهدف التخطيط البناء النوعي لقوة العمل في المنظمة.

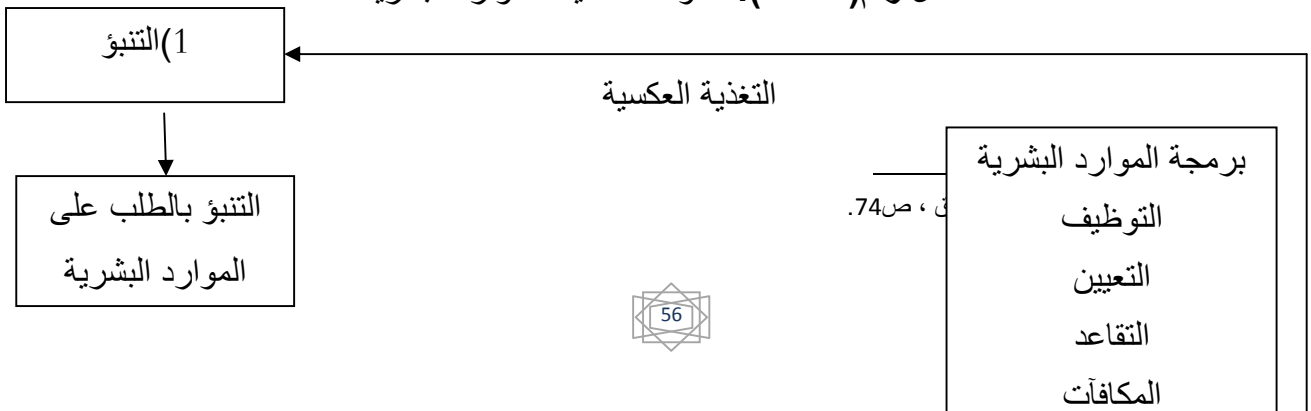
3-2) تنفيذ الخطة:

وتشمل هذه الخطوة تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تنفيذ وتحديد برامج التدريب والتحفيز وسياسات الأجور والمكافأة وأنظمة المعلومات.

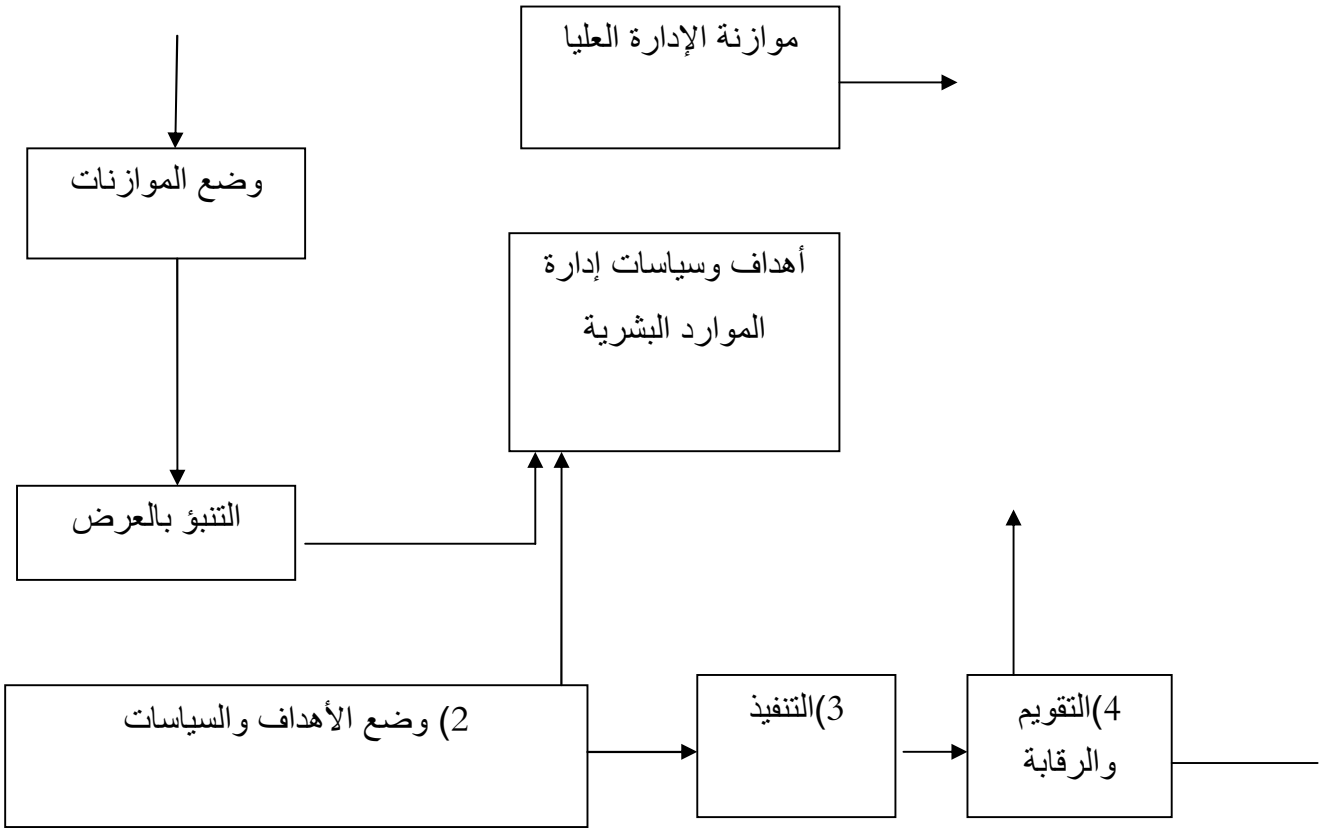
4-2) التقويم والرقابة:

وتعد من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية، كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية تخطيط الموارد البشرية.[1]

الشكل رقم(01-02):خطوات تخطيط الموارد البشرية



ق ، ص74.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص76.

المطلب الثالث: طبيعة استقطاب الموارد البشرية ومصادره

1) استقطاب الموارد البشرية

يمكن أن نقول أن عملية استقطاب الموارد البشرية تعني: عملية البحث عن أنسب الأشخاص لوظائف المؤسسة ومحاولة جذب أكفأ الأشخاص للعمل فيها.[1]

كما أنه يعرف على أنه: كافة النشاطات خاصة الإعلامية التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل العمال المتاحين في سوق العمل.

نستنتج من التعريفين السابقين انه بالرغم من الاختلاف الموجود في ألفاظهما إلا أن عملية الاستقطاب في مجملها تهدف إلى إيجاد والى البحث عن الأفراد الصالحين لملأ الوظائف الشاغرة وجذبهم ومن ثم اختيار الأفضل منهم.[2]

2) مصادر الاستقطاب:

[1] -عبد الغفار حنفي،" إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 177.
[2] محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 137.

هناك مصدريين أساسيين لاستقطاب الموارد البشرية وهما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي وفيما يلي شرح مبسط لهما:

2-1) المصدر الداخلي:

يعطى لبعض الأفراد العاملين بالمنظمة فرصة شغل الوظائف الشاغرة بها وتسمى هذه السياسة الترقية من الداخل، وهي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أعلى من مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها حاليا، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر كما أن هناك ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر، وتسمى بالترقية الجافة، كما قد يكون شغل الوظائف الشاغرة في شكل نقل وتحويل الفرد من عمل إلى آخر في نفس المستوى تقريبا من حيث المركز والأجر، والغرض منه هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه، وهناك أيضا ما يعرف بالتنزيل إلى مركز أدنى فقد يتم بسبب سوء أداء الفرد وصعوبة تأقلمه مع وضعه الجديد.[1]

2-2) المصدر الخارجي:

أما فيما يخص مصادر الاستقطاب الخارجية، فالمنظمة تلجأ إليها من أجل مقابلة التوسعات والمراكز التي تستلزم كفاءات خاصة لا تتوفر بالداخل، وسوف نذكر فيما يلي أهم مصادر العرض الخارجي للقوى البشرية التي قد تعتمد عليها المنظمة للحصول على احتياجاتها من العاملين.

2-2-1) مكاتب العمل الحكومية:

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل.[2]

2-2-2) الإعلان:

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الأفراد وتتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان والتي تجذب أنظار المهارات المعينة التي تنشدها المنظمة.

[1] كمال بربر، مرجع سابق ، ص134.
[2] -صلاح الدين عبد الباقي،" إدارة الأفراد"، ط1، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2001، ص 131.

2-2-3) الترشيحات من قبل العاملين الحاليين بالمنظمة:

فالموظف لديه معلومات تامة عن الوظائف وأيضا الفرد الذي يرشحه للعمل بها، وهو بهذا الصدد يعتبر مصدرا للاستعلام منه على الفرد المناسب.[1]

2-2-4) الجامعات والمدارس:

تتصل بعض المؤسسات بطلاب الجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج.

وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يبدون رغبتهم للعمل في القطاع الباحث عن العاملين، ومن ثم تبدأ عملية الاختيار أي اختيار انسب الأشخاص لهذه الوظائف.

المطلب الرابع: طبيعة وإجراءات اختيار وتعيين الموارد البشرية

1) مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية

الاختيار هو العملية اللاحقة لعملية الاستقطاب، ويمكن تعريفه بأنه انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.[2]

ويقصد بالاختيار والتعيين تلك النشاطات التي تمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المترشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف وتقليدهم وظائفهم[3].

من خلال التعريفين السابقين يظهر لنا أن إجراءات الاختيار والتعيين تسعى وتهدف لوضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملائمته لها بمقتضى عملية الاختيار.

يجب أن تتوافر ثلاث شروط رئيسية للبدء في إجراءات التعيين بالمنظمة وهي :

- لا بد من وجود قرار إداري بالتعيين يتحدد هذا بناءا على احتياجات العمل.
- لا بد من وجود معيار لاختيار الفرد الملائم للعمل لمقارنة هذا المعيار بالمتقدم أو الراغب في العمل (الخصائص البدنية والذهنية).
- وجود مستقدمين لشغل الوظائف، حيث يتم الاختيار من بينهم الأصلح للالتحاق بالأعمال.

2) خطوات اختيار وتعيين الموارد البشرية

تمر عملية الاختيار بخطوات ومراحل نذكرها فيما يلي:[1]

[1] -كمال بربر، مرجع سابق ،ص138.
[2] -عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم،" إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)" ط2، دار الكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص85.
[3] -محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ، ص144

2-1) استقبال طالبي العمل:

بعد عملية الاستقطاب تبدأ عملية استقبال طالبي العمل، وذلك بغرض التزويد ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة، والمميزات التي سيحصل عليها، وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها.

2-2) الفحص الأولي لطلبات العمل:

يتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلن عنها للوظائف الشاغرة ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.

2-3) الاختبارات:

تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل اختيار انسبهم، وإذا ما تقرر استخدام الاختبارات في هذا المجال فلا بد لإدارة الموارد البشرية أن تنظر إلى نتائج الاختبارات ومن بين هذه الاختبارات:

- اختبارات الأداء.
- اختبارات الذكاء.
- اختبارات القدرات والاستعداد.
- اختبارات الشخصية.

2-4) المقابلة:

تعتبر المقابلة من أكثر وسائل الاختبار استخداما في المنظمات ويمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر وذلك من أجل تحقيق ما يلي:

- هل يستطيع المترشح المتقدم أداء الوظيفة فعلا.
- هل لدى المترشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل.
- هل يستطيع المترشح أن يتكيف مع العاملين في المنظمة.

2-5) الاختيار الأولي:

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المترشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختيار من أجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة.

2-6) القرار النهائي:

[1] - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم،مرجع سابق، ص 86.

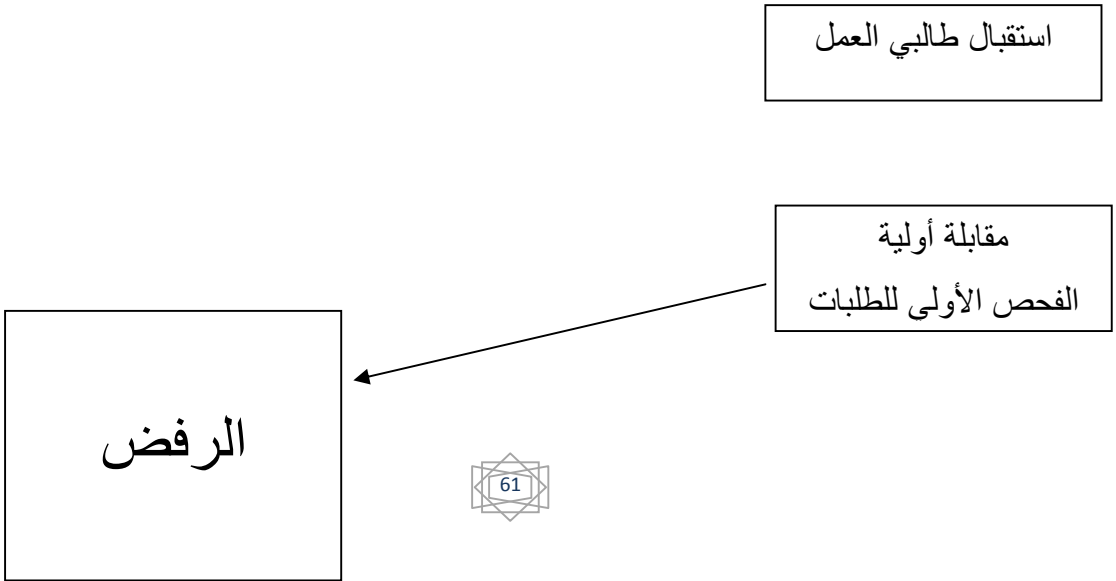
بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمترشح الذي اختار الاختيار أو المقابلة بنجاح وبعد أخذ رأي مدير الوحدة التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة أو إلى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك.

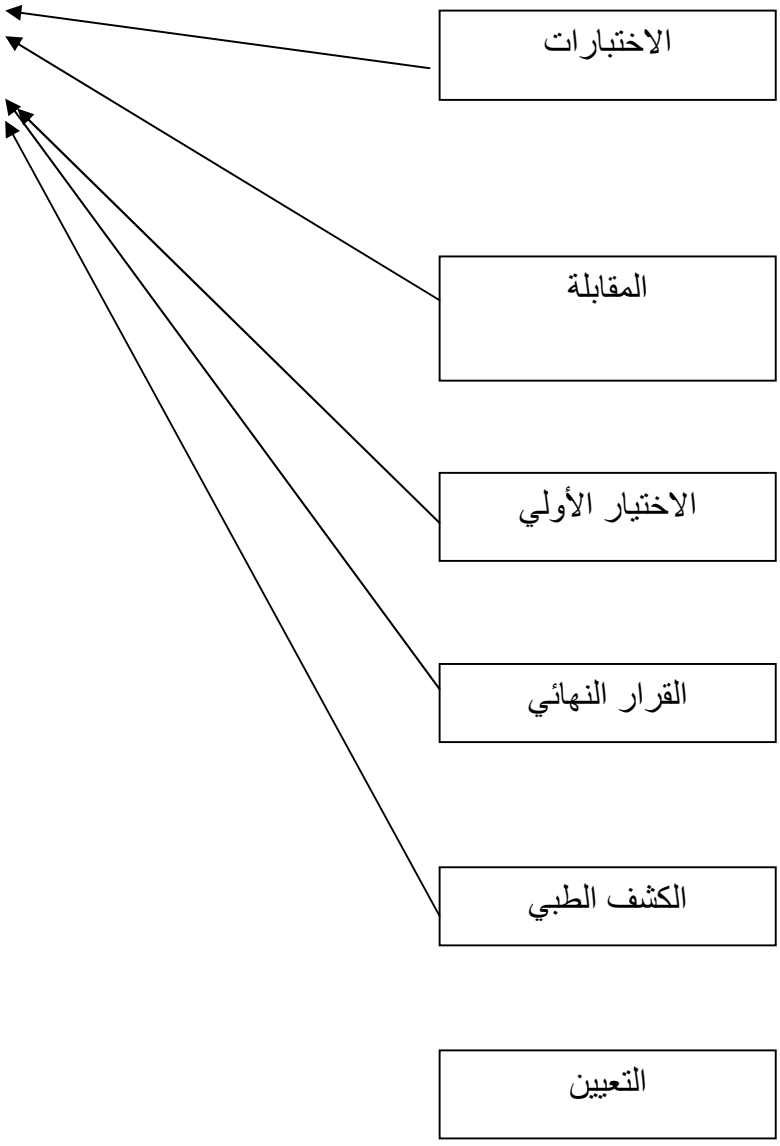
7-2) الكشف الطبي:

تلك هي المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكد الإدارة من أن المترشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل وأنه خال من الأمراض المعدية لذلك فإن المرشح بحاجة إلى اختيار طبي كخطوة أخيرة قبل صدور قرار التعيين.

نلاحظ أن هذه الخطوات ليست نموذجا مقترح للأخذ به، ولكن يختلف الإجراء وفقا لحجم المنظمة ونوع الوظيفة المطلوب شغلها وأيضا فلسفة إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم(02- 02): خطوات اختيار وتعيين الموارد البشرية





المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره،ص87

3) معايير الاختيار والتعيين

تشير إلى تلك الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة ومن هذه المعايير مثلا التعليم، الخبرة، القدرات الجسمية، وغالبا ما يؤدي الاختيار والتعيين الذي يتم على أسس عملية بدلا من الأسس الشخصية إلى :

- التقليل من معدل دوران العمل والتكاليف الناتجة عنه.
- تحسين مردودية المؤسسة وتجنب دفع الأجور غير المستحقة.
- الاقتصاد في التكاليف الخاصة بجميع مراحل التوظيف.

- ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العمال وتوثيق الصلة بينهم وبين المؤسسة.[1]

المبحث الثاني: سياسة التحفيز والتمكين

يحتل موضوع التحفيز وتدريب الموارد البشرية مكانا بارزا من اهتمامات المنظمة في البحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة وبفاعلية مما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام تحفيزي قادر على تحليل دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقة الكامنة لديهم فعدم توفر نظام للتحفيز والتدريب وانعدام الطريقة الجيدة في استخدامه يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين كون هذا الأخير من العناصر المهمة والتي تعد مطلبا هاما وأساسيا في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته وأهدافه

1) هناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها:

*عرف « DIMOCK » التحفيز على أنه: مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على النحو الأفضل ويبذلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم.[2] ويعرف التحفيز أيضا على أنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.[3]

*يمكن تعريفه على أنه: فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بها والتي تحتاج إلى إشباع[4].

من خلال ما سبق من التعاريف نستنتج أن التحفيز هو تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض احتياجات الأفراد.

كما نلاحظ أيضا أن الدوافع تنبع من حاجة أو ضرورة فسيولوجية، كما قد تنتج عن عوامل نفسية كحاجة الفرد للشعور بأنه مقبول أو مقيم من طرف الآخرين.

2) أهمية التحفيز:

[1] -عقون شارف، "سياسات تسيير الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر) 2006-2007، ص ص(27-28)

[2] -صلاح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان، 1994، ص289.

[3] -قوادري رشيد،" نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماجستير ، جامعة المدية، تخصص إدارة الأعمال وتسويق، 2007-2008، ص5.

[4] -مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"،ط3، دار الشروق، عمان للنشر، عمان، الأردن،2005، ص208.

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها ونحو الإنتاجية وعملياتها، يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

*المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاتها وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتماءهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها بأنفسهم.

*المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

*المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغاءه...الخ

*تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.

*المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها، يجب على الإدارة أن تهتم بتنويع الحوافز وتكاملها واتساقها (عدم تناقضها) وانسجامها لأن الحوافز المعنوية لا تفيد إذا كان الحافز المادي ضعيف، وفي نفس الوقت الحافز المادي لا يحدث أثرا طيبا إذا كان الحافز المعنوي ضعيف أو منعدم، والتكامل والاتساق والانسجام بين الحوافز يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء وإنتاج سلع وخدمات وتحقيق مستوى عال من الرضا والتوافق بين العاملين بالمؤسسة.[1]

*تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.[2]

ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها يفترض الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك الفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص، والتبادل في أولويات هذه المنظومة حسب التغيرات في بنيتهم الداخلية والخارجية، وبشكل عام يمكن لعملية التحفيز إذا ما تمت بشكل ناجح أن تحقق النتائج التالية:

*الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية.

*زيادة مداخيل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.

*تخفيض تكاليف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل هدر الوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.

[1] - عبد المجيد معطي عساف،" السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص ص (85-87).

[2] -محمد كامل أبو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 666.

*تفادي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في الموارد البشرية للمنظمة ووضوح واستقرار أهدافها على المدة القصيرة والطويلة.[1]

3) أهداف التحفيز:

يرى بعض الإداريين أنه لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار هدفين رئيسيين هما :

3-1) الهدف الاقتصادي:

حيث وضع نظام الحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها، حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولا وكذا العاملين لديها.

3-2) الهدف المعنوي:

وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية، وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز، ولابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه واحتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معه.[2]

في حين قسمها آخرون على النحو التالي:

أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

-الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير، طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، لذلك وجب الاعتراف بحق من بذل جهد وأخلص في العمل لتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على الدوام والتقدم والنمو.

[1] -خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص 252.
[2] -عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الأفراد"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، عمان، الأردن، 1982، ص 236.

-أداة للتغذية المرتدة، يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

-الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

-تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف والالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية. [1]

❖ **أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:**

-إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الأفراد والجماعة، يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توافرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

-تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة للأفراد في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين الأفراد والجماعة: تهدف الحوافز الجماعية لذي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية أثناء العمل.

❖ **أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:**

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والحكومية والاجتماعية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. [2]

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز[3]

هناك عدة مراحل لوضع وتصميم نظام الحوافز نوجزها فيما يلي:

1) تحديد هدف النظام:

[1] -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، "إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص294.

[2] -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، مرجع سابق ، ص 294.

[3] -مدحت محمد أبو نصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، ط2، المجموعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص186.

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه الأهداف جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة وزيادة الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو نظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإيرادات، المصانع، المراكز والفروع)، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يجب أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله فهذا النظام الجزئي لرجال البيع وكذلك لرجال الإدارة العليا لمكافأة الأعمال والانجازات.

2) دراسة الأداء:

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود عدد محدد من العاملين، وهل العاملين في الوظيفة أعمالهم متكاملة أو متشابهة؟ وهذا لتحديد نوعية الحوافز هل هي فردية أو جماعية.

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بحيث تكون الوظيفة واضحة ومحددة الأهداف.

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن معاملة فرد على عمل ليس له سيطرة عليه.[1]

- وجود ظروف عمل ملائمة: ويقصد به المكان الملائم للعمل وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعمليات.

3) تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز الذي يتفق مع هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.[2]

[1] -سيد أحمد خيري، "علم النفس الاجتماعي في الصناعة"، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1986، ص 75.
[2] -رسلان بيل، "الحوافز في قوانين العاملين"، دار النهضة العربية، عمان ، الأردن، 1987، ص 90.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

المطلب الثالث: مفهوم التمكين وأهميته، ومراحل تطبيقه في المنظمات

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية، ذلك لأن له أهمية كبيرة في تسيير الموارد البشرية، وعموما له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد.

1) تعريف التمكين:

اختلف الإداريون على مختلف العصور في تحديد ووضع تعريف محدد للتمكين بحسب اختلاف زوايا النظر في هذا المصطلح ويمكن أن نورد بعض المفاهيم المتعلقة بالأمر فيما يلي:

*التمكين هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشاكل والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية.[1]

*كما عرفه "أكسفورد" بأنه العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة ، متمكن.[2]

*التمكين هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة.[3]

*التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الخاصة بعملهم وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.[4]

ومن خلال ما تقدم من تعاريف يمكن القول أن التمكين هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات والسلطات وهو عملية تخص الفرد في حد ذاته، تعطيه قوة لفرض نفسه في محيطه ومجتمعه وتخول له المشاركة في اتخاذ القرارات كما أنه يحمي الفرد من سلوكيات التهميش والتمييز مما يجعله طموح وقادر على التفاعل والتجاوب مع متغيرات بيئته.

2) أهمية التمكين في المنظمات

[1] -عبد الوهاب علي وآخرون،" إدارة الموارد البشرية"، دار الحريري للطباعة، مصر، القاهرة، 2004، ص 18

[2] -سارو نبيل "تعريف تمكين العاملين" www.hrdiscussion.com/hr456567.html ، تاريخ الاطلاع 2016/03/02.

[3] -يحنى سليم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 06.

[4] -عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص13.

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات التنظيمية (مستوى الأفراد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة) حيث يساعد على توفير فرص النمو والتطور والتنظيم وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار.

ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى:

2-1) على مستوى الأفراد:

يعتبر التمكين من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية والارتقاء بالمستوى الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة ومن بين الفوائد الكثيرة للتمكين على الأفراد نذكر ما يلي:

2-1-1) العمل بطريقة أفضل:

عندما يتم منح القوة والسلطة للعاملين في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال بأنفسهم وهذا يوفر الوقت للقائد للقيام بأعماله الرئيسية كما أنه من أهم أهداف التفويض الذي يعتبر جزءا من التمكين وهو إعطاء فرصة للقائد للاهتمام بالقضايا الإستراتيجية وتفويض السلطة للعاملين للاهتمام بالقضايا الروتينية.

2-1-2) زيادة مسؤولية العاملين:

تؤدي زيادة المسؤوليات لزيادة انتماء العاملين لعملهم وهذا بدوره يقلل من معدلات دوران العمل والذي يقلص من تكاليف المنظمة.

2-1-3) زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم

2-1-4) زيادة مشاركة العاملين:

عندما يتم زيادة مشاركة العاملين والسماح لهم بالقيام بما يرونه مناسبا وصحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل لأنهم على دراية بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يدركون أهمية التغيير بالنسبة لهم وللمنظمة ككل.[1]

2-2) على مستوى المجموعة: أهمية تمكين مجموعة العمل تصنف إلى أربعة وهي:

2-2-1) تطوير فرق العمل:

[1] -ملكوم بيل، "التدريب الناجح للموظفين"، ط1، ترجمة مركز التعريب والبرمجة الدار العربية للعلوم بيروت، لبنان، 1997، ص131.

يمكن تطوير فرق العمل من خلال، تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفويضها بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، وهذه الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم.

2-2-2) بناء فريق قوامه الثقة:

عندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فهذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

3-2-2) زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة:

ومن أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هي عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين وانشغال القادة بأعمال روتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت.

3-2)على مستوى المنظمة:

1-3-2) يعمل الفريق على خلق فرص أكثر لنمو المنظمة:

حيث أن تنفيذ سياسة التمكين يشتمل على عدة عوائد لكافة الأطراف، فبالنسبة للعاملين تخلق أمامهم فرص جديدة لإثبات أنفسهم، أما بالنسبة للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل وتجعل العامل يبدو أكثر نشاطا وحماسا للعمل مما يؤثر في نتائج أعمال المنظمة ككل والزبائن الذين يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة العاملين على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم دون الرجوع إلى الإدارة مما يزيد في الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها.

2-3-2) زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة:

الأفراد الممكنون والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات الإدارية والذي يعود بالفائدة على المنظمة.

3-3-2) تحقيق الديمقراطية في الإدارة:

حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرار وعلى ضوء ذلك تصير الإدارة قريبة إلى أن تكون جماعية.

4-3-2) زيادة الإنتاجية:

حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تزيد من إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أنه سيكون للقادة وقت كافي لتعلم مهارات جديدة تساعدهم على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.[1]

3) مراحل تمكين العاملين

إن تبني مفهوم تمكين العاملين كفلسفة واعتماده كمنهج لإدارة العناصر البشرية آلية ضرورية في ظل عصر العولمة، ولا يتم ذلك إلا بمراحل:

1-3) المرحلة الأولى:

تشخيص الظروف التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين داخل المنظمة (عوامل تنظيمية، عوامل تصميم العمل)، فالحاجة للتمكين تكون ضرورية في حالة شعور العاملين بضعفهم وعجزهم فلا بد للمنظمة من معرفة هذه الأسباب وتعزيز التمكين.

2-3) المرحلة الثانية:

استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة، ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، المكافأة المرتبطة بالأداء، وتزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

3-3) المرحلة الثالثة:

تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر وهي المكاسب المحققة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستشارة العاطفية.

4-3) المرحلة الرابعة:

ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بفاعليته الذاتية.

5-3) المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال مبدأ المرؤوسين وشروعهم في اتخاذ الأهداف المهمة الموكلة إليهم وكذا أهداف المنظمة.[2]

المطلب الرابع: شروط التمكين وأساليبه

1) شروط التمكين: لتفعيل سياسة التمكين في المنظمات لا بد من توافر شروط نوردها فيما يلي:

1-1) تدريب العاملين:

[1] -محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 139.
[2] -سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع بمصر، الإسكندرية، 2003، ص 11.

لا يمكن أن تعطي للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك، ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغائه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة.

التمكين بدون تدريب أمر صعب نظرا لما للتدريب من أهمية في اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماما العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، فلا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العاملون في المدارس والجامعات فقط حيث أنها مازالت قاصرة على إمداد العاملين بكل المهارات بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير تقنياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة.[1]

2-1) المشاركة في الرؤية:

يجب أن تتشارك الإدارة والعاملون في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين ومما يؤسف له أن بعض المنظمات ليست لديها رؤية واضحة وإن وجدت تصبح قاصرة على الإدارة العليا ولا تتعداها لباقي العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمنظمة واتجاهاتها في المستقبل فهم ليسوا على دراية بالصورة الكلية وليست لديهم معلومات رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل، والمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها يخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف، فإذا لم تستطع المنظمة أن تنقل وبوضوح جميع الآمال والتطلعات والأهداف المتعلقة بحصة السوق وحجم الأعمال والتكاليف فلن يكون لها أي رد فعل من الإدارة الوسطى والعاملين أيضا.

3-1) وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير:

يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلا بد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة[2]، وأن تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم وتخترق المنظمة بصرامة شديدة فلا مجال هنا للاختيار وبدون ذلك فإن الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة في اختلال الساحة وتفشل الإدارة في تطوير عملياتها.

4-1) إعادة هيكلة نظم المكافأة:

[1] -علاء الدين يوسف، "عائد الاستثمار في العنصر البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، القاهرة، 2004، ص 34.

[2] -نيكي هايس، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، "إدارة الفريق إستراتيجية النجاح"، دار المريخ للنشر، السعودية، ص 140.

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه، خاصة أن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المنظمة والمنظمة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة واختصروا الإجراءات وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار.

1-5) الثقة في العاملين:

مرت الكثير من العقود التي كانت الإدارة تظهر من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين أو في مدى استقامتهم وأمانتهم، ولذلك استخدمت أساليب القمع والتخويف المباشر والغير المباشر وكانت استجابة العاملين بالمثل كذلك، ولم تجدي كل مبادئ وبرامج الإدارة في ذلك الوقت بإصلاح فجوة الثقة بين الطرفين.

أساس عملية التمكين هو الثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين، وقد عرفها بعض الباحثين بأنها توقع شخص أو بعض الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو بعض الأشخاص هي معلومات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

1-6) تدعيم الأخذ بالمخاطر:

يعجز العاملين عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون حيالها إلا الحلول التقليدية التي يجدونها وتكلفة عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء، يستلزم ذلك من المديرين أن يتحركوا بسرعة تعادل سرعة تحرك وتغير الأهداف، فالمنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي، والتغيير اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها من مواقف العمل اليومية، وعندما يعاقب العاملون لحدوث أخطاء فسوف يتم إخفاءها وتختفي معها المبادرات والابتكارات والإبداع، وأفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه بملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية بل يعين مديرا لتنفيذه

حتى ولو يحمل في طياته روح المغامرة ويحصل رسميا على هذا اللقب وما يتبعه من مكافآت وفرص جديدة في المستقبل بل يتم وضع سياسة رسمية تشجع العاملين على قضاء 15% من أوقاتهم في العمل على اختيار مشروعات جديدة يقومون بإدارة تنفيذها مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية وخطوة للنجاح[1].

2) أساليب التمكين

التمكين باعتباره مفهوما إداريا معاصرا يركز على إطلاق طاقات الإنسان وإمكانياته الذاتية بدوافع ذاتية ليقدم أفضل ما لديه من خلال مشاطرة المعلومات مع كل فرد وخلق الاستقلال الذاتي واستبدال التسلسل الوظيفي القديم بالفرق المدارة ذاتيا، يأخذ عدة أساليب نوجزها فيما يلي:

2-1) الأسلوب الهيكلي:

يعرف هذا النوع من التمكين على أنه ممارسات إدارية ومداخل لتوزيع القوة والمشاركة في اتخاذ القرارات في عمليات الإدارة، ويوجه هذا المفهوم المداخل الإدارية الجديدة نحو القوة أي المشاركة في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والمعلومات التي تسمح لعمال الخط الأمامي للحصول على السلطة الإدارية والمسؤولية.

وفي هذا الأسلوب يتم فهم التمكين على أساس ضمان السلطة والصلاحية في اتخاذ القرارات، والقوة في المنظمة تنبع من المصدر، كالهيكل التنظيمي والسيطرة على الموارد وبالتالي فإن تمكين العاملين يعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي الأفقي والمشاركة وهو لا يراعي الحالة النفسية للعاملين.[2]

2-2) الأسلوب النفسي:

(التمكين النفسي): يعرف هذا المفهوم حسب (thomas & Velthouse) بأنه شعور الفرد بالمهارة والكفاءة لتحسين المخرجات المرتبطة بالعمل ولقياس هذا التمكين أقرت بعض الدراسات شمول هذا المفهوم لأربعة أبعاد وهي:

2-2-1) الوظيفة ذات معنى:

وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره في العمل ومعتقداته وقيمه السلوكية.

[1] -كرمية توفيق، "تمكين العاملين"، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/ 2008، ص108.

[2] -هبة قدندل، "تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسبوع تمكين العاملين في المنظمة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية، 2009، 2010، ص 88.

2-2-2) كفاءة أو جدارة الفرد: وهذا يعكس استقلالية الفرد في تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

2-2-3) تأثير الفرد: ويشير إلى الدرجة التي يؤثر بها الفرد على نتائج عمله سواء الإستراتيجية التشغيلية أو الإدارية.

وفي هذا الأسلوب يمكن فهم التمكين على أنه تمكين نفسي، وقد تم ربط التمكين بالمتغيرات التي تحدد الدافعية بالنسبة للأفراد وكذلك هناك من رأى أن التمكين يرتكز على أربعة أبعاد إدراكية للفرد هي : المعنى، القدرة، حرية الإرادة، الاستقلالية والتأثير.

2-3) أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:

القيادة بالتمكين هو أسلوب ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد وهو ما يعرف "بالكاريزماتي" إذ أن القيادة هي فن وعلم فالقائد الفعال هو من يقوم بتمكين مرؤوسيه وتوفير المعلومات والمسؤولية ومنح الصلاحيات للعاملين مع الثقة التامة بهم في اتخاذ القرارات الصائبة في جو من الاستقلالية والحرية في مجال عملهم مما ينتج عنه أداء متميز وجودة عالية وانتماء للعمل، ورضا وظيفي أعلى، ونشير إلى أن تنازل القائد عن قوته وسلطته لصالح المرؤوسين لا يعني التخلي عن قوته ومركزه بل أن القائد الناجح هو من تزداد قوته بمشاركة مرؤوسيه في بناء وتدعيم هذه القوة التي تتمثل في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.[1]

ويمكن أن نورد بعض الأساليب الأخرى للتمكين التي تطرقت إليها بعض الكتابات المعاصرة:

2-1) أسلوب القيادة:

ما يساهم في فاعلية المنظمة هو تمكين العاملين والذي يعد من الأساليب القيادية الحديثة والذي يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وفي هذا الأسلوب تكون المنظمة ذات نطاق إشراف واسع حيث تمثل نسبة الموظفين إلى نسبة المديرين نسبة عالية مقارنة مع المنظمات التقليدية إذ يتضمن هذا الأسلوب منح صلاحيات أكبر للمستويات الدنيا والتركيز على تفويض السلطات من أعلى إلى أسفل.

2-2) أسلوب تمكين الأفراد:

يركز هذا الأسلوب على الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين في هذه الحالة عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مسؤوليات أكبر من السيطرة والتحكم

[1] -هبة قدندل، مرجع سابق، ص 89.

في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية وهناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

2-3) أسلوب تمكين الفريق:

إن تمكين الفريق له فوائد أكبر من التمكين الفردي حيث بدأت فكرة تمكين الجماعة مع مبادرات دوائر الجودة "lognitive" في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين في هذا الموضع يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، إذ أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين لغرض تطوير قدراتهم وتعزيز الأداء ألمنظمي وهو ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المبسط بدلا من التنظيم الهرمي.[1]

2-4) أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة لتفسير مبدأ التمكين بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم والتكوين، القيادة الناجحة، الرقابة المرنة والفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، التحفيز، وكذا الهيكلة المناسبة والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه جميعا وحتى عوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز من الأسس المهمة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل والمنظمة بشكل عام.[2]

المبحث الثالث: سياسة التدريب في المنظمة

يعد التدريب عملية مستمرة ومتكاملة، بغرض القيام بالمهام والواجبات المؤهلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب وينظر اليوم إلى التدريب على انه الوظيفة المكملة لوظيفة التعيين فلا يكفي أن تقوم المنظمة باختيار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

1) تعريف التدريب:

[1] -يحي سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية الأردنية الهاشمية، 2006، ص 33.

[2] - هبة قندل، مرجع سابق، ص 90.

هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومستمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.[1]

يعرف التدريب أيضا على أنه تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن بطريقة مريحة.[2]

ويعرف التدريب كذلك على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل وتنمية وتطوير مهاراته ومعارفه وخبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي والمستقبلي.[3]

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن التدريب هو أسلوب وإجراء مستمر ومنظم تلجأ المنظمة إليه عند الحاجة لغرض تحقيق كل من أهداف العامل والمتمثلة في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل وأهداف المنظمة المتمثلة في زيادة الربحية والإنتاجية.

2) أهمية التدريب:

تهتم الكثير من المنظمات اهتماما كبيرا بعملية التدريب ففي الولايات المتحدة الأمريكية زادت عملية الاستثمار في برامج تدريب العاملين وذلك لزيادة مواجهة المنافسة العالمية في سوق العمل، فقد أنفقت بعض الشركات حوالي 30مليار دولار سنويا على التدريبات المختلفة للأفراد وتطوير النشاطات المختلفة كون التدريب عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع كفاءات الأفراد في الأداء وزيادة الإنتاجية، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وكذلك تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يسمى استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل ويعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين ويختلف التعليم عن التدريب ذلك أن التدريب يركز على

[1] -أحمد سيد مصطفى،مرجع سابق ، ص 250.
[2] -بوفلجة غيات، "مبادئ التسيير البشري"، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2004، ص59.
[3] -محفوظ أحمد جودة، "تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة "، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 30.

زيادة المهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا تربط بالضرورة بعمل محدد.[1]

وبالنتيجة فإن أهمية التدريب تتجلى في المنظمة أيا كان طبيعة ونوعية العمل الذي تقوم به والذي يمكن أن تتحصل عليه المنظمة فيما إذا قامت ونفذت هذا النشاط بشكل مخطط مرسوم وسليم ومن أهم فوائد التدريب ما يلي:

*اكتساب الفرد لصفات تأهله لشغل المناصب القيادية.

*ارتفاع الإنتاجية وتخفيض التكلفة الإنتاجية.

*تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن ما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل أو الانتقال إلى منشأة أخرى كما أنهم يدافعون عن مؤسستهم في أوساط المجتمع[2].

*زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ومما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

*مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية والتجارية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

المطلب الثاني: أهداف التدريب

الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل من ذلك كله، يمكننا القول أن رسالة التدريب يمكن بلورتها لتحقيق الأهداف التالية:

*ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

*ترغيب الفرد بعمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في الأداء.

*تحقيق التنمية المتوازنة للقوى العاملة بهدف دعم استقرار هيكل العمالة في المنظمة.

*رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني.

[1] -بلال خلف السكارنة، "طرق إبداعية في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان ،الأردن، 2001، ص 20.
[2] - محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص ص(101،102).

*زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.[1]

ويمكن تصنيف الأهداف السابقة إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1) أهداف تقليدية: وتتضمن أهدافا معرفية مثل:

*تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياستها وأنشطتها والإجراءات والقرانين المنطبقة عليها.

*تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه وفي القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

2) أهداف حل المشكلات: تتجه هذه الأهداف نحو:

*إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وهذه بالدرجة الأولى.

استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات.

3) أهداف إبداعية: تمثل هذه الأهداف مستوى عال من المهمات التدريبية وترمي إلى:

*تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.

*يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة تتمتع بحسن أخلاق رفيع وانتماء للمنظمة التي يتعلمون فيها بحيث ترقى البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.[2]

المطلب الثالث: أنواع التدريب ومبادئه

1) أنواع التدريب: تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد إليه، وأنه يمكن الإشارة إلى الأسس التالية:

1-1) التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه:[3] ويقسم التدريب إلى نوعين هما :

[1] - محمد سمير أحمد،" الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص103.

[2] - حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص (31،33).

[3] عبد المعطي محمد عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص(55،56).

1-1-1) التدريب الفردي: (individuel training) :ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدا، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة والتعريف بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو على أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم بعث بعض الموظفين بصورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة، سواء كانت داخل الدول المعينة أو خارجها.

ومن مزايا هذا التدريب انه يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.

2-1-1) التدريب الجماعي: (group training)

ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوبا تدريب أفرادها على هذه المهام أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية، وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات، أضف إلى ذلك أن مثل تلك الأنواع التي تتوافق مع فلسفة بعض النماذج الإدارية التي تقوم على فلسفة العمل الجماعي وروح الفريق، أو فلسفة المشاركة، حيث يساند التدريب مع هذا النوع في عملية ترسيخ هذه الفلسفة، وتوعية العاملين بأبعادها ومستلزمات تطبيقها من جميع النواحي القيمية أو المعرفية أو المهارية.

2-1) التدريب بحسب المكان الذي يقيم فيه التدريب: يشمل نوعين هما:

1-2-1) التدريب في مواقع العمل on the training:

يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة أو المنظمة، أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع له موظفوا المنظمة نفسها، وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى ويتم تدريبهم في المنظمة المعنية ضمن عملية تنسيقية أو تعاونية مشتركة، وهنا يتم شرح العملية المراد التدرب عليها للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها وتفهم أبعادها، ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرب الذي يقوم بتصحيح أداء المتدرب وتطويره، ويتم تكرار ذلك حتى يتفهم المتدرب المهام المطلوبة، ويصبح قادرا على تأدية ذلك بمفرده، وبدرجة عالية من الإتقان.

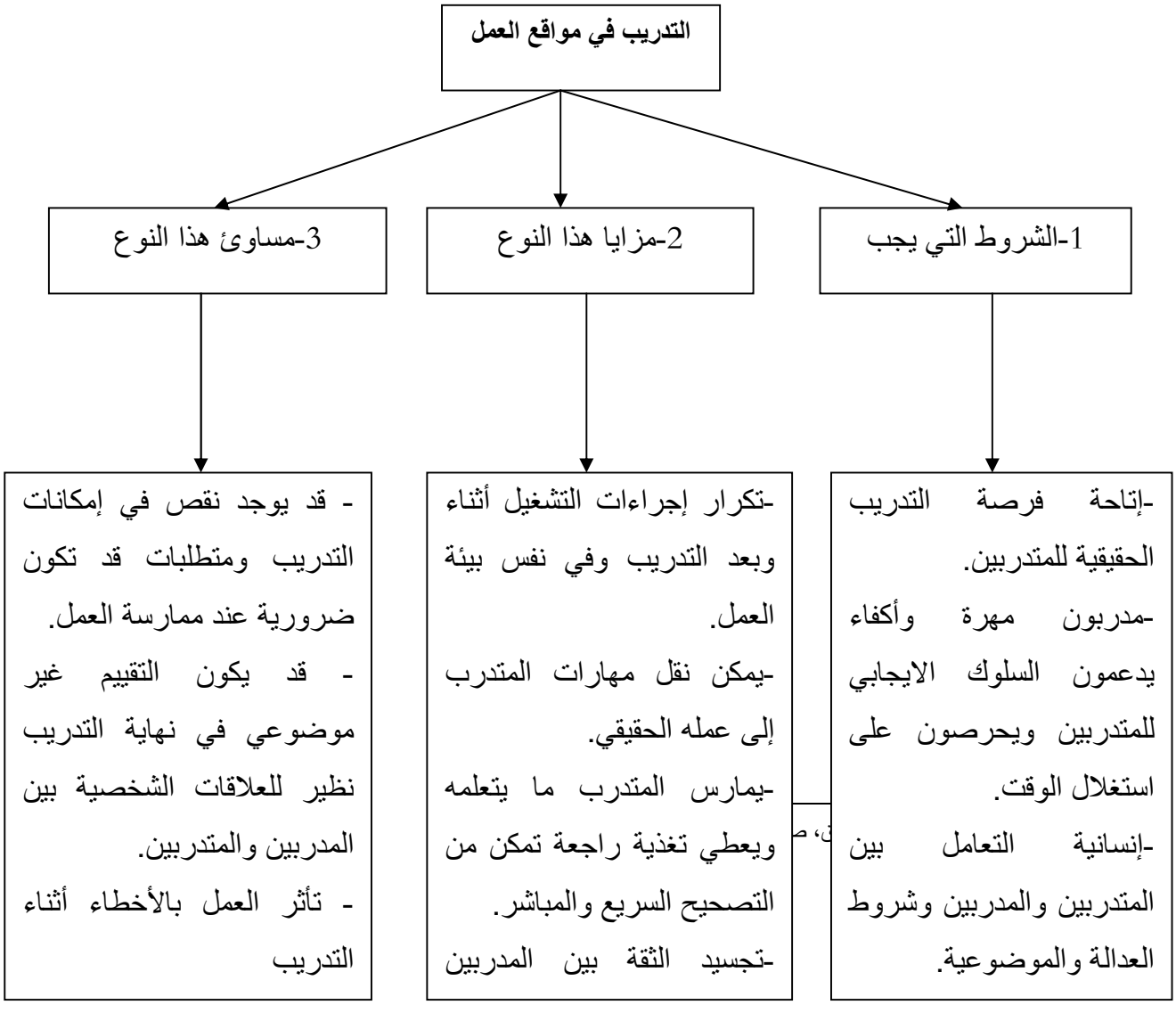
يستخدم المتدرب في هذا النوع من التدريب الموارد أو الأدوات أو الآلات أو النماذج نفسها التي سيستخدمها في عمله الفعلي بعد انتهاء تدريبه، وفي ظروف مماثلة تماما كتلك التي سيقابلها في

أثناء العمل، وتكون المستويات المحددة للاستجابة مستويات حقيقية ومماثلة لواجبات الوظيفة أو واجبات العمل الأصلية التي يقوم بها ومن مزايا هذا النوع من التدريب:

*أنه يحدث في بيئة العمل نفسها التي سيقوم المتدرب بتطبيق ما اكتسبه خلال التدريب فيها، مما يساعده على التكيف السريع مع الإجراءات التشغيلية التي تكون هي نفسها في أثناء التدريب وبعده، بل قد يكون زملاء المتدرب، والمشرفون عليه، والأدوات والمعدات التي يتدرب عليها هم أنفسهم وهي نفسها في أثناء التدريب وبعده، وبذلك يمكن اختصار تكاليف كثيرة كان يمكن أن تترتب لو احتاج التدريب معدات وأدوات وأماكن خاصة.[1]

*تكون دافعية المتدرب فيه عالية لأنه يقوم بالعمل في بيئة حقيقية، كما أنه يتدرب غالبا تحت إشراف وتوجيه إنسان واحد (مدرب)، مما يسهل عملية الاتصال والتفاعل المباشرة اللازمة لبناء جو ثقة بينهما وبسرعة عالية كما أن ذلك يسمح للمتدرب بالتمتع بمساحة كبيرة من الوقت التدريبي، وبخاصة إذا كان التدريب فردي، أو ضمن جماعة صغيرة، كما أن ذلك يمكن المدرب من مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، وهذا من الشروط الضرورية لإنجاح العملية التدريبية، والشكل التالي يوضح مزايا وعيوب هذا الأسلوب وشروط فعاليته.

شكل رقم (03-02) التدريب في مواقع العمل



المصدر: عبد المعطي محمد عساف،مرجع سابق، ص58.

2-2-1) التدريب خارج مواقع العمل: (off the Job-training) يأخذ هذا التدريب عادة أشكال أهمها :

-التدريب خارج العمل وفي ظروف مماثلة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون، حيث قد تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة التي لا تسمح الظروف والإمكانات المتاحة أثناء العمل بتوفرها، وهنا قد تلجأ أجهزة التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل تكون مماثلة لظروف العمل في داخله لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة بأفضل طريقة وأقل تكلفة وأقل درجة من الخطورة على سلامة المتدربين والعملية الإنتاجية ومن الأمثلة على ذلك تدريب رواد الفضاء والطيارين والمقاتلين الذي يتم تدريبهم بتهيئة ظروف مماثلة للظروف الحقيقية للعمل المراد القيام به Simulation.

ينطبق على هذا النوع من التدريب ما ينطبق على التدريب في مواقع العمل من حيث الأسلوب الذي يتم به، والطريقة التي تتبع في تنفيذه، إلا أنه يمتاز عنه بأنه يعطي فرصة أكبر للمتدرب بتنمية نفسه، وتجريب المهارات والمعارف التي اكتسبها في بيئة واقعية مماثلة لبيئة العمل التي سيعمل بها، مع توفير الأمان والطمأنينة للمتدرب.

-التدريب خارج العمل ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإجرائها حسب اتفاق تبرمه مع المنظمة المعنية، ويتم عقدها لحساب هذه المنظمة، وقد يتم تنفيذها في مراكز التدريب الخاصة بتلك الجهات، وقد يتم تنفيذها في فندق ما وقد تعقد في داخل المنظمة إذا توافرت بعض القاعات المجهزة بهذا الغرض، إلا أنها لا تكون قاعات العمل الفعلية، وغالبا ما تعقد هذه البرامج خارج أوقات العمل الرسمية وإذا ما عقدت خلال ساعات الدوام فإن المتدربين يعطوا إجازة خاصة للمشاركة في هذه البرامج ويتم الأخذ بهذا الشكل من التدريب في الحالات التي لا يكون لدى المنظمة المعنية الإمكانات الفنية أو التجهيزية أو العملية التي تمكنها أن تجري هذا التدريب بنفسها من خلال إدارات تدريبية متخصصة يتم إنشاؤها لهذا الغرض.[1]

[1] - عبد المعطي محمد عساف،مرجع سابق، ص 61.

-التدريب خارج العمل ضمن برامج مخصصة تعقدها إدارة التدريب في المنظمة (إذا وجدت) داخل المنظمة أو خارجها ولكن خارج مكان العمل، ويدعوا لها بعض موظفيها المحتاجين لهذا التدريب، وقد تنفذها بالاستناد إلى كوادرها الخاصة، وقد تستعين بكوادر تدريبية من السوق، وذلك حسب ظروف كل برنامج.

3-1) التدريب من حيث الوقت:

1-3-1) التدريب قبل بداية العمل:

وهي برامج الإعداد في وظيفة ما وهذا الإعداد يمكن أن يكون عام وخاص ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف بإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة فهو بهذا يشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به، والغرض من هذا النوع من التدريب هو إعداد الفرد وتهيئه لتقبل ظروف العمل والانطلاق في تنفيذه.[1]

2-3-1) التدريب بعد التعيين مباشرة:

ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين أو الخدمة مباشرة، بدءا من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها بقليل، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمؤسسة وبالأعمال التي يجب مزاولتها ويمكن أن يوصف بأنه عملية تلاءم بين الفرد من جهة وبين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى والواقع أن لهذا التدريب أثرا كبيرا في شخصية الفرد وسلوكه طوال حياته العملية لأن الأشهر الأولى من العمل كثيرا ما تشكل انطباعات الفرد وتصوراته عن عالمه الجديد وتهيئته للعمل في المؤسسة ويتخذ هذا النوع من التدريب عدة أشكال هي:

-برنامج توجيه الموظفين الجدد: وفيه يعطي الموظفون الجدد معلومات عن كل ما يخص مسارهم الوظيفي.

-التدريب الأساسي: وفيه يعطى العامل الجديد معارف ضرورية تتصل بطبيعة الأعمال ويتم هذا النوع من التدريب قبل الانخراط في العملية الإنتاجية، وهو يمثل المرحلة الأولى لتعلم خطوات المهنة أو الحرفة[2].

-التدريب التمهيدي: هو التدريب التي يتم في ورش تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع وهو نوع من التدريب الذي يتلقاه الفرد في بداية تعيينه، ويهدف إلى جني كل مزايا التدريب في أثناء العمل مع تلافي مساوئ هذا النوع من التدريب، ذلك أن هذا النظام يمثل نوعا من المحاكاة للعملية

[1] -صلاح صلاح معمار،" التدريب (الأسس والمبادئ)"،ط1، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، 2010، ص 23.
[2] - المعطي محمد عساف،" التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)"، مرجع سبق ذكره،ص ص(67، 68).

الإنتاجية المراد إنجازها كون الممارسة فيه تكون دون أن يخضع المتدرب لأي ضغوطات كالتي يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية.

4-1) التدريب حسب نوع الوظيفة[1]

1-4-1) التدريب المهني والفني:

تهتم الإدارة في هذا المجال بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية وخاصة الأعمال الحرفية ويعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين وفي إطار هذا التدريب يقوم صاحب المهنة بتعليم الأفراد أصول ومبادئ داخل الورشة لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات حسب نوع الحرفة.

2-4-1) التدريب التخصصي:

يتضمن معارف ومهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة كالأطباء والمحاسبين...الخ.

ويركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة التشغيلية والوظيفية والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3-4-1) التدريب الإداري:

وهناك من يسميه بالتنمية الإدارية ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهنا تصمم برامج التدريب على أساس تقديم المعارف والمهارات الضرورية للقيام بعملية التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرار، التفاوض ...الخ ويفضل الكثير التفرقة بين تدريب الأفراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات محددة من جهة وتنمية المدراء من جهة أخرى، فأعمال المدير أو الرئيس أو قائد المجموعة تعتمد على قدرات ومهارات التحليل والفهم، الاستنتاج واستشراف المستقبل.

2) مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة وينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وأنه يمكن إيجازها فيما يلي:

[1] -نابتي سامي، "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة "محاولة دراسة حالة بالمركز لاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس قسنطينة chuc رسالة ماجستير، علوم تسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2008-2009، ص ص (16،17).

2-1) الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

2-2) المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

2-3) الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

2-4) الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف والمهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

2-5) الاستمرارية:

وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة، بل إن المنظمات مطالبة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة، وذلك عن طريق التدريب للمستقبل لأغراض تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وعن طريق، "التدريب للتكييف المسبق للعاملين" لخدمة عملية تخطيط إعادة البناء التنظيمي أو التجهيزي...الخ.

2-6) التدرج والواقعية:

يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا تبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة".

2-7) مرونة التدريب:

يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية[1]

المطلب الرابع: الدوافع التي تستدعي البرامج التدريبية[1]

[1] - صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص 107

تتلخص دوافع التدريب في الثمرات التي ستحقق من ورائه وهي:

1) قلة في معدل دوران العمل:

إن تدريب العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقينهم المعارف التي يحتاجونها لإدارة مراكزهم يعني اهتمام الإدارة فيهم مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل ومن ثمة استقرارهم وقلة تركهم الخدمة في المؤسسة وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتدربين بعقود لخدمة معينة بعد التدريب كل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلة في معدل دورانه.

2) زيادة الإنتاجية:

بمعنى الرفع والزيادة في الكمية، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه زيادة درجة اتقانهم للعمل، ومن ثمة زيادة قابليتهم الإنتاجية.

3) تحسين نوعية الإنتاج:

إذ أن تدريب الفرد على أداء عمله وفق شروط معينة معناه أدائه لعمله بنوعية وجودة عالية.

4) اقتصاد في النفقات:

حيث تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من نفقاتها، التدريب على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردودها وفائدتها سلامة الآلة وقلة في المخاطرة واقتصاد في المواد وقلة في نسبة التلف.

5) رفع معنويات العاملين:

للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ أنه يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره حتى يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله، ويقبل على العمل باستعداد وجد دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

6) توفير القوة الاحتياطية في المنظمة:

كما أن التدريب يعد مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة، وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المنظمة للقوى العاملة التي قد لا يستطيع سوق العمل توفيرها وسيبقى التدريب هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة الجاهزة والمؤهلة التي تحتاجها المنظمات.

[1] -بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 26.

7) قلة في الإشراف:

لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب لمزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

8) التدريب الخاص بالمشرفين والإداريين:

ولم يقتصر التدريب على القوى العاملة المنتجة فقط بل أيضا الإداريين والمشرفين مما يزيد من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية اتخاذ القرار.

9) قلة في الحوادث:

التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلات وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل أيضا على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل نستطيع القول بأن سياسات إدارة الموارد البشرية تعتبر وسيلة فعالة لتفعيل أداء المورد البشري في المنظمة، وذلك لأن مكونات سياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب والتدريب والتحفيز هي عناصر تساعد في التحسين والرفع من أداء الفرد إلى المستوى المرغوب فيه، وذلك من خلال تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف اللازمة وصقل مهاراته، هذه العوامل تؤدي بالفرد إلى المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة وتدفع الفرد إلى العمل والعطاء.

تمهيد

بعد عرضنا في الفصلين السابقين مختلف المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وإداراتها ، وكذا أهم سياسات إدارة الموارد البشرية، ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية نحاول من خلالها دراسة الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي.

وذلك بالتطرق إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وهي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز-المدية-، كما سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا يتم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز الأم

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية ذات الطابع الصناعي والتجاري ، وسيكون من اللائق إعطاء نظرة عليها ، من خلال تطورها التاريخي أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة تغيرات أثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، ويمكن تمييز أربعة مراحل مرت بها يمكن تلخيصها فيما يلي :

1) مرحلة ما قبل الاستقلال:

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جويلية من سنة 1947، قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر إنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة "EGA"، وكانت وراء ظهور مؤسسة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وذلك بموجب المرسوم التشريعي 05 جويلية 1947.

2) مرحلة ما بعد الاستقلال 1962_1969 :عقب استقلال الجزائر، عرفت هذه المرحلة عدة أحداث من أهمها مايلي :

- في 1962/12/31 صدر القانون رقم 157/62 المتعلق بسيرورة التقنيين وبذلك احتفظت 'EGA' بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية .

- نتيجة خروج المستعمرين ولكونهم يمثلون الأغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء، تراجع استهلاك الكهرباء بنسبة 22% والغاز بنسبة 88% مما أدى بالمؤسسة إلي القيام بأشغال كبرى واقتناء التجهيزات والمعدات، وتخفيض تسعيرة الغاز الطبيعي بنسبة 50% وهذا من أجل زيادة استهلاك الكهرباء والغاز .

إلا أنه بالرغم من كل ذلك بقيت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر 'EGA' مرتبطة إرتباطا وثيقا بمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا 'EGF'.

3) مرحلة التسيير الاشتراكي 1969_1990:

من مقتضى القانون رقم 59/69 المؤرخ في28 جويلية 1969، والذي تم نشره في الجريدة الرسمية ليوم 1 أوت 1969 والمتعلق بصيغة المؤسسة العمومية 'EGA'، تقرر إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ، بالإضافة إلي قرارات أخرى من أهمها:

- يمنح لسونلغاز SONALGAZ احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية
- تكلف سونلغاز بمهمة نقل الغاز الطبيعي بواسطة القنوات علي مستوى التراب الجزائري.
- تكلف سونلغاز بتوزيع الغاز الطبيعي بما في ذلك الاستخدامات المحلية والصناعية علي التراب الوطني. وتميزت هذه الفترة بمايلي :

كسر التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا: عملت سونلغاز علي توسيع قاعدة المتعاملين فيما يتعلق بجلب التجهيزات لتصل إلى 29 دولة منها إيطاليا ،الإتحاد السوفيتي سابقا، ألمانيا الشرقية ،المجر،تونس،السويد، وتراجعت حصة فرنسا من حيث استيراد التجهيزات من 90 سنة 1969 إلى 14 سنة 1980 .

بموجب القانون 75_35 المؤرخ في 29 أفريل 1975 عملت مؤسسة سونلغاز علي الاشتراك في المخطط الوطني المتعلق بالإدارة بغية تلبية حاجيات حوالي 1200000 مشترك ، إذ قامت في سنة 1978 باستخدام خطوط جديدة قدر طولها بحوالي 60000 كلم.

إعادة هيكلة سونلغاز : ضمن برنامج أعادة هيكلة المؤسسات الوطنية تم تقسيم المؤسسة في سنة 1983 إلى ستة مؤسسات وهي :

الجدول (1-3): فروع المؤسسة

المؤسسة	وظيفتها
_ كهرييف KAHRIF	_ مكلفة بأشغال الكهرباء الريفية .
_ كهركيب KAHRAKIB	_ مكلفة بتثبيت خطوط ذات التوتر العالي .
_كنغاز KANAGAZ	_ مكلفة بإنجاز قنوات الغاز الطبيعي .
_ التركيب ETTERKIB	_ مكلفة بإشغال التركيب الكبرى مثل المحولات .
_ إنرغاINERGA	_ مكلفة بإنجاز الأشغال الهندسية الكبرى .
_AMC	_ مكلفة بإنجاز عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة .

المصدر :من وثائق المؤسسة

- بموجب القانون رقم 88_01 المؤرخ في 22 جانفي 1988 الذي عمل على إدماج المؤسسات الاجتماعية بالإدارة الاقتصادية للسوق تم تحويل المؤسسة إلى المؤسسة الاجتماعية و الاقتصادية سونلغاز EPIC SONALGAZ

خلق وحدات مرافقة من أجل القضاء على العجز في الكهرباء وزيادة نسبة التغطية ثم خلق صناعة مرافقة للسوق الوطنية تتمثل في:

_ وحدة صناعة الكوابل بسكرة .

_وحدة صناعة الكوابل بالجزائر العاصمة .

_وحدة صناعة العتاد الكهربائي بالعاشور.

_ وحدة صناعة المحولات بتيزي وزو.

_ وحدة صناعة القواطع والعدادات بالعلمة.

4_ مرحلة ما بعد التسيير الإشتراكي :

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة صعوبات مالية، مما عطل من وتيرة نموها، وذلك بسبب انهيار أسعار البترول في سنة 1986، والذي برزت نتائجه في لجوء المؤسسة إلى الإستدانة الخارجية، إرتفاع في تسعيرة الكهرباء، والغاز بنسبة تقارب 50% بين سنتي 1995 و 2000 وأهم ما ميز هذه المرحلة مايلي:

في مطلع القرن الواحد والعشرين أي في بداية سنة 2002 وبمقتضى الأمر 02_95 المؤرخ في 1 يونيو 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز إلى شركة ذات أسهم SPA.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف سونلغاز :

تحتل مؤسسة سونلغاز أهمية بارزة على المستوى الاقتصادي وحتى الاجتماعي والخدمي، كما لها أهداف مسطرة تسعى دائما إلى تحقيقها.

1-أهمية مؤسسة سونلغاز :

تعتبر سونلغاز من بين أهم المؤسسات الوطنية قياسا بالمجال الذي تعمل فيه، حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي أغلب التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تعتبر من المؤسسات التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع كتوفير الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة ،كما أنها تحتل المرتبة الثامنة إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال،كما أن نشاطها يمتد عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات ومدن وقرى الوطن، وهذا ما جعلها تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى احتكار أنتاج ونقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي.

2- أهداف سونلغاز : إن أبرز ما تهدف سونلغاز إلى تحقيقه يتمثل في مايلي :

-إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.

- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب فائدة وترتبط بهدف سونلغاز (SPA) خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها .
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- وإلى جانب كل هذا تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به

المبحث الثاني: تقديم المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية

تعتبر المديرية الجهوية لتوزيع بالمدية فرعا من الفروع المحلية لشركة سونلغاز الأم،عرفت تطور منذ نشأتها ، كمان لها أهداف لا تخرج على الأهداف الإستراتجية للمؤسسة الأم لا يمكن بلوغها إلا من خلال توفر مورد بشري ببنية إدارية تشكل دعما لوجستيا لمؤسسة.

المطلب الأول : نشأة المديرية الجهوية للمدية.

تعتبر سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية، بمثابة المؤسسة الأم في ولاية المدية، أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه، وقد تم إنشاؤها عام 1971 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية (بالضبط مقابل المستشفى المحلي).

وبهذا فان المؤسسة الأم حققت هدف تقريب الخدمة إلى المستهلك (الاتصال بها يكون مباشر).

الجدول (2-3) : تطور عدد العمال إبتداءا من سنة 2010 إلى غاية سنة2016

المستويات / السنوات	إطار	عون تحكم	عون تنفيذي	المجموع
2010	85	250	65	400
2011	80	257	82	419

2012	95	252	113	460
2013	103	272	119	494
2014	117	309	149	575
2016	146	355	198	699

المصدر : من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية سونلغاز بالمدية

تضم المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية 08 أقسام رئيسية بالإضافة الى بعض المصالح المساعدة والفرعية ونذكر منها مايلي:

-مدير المركز: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير و تنظيم المديرية.

-الأمانة: تهتم بمتابعة البريد و المواصلات بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام و مختلف رؤساء الأقسام.

-المكلف بالشؤون القانونية: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة ويمثلها أمام الهيئات القانونية.

-مهندس السلامة: مكلف بالسلامة الوظيفية، أي سلامة العمال أثناء العمل.

-المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية و تنظيم الزوار المتعاملين.

-الأقسام: تنقسم المديرية إلى سبعة (07) أقسام أساسية و هي:

-قسم المالية و المحاسبة: تم استحداث هذا القسم حديثا منذ 2006، و مهامه:محاسبة الإيرادات، محاسبة الأجور و الرواتب، التسجيل المحاسبي، متابعة كل الشؤون المالية، متابعة ديون و مصاريف المؤسسة.

- قسم تسيير أنظمة المعلوماتية: يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة و توكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة الخاصة بالمؤسسة و زبائنها و تبويبها من أجل حفظها و سهولة الاضطلاع عليها.

-قسم الموارد البشرية:يهتم بتسيير شؤون الموظفين و كل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من: تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل "التوظيف"...الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل التي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المنظمة

قسم العلاقات التجارية:يهتم بتسيير طلبات الزبائن،ويعتبر نقطة الوصل بين الزبون والمنظمة ويضم 6 مصالح موزعة عبر تراب الولاية وهي :(المصلحة التجارية بالمدية،المصلحة التجارية للبرواقية،المصلحة التجارية لقصر البخاري،المصلحة التجارية لبني سليمان،المصلحة التجارية لبني سليمان،المصلحة التجارية لعين بوسيف،المصلحة التجارية لتبلاط).

ويبلغ عدد زبائن المديرية 219156بالنسبة للكهرباء، و89967 بالنسبة للغاز،كما ان التغطية بالكهرباء تبلغ حوالي 3806 كلم ، أما التغطية بالغاز فتبلغ حوالي 3296 كلم .

قسم الدراسات والأشغال :تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة ، فتقوم بتحرير مخطط دراسة والذي يحتوي على كل التفاصيل المتعلقة بالدراسة التي قامت بها ،وتتوزع التغطية كالأتي:

الجدول(3-3):أقسام استغلال الكهرباء والغاز والبلديات التابعة لها

أقسام استغلال الكهرباء والغاز	البلديات
المدية	المدية ،وامري ،حناشة ،تيزي المهدي ،تمزقيدة ،سي المحجوب ،الحمدانية ،وزرة ،حربيل ،بن شكاو،ذراع السمار،بوعيشون ،أولاد بوعشرة.
قصر البخاري	قصر البخاري، المفاتحة، سانق، الشهبونية، بوغزول، بواعيش، مجبر، أولاد عنتر، أولاد هلال، سبت عزيز، أم الجليل، دراق.
البرواقية	البرواقية ،أولاد ذايد، الزوبيرية، العمارية، سيدي نعمان، أولاد إبراهيم، بعطة بوشراحيل، خمس جوامع.
بني سليمان	بني سليمان، بوسكن، السواقي، جواب، سيدي الربيع، سيدي زيان، سدراية، سيدي زهار، القلب الكبي، بئر بن عابد.
تابلاط	تابلاط ، العيساوية، الميهوب، مغراوة، الحوضين، مزغنة، العزيزية.
عين بوسيف	عين بوسيف ، العوينات، سيدي أمحمد، أولاد معرف، الكاف الأخضر، الربعية، ثلاثة الدوائر، شلالة العذاورة ، شنيقل، عين أوقصير، تافراوت، سغوان.

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

قسم الإمكانيات العامة :ويقوم هذا القسم هذا القسم بتوفير كل الأجهزة التي تستعملها مختلف المراكز والوكالات التابعة له حيث يوفر :(-المكاتب،السيارات ، حيث تستعمل لمختلف التنقلات التي يقوم بها العمال ،أجهزة الإعلام ، تجهيزات البناء والترميمات ، معدات العمل ...الخ).

قسم تسيير أنظمة المعلوماتية :توكل الى هذا القسم مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبويبها من أجل حفظها وسهولة الاطلاع عليها ، وفيما يلي نقدم الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لسونلغاز بالمدية :

المبحث الثالث : بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف والوقوف على واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز- المدية –من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والتعليق عليها.

المطلب الأول : منهج الدراسة.

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تتحدد معالمها من خلال ثلاث مجالات ،تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي الموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث، والتي تتمثل في المجال الزمني، المكاني ، البشري ،بالإضافة إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

- **المجال المكاني**: يتمثل الميدان الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية في المديرية الجهورية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

- **المجال الزمني**:تم توزيع الاستبيان في شهر نوفمبر2015 وتم استرجاعه في شهر فيفري2016.

- **المجال البشري :** اقتصرت الدراسة على عينة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصره أفضل تمثيل، وهي تتكون من 45 فرد يشغلون وظائف مختلفة في المؤسسة وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة طبقية من مجتمع الدراسة الأصلي.

- **أدوات المستعملة في جمع البيانات** : إذا أردنا أن نقيم دراسة عملية يستلزم علينا جمع البيانات والمعلومات وللحصول عليها فإن منهجية البحث دفعتنا إلى استعمال:

- **الإستبانة** : لتحقيق أهداف الدراسة و الوقوف على واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

تتضمن خمسة محاور وهي: واقع نشاط الاختيار والتعيين، واقع العلاقات داخل المؤسسة، واقع نشاط التمكين، واقع نشاط التحفيز، واقع نشاط التدريب في المؤسسة.

- **المقابلة:** تم إجراء مقابلة مع المسئول المكلف الرئيسي بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة حيث قام هذا الأخير بإعطائنا الكثير من المعلومات فيما يخص تسيير المؤسسة لمواردها البشرية.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

الجدول (4-3): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

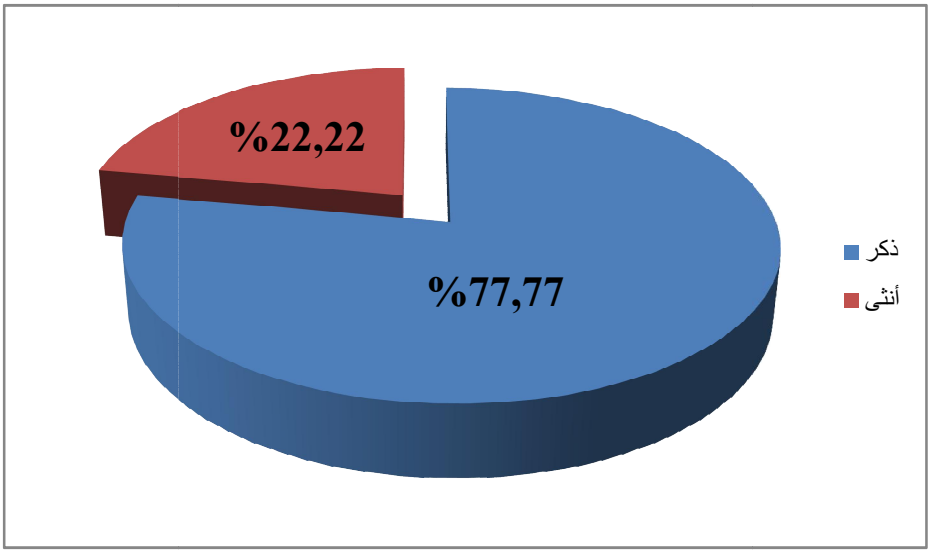
البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	35	77.77
أنثى	10	22.22

المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين حسب أجوبة الاستبيان.

يشير الجدول إلى أن نسبة الذكور تمثل 77.77% من عينة الدراسة وهي نسبة كبيرة مقارنة مع نسبة الإناث التي تمثل 22.22%.وهو ما لاحظناه فعلا من التواجد الكبير لفئة الذكور وهذا راجع إلى ثقافة المؤسسة واحتياجاتها لفئة الذكور.

الشكل(1-3): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



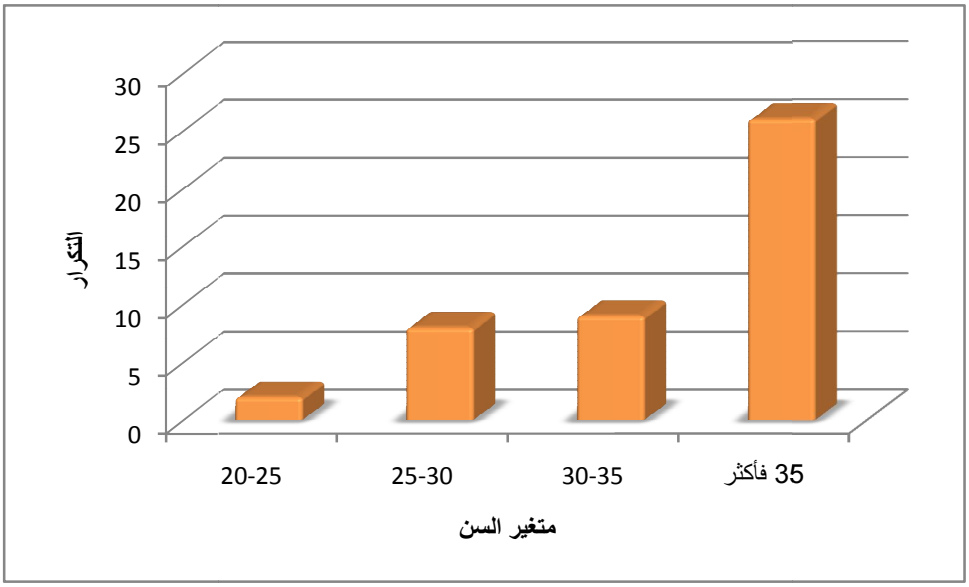
الجدول رقم (3-5): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

البيان	التكرار	النسبة %
25-20	2	4.44
30-25	8	17.77
35-30	9	20

35 فأكثر	26	57.77
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين حسب أجوبة الاستبيان.

الشكل رقم (2-3): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



- يوضح الجدول (3-5)، والشكل(3-2)، أعلاه أن النسبة الكبيرة من مجموع النسب تعادل الفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 35 سنة وذلك بنسبة 57.77%، وهته الفئة تمثل عنصر الخبرة في المؤسسة، تأتي بعد ذلك الفئة العمرية بين [30-35] بنسبة 20%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها بين (25-30) بنسبة 17.77%، وفي الأخير نسبة ضعيفة تمثل الفئة التي يتراوح أعمارها بين (20-25).

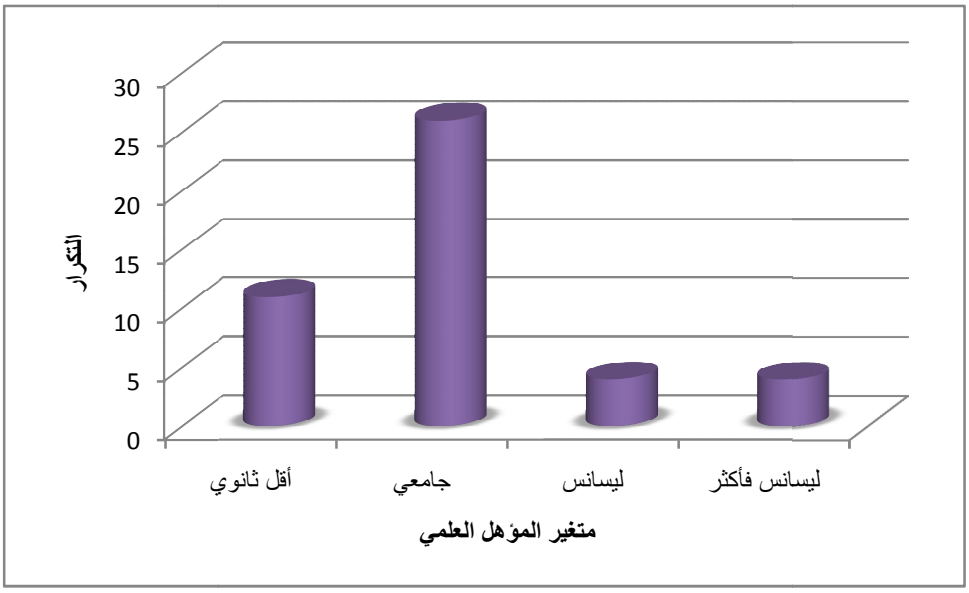
الجدول رقم (3-6): يمثل توزيع أفراد لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

البيان	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	11	24.44
جامعي	26	57.77
ليسانس	4	8.88

ليسانس فأكثر	4	8.88
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين حسب أجوبة الاستبيان.

الشكل رقم(3-3): يمثل توزيع أفراد لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



- نلاحظ من الجدول (3-6)، والشكل(3-3) أعلاه أن النسبة الكبيرة من مجموع النسب تقابل فئة الجامعين وذلك بنسبة 57.77% وهذا راجع إلى ثقافة المؤسسة في كونها ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر والتي تحتاج في تسييرها إلى عدد كبير من الحاصلين على شهادة جامعي، في حين أن نسبة 24.44% كانت تمثل العمال ذوي مستوى علمي أقل من ثانوي نظرا لاحتياجات المؤسسة للعمال المهنيين من أعوان أمن، عمال نظافة..الخ الذين لا تتطلب وظائفهم مستوى علمي كبير، أما نسبة 8.88% فهي تمثل نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس وكذا ليسانس فأكثر والذين يمثلون فئة الإطارات داخل المؤسسة الذين يقومون بشغل الوظائف الإستراتيجية بحكم مستواهم العلمي

الجدول (3-7): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة %
عامل مهني	11	24.44
عامل إداري	26	57.77
مسؤول فرعي	6	13.33

مسؤول رئيسي	2	4.44
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين حسب أجوبة الاستبيان.

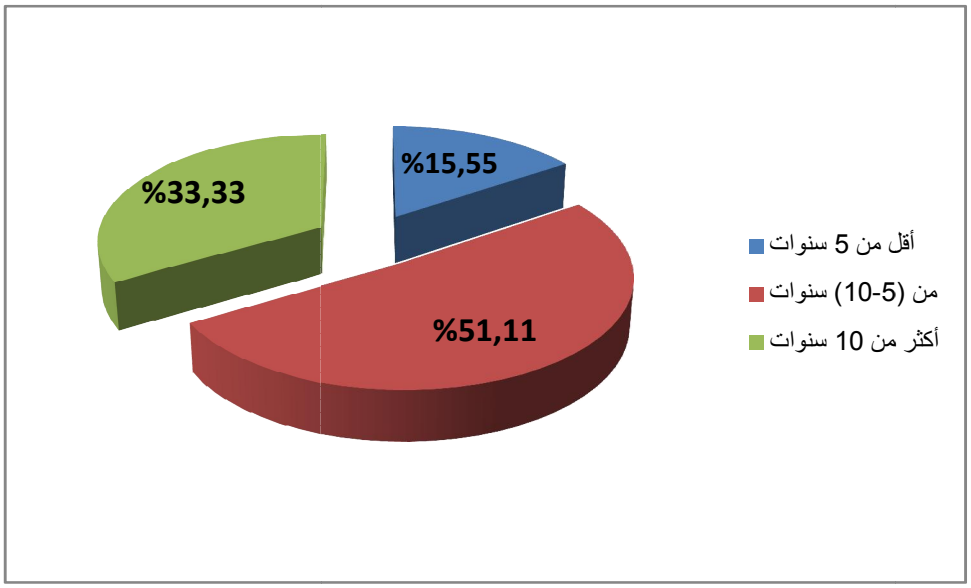
- يشير الجدول (7-3) إلى أن نسبة 57.77% تمثل فئة العمال الإداريين وهذا راجع إلى أن نسبة الكبيرة كانت لفئة الجامعيين كما سبق في الجدول رقم (6-3)، وهذا يتوافق مع احتياجات المؤسسة لفئة أعوان الإدارة، ورؤساء المكاتب، والأعوان التنفيذيين، تليها نسبة 24.44% لفئة العمال المهنيين نظرا أيضا للخدمات التي يقدمونها من الأمن النظافة والصيانة والتصليح، أما نسبة المسؤول الفرعي فكانت 13.33% وبنسبة ضعيفة كانت لفئة المسؤول الفرعي مقدرة بـ 4.44%. إن هذا التوزيع في الحقيقة يعكس المستوى التعليمي، حيث وفق التنظيم المعمول به فإن مستوى الأقل من ثانوي يقابله عامل مهني ، ومستوى الجامعي يقابله عون إداري، ومستوى الليسانس يقابله مسؤول فرعي.

الجدول (8-3): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (سنوات العمل).

البيان	**التكرار**	**النسبة %**
أقل من 5 سنوات	7	15.55
من (5-10) سنوات	23	51.11
أكثر من 10 سنوات	15	33.33
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين حسب أجوبة الاستبيان.

الشكل (4-3): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (سنوات العمل).



- يشير الجدول (8-3) و الشكل(4-3) أعلاه إلى أغلب الفئة العاملة المستجوبة تتراوح مدة عملها في المؤسسة من (5-10 سنوات) بنسبة 51.11%، تليها نسبة 33.33% والتي تمثل العمال الذين تتراوح مدة عملهم أكثر من 10 سنوات مما يدل على وجود نوع من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وإن معدل دوران العمل ضعيف، أما نسبة 15.55% فهي تمثل العمال التي مدة عملهم عن 5 سنوات.

المحور الأول: نشاط الاختبار والتعين داخل المؤسسة:

الجدول (3-9) يمثل سؤال: كيف تم توظيفك في المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
المستوى التعليمي	31	68.88	1.49	0.787	52.81
الخبرة	6	13.33			
المستوى العلمي+ الخبرة	8	17.77			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (3-9) إلى أن متعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة كان 52.81% مما يدل على وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات العينة.

- نلاحظ من الجدول أن المؤسسة تعتمد في توظيف عمالها وإطاراتها على المستوى العلمي وذلك بنسبة 68.88%، وذلك نظرا لطبيعة الأعمال فيها والتي تتطلب قدر معين من المستوى العلمي، تليها نسبة 17.77% بالنسبة للعمال الذين تم توظيفهم على أساس المستوى العلمي مرفقاا بالخبرة، في حين كانت نسبة الأفراد الذين تم تعينهم وتوظيفهم على أساس الخبرة تقارب 13.33%.

الجدول (10-3) يمثل سؤال :على أي أساس تم اختيارك

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
الاختيار	19	42.22	2.47	1.646	66.63
المقابلة	10	22.22			
الكشف الطبي	1	2.22			
اختيار مقابلة+كشف طبي	8	17.77			
اختبار+مقابلة	5	11.11			
مقابلة+ كشف طبي	2	4.44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

- يشير الجدول (10-3) إلى أن معامل الاختلاف (CV%) تجاور مستوى 50% مما يدل على وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من الجدول أن المؤسسة تعتمد في نظام اختيارها وتعينها للعمال على الاختبار والمقابلة وذلك بالنظر إلى النسب الكبيرة التي أخذتها هاتين الطريقتين في التوظيف والتي كانت 42.22% و22.22% على التوالي لأن الوظائف داخل المؤسسة تحتاج إلى قدر معين من الكفاءة و المستوى العلمي، تليها نسبة 17.77% والتي تمثل الأفراد الذين تم اختيارهم عن طريق (الاختبار والمقابلة بالإضافة إلى الكشف الطبي)، أما نسبة 11.11% فتمثل التعيين على أساس (الاختبار والمقابلة)، في حين كانت طريقة الاختيارعلى أساس (الكشف الطبي +المقابلة، وكذا على أساس الكشف الطبي بنسب ضعيفة والتي تقدر بـ 4.44% و2.22% على التوالي.

الجدول (11-3): يمثل سؤال: هل أنت راضي عن الوظيفة التي تقوم بها

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
راضي	30	66.66	2.56	0.693	27.07
نوعا ما	10	22.22			
غير راضي	5	11.11			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (11-3) إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50% ما يدل على عدم وجود تباين كبيرين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة 66.66% من إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم راضون عن الوظيفة التي يقومون بها، وذلك ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 2.56 والذي يقع ضمن المجال [2.34-3] والذي يشير إلى الموافقة والرضي بشدة عن الوظيفة الحالية، وبانحراف معياري يقترب من الصفر ويقدر بـ 0693، فرضا العاملين عن الوظيفة راجع بالأساس إلى أن متطلبات الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتهم وهذا ما يخلق لدى العامل نوع من الرضا الوظيفي بحيث تجعله يرضى عن العمل الذي يقوم به بالإضافة إلى جو العمل السائد داخل المؤسسة وكذا العلاقات الجيدة مع العمال في نفس المستوى وفي المستويات العليا، هذا دون أن ننسى معايير التوظيف الواضحة أو بمعنى آخر التوصيف الجيد للوظائف والأعمال والتي تجعل الموظف على دراية تامة بالوظيفة ومتطلباتها قبل الحصول عليها والتعيين فيها، كل هذا وأكثر يخلق لدى العامل نوع من الرضى الوظيفي، في حين كانت نسبة العمال الراضيين ولكن إلى حد ما 22.22% تليها نسبة 11.11% والتي تعبر عن العمال الغير راضين عن الوظيفة.

الجدول (12-3) يمثل سؤال : هل ترى بأن العمل الذي تقوم له يتناسب مع مؤهلاتك وقدراتك

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	34	75.55	1.76	0.435	35.08
لا	11	24.44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (12-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50% مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات فئة.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة 75.55% تشير إلى أن أغلب مفردات الفئة تتناسب مؤهلاتها وقدراتها مع العمل الذي يقومون به، وذلك بمتوسط حسابي يفوق المقياس (1.5)، وانحراف معياري يقترب كثيرا من الصفر ويقدر بـ (0.435)، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى السياسة التي تعتمدها المؤسسة (إدارة الموارد البشرية) والمتمثلة في استقطاب موارد بشرية تتناسب وتتوافق مؤهلاتها إلى حد كبير مع طبيعة الوظائف في المؤسسة، كما أن معظم الوظائف في المؤسسة من الصعب فيها استبدال الوظائف والأعمال، في حين أن نسبة 24.44% من إجابات أفراد العينة تشير إلى أن العمل الذي يقومون به لا يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.

الجدول (13-3): يمثل سؤال: هل ترى بأن مهاراتك وقدراتك تستفيد منها المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
جيدة	28	62.22	2.58	0.583	22.59
متوسطة	15	33.33			
ضعيفة	2	4.44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (13-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50% مما يدل على عدم وجود تباين كبيرين تكرارات مفردات العينة.

- نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من مجموع النسب هي تعبير عن أن معظم العمال يرون أن المؤسسة تستفيد من قدراتهم ومهاراتهم بشكل كبير، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.58 والذي يقع ضمن الفئة [2.34-3]، والذي يشير إلى أن الاستفادة جيدة للقدرات والمهارات وأنه لا توجد طاقات ضائعة أو قدرات عاطلة وغير مستغلة في المؤسسة، في حين كانت نسبة العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تستفيد من قدراتهم بالشكل المطلوب 33.33% أما نسبة 4.44% وهي نسبة ضعيفة يرون أن قدراتهم غير مستغلة وعاطلة ولا يستفاد منها نهائيا أو بشكل ضعيف.

الجدول (14-3) يمثل سؤال: هل تشعر بالتعب والملل في وظيفتك الحالية

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	12	26.66	1.91	0.793	41.51
نوعا ما	17	37.77			
لا	16	35.55			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (14-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50% مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات الفئة.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة 37.77% من إجابات أفراد العينة تشير إلى وجود نوع من التعب والملل في وظائفهم، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.91، والذي يقع ضمن الفئة [1.67-2.33]، أي الفئة الوسطى بمعنى وجود توسط ما بين الموافقة وعدم الموافقة، أما نسبة 26.66% تشير إلى شعور أفراد العينة بالتعب والملل في وظائفهم الحالية وهذا راجع بالأساس إلى الروتين السائد وتكرار نفس الأعمال كل يوم، أما نسبة 35.55% من العمال لا يشعرون بالتعب والملل في وظائفهم.

الجدول (15-3) يمثل سؤال: هل ترى بأنك قادر على أن تكون أكثر فعالية في موقع أخر للعمل.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	37	82.22	1.82	0.387	32.79
لا	8	17.77			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (15-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات العينة،كما نلاحظ من الجدول أن عدد كبير من أفراد العينة يرون بأنهم قادرون على أن يكونوا أكثر فعالية في موقع آخر للعمل، وهذا بنسبة 82.22%، وبمتوسط حسابي يفوق المقياس [1.5] ويقترب من 2، وهذا ذو دلالة إحصائية تشير إلى موافقة شديدة، وهذا ما يفسر ويدل على عدم وجود توافق بين الميولات والرغبات وما بين عملية التعيين والترسيم في المناصب، تليها نسبة 17.77%، والتي تمثل نسبة العمال الذين يرون أنهم ليسوا على استعداد ليكونوا أكثر فعالية في موقع آخر للعمل.

الجدول (16-3) يمثل سؤال: هل أنت راض عن الأجر الذي تتلقاه مقابل الجهد الذي تبذله.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
عال	17	37.77	2.13	0.786	36.90
متوسط	17	37.77			
منخفض	11	24.44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (16-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50% مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- يشير الجدول (3-6) إلى أن هناك تساوي بين نسبة الأفراد الذين كانت إجاباتهم فيما يخص مستوى الرضا عن الأجر المقابل للجهد المبذول بين العالي والمتوسط، وذلك بنسبة 37.77% وهي النسبة الأكبر في مجموع النسب، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.13، والذي يقع ضمن المجال [1.67-2.33]، وانحراف معياري يقل عن المتوسط الحسابي مما يدل على عدم وجود تباين كبير حول المتوسط على نطاق واسع بمعنى وجود تجانس، في حين كانت نسبة 24.44% تمثل أفراد العينة الغير راضين عن مستوى الأجر الساند في المؤسسة.

المحور الثاني: واقع العلاقات داخل المؤسسة:

الجدول (3-17) يمثل سؤال: كيف هي علاقتك مسؤولك.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
جيدة	32	71.11	2.64	0.609	23.06
متوسطة	10	22.22			
غير جيدة	3	66.66			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (3-17): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات العينة.

- نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة 71.11%، والتي تمثل العلاقة الجيدة بين أفراد العينة والمسؤولين، وذلك بمتوسط حسابي يقدر2,64 والذي يقع ضمن المجال [2,34-3] والذي يعبر عن مستوى العلاقة الجيدة بين أفراد العينة والمسؤولين، وكذا بانحراف معياري يقدر ب 0.609 يقل عن المتوسط الحسابي، مما يدل على عدم وجود تباين كبير حول المتوسط أي وجود تجانس، والعلاقة الجيدة بين أفراد العينة والمسؤولين راجعة بالأساس إلى كون معظم العمال والمسؤولين يجمعهم عامل المنطقة والتقارب المكاني، مما يجعل ثقافاتهم وعقلياتهم متقاربة إلى حد بعيد وكذا قناعات مشتركة، أما نسبة 22.22% تشير إلى علاقات حسنة نوعا ما.

الجدول (3-18) يمثل سؤال : هل تحظى بالاحترام والتقدير من طرف مسؤولك.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	41	91.11	1.91	0.288	26.42
لا	4	8.88			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (18-3): إلى إن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ أن نسبة العمال الذين يحظون بالتقدير والإحترام من طرف المسؤولين كانت مرتفعة حيث بلغت 91.11% من مجموع النسب، وذلك بمتوسط حسابي يفوق المقياس [1.5]، وإنحراف معياري يقرب كثير من الصفر ويقدر بـ 0.288 وهذا راجع إلى عقلية وثقافة المسؤولين داخل المؤسسة، في حين كانت نسبة العمال الذين لا يحظون بالتقدير والاحترام ضعيفة ولا تعكس حقيقة العلاقة وذلك بنسبة 8.88%.

الجدول (19-3) يمثل سؤال : هل تعاني من مشكلة اللغة في التواصل مع مسؤولك

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	9	20	1.2	0.405	48.92
لا	36	80			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (19-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50،% مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ أن نسبة 80% من إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم لا يعانون من مشكل اللغة في التواصل مع مسؤوليهم مما يعني أنه لا توجد عراقيل وصعوبات في تواصل العمال مع مسؤوليهم وأن عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين عملية سهلة وليست معقدة مما يؤثر بالإيجاب على تسيير المؤسسة بطريقة جيدة ،وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.2 ويقترب من المقياس [1.5]، كما نلاحظ أن نسبة 20% فقط من إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم يعانون من مشكلة اللغة من التواصل مع مسؤوليهم.

الجدول (20-3) يمثل سؤال: هل تعرضت للظلم من طرف المسؤولين

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
كثيرا	18	40	2.22	0.735	33.10
نادرا	19	42.22			
ولا مرة	8	17.77			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (20-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من خلال الجدول (20-3) وجود تقارب ما بين نسبة العمال الذين تعرضوا كثيرا للظلم من طرف المسؤولين وبين الذين تعرضوا للظلم ولكن بمعدلات ضعيفة، وذلك بنسبة 40% و42.22% على التوالي، وبمتوسط حسابي يقدر بـ 2.22 والذي يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس لكرت الثلاثي [1.67-2.33]، وهذا يعني أن هناك نوع من التعسف في استخدام السلطة وانتشار بعض المظاهر السلبية للبيروقراطية والاستخدام الخاطئ لها، في حين كانت نسبة العاملين الذين لم يتعرضوا للظلم قليلة بنسبة 17.77%.

المحور الثالث: واقع نشاط التمكين داخل المؤسسة:

الجدول (21-3) يمثل سؤال: في حالة مواجهتك لبعض الصعوبات في العمل هل بإمكانك حلها دون الرجوع إلى الرئيس.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	30	66.66	1.33	0.477	35.86
لا	15	33.33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (21-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50% ما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة

- كما نلاحظ من الجدول أن نسبة العمال الذين أجابوا بأنهم قادرين على حل المشاكل دون الرجوع إلى الرئيس أكبر من الذين لا يستطيعون حلها دون استشارة الرئيس، وذلك بنسبة 66.66% و33.33% على التوالي، وبمتوسط حسابي يقترب من المقياس [1.5]، وانحراف معياري يقترب كثيرا من الصفر، مما يجعلنا نقول أن المؤسسة تتيح الفرصة أمام موظفيها لحل المشاكل والمساهمة في اتخاذ القرارات دون استشارة الرئيس، وهذا نوع من التمكين تعتمده المؤسسة في سياستها وفي علاقتها مع موظفيها.

الجدول (22-3) يمثل سؤال: هل تشارك في اتخاذ القرارات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف

					CV%
				σ	
كثيرا	18	40	2.20	0.757	34.40
نادرا	18	40			
ولا مرة	9	20			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (22-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50% مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من الجدول أن هناك تساوي بين نسبة العمال الذين يشاركون في اتخاذ القرار بشكل دائم وبين الذين يشاركون بشكل غير دائم ونادر، وذلك بنسبة 40% وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي قع ضمن المجال [1,67-2,33]، والانحراف المعياري الذي يقدر بـ 0.757 وهذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة تفتح المجال لموظفيها في اتخاذ القرارات وأن هناك نوع من

اللامركزية في اتخاذ القرارات وعدم احتكارها وتجمعها في جهة معينة أو مستوى إداري محدد، أما نسبة 20% فتمثل العمال الذين لم يحصل لهم أن شاركوا في اتخاذ القرار.

الجدول (23-3) يمثل سؤال: ما هي نوع القرارات التي تشارك فيها

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
إستراتيجية	15	41.66	1.58	0.5	31.64
روتينية	21	58.33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (23-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من مجموع النسب تمثل الأفراد الذين يشاركون في القرارات الروتينية والتي تقدر بـ 58,33% وبمتوسط حسابي يفوق المقياس [1.5]، وهذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة لا تتيح مجالا كبيرا لعمالها في المشاركة في القرارات الإستراتيجية نظرا لأهمية هذا النوع من القرارات، والآثار التي يمكن أن تترتب عليها، في حين كانت نسبة الأفراد الذين يشاركون في القرارات الإستراتيجية والحساسة في المؤسسة 41.66%، والظاهر أنها من اختصاص الإطارات والكفاءات الموجودة فيها دون سواهم من العمال.

الجدول رقم (24-3): يمثل السؤال: هل لديك القدرة على التغير

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	31	68.88	1.68	0.468	35.72
لا	14	31.11			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتSPSS .

- يشير الجدول (24-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50% مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- كما يوضح الجدول أن نسبة 68.88% من مجموع النسب تمثل الأفراد القادرين على إحداث التغيير في المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي يفوق المقياس [1.5]، وإنحراف معياري يقترب من الصفر، في حين كانت نسبة الذين يرون أنهم ليس لديهم قدرة على التغيير في المؤسسة كانت 31.11%.

المحور الرابع: واقع نشاط التحفيز داخل المؤسسة.

الجدول (25-3) : يمثل سؤال ما رأيك في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (السكن، السلفات، العمرة، .... إلخ).

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
جيدة	8	17.77	2	0.603	30.15
متوسطة	29	64.44			
ضعيفة	8	17.77			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (25-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات العينة.

- كما يوضح الجدول أن نسبة 64.44% (وهي النسبة المرتفعة في الجدول) تمثل نسبة أفراد العينة الذين يرون أن مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة [1.67-2.3]، وانحراف معياري يقترب من الصفر ويقدر بـ 0.603، في حين كانت نسبة 17.77% تمثل العمال الذين يرون أن الخدمات الاجتماعية جيدة، ونفس النسبة للذين يرون أنها غير جيدة.

الجدول (26-3) يمثل سؤال: كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة (التدفئة، التجهيزات، التبريد).

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
جيدة	24	53.33	2.47	0.625	25.30
متوسطة	18	40			
ضعيفة	3	6.66			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (26-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.33% تمثل نسبة أفراد العينة الذين يرون أن ظروف العمل جيدة داخل المؤسسة، وهذا ما يزيد من معدل استقرار العمال داخل المؤسسة، كون ظروف العمل من أهم الأشياء التي تجعل العمال يبقون في المؤسسة ولا يغادرونها، كما أن نسبة 40% تمثل الأفراد الذين يرون أن ظروف العمل متوسطة، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 2.47 والذي يقع ضمن الفئة [2.34-3]، مما يجعلنا نقول أن ظروف العمل ملائمة ومساعدة على العمل ، في حين كانت نسبة 6.66% وهي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت مع باقي النسب تمثل الأفراد الذين يرون أن ظروف العمل ذات مستوى ضعيف وغير ملائمة.

الجدول (27-3) يمثل سؤال: هل توفر لكم المؤسسة خدمات النقل والمواصلات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	24	53.33	1.47	0.505	34.35
لا	21	46.66			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (3-27): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من الجدول تقارب بين نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر لهم خدمات النقل و المواصلات وبين الذين كانت إجاباتهم تنفي كون المؤسسة توفر لهم خدمات النقل و المواصلات وذلك بنسبة 53.33 % و46.66% على التوالي، بمتوسط حسابي لم يتجاوز المقياس [1,5] ولكن يقترب منه والذي يقدر بـ 1.47 وانحراف معياري قدره 0.505، هذا يجعلنا نقول أن المؤسسة توفر خدمات النقل للعمال الذين توجد مسافة كبيرة بين مقر سكنهم وبين مكان العمل.

الجدول (3-28) يمثل سؤال: كيف ترى نظام التأمين الصحي في المنظمة.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
ملائم	28	62.22	1.62	0.490	30.24
غير ملائم	17	37.77			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (3-28): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة والتي بمقدار 62.22% كانت تمثل ملائمة نظام التأمين الصحي حسب ما يراه أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 1.62، والذي تجاوز المقياس [1.5]، وكذا الانحراف المعياري الذي يقترب كثيرا من الصفر، أما بالنسبة الأفراد الذين يرون أن نظام التأمين الصحي غير ملائم فكانت النسبة 37.77%.

الجدول (3-29) يمثل سؤال: ما هو الشيء الذي يحفزك أكثر.

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
الأجر	17	37.77
الترقية	13	28.88
الترقية المكافآت	2	4.44
الكل : (الأجر+ الترقية+ المكافآت+ الجوائز)	3	6.66
(المكافآت+ الجوائز)	1	2.22
الأجر+ الترقية+ الجوائز	1	2.22
الأجر+ المكافآت	1	2.22
الأجر+ الترقية	7	15.55

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (29-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة تجاوز مستوى 50% مما يدل على وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من الجدول أن الشيء الذي يحفز العمال أكثر هو الحوافز المادية والمتمثلة في الأجر وذلك بنسبة 37.77% من مجموع النسب، تليها نسبة 28.88% والتي تمثل الترقية كونها عامل من عوامل التحفيز، ونسبة 6.66 % كانت للأفراد الذين يرون أن الشيء الذي يحفزهم هو مجموع الأجر والترقية والجوائز والمكافآت معا، في حين كانت نسب قليلة تمثل الأفراد الذين يرون أن (المكافآت+ الحوافز) و(الأجر+ الترقية+ الجوائز) و(الأجر+ المكافآة) هي الأشياء التي تحفزهم وذلك بنسبة مشتركة مقدرة بـ 2.22%، وأخيرا نسبة 15.55% والتي تمثل نوع التحفيز المتمثل في (الأجر+ الترقية).

الجدول (30-3) يمثل سؤال : هل حسن التحفيز من أدائك الوظيفي.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	31	68.88	1.68	0.468	35.72
لا	14	31.11			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (30-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة 68.88% تشير إلى أن التحفيز حسن من الأداء الوظيفي للعمال، وذلك بمتوسط حسابي يفوق المقياس [1.5] والذي يقدر بـ 1.68، وإنحراف معياري يقترب كثيرا من الصفر ويقدر بـ 0.468، وهذا راجع إلى طبيعة التحفيز المقدم من طرف المؤسسة والذي يتلاءم مع رغبات وميولات العمال مما جعلهم يضاعفون من أدائهم ، أما نسبة الأفراد الذين لم يحسن التحفيز أدائهم كانت 31.11%.

الجدول (31-3) يمثل سؤال : هل أنت راض عن سياسة التحفيز في المؤسسة.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
كثيرا	13	28.88	1.96	0.796	40.16
مقبول	17	37.77			
قليلا	15	33.33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (3-31): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50،% مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 37.77% تمثل نسبة العمال الذين لديهم مستوى رضى متوسط (مقبول) عن سياسة التحفيز داخل المؤسسة، أما نسبة 33.33% فتشير إلى أن العمال لديهم مستوى رضى ضعيف عن سياسة التحفيز في المؤسسة، في حين كانت أصغر نسبة من مجموع النسب تمثل الأفراد الراضيين بشكل كبير عن سياسة التحفيز، وذلك بنسبة 28.88% وهذا ما يفسره ويعكسه المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن المجال [1.67-2.33] والذي يشير إلى عدم وجود رضى كبير عن سياسة التحفيز داخل المؤسسة، وكذا الانحراف المعياري الذي يبتعد نوعا ما عن الصفر والذي يقدر بـ 0.796.

الجدول (3-32) يمثل سؤال : هل سياسة التحفيز في المؤسسة.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
جيدة	11	24.44	1.87	0.786	42.03
متوسطة	17	37.77			
ضعيفة	17	37.77			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (3-32): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- تشير الجدول إلى أن النسبة الغالبة تدور حول مستوى متوسط وجيد فيما يخص سياسة التحفيز في المنظمة، وذلك بـ 37.77%، 24.44% على التوالي، أما نسبة 37.77% أيضا كانت حول المستوى الضعيف لسياسة التحفيز داخل المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثانية [1.67-2.33]، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط وغير جيد لسياسة التحفيز في المؤسسة وإنحراف معياري يبتعد عن الصفر و يقدر بـ 0.780.

المحور الخامس: واقع نشاط التدريب في المؤسسة.

الجدول (33-3) يمثل سؤال: هل تشجيع المؤسسة على التكوين والتدريب.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	31	68.88	1.68	0.468	35.72
لا	14	31.11			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (33-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات فئة.

- نلاحظ أن نسبة 68.88% وهي النسبة الأكبر في مجموع النسب والتي كانت إجاباتهم أن المؤسسة تشجع على تبني سياسة التكوين والتدريب، وذلك نظرا لطبيعة المجال الذي تنشط فيه المؤسسة والذي تتطلب دورات تدريبية لصالح العمال من حين لآخر نظرا للدور الكبير الذي تلعبه كونها آلية من آليات تنمية الموارد البشرية التي تؤدي إلى التسيير الجيد للمؤسسة ، أما نسبة 31.11% كانت تمثل إجابات أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تشجع على سياسة التكوين والتدريب.

الجدول (34-3) يمثل سؤال: كم مرة تحصلت فيها على تدريب.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
مرة	17	37.77	2.09	0.793	37.94
مرتين فأكثر	16	35.55			
ولا مرة	12	26.66			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (34-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم يصل إلى مستوى 50%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر تمثل العمال الذين تحصلوا فيها على مرة واحدة من التدريب، وذلك بنسبة 37.77%، أما نسبة العمال الذين يحصلوا على مرتين فأكثر من التدريب فكانت 35.5%، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.09 يقع ضمن المجال [1.67-2.33] وإنحراف معياري بقدر بـ 0.793 وهذا يدل ويؤكد أن المؤسسة تولى أهمية كبيرة لعملية تدريب عمالها، في حين كانت نسبة الأفراد الذين لم يتحصلوا على تدريب 26.66%.

الجدول (35-3) يمثل سؤال: ما هو نوع التدريب الذي حصلت عليه.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
محاضرات	2	5.71	2.91	1.502	51.61
أيام دراسية	17	48.57			
تدريب تطبيقي	8	22.85			
محاضرات+أيام دراسية	3	8.57			
محاضرة+أيام دراسي+ تدريب تطبيقي	2	5.71			
محاضرات تدريب+ تطبيق	1	2.85			
أيام دراسة+ تدريب تطبيقي	2	5.71			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

- يشير الجدول (35-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة كان 51.61%، مما يدل على وجود يباين بين تكرارات مفردات الفئة.

- نلاحظ من الجدول أن المؤسسة تعتمد في تدريب موظفها على نوعين من التدريب وهما الأيام الدراسية والتدريب التطبيقي بنسبتين كبيرتين مقارنة بباقي الأنواع الأخرى وهما 48.57% و22.85% على التوالي، أما الأنواع الأخرى للتدريب فكانت إجابات أفراد العينة تنحصر بين 2.85% و8.57%،و السبب وراء تبني المؤسسة التدريب بواسطة الأيام الدراسية والتدريب التطبيقي يعود إلى أهمية الجانب النظري المرفق بالجانب التطبيقي و انعكاساته الإيجابية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، وذلك بمتوسط حسابي 2.91 .

الجدول (3-36) يمثل السؤال: هل قامت المؤسسة بتدريبك لأجل تحسين أدائك في الوظيفة الحالية أو في أجل الترقية.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
التحسين	27	77.14	1.34	0.684	51.04
الترقية	4	11.42			
تحسين+ترقية	4	11.42			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (3-36) : إلى أن معامل الإختلاف لإجابات أفراد العينة كان 51.04% ما يدل على وجود تباين بين تكرارات مفردات العينة.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة 77.14% من إجابات أفراد العينة تشير إلى أن المؤسسة قامت بتدريبهم من أجل تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية وهذا يدل على أن هدف المؤسسة من التدريب هو تحسين أدائهم، وتليها نسبة 11.42% والتي تشير إلى أن المؤسسة قامت بتدريبهم لأجل التحسين والترقية في نفس الوقت، ونفس النسبة (11.42%) كان الغرض منه لأجل الترقية.

الجدول (3-37) يمثل سؤال: ما رأيك في أدائك الوظيفي في المنظمة بعد التدريب.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
قوي	13	37.14	2.31	0.583	25.23
متوسط	20	57.14			
ضعيف	2	5.71			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (37-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة لم تصل إلى مستوى 50% مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات الفئة.

- كما يوضح الجدول أن نسبة 57.14% من إجابات أفراد العينة تعبر على أن الأداء كان متوسط بعد التدريب، تليها نسبة 37.14% والتي تمثل أفراد العينة الذي كان أدائهم قوي بعد خضوعهم للتدريب، وهاتين النسبتين راجعتين إلى نوع التدريب من وجهة نظرا الفئة المستهدفة وعدم ملائمة أو ربما اللغة المستعملة فيه، وذلك بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي [1.67-2.33]، والتى تشير إلى أداء متوسط بعد التدريب، وانحراف معياري يقترب من الصفر ويقدر بـ 0.583%، في حين كانت نسبة الذين يرون أن أدائهم ضعيف بعد التدريب هي 5.71%.

الجدول (38-3) يمثل سؤال: هل قامت المنظمة بترقيتك بعد خضوعك للتدريب.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	معامل الاختلاف CV%
نعم	11	31.42	1.31	0.471	27.86
لا	24	68.57			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يشير الجدول (38-3): إلى أن معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة كان 27.86%، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين تكرارات مفردات العينة.

- كما يوضح الجدول أن نسبة 68.57% من الإجابات تشير إلى أن المؤسسة لم تقدم بترقية العمال بعد التدريب ، وذلك بمتوسط حسابي أقل من المقياس [1,5]، مما يؤكد عدم وجود الترقية بعد التدريب، في حين كانت نسبة 31,42% تمثل العمال الذين قامت المؤسسة بترقيتهم بعد عملية التدريب، مما يجعلنا نقول أن الهدف من عملية التدريب التي قامت بها المؤسسة هو تحسين أداء العاملين في وظائفهم الحالية فحسب.

خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز –المدية- في محاولة لإسقاط سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بدءا بسياسة التوظيف وإنتهاءا بسياسة التدريب والتكوين لأجل الوقوف علي واقع ومكانة العنصر البشري في المؤسسة وتعميم نتائجها على مختلف المؤسسات الجزائرية، واستعملنا لأجل ذلك الإستبانة كأداة للدراسة حيث كان عددها 45 إستبانة موزعة على موظفين في مستويات إدارية مختلفة وتم استرجاعها بأكملها(45)، وبناءا على عرضها وتحليلها توصلنا إلى العديد من النتائج والاستنتاجات وكذا جملة من التوصيات المقترحة موجودة بالتفصيل في الخاتمة العامة للرسالة.

خاتمة عامة:

لقد أضحى أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة، ونجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية تكمن في الأجور والحوافز ، التدريب ، وتخطيط القوى العاملة وتصميم وتحليل العمل ، سياسة الاختيار والاستقطاب والتمكين .

حيث أن التدريب يمكن العمال من التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل ويمكن المؤسسات من زيادة إنتاجيتها ، كما أن الحوافز تدفع العمال إلى العمل أكثر وتؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

إختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى: تلعب الموارد البشرية دورا هاما كونها المورد الأساسي في تسيير وإدارة جميع الموارد الموجودة في المؤسسة من آلات ومعدات وتكنولوجيا وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
الفرضية الثانية: يمكننا القول من خلال دراستنا أن تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية أمر ضروري لاستغلال واستخدام الطاقات البشرية بطريقة فعالة وتنميتها لتكون أداة تساهم مساهمة كاملة في تنشيط الوظائف وبرامج التنمية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .
الفرضية الثالثة : واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز يتنافي مع جاءت به الفرضية الثالثة وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة.

وفي سياق ذلك نختم بحثنا هذا بعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها في كل من الجانب النظري والتطبيقي، والتي نراها ضرورية وتلخص إلى حد كبير ما تناولناه، وكذا جملة من التوصيات التي لها صلة مباشرة بموضوع بحثنا هذا.

1- النتائج:

يمكن تمييز نوعين من النتائج :

*** النتائج الناتجة عن الدراسة النظرية والمتمثلة فيما يلي:**

- إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات على الإطلاق، كونها تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالمورد البشري بدءا من تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، الاختيار، التدريب و التمكين إلى غاية مغادرته المؤسسة.
- عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة، الأهداف والأدوار تغيرات متعددة تلازمت مع التغيرات التي عرفتها الإدارة.
- إن عملية تمكين العاملين وإن كانت لا تزال غامضة الملامح إلا أن لها أهمية بالغة في الإدارات والمؤسسات، وبمثابة أساس لنجاحها وتميزها وزيادة أدائها وطريق لتبني أي مدخل من مداخل التغيير للإدارة الحديثة والتي من أهمها أدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية.
- تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية في المؤسسة.
- تعد عملية التحفيز أحد أهم سياسات أدارة الموارد البشرية، تلك العملية التي تسهم بشكل كبير في دفع الأفراد العاملين للبذل والعطاء، شرط قيامها (عملية التحفيز) على أسس علمية وموضوعية متجددة لتندرج ضمن نظام الحوافر.
- تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة علي سياسة التدريب، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.
- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات وعمليات ومخرجات.
- الاستثمار في تدريب و تطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدلات حوادث العمل، ودعمه للاستقرار الوظيفي (التخفيض من معدلات دوران العمل).

*** النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي :**

- تولي مؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة لعملية اختيار وتعيين الموارد البشرية، بحيث تعتمد في عملية استقطابها على عامل المستوى العلمي بالدرجة الأولى، ويتم الاختيار فيها على أساس الاختبار والمقابلة.

- تعتمد مؤسسة سونلغاز على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما يفسر التناسب الكبير بين المؤهلات والمهارات وبين طبيعة الوظائف والأعمال فيها، وكذا مستوى رضا العاملين عن وظائفهم.

- تسود داخل مؤسسة سونلغاز علاقات جيدة وطيبة بين الأفراد في جميع المستويات الإدارية الأفقية منها والعمودية، مما أدىإلى الرفع من فعالية الإتصال بين الأفراد وجعلها عملية بسيطة وغير معقدة، كل هذا خلق نوع من الإحترام والتقدير داخل المؤسسة، وقلص نسبيا من حالات الظلم والتعسف في إستحدام السلطة، وساهم في القضاء على المظاهر السلبية للبيروقراطية، التي كانت إلى زمن قريب من سمات وخصائص الإدارة الجزائرية.

- تتيح مؤسسة سونلغاز وتفيح المجال أمام موظفيها في حل المشاكل، والمشاركة في إتخاذ القرارات الروتينية بمعدلات كبيرة، مما جعل الكثير من الموظفين على إستعداد لإحداث التغيير داخل المؤسسة، إلا أن المؤسسة لا توفر خدمات إجتماعية بالمستوى المطلوب، والذي يطمح إليه غالبية العاملين.

- ظروف العمل داخل المؤسسة تساعد على أداء الأعمال بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى وجود نظام تأمين صحي ملائم ومناسب، دلالة على وجود نوع من الرضا عن سياسة التحفيز التي تتبناها المؤسسة والتي كانت في مجملها تدور حول الحوافر المادية(الأجر والترقية)، كأفضل أنواع التحفيز التي تميل إليها غالبية العمال، مما أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

- من بين السياسات التي تولي أهمية كبيرة لها مؤسسة سونلغاز سياسة التدريب والتكوين لأجل الرفع من كفاءة عمالها والنهوض بمستوى العمل، ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

- نوع التدريب الذي تركز عليه مؤسسة سونلغاز هو الأيام الدراسية بالإضافة إلى التدريب التطبيقي الذي يتلاءم مع طبيعة الأعمال فيها.
- تعتمد مؤسسة سونلغاز على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل كون هذا الأخير معرقل لمسار العمل.

- عوائد عملية التدريب في مؤسسة سونلغاز كانت إيجابية حيث كان مستوة الأداؤ الوظيفي فيها بعد التدريب يدور بين الجيد والمتوسط.

2- التوصيات:

- إعادة النظر في الأمور التي أبدى العمال منها تذمرهم، والعمل على زرع الثقة المتبادلة بين المؤسسة وعمالها لخلق مشاعر الولاء والانتماء.

- ضرورة استخدام الأساليب العلمية في تسيير الموارد البشرية، بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

- استغلال العلاقة الوطيدة بين العمال إن أمكن من أجل توحيد الصف لبلوغ الأهداف المشتركة بسرعة وفعالية.

- على المؤسسة أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- ضرورة إعطاء أهمية كبيرة للخدمات الاجتماعية، التي تنمي علاقة الانتماء بين الفرد والمؤسسة وتشعره بأنه محط اهتمامها.

- محاربة كل أنواع الظلم والتجاوزات التي يمكن أن تحصل من طرف المسؤولين التي تولد الحقد والكراهية والفرقة.

- إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافها.

- من الضروري تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بالشكل الذي يتلاءم مع التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال المحلية منها والعالمية بالشكل الذي يستدعي تطوير برامج التدريب والتكوين وتوفير مستلزماته.

-العمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العاملين، وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال، وكذلك إتاحة حيز من الحرية للأفراد في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم.

- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والذي يساهم في تحسين الأداء.

أفاق البحث:

طبقا للقاعدة التي تقول أنه لا يخلوا عمل من النقص وأن القول بكمال أية دراسة علمية يشكل النقص في حد ذاته،فإن الدراسة الحالية لم تستوفي كل الجوانب التي يتسع معها نطاق البحث ،ولما كان كذلك يكون من الحصيف اقتراح المواضيع التالية قصد الدراسة.

-سياسة التحفيز وأثرها على أداء المورد البشري .

-علاقة سياسة التدريب بتنمية المورد البشري.

-أثر سياسة التمكين على أداء الموارد البشرية.

فهرس الجداول و الأشكال

أولا- فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
3-1	فروع المؤسسة	92
3-2	تطور عدد العمال إبتداءا من سنة 2010 إلى غاية سنة2016	95
3-3	أقسام استغلال الكهرباء والغاز والبلديات التابعة لها	96
3-4	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	98
3-5	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	99
3-6	يمثل توزيع أفراد لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	100
3-7	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	101
3-8	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (سنوات العمل).	101
3-9	يمثل سؤال: كيف تم توظيفك في المؤسسة	102
3-10	يمثل سؤال :على أي أساس تم اختيارك	103
3-11	يمثل سؤال: هل أنت راضي عن الوظيفة التي تقوم بها	104
3-12	يمثل سؤال : هل ترى بأن العمل الذي تقوم له يتناسب مع مؤهلاتك وقدراتك	105
3-13	يمثل سؤال: هل ترى بأن مهاراتك وقدراتك تستفيد منها المؤسسة	105
3-14	يمثل سؤال: هل تشعر بالتعب والملل في وظيفتك الحالية	106
3-15	يمثل سؤال: هل ترى بأنك قادر على أن تكون أكثر فعالية في موقع أخر للعمل.	107
3-16	يمثل سؤال: هل أنت راض عن الأجر الذي تتلقاه مقابل الجهد الذي تبذله.	107
3-17	يمثل سؤال: كيف هي علاقتك مسؤولك.	108

3-18	يمثل سؤال : هل تحظى بالاحترام والتقدير من طرف مسؤولك.	109
3-19	يمثل سؤال : هل تعاني من مشكلة اللغة في التواصل مع مسؤولك	109
3-20	يمثل سؤال: هل تعرضت للظلم من طرف المسؤولين	110
3-21	يمثل سؤال: في حالة مواجهتك لبعض الصعوبات في العمل هل بإمكانك حلها دون الرجوع إلى الرئيس.	111
3-22	يمثل سؤال: هل تشارك في اتخاذ القرارات.	112
3-23	يمثل سؤال: ما هي نوع القرارات التي تشارك فيها	112
3-24	يمثل السؤال: هل لديك القدرة على التغير	113
3-25	يمثل سؤال ما رأيك في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (السكن، السلفات، العمرة، .... إلخ).	114
3-26	يمثل سؤال: كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة (التدفئة، التجهيزات، التبريد).	115
3-27	يمثل سؤال: هل توفر لكم المؤسسة خدمات النقل والمواصلات.	115
3-28	يمثل سؤال: كيف ترى نظام التأمين الصحي في المنظمة.	116
3-29	يمثل سؤال: ما هو الشيء الذي يحفزك أكثر.	117
3-30	يمثل سؤال : هل حسن التحفيز من أدائك الوظيفي.	118
3-31	يمثل سؤال : هل أنت راض عن سياسة التحفيز في المؤسسة.	118
3-32	يمثل سؤال : هل سياسة التحفيز في المؤسسة.	119
3-33	يمثل سؤال : هل تشجيع المؤسسة على التكوين والتدريب.	120
3-34	يمثل سؤال: كم مرة تحصلت فيها على تدريب.	120
3-35	يمثل سؤال: ما هو نوع التدريب الذي حصلت عليه.	121
3-36	يمثل السؤال: هل قامت المؤسسة بتدريبك لأجل تحسين أدائك في الوظيفة الحالية أو	122

	في أجل الترقية.	
3-37	يمثل سؤال: ما رأيك في أدائك الوظيفي في المنظمة بعد التدريب.	123
3-38	يمثل سؤال: هل قامت المنظمة بترقيتك بعد خضوعك للتدريب.	123

ثانيا- فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	هيكل إدارة الموارد البشرية	32
1-2	مهام إدارة الموارد البشرية	40
1-3	أهداف إدارة الموارد البشرية	42
1-4	طريقة تحقق أهداف إدارة الموارد البشرية	43
1-5	عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	47
2-1	خطوات تخطيط الموارد البشرية	57
2-2	خطوات اختيار وتعيين الموارد البشرية	62
2-3	التدريب في مواقع العمل	82
3-1	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	98
3-2	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	99
3-3	يمثل توزيع أفراد لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	100
3-4	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (سنوات العمل).	102

قائمة الاختصارات

AG: Administration général

GP: gestion des personnelle

GRH: Gestion des resources homme

PF: Programme des formation

EGA: Entreprise electricité et gaz algerié

EGF : Electricité et gaz France

SPA : sonelgaz produire Algérie

قائمة المراجع :

أولا: الكتب:

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين،مكتبة الانجلو المصرية للنشر،مصر ،2000.

2- برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2007.

3- بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن، 2001.

4- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2004.

5- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر،القاهرة ،مصر ، 2006.

6- حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 2002.

7- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

8- حمود خضير، الخرشي يسين، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2007.

9- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2003.

10- راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر ، سنة 2001.

11- راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.

12- راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.

13- رسلان بيل، الحوافز في قوانين العاملين، دار النهضة العربية للنشر، عمان ، الأردن، 1987.

14- رشيد زوراتي، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،ط1،2002،

15- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر، 2003.

16- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2000.

17- سيد أحمد خيري، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، دار المعارف للنشر والتوزيع،القاهرة مصر، 1986.

18- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

19- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع ،الإسكندرية، مصر، 2001.

20- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر 2002.

21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية،مصر، سنة 2000، ص71.

22- صلاح صلاح معمار، التدريب (الأسس والمبادئ)، ط1، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

23- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان، 1994.

24- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي) ، ط2، دار الكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2006.

25- عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للبحوث والدراسة، القاهرة، مصر، 2003.

26- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة لإدماج مشاركة المخاطر،ط2، المكتبات الكبرى، مصر ، 1990.

27- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر ،2007 .

28- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1988.

29- عبد المجيد معطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999.

30- عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

31- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،مصر، 2005.

32- عبد الوهاب علي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، مصر، القاهرة، 2004.

33- عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، دار النشر لمكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.

34- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2003.

35- علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في العنصر البشري، "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، إيتراك للطباعة والنشر ، مصر، القاهرة، 2004.

36- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1998.

37- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر، ط1، دار وائل للنشر،عمان، الاردن، 2005.

38- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطلبوعات الجامعية، عمان، الأردن، 1982.

39- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1991.

40- قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.

41- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، سنة 2000.

42- كامل بكري، الموارد البشرية واقتصادياتها، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان .

43- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

44- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2005.

45- محمد حسين أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

46- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، 2009.

47- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2000.

48- محمد كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر ،2000.

49- مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، ط2، المجموعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.

50- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، سنة 2005.

51- ملكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، ط1، ترجمة مركز التعريب والبرمجة الدار العربية للعلوم بيروت، لبنان، 1997.

52- موسى اللوزي، التنظيم الإداري (الاساليب والاستشارات)، ط1، زمزم ناشرون وموزعون،عمان الاردن، 2010.

53- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010.

54- نيكي هايس، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، إدارة الفريق استراتيجية النجاح، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية .

55- يحنى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.

56- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، المملكة العربية الأردنية الهاشمية، 2006.

ثانيا:الرسائل الجامعية:

1- سملالي يحضية أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دوكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.

2- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية، مذكرة اجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر) 2006-2007.

3- قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، جامعة المدية، تخصص إدارة الأعمال وتسويق، 2007-2008.

4- كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركةالاسمنت بسور الغزلان SC SEG مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007،2008.

5- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

6- مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مستغانم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010-2011.

7- مزاري أسماء، أثر إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية، (دراسة حالة ثانوية بوسيلة أمعمر بوامري، الدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الدكتور يحي فارس كلية العلوم الاقتصادية، 2012-2013.

8- مهيبل وسام، تكنولوجيا الاتصال ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، 2012.

9- نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس قسنطينة chuc ، رسالة ماجستير، علوم تسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2008-2009.

10- هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسبوع تمكين العاملين في المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية، 2009، 2010.

ثالثا: المقالات العلمية:

1- زهير الصباغ، عبد العزيز أبو ضيعة، التدقيق الإستراتيجي لدراسة القوى الإستراتيجية، مقال منشور بمجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، لسنة 1990.

رابعا:المواقع الإلكترونية:

1- سارو نبيل "تعريف تمكين العاملين" www.hrdiscussion.com/hr456567.html" تاريخ الاطلاع 2016/03/02.

فهرس الموضوعات:

العـــناوين	مـــوضـــوع العـــنـــاويـــن	الصفحة
تشكرات		
إهداء		
فهرس الموضوعات		
فهرس الجداول والأشكال		
ملخص الدراسة		
مقدمة عامة		أ- ح
الفصل الأول	**المـــوارد البـــشـــريـــة وإدارتـــهـــا**	
المبحث الأول	الموارد البشرية، مفاهيم وخصائص	25
المطلب الأول	تعريف الموارد البشرية وتطورها	25
المطلب الثاني	خصائص الموارد البشرية	27
المطلب الثالث	وظائف الموارد البشرية	29
المطلب الرابع	أهمية الاستثمار في العنصر البشري	30
المبحث الثاني	الإطار العام لإدارة الموارد البشرية	31
المطلب الاول	مفهوم إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها	31
المطلب الثاني	إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمات	35
المطلب الثالث	مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية	37
المطلب الرابع	أهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها	41
المبحث الثالث	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	45
المطلب الأول	تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	45
المطلب الثاني	عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	46
المطلب الثالث	فرضيات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	48
المطلب الرابع	أهمية ومعوقات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	49

خلاصة الفصل الأول		50
الفصل الثاني	**سياسات إدارة الموارد البشرية**	
المبحث الأول	سياسة التوظيف وتنظيم وظيفة الأفراد	53
المطلب الأول	توصيف الوظائف	53
المطلب الثاني	تخطيط الموارد البشرية وخطواته	55
المطلب الثالث	طبيعة استقطاب الموارد البشرية ومصادره	57
المطلب الرابع	طبيعة وإجراءات اختيار وتعيين الموارد البشرية	59
المبحث الثاني	سياسة التحفيز والتمكين	63
المطلب الأول	مفهوم التحفيز وأهميته وأهدافه	63
المطلب الثاني	مراحل تصميم نظام الحوافز	67
المطلب الثالث	مفهوم التمكين وأهميته، ومراحل تطبيقه في المنظمات	68
المطلب الرابع	شروط التمكين وأساليبه	72
المبحث الثالث	سياسة التدريب في المنظمة	77
المطلب الأول	مفهوم التدريب وأهميته	77
المطلب الثاني	أهداف التدريب	79
المطلب الثالث	أنواع التدريب ومبادئه	80
المطلب الرابع	الدوافع التي تستدعي البرامج التدريبية	86
خلاصة الفصل		88
الفصل الثالث	**واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية**	
المبحث الأول	تقديم عام لمؤسسة سونلغاز الأم	91
المطلب الأول	التطور التاريخي للمؤسسة	91
المطلب الثاني	أهمية وأهداف سونلغاز	93
المبحث الثاني	تقديم المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية	94
المطلب الأول	نشأة المديرية الجهوية للمدية	94
المطلب الثاني	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية سونلغاز بالمدية	95

المبحث الثالث	بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	97
المطلب الأول	منهج الدراسة	97
المطلب الثاني	تحليل نتائج الاستبيان	98
خلاصة الفصل الثالث		125
الخاتمة العامة		127
قائمة المراجع		132
الملاحق		139