وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

مذكرة مكملة نيل شهادة الماستر علم الإجتماع

تخصص إدارة الموارد البشرية

الموضوع :

إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية لشركة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الصفة	الجامعة
د.عمور محمد	رئيسا	جامعة المدية
د.زويتيني عبد العزيز	مشرفا ومقررا	جامعة المدية
د.شريف صديق	مناقشا وممتحنا	جامعة المدية

إعداد الطالبتين :

بتيل خديجة

سليماني فاطمة الزهراء

إشراف الأستاذ :

زواتيني عبد العزيز

السنة الجامعية : 2015-2016





شكر و عرفان

نحمد الله الذي هدانا وعلمنا ما لم نكن نعلم ويسر لنا هذا العمل ونصلي نسلم على اشرف خلق الله وعلى آله وصحبه و

اما بعد فنتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

كما نتقدم بشكر الجزيل الى استاذ المشرف الدكتور زاوتني عبد العزيز الذي لم يبخل علينا

بنصائحه القيمة واسهاماته المفيدة

كما نتقدم بشكر الجزيل إلى الموظف بتيل خالد بجامعة الحقوق الذي قدم لنا يد العون

وفي الأخير لا ننسى أن نوجه الشكر الجزيل لعمال مؤسسة سونلغاز بالمدية

الإهـداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى الوالدين الكرمين اطال الله عمرهما

إلى اخوتي واخواتي الأعزاء ادام الله عليهم نعمة الصحة والعافية

الى زوجي واهله.....

إلى كل الأهل ولأقارب.....

إلى ابناء اخوتي شيماء...عماد...مروة

الى جميع الأصدقاء والأحباء

الى من شاركتني في هذا العمل: سليماني فاطمة الزهراء

الى كل من عرفته من قريب او بعيد

الى جميع طلبة علم الاجتماع

الى كل هؤلاء اهدي هذا المجهود العلمي المتواضع

خديجة

الإهـــــداء

إلى نبع المحبة الذي تكدره عوادي الزمن أبي

وفيض الحنان الذي لا يقف في طريقه أي عائق إلى أمي الغالية

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى من رأيت من خلالهم الحياة بذل وعطاء أمل وعمل إلى إخوتي وأخواتي وكافة أفراد عائلتي

إلى من كانوا كثر الناس ارتباطا بي دون الحاجة لانتظار مقابل ، أعزوني بكل ما تكمل معاني

الأخوة من معنى و ساعدوني عندما كنت بحاجة للمساعدة دون تردد و من دون طلب،

إلى من كانوا يعيشون آلامي دون شكوى ، ويفرحون لسعادتي بكل معنى

والى من أحترمهم و أقدرهم من أعماقي

فلونة ، جميلة ، خديجة ، سارة ،

إلى كل زميلاتي وزملائي في مشواري الدراسي .

فاطمة الزهراء

الفهرس

الفهرس :

الشكر و العرفان

الإهداء

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات

مقدمة ..... أ.....

الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد ..... 6.....

أولا الإشكالية ..... 7.....

ثانيا: الفرضيات ..... 9.....

ثالثا: تحديد المفاهيم ..... 9.....

رابعا :المنهج المستخدم ..... 14.....

خامسا : تقنيات الدراسة 15

سادسا: الدراسات السابقة ..... 17.....

خلاصة الفصل ..... 22.....

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

تمهيد .....24.....

1: مفهوم إدارة الموارد البشرية: .....24.....

2ـ أهداف إدارة الموارد البشرية .....25.....

3-أهمية الموارد البشرية .....27.....

2:نظريات إدارة الموارد البشرية .....28.....

1.2 التصور الكلاسيكي .....28.....

2ـ 2 : النظرية النيوكلاسيكية .....36.....

3 ـ 3 : النظريات الحديثة .....38.....

3ـ وظائف إدارة الموارد البشرية .....42.....

3. 1:التخطيط .....42.....

3 .2: التوجيه .....49.....

3. 3 : الرقابة .....51.....

خلاصة .....55.....

الفصل الثالث : تحسين الأداء في المؤسسة

تمهيد .....57.....

1_ماهية الاداء .....57.....

1_1تعريف الأداء .....57.....

1_2أبعاد الأداء .....58.....

1_3العوامل المؤثرة على الأداء ..... 59.....

2.تقييم الأداء ..... 63.....

1.2 تعريف تقييم الأداء ..... 63.....

2.2أهمية و أهداف تقييم الأداء ..... 64.....

3.2خطوات تحسين الاداء ..... 67.....

3- التكوين وتحسين الأداء ..... 68.....

1.3تعريف التكوين ..... 68.....

2.3اهمية واهداف التكوين ..... 69.....

3.3دور التكوين في تحسن اداء العامل ..... 70.....

4.ماهية اتخاذ القرار ..... 71.....

1.4تعريف اتخاذ القرار ..... 71.....

2.4نظريات اتخاذ القرار ..... 72.....

3.4مراحل اتخاذ القرار ..... 74.....

خلاصة الفصل ..... 77.....

الفصل الرابع : الجانب الميداني

تمهيد ..... 79.....

1. التعريف الميداني للبحث ..... 80.....

تاريخ المجتمع ومراحل تطوره ..... 80.....

مهامها و أهدافها ..... 84.....

مجتمع البحث 88

2 . **عينة البحث** 88

3. **تفريغ البيانات الأولية** 89

تفريغ بيانات الفرضية الأولى 92

نتائج الفرضية الأولى 100

تفريغ البيانات الفرضية الثانية 101

نتائج الفرضية الثانية 110

الاستنتاج العام 111

خاتمة 111

قائمة المصادر و المراجع 116

قائمة المصادر و المراجع 116

الملاحق 121

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	العلاقة بين التخطيط و الموارد البشرية و الأنشطة	46
2-2	أنواع الرقابة :المسبقة للعمليات و المرتدة	54
1-4	خريطة تنظيمية للشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز	86

قائمة الجداول

	العنوان	الصفحة
	تفريغ البيانات الأولية	
1	جدول يوضح أفراد العينة حسب الجنس	88
2	جدول يوضح أفراد العينة السن	88
3	جدول يوضح أفراد العينة الأقدمية	89
4	جدول يوضح أفراد العينة الوظيفة	90
5	جدول يوضح أفراد العينة المستوى التعليمي	90
	تفريغ بيانات الفرضية الأولى	
6	جدول يوضح لنا تقديم الاقتراحات للرؤساء في العمل	91
7	جدول يوضح لنا نوع الوظيفة وعلاقتها بإشراك العمال في اتخاذ القرار	92
8	جدول يوضح لنا نوع الوظيفة وعدم إشراك في صنع القرار	93
9	جدول يوضح لنا نوع الوظيفة وتقديم الاقتراحات	94
10	جدول يوضح لنا طريقة صنع القرار داخل المؤسسة وعلاقته بالوظيفة	95
11	جدول يوضح لنا نوع الوظيفة وعلاقتها بواقع المشاركة في القرارات على الأداء المهني وعلاقته بنوع الوظيفة	96
12	جدول يوضح لنا أكثر القرارات التي يتم إشراكك فيها وعلاقته بنوع الوظيفة	97
13	جدول يوضح لنا نوع الوظيفة وعدم إشراك العمال فيها وعلاقته بنوع الوظيفة	98
	تفريغ بيانات الفرضية الثانية	
14	جدول يوضح لنا العلاقة بين السن وخضوع العمال لتكوين من قبل	100
15	جدول يوضح لنا نوع الوظيفة كم عدد مرات خضوعك لتكوين	101
16	جدول يوضح لنا أحسن تكوين هو نوع الوظيفة	102
17	جدول يوضح لنا علاقة الجنس بالتكوين وزيادة في المهارة في أداء العمل	103
18	جدول يوضح لنا الوظيفة وعلاقتها بالإدارة الموارد البشرية ومراعاتها لعملية التكوين	104
19	جدول يوضح لنا المستوى التعليمي وعلاقتها بالأماكن المقترحة لإجراء عملية التكوين	105
20	جدول يوضح لنا إستراتيجية التكوين في إدارة الموارد البشرية ونوع الوظيفة	106
21	جدول يوضح لنا جدول يوضح لنا المستوى التعليمي ومدى مبادرة من أجل تحسين أداء المؤسسة	107

مقدمة

مقدمة:

مقدمة : تعتبر الموارد البشرية عاملا أساسيا من عوامل التنمية والتطور فهي تحتل مكانة متميزة وتحضي بالاهتمام في المؤسسات ، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة تتلقى التعليمات لها دور في إنتاجية المؤسسة وذلك ببذل الجهد مقابل المكافآت المالية فقد أصبحت هذه المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والعمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه لها من تميز حيث تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة والتكيف مع التغيرات العالمية والمحلية .

يعد التكوين احد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أوليات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم

ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكونين بالمعلومات والأساليب المتجددة والمختلفة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤولهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية ، لذا تجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين أثناء الخدمة ، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف مكونين ذوي الخبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية .

تواجه مختلف المؤسسات مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها تتفاوت من حيث الأهمية والصعوبة ، فبعضها قرارات روتينية بسيطة وأخرى تتوقف عليها حياة المؤسسة بحيث لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة وفشلها ، وبالتالي لا بد أن تكون القرارات صائبة ، فقد يتولى صنع القرار فرد واحد أو يستعين بمجموعة من الأفراد طلبا للرأي يعتبر أداء المؤسسات من المواضيع التي تشغل بالمسيرين والأهم

فالتغيرات الهائلة التي تحدث في المجتمع مست جميع الميادين والمؤسسات من بينها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)والتي تلعب دورا هاما في توفير الخدمة العمومية وتوزيع الطاقة الكهربائية شهدت هذه الأخيرة تطورات عديدة في شتى المجالات (الهيكلية ،التكنولوجية ،النظامية) تفرض عليها إعادة النظر في منظوماتها التكوينية والعمل على وضع استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين ، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة .

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي تشمل على مقدمة وأربعة فصول وخاتمة ، فقد احتوى الجانب الأول النظري على ثلاثة فصول:

_الفصل الأول: خصصناه لتحديد الإشكالية وفرضيات البحث وأيضا تحديد المفاهيم وتحديد المنهج المستخدم وتقنيات الدراسة والدراسات السابقة.

_الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.

_الفصل الثالث: تحسن الأداء في المؤسسة.

أما الجانب الميداني فقد قسم إلى فصلين : شمل الفصل الأول على التعرف بميدان البحث والهيكل التنظيمي له ، كذلك تحديد مجتمع البحث والعينة وخصائصها

أما الفصل الثاني فقمنا بعرض وتحليل بيانات الفرضيتين الأولى والثانية واستنتاجاتهما وصولا إلى الاستنتاج العام وأخيرا الخاتمة.

الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا : الإشكالية

ثانيا : الفرضيات

ثالثا : تحديد المفاهيم

رابعا : المنهج المستخدم

خامسا : المقاربة النظرية

سادسا : تقنيات الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

تمهيد :

يعد الإطار المنهجي الركيزة الأولى التي تتمحور حولها الدراسة فهو يشكل مرحلة الانطلاق الفعلي لها وذلك بالنظر لأهمية هذه المرحلة حيث أن الباحث من خلال هذا الإطار يتمكن من تحديد معالم بحثه . لأن القيام بأي دراسة سوسيولوجية تتطلب من الباحث أن يحدد الإشكالية التي تعتبر أهم خطوة في البحث العلمي ثم تحديد الفرضيات المتبعة في الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وبعدها المنهج المتبع وتقنيات المستعملة في الدراسة لتنتهي بالدراسات السابقات وفي ضوء منهج معين وذلك بالاعتماد على الأداة التي تتوافق مع هذا المنهج .

أولا : الإشكالية:

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام بالمؤسسة باعتبارها أهم مورد من موارد المؤسسة ، وتعتبر الأداة مساعدة في بلوغ أهدافها ، حيث تعمل على تقييم أنشطتها المختلفة وهذا لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات والمراسيم الرقابية ، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بها المؤسسة .

ولقد اتسع نطاق الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الجزائر من طرف بعض الباحثين والمهنيين بداية من سنوات التسعينات مع ظهور الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية كما أنها أصبحت تمثل مسؤولية جد صعبة هذا لأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى تحسين أداء العاملين بها .

ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية مالم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي ، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا ، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا في التكوين ، في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على الأداء لمؤسسة ، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة .

كما يعتبر القرار الإداري أساس العملية الإدارية فبدونه لا يمكن للنشاطات الأساسية أن تأخذ مكانها ، وعلى هذا الأساس فإن عملية اتخاذ القرار تنتشر في كل المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير

وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة ، ويتعامل مع كل المواضيع المقترحة وهو عامل مهم لزيادة أداء العاملين .

كما يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة كما يتصف الأداء بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة ، فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيها من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها ، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب ، وذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية .

ومن الواضح لا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها بالاعتماد على سياسات التكوين والمشاركة في اتخاذ القرار من أجل الرفع من كفاءة العاملين.

فالمورد البشري أحد العوامل الأساسية للأداء الذي يسمح للمنظمة بالبقاء والاستمرارية.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤلات التالية:

هل لإدارة الموارد البشرية علاقة بتحسين أداء العاملون ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

أ_هل تكوين الموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين ؟

ب_هل مشاركة إدارة الموارد البشرية للعمال في اتخاذ القرار له دور في تحسين أداء العاملين ؟

الفرضية العامة: إدارة الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين

ثانيا: الفرضيات :

تكوين العمال من طرف إدارة الموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين.

ب_مشاركة الأفراد العمال في اتخاذ القرار له دور في تحسين أداء العاملين.

ثالثا: تحديد المفاهيم:

قياسا إلى موضوع دراستنا وفرضياتها قمنا بتحديد المفاهيم التالية:

1. **المورد البشري :** هو مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وتقييم الأدوار وإنجاز الأعمال.[1]

ويعرف أيضا: لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة للأداء مهام متخصصة.[2]

تعريف إجرائي للمورد البشري : يقصد به جميع الأفراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها من أعلى السلم الوظيفي إلى أدناه و يمارسون مهاما وصلاحيات ضمن هذه المؤسسة.

[1] _كامل المغربي واخرون ،اساسيات في الادارة ، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع،ط1،الاسكندرية، 1995ص26.

[2] _راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية الاسكندرية،2005،ص29.

2. **إدارة الموارد البشرية** :هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها،

أوهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرها والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.[1]

يعرف أيضا: على أن إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة او بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختيار والتعين تقييم الأداء، التدريب والتنمية ، التعويض والمتربات، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.[2]

ويعرف أيضا: بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.[3]

تعريف الإجرائي : يقصد بإدارة الموارد البشرية تسيير وإدارة شؤون الأفراد وتطوير كفاءتهم من خلال تكوينهم والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

[1]_عادل حرحوش صالح ، مؤيد سالم ،ادارة الموارد البشرية ،عالم الكتب للنشر والتوزيع،الاردن،ط2006،ص5.

[2]_صلاح عبد الباقي ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية،مصر ،2000،ص20.

[3]_علي السلمي، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب ، القاهرة، 1985 ، ص 5.

3.الأداء :

لغويا: أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية: PERFORMARE والتي تعني إعطاء كلية شيء ما والتي اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMACEوالتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.[1]

التعريف الاصطلاحي للأداء :

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفية وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .[2]

ويعرف أيضا: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل المهام الموكلة إليه من حيث الجهد والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.[3]

التعريف الإجرائي : هو مجمل الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل وتدخل ضمنها الخبرة والمهارة والمشاركة في القرارات وغيرها.

[1]_عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة و الفعالية ،مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيظر بسكرة ،العدد الاول ،نوفمبر 2001، ص 20 .

[2]–راويةمحمدحسن،إدارةالمواردالبشريةرؤيةمستقبلية،الدارالجامعيةالإسكندريةمصر، 2006 ،ص25 ،26.

[3]_طاهرمحمدكلادة،الاتجاهاتالحديثةفيالعيادةالإدارية،دارزهرانللنشروالتوزيع،الأردن، دط .

4.تقييم الأداء:

يرى بعض الباحثين أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الأفراد العاملين بشكل منصف وعادل وذلك بمكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون استناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساساها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.[1]

ويعرف أيضا تقييم الأداء: بأنه تلك العملية الإدارية الهادفة إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من جهة وإمكانية تقليدهم لوظائف ذات مستوى ومسؤوليات أكبر من جهة أخرى .[2]

تعريف الإجرائي: تقييم الأداء هو طريقة منظمة لتقدير أداء الأفراد العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معينة.

5.التكوين :

للغويا: كلمة التكوين مشتقة من الفعل كون والتي يقابلها في الفرنسية FORMER ذات المصدر اللاتيني FORMAR ولغويا تعني إعطاء الشيء شكلا .[3]

[1]_فريد كورتل ، منيرنوري، إدارة الموارد البشرية ،مكتبة المجتمع العربيّ للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى 2011،ص322.

[2]_مصطفى محمود ابو بكر،ادارة الموارد البشرية مد خل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر،بدون طبعة،2008،ص297 .

[3]_2 P.GOLIN LA FORMATION REOCATION PARIS EDITION E.S.E1991.P43.

تعريف اصطلاحي : عرفه عبد الباقي بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة مهارات وخبرات الأفراد في عملهم.[1]

ويعرف أيضا :بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.[2]

تعريف الإجرائي: يقصد بالتكوين زيادة قدرات النفسية والتقنية والفنية بالنسبة لكل العمال داخل المؤسسة

6. المشاركة في صنع القرار

يعرف على أنها إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ .[3]

إتخاذ القرار يعرف :على أنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر.[4]

ويعرف أيضا لوثانز : اتخاذ القرار على أنه الاختيار بين البدائل حيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة كما يجب أن يؤديه في موقف معين ووقت معين فالقرار يمثل نوعا من السلوك والاتجاه يختاره من بين البدائل. [5]

---

[1]_صلاح الدين محمد عبد الباقي،ادارة الموارد البشرية،مرجعسابق،ص 69 .

[2]_زكي محمود هاشم ،ادارة الموارد البشرية،جامعةالكويت،الكويت، 1989،ص255 .

[3]_سليمان حنفي محمود ،السلوك الاداري، دار المعارف المصرية ، القاهرة ،1978 ، ص368.

[4]_جميل احمد توفيق، إدرة الاعمال مدخل وظيفي ،دار النهضة العربية،بيروت، 1986 ،ص 103 .

[5]_سهيل احمد عيدات ،اساسيات نظريات ومفاهيم،ط1،عالم الكتاب الحديث،بيروت، 2007 ،ص 134 .

تعريف الإجرائي: المشاركة في صنع القرار

المشاركة في صنع القرار يقصد بها إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق قواعد وأسس موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى .

رابعا :المنهج المستخدم

المنهج: هو عبارة عن تلك العملية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجته مشكلة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل.[1]

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز في الدراسة على قياس العلاقة بين المتغيرات وذلك من خلال تحليل البيانات وإعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها في صورة نتائج ويتم ذلك عبر عدة مراحل

1. جميع المعلومات: أي جمع البيانات من العينة التي اختيرت وتمثلت في مجموعة الموظفين.
2. تحليلها: التحليل يكون حسب المعطيات.
3. تفسيرها : تفسير البيانات من خلال تفسير ما تعنيه الأرقام المجمعة من نتائج وذلك سيسيولوجيا .

[1] عبد الناصر جند لي : تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية ،ط 2 ،ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2007،ص 14. _

خامسا تقنيات الدراسة

التقنية هي الأداة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة إذا الأداة هي الوسيلة المستعملة في جمع البيانات ، وفي البحوث الاجتماعية هناك الكثير من الوسائل للحصول على البيانات وقد استعملنا في بحثنا هذا الاستمارة التي تعرف على أنها هي أداة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يراد من الباحث معالجتها .[1]

سادسا: المقاربة النظرية:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على نظرية " الإدارة العلمية " لأنها النظرية التي أعطت اهتماما كبيرا بالمورد البشري و الاستغلال الأمثل لقدراته و كذلك اهتمت بتحسين الأداء.

تطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الأولى من القرن العشرين و يعتبر " فريدريك تايلور " الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية التي كانت تهدف إلى التعرف على أفضل الطرائق التي يؤدي بها العاملون وظائفهم.

و أوضح " تايلور "أن هدف الإدارة هو ضمان أقصى الرفاهية لأصحاب العمل و أقصى رفاهية للعاملين، أي تحقيق مصلحة الطرفين معا، بحيث لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين و الإدارة بل على العكس من ذلك فان مصالحهما مشتركة و ذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعمال و تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال.

أن الأجور المرتفعة ستدفع الأفراد العاملين إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على أجر أعلى مما

[1]GAWITIZ MADELIN METHODE DES SCIENCES SOCIALES EDDALEZ 5EMEEDITION PARIS 1981 P 73 –

يزيد الإنتاج و يقلل من تكاليف الإنتاج.

وكذلك اهتمت هذه النظرية في ضرورة العناية بإعداد الأفراد العاملين و تدريبهم على الأعمال التي سيؤدونها و كذلك أن زيادة الأجر للعاملين يزيد من دافعيتهم للعمل و من إنتاجيتهم[1].

*أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

توصل تايلور من خلال دراسته الى أربعة مبادئ علمية في الإدارة و هي:

تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل التحليل العلمي و المنطقي محل التجريب و التخمين اللذين كانا يستخدمان في مجال الأداء و العمل.

إيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيار تدريب تعليم و تطوير العمال و تحسين أدائهم بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ بهذا الدور بالقدر الذي يستطيعه و طبقا لخبراته و قدراته و تجاربه الخاصة.

التعاون الكامل بين الإدارة و العمال حتى يتم تطبيق المبادئ و الدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسون تقييم العمل و المسؤولية بين الإدارة و العمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و يقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة كما تقوم الإدارة بدراسة الأعمال و تحديد الخطوات و الوقت و يقوم العمال بتنفيذ التعليمات و المخططات الإدارية حسبما ترد إليهم.

[1] – روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات – ترجمة رفاعي و إسماعيل بسوني – الطبعة السابعة – دار المرخ – الرياض – 2005 – ص 29.

وقد سعى " تايلور " إلى الدعوة إلى مبدأ المراقبة الوظيفية الذي يقضي بأهمية وجود عدد من المراقبين و الملاحظين لكل عامل ، وقد كان " تايلور " يربط الأجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة [1]

و في الأخير يمكن أن نقول أن هذه النظرية اهتمت كثيرا بالجوانب المادية في العمل و الإنتاج وتقسيم العمل و التخصص كأساس لرفع الإنتاجية و اعتبرت الإنسان أداة للعمل أو مصدر للطاقة تستخدم في الوصول إلى الإنتاج المطلوب.

سابعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم عناصر المعنية على حل مشكلة البحث لما لها من إسهامات تمكنه من الإطلاع على النتائج التي توصل إليها الآخرون في بحثهم فينطلق باحث جديد على أساس ما وصل إليه سابقه .

الدراسة الأولى: دراسة فرحاتي فاطمة وهي مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم اجتماع تخصص تنظيم جامعة الجزائر سنة 2013 . 2014 بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية المسيلة ، وكانت تهدف هذه الدراسة من خلال هذه الإشكالية إلى معرفة ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال واعتمدت الدراسة على التساؤلات الآتية :

_ ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العمال ؟ .

_ هل يعتبر التحفيز عامل يساهم في تحسين أداء العمال ؟.

_ هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين أداء العمال ؟.

[1] ناصر محمد العد لي – السلوك الإنساني و التنظيمي– منظور كلي مقارن– الإدارة العامة – الرياض 1995 – ص27.

فرضيات :

_ كل ما وفرت المؤسسة برامج تكوينية للعمال كل ما أدى ذلك إلى تحسين أدائهم .

_ التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يؤدي إلى تحسين أداء العمال .

_ فاعلية الاتصال التنظيمي تساهم في رفع مستوى أداء العمال.

المنهج المتبع:

استخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي أما الأدوات فاستعمل الاستبيان والمقابلة.

عينة الدراسة: تم اختبار العينة العشوائية وقد قدرت النسبة 50% من المجتمع الكلي أي ما يعادل 30% عاملا حيث تضم المؤسسة 260 عامل أي المعدل الإجمالي.

نتائج الدراسة: من بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر

_ أغلب أفراد العينة أكدوا بأنهم يشعرون بتحسن في أدائهم بعد إجرائهم التكوين وأن إدارة الموارد البشرية تخصص مصلحة قائمة بحد ذاتها لتنظيم وتخطيط التكوين وبرمجته وتحديد شكله سوآءا كان داخليا أو خارجيا .

_ تأثير التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي على أداء العمال من خلال رفع معنوياتهم واستقرارهم في العمل وعدم اللجوء إلى التغيب ومن خلال المعلومات التي تم جمعها أستنتج أن الأجر هو أكثر عناصر التحفيز بالمؤسسة مما يخلق الرضى عن العمل الذي يؤدي إلى رفع الأداء .

_ ضرورة الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة حسب أراء المبحوثين لما لها من تأثير على تبادل الآراء بكل حرية وبعيدا عن ضغط الأجواء الرسمية.

مقارنة الدراسة:

تشترك هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في الفرضية التالية :

_التكوين يحسن أداء العمال

ولقد تم تحقيق هذه الفرضية في هذه الدراسة وأكدوا أفراد العينة بأنهم يشعرون بتحسن في أدائهم بعد إجرائهم لعملية التكوين.

الدراسة الثانية:

دراسة بوقطف محمود وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة سنة 2013 _2014 .

واعتمدت الدراسة على الإشكالية الآتية :

كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية

_ كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟.

_ كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟.

_ كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟.

_ كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟.

الفرضية الرئيسية:

يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية .

الفرضيات الفرعية:

يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

_ يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائري

_ تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالنسبة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

_ يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور خنشلة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني.

_المجال الزماني: خلال شهر نوفمبر2012 الى غاية2013/3/28.

_المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ام الادوات فاستعمل الملاحظة والاستبيان والمقابلة

_عينة الدراسة: مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية اثناء الخدمة سواء داخل المؤسسة أو خارجها المقدر عددهم 46 موظف فإن هذه الدراسة اعتمدت على المسح الشامل لمجتمع البحث.

_نتائج الدراسة: وبعد تأكد من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكن الاجابة على تساؤلات الدراسة واشكالية البحث بإيجاب حيث اكدت النتائج ان:

_التكوين اثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية

_هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين اثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية

_يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين اثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية

_يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة الجامعية وعليه بالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكد على ان التكوين اثناء الخدمة له دور في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية

_ مقارنة الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في الفرضية التالية:

التكوين يحسن من اداء العمال إلا أن هذه الدراسة حدده وقت التكوين وأن يكون اثناء الخدمة أما الدراسة التي تخصنا قمنا بدراسة التكوين بصفة عامة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الي تحديد البناء لموضوع البحث وقد حددنا بالاطار النظري للدراسة والذي يعد خطوة اساسية ،ويمكن فيه اختيار موضوع الدراسة وكذا تحديد الاشكالية والفرضيات حيث قمنا في تحديد الاشكالية بطرح تساؤلات التي نحاول الاجابة عليها كما حددنا فرضيتين التي نحاول التحقق من مدى صحتها او خطئها من خلال عملنا الميداني كما تطرقنا الى منهج الدراسة الذي يضفي الصبغة العلمية للبحث كما تطرقنا الى اهم المصطلحات والمفاهيم للبحث كما تناولنا ايضا الدراسات السابقة للموضوع دون ان ننسى الصعوبات التي واجهتنا وعرقلة بحثنا.

الفصل الثانـي

إدارة الموارد البشريـة

تمهيد :

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام باعتبارها أهم عنصر من العناصر التنمية ،حيث يتوقف نجاح المؤسسة الحديثة في التحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على الكفاءة وفعالية الموارد البشرية العامة بها،كما أن التنمية وتكوين الأفراد هو السبيل الأنجع لرفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية ،بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك رضا هذه الموارد من ناحية أخرى

إن المورد البشري هو العامل الحقيقي لأية مؤسسة ،ثم يأتي بقية العوامل الأخرى كعوامل مساعدة فالعنصر البشري لما يملكه من مهارات في العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات ،وذلك يتطلب من مسؤولين عن الإدارة هذه المؤسسات في استخدام موارد البشرية عالية المهارة ودون إهمال جانب التكوين وتوفير الظروف الملائمة لها حتى تؤدي دورها على أكمل وجه .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية وأهداف والنظريات ووظائف الإدارة الموارد البشرية

1: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال ، وفي هذا المنطق تعد إدارة الموارد عاملا هاما لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في إطار المفاهيم التالية :

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية أخرى كوظيفة الإنتاج و وظيفة التسويق
- إن إدارة الموارد البشرية تشترك في تخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة

- إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري (الموظفين)على أساس أنهم أصولا استثمارية بجب إدارتها وتطويرها بفعالية و كفاءة إذا أرادت المنظمة إن تحقق مردودا جيدا في الأمد جيدا الطويل ممثلا في الزيادة الإنتاجية وتفوق الأداء
- بجب أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية
- تهيئة المناخ الوظيفي في المجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في مجال العمل
- تصميم وإعداد الأهداف والنشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها بما يضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات و نشاطات الإدارية الأخرى في المنظمة[1]

1-2:أهداف إدارة الموارد البشرية :

- يتفق أغلب الباحثين على الأهداف إدارة الموارد البشرية على أنها منظمة من المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسين هما :
- (الكفاءة العدالة).
- وتتجسد "الكفاءة " من خلال العلاقة بين مدخلات العلمية الإنتاجية ومخرجاتها وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات العلمية الإنتاجية ومخرجات و تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المدخلات من خلال حرص المنظمة على تحقيق الكفاءة المنشودة ، ويمكن التعبير عن الكفاءة المنشورة،ويمكن التعبير عن أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها العاملين ويقاس الأداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها .

[1]- عادل حرحوش صالح ، المرجع السابق ، ص 5،6

- في السوق أو مستوى الخدمة المقدمة المستهلكين.....أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدات فيمكن قياسه مؤشرات عديدة كمعدات الأداء و الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل ومعدات دور أن العمل ....الخ ،أما فيما يتعلق ب"العدالة " فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية إذا كلما روعيت العدالة في الأمور التوظيف و التدريب والتقييم الحوافز .....كلما أدى إلى ذلك في نهاية إلى رضا العاملين ،كما في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة والعاملين ،إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز ,أو المحبات في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق ورغباتهم وطموحاتهم وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم غلى العدالة المنظمة .من خلال ملاحظة نسب الظلمات و الشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.
- وفي ضوء هذين الهدفين الأساسين للمنظمات (أي هدف الكفاءة العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:
- الحصول على الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف .
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في الإنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا .
- تحقيق انتماء ولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل وزيادتها كلما أمكن ذلك
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة
- إيجاد ظروف عمل جيد تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ،وتزيد من إنتاجيتهم و مكاسبهم المادية.

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سواء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطاء غير الضرورية .
- كما يتوقع العاملون أن نجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم و الرقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك .
- كفا يتوقع العاملون وجود ضما اجتماعي وضحي جيد. [1]

1-3 :أهمية الموارد البشرية :

- لقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالها ، وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فبدلا من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنها نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر اعتبر مدخل الموارد البشرية ، أن كلا من الأهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، ولا يكمنا على أحدهما لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلا من اعتبارهم عامل الإنتاج ،ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها المدخل منها :
- أفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنمية يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها
- إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق إشباع حاجات الافراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية
- بيئة العمل لابد أن تهيأ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم
- برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين الحاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام

[1]- عادل حرحوش ، المرجع السابق ص 17،18،19.

- إن التغيرات العالمية في اغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان (.....)و الذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبني تنظيمات تجمعيه مثل إتحاد العمال (.....) والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف لذا أدت هذه الظروف وأجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه[1]

2:نظريات إدارة الموارد البشرية

إن اغلب نظريات إدارة وتسيير الموارد البشرية هي في الحقيقة جزء من النظريات و التنظيم بصفة عامة خاصة عند المنظرين الأوائل الذين لم يفصلوا بين نظرتهم الشاملة للمنظمة و بين تصوراته لطرق تسيير الأفراد أو اليد العاملة التي كانت جزء منها ولم يتم فصل النظري على الأقل بينها إلا مع تزايد أهمية الموارد البشرية في الإستراتيجية المنظمة و استقلالها كوحدة إدارية كاملة ،كما يجب الإشارة هنا إلى الأغلب النظريات الإدارة وتسيير الموارد البشرية تعكس رؤية الواقع الذي تطورت فيه الأفكار التنظيمية الموحدة تلك الفترة، وهنا ما سنلاحظ بشكل واضح خلال تطرقنا إلى النظرية الإدارة و إدارة الموارد البشرية الذي سيكون عبر ربطنا لهذه النظريات بمختلف مراحل التطور هذه الوظيفة في المنظمات التي سنتطرق فقط إلى تلك التي تعكس فعلا جانبا من الجوانب التغيير والتطور فيها .

1.2 التصور الكلاسيكي .

ارتبط هذا التصور بصفة كبيرة بنظرية تايلور التنظيمية ، لكن هناك بعض النظريات انطلقت من نفس مبادئه وتشكل إضافة هامة، وهي تتركز على العمل و الهيكل التنظيمي باعتبارها من العناصر التنظيم الرئيسية ، وما يترتب عن ذلك تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف و الرقابة[2]

[1]– محمد هاني محمد،إدارة الموارد البشرية، دار المعز للتوزيع والنشر،الأردن،عمان،ط1 2015 ص 36.

[2]– علي السلمي،نفس المرجع السابق،ص16.

1-1-2 :نظرية البيروقراطية :ماكس فيبر(1864-1920)

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

لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أساس ومقومات نموذج مثالي لتنظيم ، فقد اعتبر أن التنظيم المناصب يخضع لنظام التدريب التدرج الهرمي ،أي أن المكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها الاختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية ، حيث أكد ماكس فيبر على أن "تولى مناصب العمل لا يكون بالصدفة ولا وفقا لرغبة المسيرين وإنما مرتبط بالتكوين المناسب والموافقة على تولى مثل هذه المناصب غير القائمة على الاعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة [1].

كذلك فإنه يرى حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من مستوى من الخبرة وكفاءة العلمية ، و الضرورة أن تندرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد ،وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات و الصلاحيات والمسؤوليات بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري وفعالية [2]

يتضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري ، حيث يتم هنا تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي إلى الانجاز الأعمال على أحسن وجه ، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقة بين الأفراد والأجهزة مختلفة في

[1] –denissegrestin :socuologie de l'entreprise armondcolin,paris 1996 P 17.

[2] – رعد حسن الصرف،نظريات إدارة وأعمال،دراسة ل 401 نظريات في إدارة وممارستها ووظائفها ،دارالرضاللنشر،سوريا 2004 ص 26 .

الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من الاستقرار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف [1].

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم ،أنها تهدف الى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من خصائص تتمثل خاصة في تقسيم العمل و التخصص الوظيفي التوزيع الهرمي للسلطة ،تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم و مؤهلاتهم الفنية ، ترقية تكون على أساس الاقدمية أداء،من خلال خصائص النظرية البيروقراطية و الحديثة عن الكفاءة الإدارية يتضح لنا أهمية التي أولتها هذه للتدريب كعامل رئيسي ومطلب أساسي للتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية ، حيث ينص مبدؤها الذي يقضي بضرورة توفر درجة عالية من تخصص العمل ، ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم التدريب أفراد على أداءها فالشخص مطالب بالأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة يتم تدريبه عليها.[2]

2.1.2:الإدارة العلمية(تايلور):

ينطلق من انتقاده لنمط العمل الذي كان سائدا آنذاك الذي [2]يعطي للفرد الاستقلالية في أدائه وطريقة انجازه للعمل ، يقول تايلور عن ذلك أن "الفلسفة الأساسية لكل الأنظمة القديمة ترى أن كل عامل لديه مسؤولية الانجاز" كما يفهمه هو دون أن يتلقى نصائح و إرشادا تأتي فرد[1] وحسب تايلور فان هذه الفلسفة تجعل من العاملين يبدون كمسيرين فعليين لورشات و المحددين الأساسيين بكميات و أوقات تنفيذ الإنتاج ، وهو أمر غير مقبول يجب أن يضبط عبر قواعد علمية للعمل وبتالي في كميات وأوقات

[1] – علي السلمي، المرجع السابق،ص 32.

1 pierre rolle : introduction à la sociologie du travail،librainelabrousse، 1971p34

2 – بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من المنطلق اليد الى منطلق الراسماليالاستراجي،الملتقى الدولي حول التنمية ,و فرص الادماج في اقتصاد المعرفة و المكافاة البشرية،9/ 10. مارس ،2004 جامعة ورقلة ،ص 56 .

3 –Pierre roll ،opcit، p 43

تنفيذ الإنتاج ، وهو يؤكد أن هناك دائما طريقة واحدة وأداة واحدة التي تكون أكثر بسرعة و أحسن من تلك التي عند الآخرين.

لقد أراد تايلور أن يضع مسافة فاصلة بين الواقع الورشة كمكان للعمل بين الأفراد وواقعهم الإنساني و الاجتماعي ، وهو يرى أن "أن كل العاملين يجب أن يتذكروا أن الورشات هي أولا ودائما موجودة لهدف خلق أرباح و عوائد لمالكيها ".

وهذا يعني أنه لامجال فيها لاكتساب خبرة أو معارف بل هي فضاء لبيع قوة العمل ،أما على المستوى التسيير فهو ينحصر في العمليات استقطاب العمالة بقدر الحاجات الكمية المؤسسة والسهر على احترام تطبيق القانون والرقابة المباشرة والذي هو أيضا غير مهم وهامشي في نظر تايلور فهو يقول "في التنظيم العلمي للعمل نظام الأجور المتبع ما هو إلا عنصر هامشي [1]

من الواضح جدا هنا التركيز الشديد والكلي على العملية الإنتاجية على حساب جوانب أخرى وانعدام النظرة المستقبلية ،أو ما يعرف الآن بالتخطيط الاستراتيجي بمدى بعيد على اعتبار أنه لم تكن هناك قابلية واقعية لبناء نظرة إستراتيجية لتسيير الأفراد في تلك الفترة على الأقل فهذا التصور هو الانعكاس للواقع الذي تبلور فيه خاصة بداية الصناعة والتصنيع المنظم ، وظهور الشركات الكبرى واتساع الأسواق ،وعليه فمن المنطقي أن يكون هناك تركيز على الإنتاج الكبير على حساب الأفراد كما أنه لا يعقل أن يكون هناك حديث عن نظرة مثالية لليد العاملة في ظل غياب قوانين عمل حقيقية وفعالة أو عمل نقابي و يضاف إلى كل هذا أن أهم رواد هذا التصور التنظيمي الذي كرس هذه النظرة لليد العاملة هم مهندسون أمثال "تايلور "و"هنري فايول " وكل هذا جعل الكثيرين ينزعون عن هذا التوجه صفة "العلمي" و منهم "جورج فريدمان " الذي يقول من الخطأ أن نطلق صحة علم على ما هو إلا نظام لتحسين الإمكانيات من أجل زيادة العائد السريع للوسائل واليد العاملة .

[1] ابراهيم عبدالمنيف، تطور الفكر الاداري المعاصر، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص254.

وبصفة عامة فان هذا التصور يحمل في مبادئه الخلفية النظرية لمرحلة التنظيم العلمي OST التي تمثل المرحلة الأولى من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية التي يسبق وأن أشرنا إليها ،ويظهر هذا التوجه الكلي تقريبا للاهتمام بالكفاية الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية و الاجتماعية إضافة إلى غياب الإشارة إلى المسيرين و أرباب العمل والمهندسين مما جعل منها لتسيير البسيط للأفراد اقتصر لدى اعرق المؤسسات الاقتصادية في تلك الفترة على عمليات استقطاب العمالة و السهر على احترام القوانين التنظيمية و الرقابة المباشرة غلى الأفراد.

3.1.2 :**نظرية التكوين الإداري "لهنري فايول " 1841ـ 1925**

ظهرت هذه النظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع النظرية الإدارة العلمية كمحاولة لتعديل أفكار التايلورية وتدارك النقص في الجوانب التي أغلقتها والمتمثلة في الوظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية بالبناء والعمليات التنظيمية عموما [1]

ففي حين تركز التايلورية في دراستها على اقل المستويات الإدارية والتنفيذية ـ المستوى الإنتاجي ـ في المصنع ثم التدرج إلى الأعلى ، تركز نظرية التكوين الإداري عللا الدراسة الإدارة العليا ـ مستوى الإداري ـ من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى الأسفل المستويات الإدارية التنفيذية .

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

[1]– محمد علي محمد علم الإجتماع التنظيم ج01 دار المكتبة الجامعية الإسكندرية 1982 العربية للطباعة والنشر،بيروت 199 ص 88

***الصفات الإدارية :** لقد نادى "فايول " بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية و الإدارية هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب بالتدريب وقد وصفها إلى :

.**الصفات طبيعية بدنية :** وتمثل في الصحة، القوة،والنشاط

صفات عقلية وذهنية : تتمثل في القدرة على فهم و التحليل و الإستيعاب وحسن الصرف و الحكم على أشياء بشكل جيد .

.**صفات خلقية** :حيوية ،الحزم، الولاء ،القدرة على التحديد و الابتكار و الرغبة في التحمل المسؤولية

.**الثقافة العامة** :الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير

.**صفات الفنية:**الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي تؤديها المدير زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير و العامل يحتاجان باستمرار الى التنمية مهاراتهم ، وتحسين قدراتهم على سواء الفنية والإدارية ، وفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر "فالموظف الجيد سواء كان تقني ، تجاري ،مالي ،إداري لا يعتبر منتوجا تلقائيا ان الطبيعة ولكي يكون فعالا يجب أن تقوم بتكوينه وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة [1] تخضع لمجموعة من المبادئ ،القواعد، المناهج و الإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية .

*المبادئ الأساسية للإدارة :

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة تتمثل في :

ـ تقسيم العمل : يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعامين و لمدراء كسب البراعة و الضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة و الثقة في نفس

[1] – MONIC HIC HOM MOX WEBER ET LA SOCOLOGIE FRANCAISE ,POFACE DE JULIEN FREUND EDITION L'HAARMATTAN ,paris,1988 p 31.

. السلطة و المسؤولية : تكون السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر و قدرة الإلزام بها

ـالنظام:عدم الخلال بالأوامر و الاحترام الاتفاقيات و النظم.

ـوحدة مصدر الأوامر : يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من الرئيس أو المشرف واحد حتى لا يتعارض التعليمات و الأوامر مع بعضهم البعض

ـ وحدة التوجيه :من خلال الانبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن الخطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع .

ـ الخضوع : يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل ، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .

. كفاءات الموظفين : تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم ، بالاستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة،بحيث يحقق ذلك رضاهم .

ـالمركزية :ويقضي هذا بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات و الأوامر ثم تفويضها بما يقتضيه الظروف .

ـتدرج السلطة :أي تسلسلها من الأعلى إلى أدناها فيكون حجم السلطة أقل الهرم الإداري ، ينبغي هنا تقيد بحديد العلاقات مهنية بين الفرد ورئيسه.

ـالترتيب: يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة .

ـ العدالة و المساواة: مراعاة الإنصاف بعدم التميز في المعاملة المرؤوسين ، حيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل المساواة[1]

[1] علي السلمي، المرجع السابق، ص90.

ـ الاستقرار في العمل :أي المحافظة على الاستمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة لتخفيض معدلات دوران العمل .

ـالمبادرة و الابتكار :السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم و آرائهم و أفكارهم على كافة المستويات حتى لهم القدرة على الإبداع و التجديد .

ـإضفاء روح التعاون: ضرورة عمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة .

***عناصر الإدارة** : يرى فيول أن العناصر التي تخص بها الإدارة هي التخطيط ،التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة ، الضغط ، السيطرة ، والتحكم ، التنبؤ، وبعد النظر الذين يجب أن يتجلى بهما أصحاب الفئات الإدارية التنفيذية العليا خاصة عند وضع السياسات والخطط[1] .

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

[1]–عبد الله محمد عبد الرحمان مرجع سابق ص 92،93.

2ـ 2 : النظرية النيوكلاسيكية :

2 ـ2 .1: مدرسة العلاقات الإنسانية :

في سنة 1918 عقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة وقد تكرر انعقاد هذا المؤتمر في حينها وقد كان و" **اينغوليمز**"في كتابه "ماذا يدور في ذهن العامل " الذي نشره في عام 1920 من أوائل الذي عبروا نظريا عن هذا التوجه التنظيمي [1]

مع ظهور "التون مايو " المتمركزة على دراسة في مصانع "هاوثون " عرف هذا التوجه انطلاقه قوية فقد توصلت فيما يخص الوضعية الصناعية العدد من النظريات منها أن العمل ما هو إلا فرصة لالتقاء الجماعات والظواهر السيكو سوسيولوجية التي تقابلنا في أي تجمعات الأخرى وقد اهتم "التون مايو" بالمتغيرات السلوكية للأفراد داخل التنظيم فهو يقول "أننا نحاول ببساطة أن نرسم حدود تصويرية حول التنظيم لكي تتناول ضروب السلوك الواقعية التي تظهر داخله [2]و بهذا يمكن القول أن المؤسسة اعتبرت لأول مرة كنظام اجتماعي

إن "التون مايو" وفي سياق معارضته لمجمل التوجه العلمي لتنظيم العمل لا يرجع إلى تايلور إلا عبر جملة صغيرة والتي أوضح فيها الاستحالة التجريبية لاكتشاف الطريقة الوحيدة المناسبة للعمل"اكتشاف البسيط الحل البسيط الطريقة الوحيدة المناسبة لم يتحقق لدى فهو يدعو للاهتمام بالجانب الإنساني و الاجتماعي للأفراد خلال بناء التطورات والخطط والإنتاجية و التسييرية للتنظيم وذلك

[1] – محمد علي محمد،مجتمع الدراسة في علم الإجماع التنظيمي دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت1985ص 278.

[2] – pierre rolleopcit p 57

من خلال تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل وتوفير قيادة ديمقراطية و تنمية الاتصالات بين الأداة و الجماعة المختلفة في التنظيم و بين هذه الجماعات في حد ذاتها . [1]

أن نظرية خلفت بعدا جديدا تماما في بناء النظرة التسييرية للأفراد داخل التنظيم وفي ضوء الإطار التحليلي و الأدوات التصويرية التي صاغتها ،حاول الكثير من الدارسين استكشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل الدافعية الروح المعنوية وتماسك الجماعة وعلاقة كل هذه المظاهر بالإنتاجية ومؤشراتها [2] .

وقد ظهرت نظريات عديدة تعبر عن هذا التوجه أهمها نظريات التحليل النفسي التي وضعها علماء نفس بدرجة الأولى، عبر نظريات تحليل بسيكولوجي للأفراد داخل التنظيم تركز على التقدير ماهية المحفزات المعنوية الأكثر تأثير على الأفراد وفي هذا السياق تبرز أعمال "ماسلو" التي تقوم على اعتبارات الحاجات الضرورية في الحياة الفرد لها أصل نفسي وبالتالي يمكن أن تكون مصدر تحفيز وقد عبر" مالسو" عن نظرية هذه عبر الحاجات الشهير الذي يرتب حاجات الفرد الرئيسية حسب تأثيرها وأهميتها .

وفي جانب آخر طرح دوغلاس ماغريغوري فهي تركز أيضا على العوامل الإشباع وتحفيزات المعنوية والنفسية لدى الأفراد والتي يمكن أن تدفع الأفراد إلى تقديم مجهودات أكثر في العمل .

ومن جهته يطرح "فيكتور فروم" نظريته التي تقول بأن الرغبة القوية في العمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع لدى الفرد بأن ذلك العمل سوف يترتب عنه نتائج معينة تعتمد على رغبة الفرد في حد ذاتها في الوصول إلى تلك النتائج ،و بصفة عامة بشكل مقترن بمدرسة العلاقة الإنسانية تطور هاما

[1]–محمد قاسم القبولوني،النظرية المنظمة والتنظيم،عمان،دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2000 ص 81

[2]– محمد علي محمد ، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت 1985 ، ص 278 .

في التكوين ما يكمن وصفة بشبه نظرة الإنسانية للفرد داخل التنظيم لكن هذا كان على حساب جوانب أخرى من البناء التنظيمي كانت تعتبر من الأولويات وهذا ما أشار إليه "بينس" عند تطرقه لأعمال "ايلتون مايو "حيث يرى أنها تركز على الناس بدلا من التنظيم .

فهي اتجهت نحو حل المشكلات التنظيمية الكبرى من خلال الاهتمام بمستوى الفرد دون أن تلتفت إلى التنظيم [1] .

ويضاف إلى هذا أيضا تجاهل واقعية وحتمية الصراع بين العمال والإدارة، وكذلك عدم الانتباه الى الوظيفة الفعالة التي تؤديها النقابة باعتبارها بؤرة ولاء العامل إن هذه النظريات وبصفة خاصة مقترن بمدرسة الإنسانية تشكل بما تحمله من المبادئ وتصورات خلفية النظرية للمرحلة الثانية من المراحل تطورات إدارة الموارد البشرية فهي تعبر عن تحول الحقيقي في نظرة للأفراد داخل التنظيم بالانتقال من مفهوم اليد العاملة إلى مفهوم القوة العاملة بكل ما تحمله من معاني انعكست في طبيعة التعامل مع الأفراد داخل التنظيم .ودخول علماء نفس كالأطراف فاعلين في المنظمة أمثال "التون مايو"وكل انعكس واقعيا في ظهور أول وظيفة مباشرة ومستقلة لتسيير الأفراد بشكل محدود .

3 ـ 3 : النظريات الحديثة :

تعدت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم ، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود ، واهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية و الاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على الدراسات تأثير أفكارهم ،ومشاعرهم .

واتجاهاتهم على الأداء التنظيم بإضافة إلى ذلك فان السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت لباحثين تطوير النظريات و تعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفعالية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر

[1]– محمد علي محمد،نفس المرجع السابق ص 158.

ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية و التكنولوجية ، وانه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين .

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

3 . 3. 1 : نظرية النسق التعاوني "لشستربارنارد"

يرى بارنارد أن التنظيم عبارة نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم ، وهذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية و الاجتماعية دورا حيويا: على عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير رسمي ، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد .

حيث نجد برنارد قد الفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة [1]

إن اعتبار برنارد اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات و الحوافز الممنوحة لهم "فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب الفرد تقديمها ،وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من تتمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز إلى:

*المغريات المادية مثل نقود وغيرها من الأشياء المادية ذات قيمة التي تعزي الأفراد على مساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم

* المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى المراكز لسيطرة في التنظيم .

[1]– محمد حنفي سليمان،وظائف الإدارة،مطبعة الإشعاع الفنية،مصر 1998/1997 ص 35.

* كذلك فان ظهور العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد تكون لها أهمية في بعض الأحيان

* المغريات مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة و الولاء للتنظيم الو الوطن مثلا

* حافز الارتباط الجماعي و الشعور بالانتماء إلى الجماعة تؤيد الفرد وتحميه

* حافز المشاركة و الشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في الاتخاذ القرارات.على هذا الأساس نجد برنارد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمال تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل مجهودا أكثر ، فهو يؤكد على عدم جدوى الحوافز المادية إذا ما تجاوز العمال مستوى الكفاءة حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع آخر من الحوافز الغير المادية إذا والتي يمكن من خلال تعزيز الرغبة في العمل.[1]

3. 3 . 2نظرية الفلسفة الإدارية "لدوغولاس ماك غريغور"(1906- 1964):

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك عريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من حلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه شخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله و علاقته مع ذلك الشخص ،من هذه الفكرة عرض النظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما x و y و اللتان نستعرضهما كالآتي :

*** نظرية x:**

تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول وغير طموح ويكره المسؤولية ،تهمه ذاته وتحقيق رغباته ولا تهمه أهداف المؤسسة ، لذلك فان تحفيزه يكون عن طريق المكافآت و الحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح إدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة ،و الإشراف ،والرقابة و الصرامة المباشرة .

[1]– علي السلمي المرجع السابق ص 80 ،.81

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:

* العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية ويتجنبونه قدر الإمكان

* إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه و الرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب .

* يتهرب العمال من المسؤولية ويبحثون دائما على التوجيهات الرسمية

* يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل وبذلك نقل طموحاتهم

*** نظرية y:**

يرى "ماك غريغور" في هذه النظرية "أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية ،إذ هيئت له الظروف ، وأن زيادة الأجور و المكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء و الانضباط و الاحترام القيم التنظيمية[1]

ومن أهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي :

- بنظر العمال إلى عملهم بوصفة قيمة ايجابية يرغبون في أدائه بقدرة و فعالية فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة .
- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها هذا ما يدفعهم إلى التوظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف .
- تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في التوجيه أنشطتهم وتحمل المسؤولية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم من خلال تفويض السلطة و المشاركة إلى تحقيق أهداف الفرد و أهداف المؤسسة .

1 فايز الزغبي ، محمد عبيدات ، أساليب الإدارة الحديثة ، المستقبل للنشر و التوزيع ،الاردن ، 1997 ص 43

3ـ وظائف الإدارة الموارد البشرية

لا يتسنى للإدارة الموارد البشرية تحقيق أهدافها و القيام بدورها على أكمل وجه إلا من خلال تفعيل تو الاهتمام بعنصر الاتصال داخلها ثم العمل على الاستقطاب أفضل المهارات وتكوينها حتى بلوغ أحسن المستويات بحيث تتأقلم من كل المستجدات في الميدان ، وأخير تحفيز هذه الموارد البشرية تحفيزا متواصلا لما هذه العملية من أهمية في الوصول المؤسسة إلى الكفاءة الموجودة

3ـ 1:**التخطيط** :

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة حيث لا تقوم قائمة لأية منظمة إلا به وإذا كانت تريد أن تحقق أهدافها فالتخطيط هو الطريق الأمثل للوصول إلى تلك الأهداف وهو يعني وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها والعمل على دراسة البدائل المختلفة واختيار أفضلها ضمن ما هو متاح للمنظمة من البيانات وإمكانيات ويساعد على إعداد لنشطات إدارية بأحسن صورة ممكنة وذلك الاختلالات والمشكل التي يمكن أن تعيقها ،ويمكن إدراج مجموعة من المفاهيم و التعاريف لوظيفة التخطيط

3 .1 ـ 1 :**مفهوم التخطيط:**

وهو وظيفة التي تختص بتحديد الأهداف المعايير بالإضافة إلى صياغة الخطط ،والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها .

ويقصد بالتخطيط "العملية التي تتخذ لتلبية احتياجات المستقل ،وهو إذن المرحلة تفكيرية في المستقبل والتنبؤ بالعوائق و الإمكانيات واستعدادات لهذا المستقبل لتحقيق الأهداف وتقرير الوسائل تحديد

المعوقات ثم استخلاص الخطة العملية لتحقيق الأهداف ولا بد من الإشارة دائما إلى أن الأهداف هي المبرر الدائم لوجود أي منشاة، وبتعبير أكثر بساطة هي عملية غايتها صياغة برامج وأساليب عمل لتحقيق الأهداف من خلال فترة زمنية مقبلة[1]

أما حسين حريم فيرى التخطيط "هو عملية ذهنية منهجية منظمة من بين أمور كثير دراسة فحص المتغيرات البيئية وتصور اتجاهات المستقبلية ،ومن ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية ثم هذه التعاريف تحديد النشاطات و الفعاليات والموارد و الموازنات والخطط التشغيلية[2]

هذه التعاريف السابقة الذكر ندرج تعريف التخطيط للموارد البشرية في التخطيط العام للمنظمة باعتبار العامل البشري هو أحد عناصر الإنتاج ،وسوف نتطرق إلى بعض التعاريف التي تضع مفهوما خاصا بالتخطيط للموارد البشرية يعرف التخطيط للموارد البشرية كالتالي "عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقيق الرضى لهؤلاء الافراد [3] .

يلحق هذا التعريف ضرورة إدراج عامل تحقيق الرضي لدى العمال ضمن الخطة المستقبلية للموارد البشرية في المؤسسة .

كما يعرفه خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "بأنه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم نوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفق لنوع الأعمال التي تمارسها و الأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك بما يحقق الحصول على القوة

[1]– ابراهيم عبد الله المنيف،تطور الفكر الإداري المعاصر 1993،دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2015 ص 254

[2]– حسين حريم،مبادئ الإدارة الحديثة،دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010ص 113 .

[3]– جمال الدين محمد المرسي،إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ص 184.

عمل فاعلة وكفئة تسهم بشكل فعال في أداء المنظمة [1]نجد هذا التعريف قد أضاف عناصر أخرى في عملية التخطيط للموارد البشرية من بينها مراعاة الظروف البيئية تؤثر على أداء و الاستيعاب لكل المتغيرات المتوقعة فيها وإدراجها في الخطة المستقبلية للموارد البشرية .

وتختصر حافظ حجازي التخطيط للموارد البشرية في التالي "التعاريف على الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن طريق التعرف على الطلب والعرض من هذه الموارد ، وحساب الفائض والعجز"[2] وتخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ و التقدير المستمر و المنظم للعرض وطلب على الموارد البشرية في المستقبل [3] .

من خلال التعاريف والمفاهيم نقول أن التخطيط هو المرحلة تفكيرية يقوم بها المختصرون في الإدارة للوصول إلى الوضع خطة محكمة لمواجهة الطوارئ و العجز في القوى العاملة ، وذلك بدراسة الاحتياجات من خلال المخزون المتوفر حاليا من القوى العاملة المؤهلة وكذا العمل على جلب اليد العاملة الكفوءة الضرورية التي تكون المنظمة في حاجة إليها بأقل التكاليف وأسرع وقت معين بغية الوصول الأهداف الموضوعات مسبقا .

3ـ 1 . 2 :أهمية تخطيط الموارد البشرية وفوائده :

تكمن أهمية الموارد البشرية بكونه أحد أهم الوظائف الأساسية للهيكل الإداري داخل المؤسسة لأنه يعمل على تحديد مسار عملها في مجال الموارد البشرية ، وتتضح أهمية على كامل المستويات

[1]– خالد عبد الرحيم مطر الهيتي:إدارة الموارد البشرية،مدخل إستراتيجي،دار المكتبية، حامد للنشر والتوزيع، ط1، مصر،ص62

[2]– محمد حافظ حجازي:إدارة الموارد البشرية ، دار وفا دنيا والطباعة والنشر، ط1، 2007ص 31.

[3]– François kerhan :guid de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ,édition d'organisation paris,2000.

فعلى صعيد الفرد من خلال التخطيط الدقيق يتم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو بالمنظمة وعلى صعيد المنظمة الموائمة الداخلية بعدم عجز أو فائض في الموارد البشرية [1] .

كما يعود عليها الفوائد التالية :

. إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخطوطها بدقة

ـإتاحة الفرصة أمام المنشاة لمراجعة وتطوير سياسات و إجراءات وتطبيقات العمالة في ما يتعلق بالاحتياجات و الاختيار ، وتعيين ، وتدريب ، وتنمية ،وتنظيم العمل والحوافز والمكافآت في شكل بنود

ـ إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها

ـ إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها خاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم

ـ إتاحة فرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل

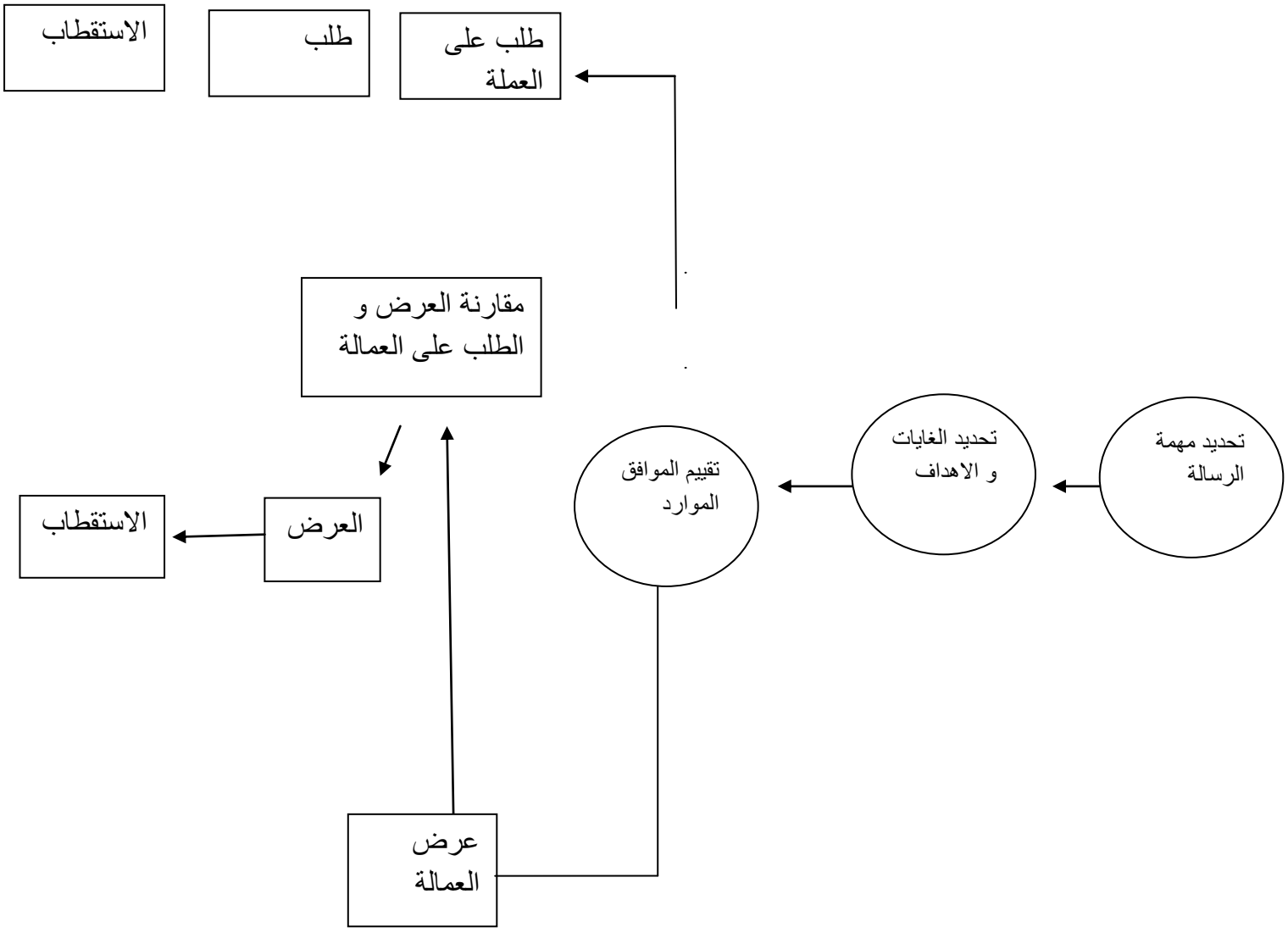
ـ تلخص أو الحد من ظاهر في البطالة المقنعة و العجز في بعض فئات العاملين بما يتضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة [2]

كما تظهر أهمية كذلك في مدى ارتباط كل مهام و العمليات الأخرى به و(الشكل رقم 1) يبين الارتباط وضمن المتفق عليه أن الأنشطة الخاصة بتقييم الأداء والاستقطاب تنمية العاملين ،و مكافآت العاملين تتأثر بالإستراتيجية العامة للمنظمة وتؤثر في التخطيط الموارد البشرية

[1] –خالد عبد الرحيم مطر الهيتي:إدارة الموارد البشرية ط 1 دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن دون ذكر السنة ص 133.

[2]– مصطفى نجيب شاوش:إدارة الموارد البشرية ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن دون ذكر السنة ص 133.

الشكل (2-1) : العلاقة بين التخطيط و الموارد البشرية و الأنشطة



مصدر جمال الدين محمد المرسي : إدارة الموارد الإستراتيجية موارد البشرية ص 90

3.1.3: أهداف التخطيط :يمكن تحديد أهداف التخطيط القوى العاملة كمايلي :

ـالتعرف من تحديد المعالم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة .

ـ التعرف على مصادر القوى العاملة لدراستها و تقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد و النوع .

ـ التعرف من الواقع هذه البيانات و المعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من استخدام الرشيد لقوى العمل الحالية و المتاحة و الممكنة في الحاضر و المستقبل .

ـ محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع الضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى في المستقبل و ضمان عدم تكرارها مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة و العجز في بعض فئات العاملين .

ـتنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال الفترة زمنية مناسبة في مستقبل و بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة لإحلال و التوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة كأن تكون خمس سنوات مثلا .

ـ تحديد المعالم سياسات وخطط التعيين و التدريب اللازمة لضمان الوصول الى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم و المستقر داخل المنشأة [1] .

[1]– محمد نجيب شاوش نفس المرجع السابق ص 132،133.

3 .1. 4 :أنواع التخطيط :

تستعين المؤسسات بأنواع كثيرة من التخطيط فأنواع التخطيط العام للمؤسسة يمكن أن تطبق في التخطيط للموارد البشرية و يصنف التخطيط حسب أسس مختلة ندرج بعض منها كما يلي :

حسب الفترة الزمنية التي تشملها الخطة هناك ثلاث أنواع :

ـ تخطيط طويل الأمد (الأجل):

يعطي هذا النوع من التخطيط مدى زمنية طويلة يصعب تحديدها ، وقد اختلفت من المنظمة الى أخرى حسب طبيعة نشاطها ، ولكن غالبا ما تعطى فترة بين (3ـ 5) سنوات ، وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بصورة دقيقة ، ونظرا لتعقد هذه الظروف وسرعة تغييرها وبشكل عام يشمل التخطيط طويل المدى على أهداف عامة ولا تتناول التفاصيل

ـ تخطيط متوسط المدى (الأجل):

يعطى هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة ، وقد نمت من سنة إلى ثلاث سنوات ، وعادة توضع خطة متوسطة المدى إسنادا للخطة طويلة المدى و تشمل على التفاصيل أكثر وتسعى إلى تحقيق الأهداف التي تضمنها الخطة طويلة المدى

ـ تخطيط قصير المدى :

يغطي التخطيط قصير المدى فترة زمنية تمتد من شهور إلى سنة ، وتشكل هذه الخطط عادة آلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد ، وهي أكثر تفصيلا من خطط السابقة [1] وكما يمكن تقسيم أنواع التخطيط بصيغ أخرى إلى تخطيط إستراتيجي وهو يعني بوضع الأهداف البعيدة

[1]– حسين حريم ،نفس المرجع السابق ص،116.

المدى والى تخطيط تكتيكي وهو يعتبر حلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي هذا الأخير يعمل على مستوى التنفيذ ويترجم الخطة إلى خطوات عملية .

3 .2: التوجيه :

يعتبر التوجيه من أصعب وظائف إدارة الموارد البشرية ، وأكثرها تعقيدا ومن ذلك إلى أن ميدانها هو العنصر البشري و الذي يصعب فهم دوافع سلوكياته ، وإذا أنه من الصعب توقع تصرفاته وأفعاله

3. 2 .1 :مفهوم التوجيه :

يقصد بالتوجيه " الإرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل و الوسائل إنجازه و التعاون المشترك القائم على الرضا و الاستجابة و الثقة المتبادلة ، ولكي ينجح القائد في تحقيق أثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه يجب أن تحضي أعماله بتأيد قائده ، لأن ذلك يرفع مكانته يمارسه على المرؤوسين يجب أنتحصى أعماله بتأيد قائده لأن ذلك يرفع مكانته و يشجع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته [1]كما يعرف على أنه العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم و ترغيبهم و التنسيق بين جهودهم و قيادتهم إلى تحقيق الأهداف [2]

ويقصد به أيضا إصدار التوجيهات و الإرشادات و التعليمات و الأوامر الإدارية من جانب دائما فهمهم لما هو مطلوب منهم و قياسهم بالشكل السليم ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة [3] .

ويعرف الدكتور أحمد رشيد عملية التوجيه بأنها "العمل أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أي مشكلات ولضمان سير العمل بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوما التحقيق المتكافئ للأهداف " .

ويرى أنها تشمل :

[1]– فوزي جيش نقلا عن إسمهان بلوم:المستويات التنظيمية وأداء العامل.

[2]– ربحي مصطفى العليان ، أسس الإدارة المعاصرة ،ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،2007، ص 175

[3]–حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، إدارة المجتمع مؤسسة ، شبان الجامعة ،2006 ، ص 59

القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية و الأهداف الجماعية

ـ القدرة على تركيز كافة الجهود في اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة من خلال ما سبق يتضح لنا أن التوجيه هو عملية الإشراف على العمال و توجيههم و إرشادهم لكيفية إتمام العمل و تحقيق انسجام بين مجهوداتهم و خلق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة .

3 ـ2ـ2: أهمية التوجيه :

إن التوجيه هو عملية جد مهمة داخل المنظمة لما لها من علاقة بالعنصر البشري الذي يعتبر أحد الركائز العملية الإنتاجية ، وباعتبار التوجيه هو أكثر وظائف و مهام أدارة الموارد البشرية قربا من العاملين فإن العملية التوجيهية كلما كانت فعالة أدت الى انسجام بين العاملين و المشرفين و خلقت التعاون و التفاعل بينهم و لرفع من روح المعنوية وهي تؤدي الى "من ناحية الفكرية إلى زيادة فهم المرؤوسين أما من ناحية السلوكية فإنها تؤدي الى تغيير أداء "[1]

3 ـ2ـ 3: أهداف التوجيه :

وتكمن أهمية التوجيه في مايلي :

ـ تخفيض تكلفة بدء العمل للموظف الجديد، حيث تقل نسبة الأخطاء

ـ تخفيض نسبة دوران العمل في البداية

ـ توفير الوقت الذي يستهلك في عملية الإشراف و التوجيه في كيفية تأدية العمل

ـ حفز الموارد البشرية و معالجة وأوضاعها تنمية الولاء للمرؤوسين [2] .

[1]– إبراهيم عبد المنيف تطور الفكر الإداري المعاصر ص 286.

[2]– عمر الطراونة استراتيجية الإدارة الحديثة ط 1 البداية ناشرون وموزعون،2011 ص 67،68.

3. 3 : الرقابة :

3 ـ 3ـ 1 : مفهوم الرقابة :

حدد مفهوم الرقابة على أنه عملية بتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر وفي مفهوم الإداري يقصد بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري يقصد بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة أي التحقق من أن ما يتم إنجازه هو مطابق لما قرر في خطة الموضوعة[1] .

وتعرف أيضا عملية ضبط سير النشاطات لتأكد من حسن إنجازات كما خطط لها ولتصحيح أية انحرافات قد تحدث و الرقابة هي أيضا عملية قياس الأداء وأخذ الخطوط اللازمة لضمان الحصول على النتائج مثمرة [2] .

و الرقابة عند "هنري فايول "هي التحقق عما إذا كان شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة الى النقاط الضعف والأخطاء معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء ومنها الأشياء الناس و الأفعال [3] .

ويقصد بالرقابة كافة الجهود ة الأنشطة المثمرة و المنتظمة للحصول على معلومات صحيحة و دقيقة عن التنفيذ [4] .

من خلال التعريف يتضح لنا أن الرقابة هي عملية ضبط النشاطات الإدارية و متابعة سير الأعمال وتقييم ما مدى الوصول إلى أهداف الموضوعية مسبقا و تعتبر أداة بيد المدراء داخل مؤسساتهم من أجل تصحيح الأخطاء و إعادة تعديل الخطط .

---

[1]– إبراهيم عبد الله المنيف : المرجع السابق ص 271.

[2]– ثابت عبد الرحمان إدريس إدارة أعمال ، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر،2004ص 457

[3]– صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ص 86.

[4]– أحمد أبو السعود محمد :الإتجاهات الحديثة لقياس الأداء الموظفين، منشأة المعارف الاسكندرية، 2004 ص 36.

3 .3. 2:أهمية الرقابة :

لا جدال في أهمية الرقابة كونها بالدرجة الأولى الوظيفة الإدارية الشاهدة على حسن سير وتطبيق الوظائف الإدارية وهي لا تخرج عن الأشياء التي تم التخطيط لها من قبل وأن التخطيط ما هو إلا عملية تعتمد أساسا على عملية التنبؤ بما يخبئه المستقبل وعلى الرغم من أن التنبؤ أصبح علما قائما بذاته له نظرياته و مبادئه إلا أنه لن يصل إلى مستوى مطلق من دقة فلو أن الخطط التي وضعت من قبل تحتاج إلى تقييم أو المراجعة ولو افترضنا أن التنظيم داخل الإدارة تم تصميمه بطريقة مثالية تضمن التوزيع الملائم للسلطة و المسؤولية ، مع منع الالتزام الكامل من قبل العاملين بما هم مكلفون به ولو أن المنظمة تسيطر تماما على الجميع الظروف الداخلية و الخارجية المؤثرة في نشاطها بما في ذلك تصرفات المنافس ، لو تحقق هذا كله (فرضا) فإن الرقابة تصبح عديمة الجدوى و الأهمية و ما دام الواقع شيء آخر تماما لأن المنظمة (بغض النظر عن الآراء البعض) وهي الإنسان مسير أو مسير رئيس أو المرؤوس ، لا يمكن أن تكون آليا وتصرفاته و سلوكاته داخل التنظيم فترات مجدا في الوقت معين وكسول في الوقت آخر ، محيا لعمله في خطة كارها في آخر ، وهذا ما من شأنه أن يؤثر على تطبيق الشامل لكل ما تم التخطيط له ، لذلك تصبح الرقابة من الوظائف الأساسية التي تقوم عليها المنظمة وهي تهدف إلى :

ـتأقلم مع التغيير المحيطات

ـ الحد من التراكم الأخطاء

ـ التعامل مع التعقيدات [1]

[1]– حسين إبراهيم بلوط : مبادئ و الاتجاهات الحديثة و إدارة المؤسسات ، ط1 ، النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 2005 ص 456 .

3-3 -3: أنواع الرقابة :

يراقب المدير و نشاطات ومهمات العمل منذ لحظة انطلاق العمل و خلال محطات إنجاز جزيئاته وصولا إلى المراحل الأخيرة لإنجازه وهذا التسلسل الرقابي خلال وبعد يعرف بأنواع الرقابة ، بحيث الرقابة تكون ثلاثة أنواع :

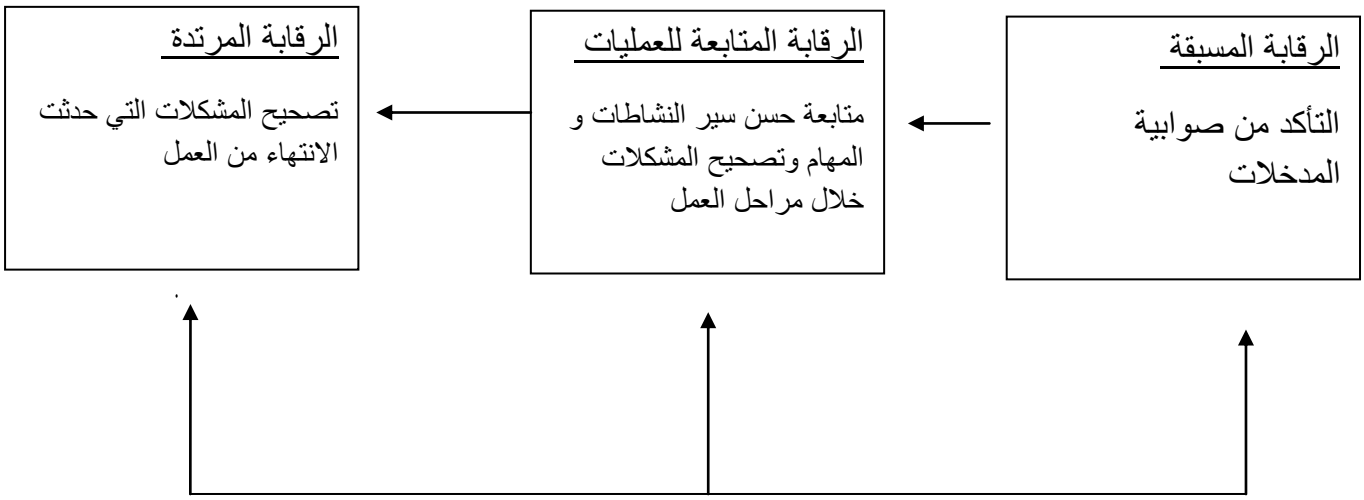
أو ما يسمى بالرقابة الأولية هي رقابة المدخل أي التأكد من التوجيهات و الموارد صحيحة و سليمة قبل أن تأخذ العمل مجراه الطبيعي وتهدف الرقابة المسبقة "رقابة ما بعد العمل " إلى منع حدوث مشكلات قد تؤدي إلى تعطيل أو توقيف العمل ، وهذه الرقابة هي الرد الفوري للسؤال الآتي ما الذي ينبغي عمله قبل انطلاق عجلة العمل ؟ .

هي الرقابة المصححة للمشكلات التي تحدث في أثناء مجريات العمليات أي الرقابة المتابعة للنشاطات العمل وهذه الرقابة هي الرد الفوري عن السؤال الآتي ما الذي يمكن فعله لتحسين العمل قبل الانتهاء منه؟

هي الرقابة المخرج أي التأكد أن النتائج المرغوب بها قد حصلت وأن لم تحصل فمن واجب الإدارة الرقابية تصحيحها و تركز هذه الرقابة على تصحيح المشكلات بعد حدوثها أي بعد إنجاز الأعمال و هذه الرقابة هي الرد الفوري للسؤال الآتي هل انهينا العمل على ما يرام وبالشكل صحيح ؟ [1] .

[1]– حسين إبراهيم بلوط نفس المرجع السابق ص 467.

الشكل رقم (2-2) : يبين أنواع الرقابة :المسبقة للعمليات و المرتدة



مصدر :حسن إبراهيم مبادئ و اتجاهات الحديثة في الإدارة المؤسسات

ص 468

خلاصة :

إن الإدارة الموارد البشرية وعبر كل التطورات المتعاقبة في تاريخها وصلت إلى ما هو عليه اليوم إذ أصبحت أكثر إستراتيجية بسبب الأهمية التي تكتسبها في المنظمات و التي انتبه إليها المسيرون المختصون و حاولوا إيجاد السبل و الطرق التي تصل بهم إلى معرفة كيفية استغلال هذه الوظيفة أحسن استغلال بحيث تجعلهم ينجحون في الاستفادة من المورد البشري المتوفر بداخلها ،مما جعل هذه الإدارة ذات منطلق استراتيجي عصري و هذا ما يسمى بالمدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أو الإدارة بالأهداف مؤخرا و هذا نوع من تسيير الاستراتيجي بأخذ في الحسبان كل النواحي المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة من الجوانب نفسية و اجتماعية و مادية ،إضافة إلى تطوير الكفاءات و القدرات إلى أحسن مستوياتها مع وضع الخطوط العريضة التي سوف تسير عليها الإدارة حتى الوصول إلى الأهداف الموضوعة مسبقا بأقل التكاليف و أسرع وقت ممكن بشكل الاستراتيجي ناجح

الفصل الثالث :

تحسين الأداء في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء موردها البشري، وعليه نجد أن الأداء يعتبر محور رئيسي ينصب حوله جهود المديرين ، ولمعرفة مدى الكفاءة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه .

فإن عملية تقييم الأداء للرقابة على كفاءة عملية الاختبار ، وهي سبيل إلى تحديد احتياجات التكوين ، كما أن اتخاذ القرار عملية إدارية لا تتوقف فقط في مسؤولية المديرين فهي عملية تواصل واتصال تتم في سياق الإدارة بمشاركة العديد من الأفراد فا تطوير الموارد البشرية وتفعيلها يعتبران أمران ضروريان في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحسين الأداء وعليه سنتناول فصل من تحسين الأداء

1_ماهية الاداء:

يختلف مفهوم الأداء باختلاف الباحثين وحسب نوع العمل وهناك عدة عوامل تحدده وتتحكم فيه حتى يكون الأداء متميز.

1_1تعريف الأداء: هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[1]

ويعرف سيسيولوجيا :على أنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال .[2]

[1]–محمد سعيد أنور سلطان ، السلوكا لتنظيمي ،الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 ،ص 219 .

[2]–.مصطفىحشري،أسسعلمالنفسالصناعيالتنظيمي،المؤسسةالوطنيةللكتابالجزائر ، 1992،ص244

ويعرف الأداء أيضا بأنه هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.[1]

من خلال التعاريف نستنتج أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويقاس على أساس النتائج .

1_2أبعاد الأداء:

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

_ الجهد المبذول.

_ كمية الجهد.

_ نمط الأداء.

أ_كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب_كمية الجهد : فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس

[1]– عاشور أحمد صقر،السلوك الإنساني في المنظمات،مرجع سابق،ص 25، 26 .

درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

ج _ نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .[1]

1_3العوامل المؤثرة على الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء العامل منها تتعلق بالعامل في حد ذاته والتي تقف عقبة في طريقه ، ومنها التي تتعلق بالوظيفة والجو داخل التنظيم وهذه الأخيرة خارجة عن سيطرته .

أ_ العوامل المتعلقة بالعامل:

_ الرضا الوظيفي: يعبر رضا الفرد عن العمل والوظيفة عن مستوى الإشباع التي تتيح العناصر والجوانب المختلفة للعمل ، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه العمل ، وهذه المشاعر قد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد اتجاه عمله أو قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب وعناصر محددة لعمله .[2]

[1]–محمد سعيد انور سلطان،السلوك التنظيمي،مرجع سابق،ص220.

[2]–احمد صقر عاشور، ادارة القوة العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ،دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص52.

_ الدافعية : أي أن المؤسسة تستطيع استقطاب أفراد لهم قدرات ومهارات عالية وكثيرة تعمل على تنمية هذه القدرات لكن لا يمكنها التأكد من أن أدائهم سوف يكون مناسب .

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية تضيف وظيفة أخرى من وظائفها وهي تحفيز وتنشيط قوة العمل والتي يشار إليها بالدافعية حيث أن هذه الأخيرة مصدر الجانب الحركي.

لذا فإن على الرغم من وجود بعض الأفراد في نفس المستوى الوظيفي وبالتساوي في المهارات والقدرات إلا أن درجة الاهتمام و الاندفاع على العمل يختلف من عامل لآخر ، ومن الممكن أن نطلق على هذا التفاوت بقوة الدافعية لأداء العمل .

_ الاستعدادات : وتتمثل في تلك الجهود والطاقة التي يبذلها العامل من أجل القيام بعمله ، وهي تركز أساسا على التنظيم ، الانضباط ،الجدية وكذا القدرة على الاتصال ، إذ بهذه الطريقة يتمكن العامل من القيام بعمله على أحسن وجه بالشكل المطلوب منه ، وبالعكس إذا لم يعتمد على هذه العناصر سيكون عمله ناقص وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة .

_ الغياب : يعتبر أحد العوامل الأساسية والتي تؤثر على أداء العامل سوآءا كان هذا الغياب في فترات متقاربة أو متباعدة إذ أن الغياب يشجع على الكسل وتعطيل العمل وكذلك انتشار الفوضى وهذا ما يكون له تأثير سلبي سوآءا كان ذلك على أداء العامل أو على النتائج التي تحققها المؤسسة .

ب_العوامل المتعلقة بالوظيفة :

_ الظروف المادية : إن توفير أحسن الظروف المادية للعامل لها تأثير كبير على الزيادة في أدائه والعكس صحيح ، ذلك أن مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعامل لا يكون إلا بالاهتمام بالجانب

المادي له والاهتمام بالجو الملائم للعمل ، لأن عدم مراعاة هذه الظروف سوف يكون له تأثير على تسيير الموارد البشرية وهذا ما يؤدي حتما إلى النقص في الأداء.

_ القيادة والإشراف : إن توفير القيادة الجيدة أو الرؤساء ذو الكفاءة العالية من شأنه كذلك أن يحسن في أداء العمال بشرط أن تتوفر في هؤلاء المسؤولين صفات جديدة من عدالة وحكمة وقدرات عالية ، وكذلك القدرة على الاهتمام بالعمال واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم من أجل دفعهم للتقدم والتطور ، هذا ما يرفع روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالارتياح النفسي والاهتمام الذي تمنحهم إياه المنظمة .[1]

_ التكنولوجيا : تعتبر عاملا من العوامل التي تأثر على أداء الموظفين في أي مؤسسة كانت وعلى هذه الأخيرة توفير هذا العامل للعمل .

_ عدم التوافق المهني : لإحداث توافق مهني يجب أن يكون هناك تناسب لقدرات الموظف مع متطلبات العمل واحتياجاته وهذا ما يؤدي إلى التوافق في الأداء والعكس صحيح ، ذلك أن العامل إذا أحس أنه غريب في عمله فإن هذا ما يدفعه إلى التراخي ويكثر من الغياب ، كما يعمل في بعض الأحيان على تعطيل الآلات لعدم أداء عمله وإذا كانت قدرات العامل تتناسب مع الوظيفة هذا ما يجعله يحب عمله ويسعى بكل جهوده من أجل الزيادة في الإنتاج .

_ المعرفة : وتتمثل في مجموعة من الحقائق والمعلومات الضرورية لأداء العامل لوظيفته ، فكما قد تكون هذه المعلومات بسيطة كذلك قد تكون ذات مستوى معقد ، وذلك باختلاف الوظائف انطلاقا من القاعدة ووصولا إلى المستوى الأعلى ، إذ أن هذه المعلومات والمعارف تشمل كل ما يتعلق بالوظيفة والبيئة الخارجية ، وكذا بالتخصص ذاته إذ تمثل دائرة متداخلة تبدأ بالإدارة وتنتهي بالعمل وكذا على

[1] _احمد صقر عاشور،ادارة القوة العاملة،مرجع سابق،ص147 ،148 .

العامل أن يكون له قدر كاف من المعرفة تجعله يتناسب مع الوظيفة التي يشغلها إذ أن أداء شاغل الوظيفة يرتفع إذا حصل على القدر المناسب تحصيله لذلك عند تباين بقية الظروف.[1]

المهارات والقدرات : فهي تمثل العامل الثاني يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء والقدرة هنا ليست متغيرا وحيدا يؤثر في كل مجالات الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة ، لذا فإن قدرات العامل يجب أن تكون متناسبة مع الوظيفة التي يؤديها وذلك بالتوافق مع البيئة وما يتطلبا ذلك من معرفة مهارات من أجل الحصول على أعلى الاداء.

باستحداث مهارات وخبرات جدية من خلال الجهود التدريبية لما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة ، لذا فعلى المؤسسة إتباع الطرق المستحدثة ومواكبة العصر سوآءا كان ذلك في جلب الآلات المتطورة أو العمل على تدريب وتكوين العمال وتطوير المهارات والمعارف .

ـ التنظيم: إن نجاح أي منظمة يكون مرهونا إلى حد كبير بالتنظيم الجيد وذلك من خلال العمل على التصميم السليم لمختلف المصالح و الوصول الى اعلى درجة من الفعالية عن طريق احداث تفاعل بين العمال، وكذا سلامة الاتصالات بين الأفراد وحل المشاكل والصعوبات التي تعيق العامل وتؤثر على أدائه ولا بد للإدارة أن تمنح المرؤوسين سلطة أو حق اتخاذ القرارات ، حتى يكون لهم الحق في تسيير التنظيم في الوقت المناسب .ويرى الباحث راوية حسن أن أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين تكمن فيما يلي:

[1] _احمد ماهر ،الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والافراد، الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،1977 ،ص 287.

1.الظروف المادية مثل معدات والآلات والإضاءة وا لحرارة.

2. العوامل التنظيمية مثل الإشراف والتصميم التنظيمي والسياسات التنظيمية.[1]

2.تقييم الأداء :

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، فهو يرتكز على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما هو محقق وهو وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة

1.2 تعريف تقييم الأداء : تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية ، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا.[2]

أما زهير ثابت فقد عرفة كالتالي : هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة ، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.[3]

[1]_راوية محمد حسن ،ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،مرجع سابق ،ص78.

[2]_درة عبد الباري إ برهيم و آخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي) ،الطبعة الأولى، وائل للنشر،2008 ،ص15 .

[3]_زهير ثابت، كيف تقيم الأداء، دارالقباء،القاهرة،ص15.

كما يعرف أيضا تقييم الأداء : هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ، وتحمله مسؤوليات أكبر . أو ترقيته لوظيفة أخرى .[1]

2.2أهمية و أهداف تقييم الأداء:

1. أهمية تقييم الأداء: يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة للحكم على فعالية أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

1. تحديد مدى كفاءة الفرد.
2. المعاملة العادلة وحصول كل عامل ما يستحقه (ترقية،علاوة، مكافأة...) .
3. زيادة مستوى الرضا .
4. خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس .
5. يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله له الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله . يخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
6. يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا .
7. الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين.
8. يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).

[1]_صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق،ص257 .

9. التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

10. توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب...)

ترتبط عملية التقييم الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية الجيدة وخلق الدافعية لدى العامل والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية ، ولتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (الرضا ، تحمل المسؤولية ...) وللمنظمة (تشجيع المنافسة، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية...) خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة، عن العيوب التنظيمية...) خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة ، تحديد الاحتياجات ا لتدريبية، المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، ترشيد سياسة الأجور،اختيار الأفراد الصالحين للترقية...[1]

2.اهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير والفرد العامل نوجزها فيما يلي:

1. على مستوى المنظمة:

أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه منظمة .

ب. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

ت. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقيه تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات القدرات المتميزة .

ث.تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية تكون نتاج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

[1]_غربي عليواخرون،تنميةالمواردالبشرية،الطبعةالأولى،دارالفجرللنشروالتوزيعالقاهرة 2007 ،ص 140،139.

2 .على مستوى المديرين:

أ.تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات في العمل.

ب.دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية للتوصل إلى التقييم السليم وموضوعي لأداء تابعيهم.فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على ادائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي للأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.[1]

3.على مستوى الفرد العامل (للمرؤوسين):

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقيها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي: أ.تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات .

ب. تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.[2]

[1]_الصيرفي محمد،ادارة الموارد البشرية،دار الفكر الجامعي ،الاسكندرية،ص2007، ص209.

[2]_عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،ص150 .

3.2خطوات تحسين الاداء:

عرف مفهوم تحسين الأداء بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منه مؤسسة وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الاداء.

_الخطوة الاولي : تحليل الاداء و يرتبط بعملية تحليل الاداء مفهومين في تحليل بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المؤسسة.

الوضع المرغوب: يصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية واهاف المؤسسة.

الوضع الحالي: يصف مستوى اداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

_الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الاداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الاداء لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الاغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الى نتائج افضل لذا فإن تحليل المسببات ربط مهم بين الفجوة في الاداء والاجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الاداء.

_الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التداخل او المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الاداء، ويمكن ان تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق اكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الاخذ في الحسبان الاولوية والاهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحسبان ت الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة وطريقة لمعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ نضع نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغير التي نريدها في الاعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الامور المباشرة وغير مباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

_الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الاداء: يجب ان تكون العملية مستمرة لان بعش الاساليب والحلول لها اثار مباشرة في تحسين وتطوير الاداء ويجب ان تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الاداء ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الاداء الفعلي والمرغوب ،وبهذا يتم الحصو على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقيم جديدة اخرى .[1]

3- التكوين وتحسين الأداء :

تهتم المنظمة بالتكوين لان ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية.

. **1.3تعريف التكوين** هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشري كيف يؤدي اعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين ادائهم.[2]

و يعرف ايضا بانه مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغير الى شيء احسن او تطوير مجموعة من المهارات و القدرات و الافكار لشخص ما او مجموعة من الاشخاص.[3]

---

[1] _محمد مصطفى الخش روم، نبيل محمد مرسي إدارة الاعمال، المبادئ والمهارات الوظائف ،مكتبة القسري الرياض، 1999 ،ط3،ص 348 .

[2] _عمر وصف عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 438 .

[3] _علي محمد عبد الوهاب، إ دارة الافراد، مكتبة عين شمس،القاهرة،1990،ص266 .

2.3اهمية واهداف التكوين

تبرز اهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر من اهمها ما يلي

1-اهمية التكوين

-يعمل التكوين على تنمية مهارات الافراد وقدراتهم و يساهم في بناء الكفاءات

-يساعد على تكيف الافراد العاملين مع متغيرات العمل

-تحسين الكفاءة الانتاجية للأفراد

-توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة و في التخصص الذي تشترطه موصفات الاداء

-يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة

-يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض اهدافه كالحوافز و الترقية في العمل

-يؤدي التكوين الى ترشيد القرارات الادارية و تطوير الاساليب و اسس و مهارات القيادة الادارية.[1]

2-اهداف التكوين

-يهدف التكوين الى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وهذا من خلال شعورهم بتقدير اهميتهم من طرف ادارة مؤسساتهم عندما يكونون محمر البرامج التكوينية مما يدفعهم الى العمل بكامل قدراتهم

-يهدف التكوين الى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة و المتعلقة بالمهام و الوظائف المنطوية بهم

[1] _ البربيع بوعريوة، تاثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز،ماجيستر،غير منشورة، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2006_2007 ،ص 27.

-يقود التكوين الى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية و المبادرة

-يؤدى التكوين الى ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل و هذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات و التحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين

-تهدف البرامج التكوينية ايضا الى تحقيق و ضمان استقرار و مرونة المؤسسات الاقتصادية وهذا باعتبار ان العناصر البشرية هي بمثابة اصل هام من اصول المؤسسة فالتكوين يقود الى قدرة المؤسسات على الاستمرار و البقاء.

_رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية،كما يتيح لها التكوين كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.[1]

3.3دور التكوين في تحسن اداء العامل

إن التكوين هو النشاط التي توليه المؤسسات البترولية اهتماما كبيرا حيث يهدف الى تنمية قدرات العمال في العمل ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة اذ ان طبيعة المؤسسات البترولية تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية هكذا اصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات العمال مع ما يستنجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف اليه المؤسسات و اصبح لزاما عليها ان تبحث عن برامج التكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين كما ينظر إلى وظيفة التكوين على انها الوظيفة المكملة للتعيين فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختبار العمال وتعينهم وانما يجب اعداد هذه الافراد و تنمية قدراتهم على اداء الاعمال

[1] _شيخ الداوي،تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ،مجلة الباحث جامعة الجزائر، عدد 2008/06 ،ص12،13.

المسندة اليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهاراتهم و للتكوين تأثيرات متعددة على اداء العمال ومن اهمها ما يلي

-رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعي

-تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد و تطوير اتجاهاتهم

-تنمية شعور العمال للانتماء و الولاء المؤسسة

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل

-نوعية العمال بأهمية التكوين واكسابهم القدرة على البحث عن الجديدة و المستحدث في شتى مجالات العمل.[1]

4.ماهية اتخاذ القرار:

لعل اهم عوامل النجاح التي تحققه أي منضمة انما يتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها على معالجة القضايا المطروحة من جهة وتجنب الوقوع في مشاكل من جهة أخرى وهذا من خلال فهم جدوى اتخاذ القرارات وحسن صناعتها، مع اختيار انسب الأساليب لاتخاذها.

4.1تعريف اتخاذ القرار:

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح اتخاذ القرار وفيما يلي سنقدم بعض التعاريف:

[1]_محمود بوقطف ،نفس المرجع السابق، ص94 .

التعريف الأول: يعرف " علي فهمي" اتخاذ القرار على أنه: « عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف»[1].

التعريف الثاني: يعرف " خالد فاشي " اتخاذ القرار على أنه:«عملية اختيار لإمكانية معينة – على أساس بعض المؤشرات والمعايير – من بين البدائل قصد تحقيق هدف مرسوم أو معين».[2]

التعريف الثالث: يعرف " صونيا محمد البكري " اتخاذ القرار على أنه:«المفاضلة بين البدائل الممكنة و اختيار الأفضل من بينها لمواجهة موقف معين في فترة زمنية محددة، و هي تتصل بالقرارات التي تصدر لمواجهة موقف معين، و اتخاذ القرار لا بد أن يتيح فرصة الاختيار بين أكثر من بديل »[3]

و بناءا على التعاريف السابقة نستنتج أن : «اتخاذ القرار هو عملية المفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة في سبيل الوصول الى اختيار القرار الأنسب و الأفضل».

2.4نظريات اتخاذ القرار:

لقد ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية،وهذا نتيجة للتطورات الكبيرة في اتخاذ القرار وفلسفته والأساليب المستخدمة في اتخاذه،وتتمثل هذه النظريات في:

[1]_علي فهمي،" نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية "، بدون طبعة، دار الكتب العملية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 ص 60.

[2]_خالد الفاشي : نظام المعلومات التسويقية " مدخل اتخاذ القرار" ، بدون طبعة ، دار اليازور دي للنشر و التوزيع ، عمان 2014 ، ص 76.

[3]_صونيا محمد البكري ، استخدام الأساليب الكمية في الادارة ، بدون طبعة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع لطباعة و لنشر و توزيع الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 9.

أولا: النظرية الكلاسيكية:

تعرف أيضا بنظرية القرار الرشيد،وقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين،وقامت على فرضية أن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة،وذلك من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية.

إلا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني وركزت على الجانب الفني و اتخاذ القرار و هذا ما جعلها محل انتقاد المدارس الحديثة.

ثانيا: النظرية السلوكية:

ظهرت هذه النظرية بعد الانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية ، و من رواد هذه النظرية هيربرت سايمون ، تفرض هذه النظرية أن صانعي القرار ليس لديهم المعرفة التامة حول المشكلة وبدائلها و أنهم غير قادرين و غير مؤهلين للقيام بتقييم عقلاني أو اتخاذ أفضل للقرارات الممكنة ، و قد استخدم سايمون عبارة (العقلانية المحددة) لتدل على تصرف متخذي القرارات الذين يعملون ضمن حدود معرفتهم للمشكلة و حدود قدرتهم على اتخاذ القرارات ، و يرى سايمون أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول الى الحلول لا تخاذ القرارات المثلى للمشكلات و ذلك لأن البدائل أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة و أن اختياره لإحداها يتوقف على إمكانياته و قدراته في دراستها و تحديد نتائجها و توفير الوقت اللازم.[1]

[1] علاء عبد الرزاق محمد السالمي،" نظم دعم القرارات "،بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن ،2005،ص 42 ،43. -

3.4مراحل اتخاذ القرار:

عند اتخاذ القرار يجب اتباع مراحل معينة،وتعتبر المراحل التالية أساسية عند اتخاذ القرار:[1]

أولا: تعريف وتحديد المشكلة:

من الضروري تعريف المشكلة التي نريد حلها وأن نميزها عن المشاكل الأخرى المتشابهة و لا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلة و تعريفها بل يجب أن يكون لدى المسؤولين الرغبة في حلها و ترشيد القرارات بشأنها . ويعتبر تعريف المشكلة الخطوة الأولى في سبيل الوصول الى حل لها ويجب أن نفرق هنا بين ظواهر المشكلة نفسها.

ثانيا: تحديد الأهداف:

يرتبط تحديد الأهداف المطلوبة الوصول إليها عن طريق النظام الآلي بتعريف المشكلة والحلول المقترحة للقضاء عليها فالهدف هو النتيجة التي تخطط للوصول إليه وعلى هذا فيجب أن يكون موضحا توضيحا كافيا بالصورة الآتية على سبيل المثال:

أ) معادلات يرجى الوصول إليها.

ب) مواعيد بداية حل المشكلة.

ج) القيود المفروضة على حل المشكلة مثل توافر الأيدي العاملة الماهرة،رأس المال،الخبرة.... الخ

ثالثا: جمع البيانات:

يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة وذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات تعتمد في النهاية على توفيقه في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.

رابعا: تسجيل الحقائق وتصنيفها:

لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف حتى يمكن التوصل إليها عند إجراء عملية التحليل كما تؤدي الى تفهم علاقات المشكلة، أي أنه يجب في هذه المرحلة تجهيز البيانات وتصنيفها بالطرق التي تيسر معالجتها والاستفادة منها.

خامسا: تحديد البدائل الممكنة:

يتم في هذه المرحلة حصر البدائل الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات أو المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المنافسة وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.

سادسا: تقييم البدائل:

يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء دالة الهدف المقررة أو المواد المتاحة للمنشأة والقيود الأخرى التي يمكن أن ترد على حل المشكلة، وتستلزم هذه المرحلة في الواقع تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط المنشأة أو المنظمة سواء في الأجل الطويل أو القصير، مع مراعاة ظروف عدم التأكد والمخاطرة التي سوف نتناولها بالشرح بعد ذلك.

سابعا: تنفيذ و متابعة تنفيذ القرارات:

لا تنتهي عملية صناعة القرارات باختيار البديل الأمثل بل تمتد الى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ والتنسيق فيما بيها كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي

خلاصة الفصل:

ظهر مفهوم تسير الأداء الذي يضم مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين الاداء من خلال تحسين أداء الافراد وتطوير قدراتهم وخلق مناخ محفز عبر فتح الحوار بين الرؤساء و المرؤوسين للاتفاق حول توقعات الاداء.

توفير التوجيه الدائم ومناقشة العمل المنجز لتصبح بذلك عملية تقييم الاداء مجرد جزء من عملية اشمل لتسير الاداء ومن خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل يتبين ان التكوين هو عملية اساسية تعتمد عليه المؤسسة من اجل تزويد العمال بمعارف ومعلومات و تطوير مهاراتهم وتغير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي

و مما لا شك فيه ان القرار الذي يضع بمشاركة مختلف افاد المؤسسة يكون اكثر فعالية لأن توسيع دائرة المشاركين كلما امكن توفير ميزات عديدة تنوع وتكامل الخبرات والمعارف.

الفصل الرابع
الإطار الميداني

تمهيد:

بعد معالجتنا لنظرية موضوع إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين خصصنا فصل من الدراسة كفصل تطبيقي أو دراسة حالة.

لأن البحث العلمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالفروض التي لا يمكن بدونها أن تكون دراسة العلمية فإن مرحلة صياغة فرضيات الدراسة واختيار صحتها أو خطئها تعتبر من أهم المراحل المنهجية في البحوث العلمية.

فبعد توضحنا للإشكالية وطرح التساؤلات والتي يستوجب الإجابة عنها قمنا بوضع فرضيتين التي هي عبارة عن إجابات احتمالية على أسئلة الدراسة وسنتناول اختيارها ميدانيا **في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط ـ مدية ـ**

بحيث سيتم اختيارها من خلال الجانب التطبيقي الذي يعتبر تجسيد ما تطرقنا في الجانب النظري من الدراسة المتمثلة فيما يلي :

تعريف المؤسسة، نشأتها، تطورها، مهام المؤسسة، هيكلها التنظيمي، مجال زماني، عينة البحث.

1.التعريف الميداني للمؤسسة:

يمثل مجتمع البحث الدراسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط مديرية التوزيع بالمدية التي تمثل أحد فروع مجتمع سونالغاز .

سونالغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها ، وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات و قانونها الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في القطاعات ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج .

منذ صدور القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات قامت بها سونا لغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع سياق الجديد اذا أصبحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 29 شركة فرعية و تشغل 400000 عامل

- تاريخ المجتمع ومراحل تطوره :

تمر في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية كهربائية و غاز الجرائر المعروف اختصار الحروف الرامزة التي نسند اليها احتكار انتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك توزيع الغاز سنة 1962 تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة ، وما ان انقصت بطبع سنوات وبفضل مجهود م عتبر بذل في سبيل التكوين، سمح التأطير و العاملون الجزائريين من تولي تسيير المؤسسة .

- دعم التنمية الاقتصادية التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

تحولت في سنة 1962 سونا لغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ،مابين أن اضحت مؤسسة ذات حجم هام بلغ عدد العاملين فيها نحو 600 عون ، وكان هدف المقصود من تحويل الشركة هو

اعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييريه لكي يكون الصناعة و حصول عدد كبير من السكان على طاقة الكهربائية (الانارة الريفية) هو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي اعدته السلطات العمومية .

- الخدمة العمومية : التسيير و التسويق

بفضل شركاتها المتفرعة اصبحت سونا لغاز تمتلك حاليا منشات اساسية كهربائية و غازية تنفي احتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد

في سنة 1991 تحولت سونا لغز الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ان اعادة النظر في القانون الاساسي اذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فانه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي و التمعن بالجانب التجاري

وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة ، وهذه الترقية تمنح مؤسسة سونا لغاز امكانية تدخل خارج حدود الجزائر وهذا ما يبني عن التطور ما الت اليه سونا لغاز في سنة 2004 حيث أصبحت أو شركة قابضة لهو لينغ.

خلال السنوات من 2004 الى 2006 اصبحت مجمعا أو شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل متفرعة بالنشاطات الاساسية :

- سونا لغاز إنتاج الكهرباء
- مسير شبكة نقل الكهرباء
- مسير شبكة نقل الغاز

وفي سنة 2006 تمت هيكلة و وظيفة التوزيع شركات فرعية .:

- الجزائر العاصمة

– منطقة الوسط

– منطقة الشرق

– منطقة الغرب

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي مهمة الجهوية لسونا لغاز ذلك توسيع مجال أنشطتها و تحسين و تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس الراسخ لثقافتنا كمؤسسة .

-استقلالية التسيير :

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20- 195 المؤرخ في الاول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الاساسي لشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونا لغاز شركة مساهمة تحولت سون لغاز من المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري الى شركة مساهمة نحو الدولة على رأسمالها .

وهذا الانتقال نمليه ضرورية قيام سونا لغاز بتكيف نفسها مع القواعد الجديدة لتسير القطاع ، والتي اجبها القانون و لاسيما انفتاح الأعمال و الأنشطة بلب المنافسة و إمكانية اللجوء الى التساهمية من ناحية أخرى فان هذا القانون الاساسي الجديد ي خول للمؤسسة استقلالية اكبر و يسمح لها بممارسة مسؤوليتها كاملة .

فزيادة على انشطتها المعتادة من انتاج الكهرباء و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز توفرت لسونا لغاز امكانية العمل و التدخل في العلاية تجاه قطاع المحروقات و قيام على عموم وبممارسة أعمال خارج الجزائر على رصيد تسييرها سونلغاز شركة مساهمة و جمعية عامة ، ومجلس ادارة و يديرها رئيس

خارج الجزائر وعلى رصيد تسييرها يشرف على تسيير سونا لغاز شركة مساهمة و جمعية عامة و مجلس ادارة و بديرها رئيس مدير العام

لقد الغي القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات الاحتكار الذي كانت تمارسه سونا لغاز في الواقع الامر عن طريق فتح قطاع الطاقة على منافسة باستثناء ما يتعلق بأنشطة النقل التي تتسم بطابع الاحتكار الطبيعي و انشطة التوزيع الخاضعة لنظام الامتياز و هذا فسيكون لا لإجراء من زبائن المؤهلين في اختيار من ينوبهم الطاقة و لهم حرية التفاوض حول الاسو كميات الطاقة من ممولهم و قد يكون الممولون منتجون أو منتجون او الموزعين واعوانا تجاريين .

اما بالنسبة للزبائن الباقين على و لائهم فيستمرون في تلقي احتياجاتهم من الطاقة من المؤسسة التي تحوز حق الامتياز التوزيع بالمنطقة المعينة و سنحفظ سونا لغاز باعتبارها المتعامل التاريخي باعتبارها حتى تتولى عملياتها الراهنة ومجموع هذه الخيارات حتما مبدا اخر هو مبدا استخدام الغير على الشبكات النقل و توزيع المؤهلين يتولاه الممولون الذين يقع الاختيار عليهم

يتعلق بقيادة نظام الانتاج و النقل فان تسييره سيتولاه متعامل اخر يسمى متعامل المنظومة

وسنوحي القانون في المرحلة انشاء متعامل مسير الكهرباء ، اما يخص الغاز فان مجموع هذه الوظائف تتولاه متعامل هو مسير شبكة نقل الغاز ويقوم بمهمة ضبط هذا النظام مجموعة مستقلة و قائمة بذاتها تدعى لجنة ضبط الكهرباء و الغاز التي تتمثل مهمتها في السهر على تسيير التنافسي و الشفاف لأسواق الكهرباء و الغاز و يكفل مصلحة المستهلكين و المتعاملين على سواء و يقيد القانون في مفهومه ان الدولة ستتخلى عن العمال تسيير المؤسسة لكي تتصرف الى مسؤوليات اخر يخولها اياها دورها كرعاية للصالح العام و قائمة بدور التنمية استقلالية المؤسسة العمومية مكفولة في اطار قانون و شقاق و لا تتدخل الدولة الا بموجب دورها كحائزة لأغلبية الاسهم و في الوقت ذاته تم توضيح عمل الخدمة

العمومية الذي يهدف الى ضمان التموين بالكهرباء و الغاز في جميع انحاء التراب الوطني و احترام القواعد التقنية و متطلبات حماية البيئية .

مهامها و أهدافها :

مهامها :

أ. صلاحيات المكلف بالاتصال :

- تنظيم معلومات الموجهة الى مواطنين والزبائن باستعمال(الملصقات ،المعلقات ، الاداعية، المحلية ...الخ)
- مشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية
- اجراء علاقات مع الوسائل الاعلام تيلفزيون ، اذاعة ، صحافة
- اقتراح مواضيع لنشر و الاعلام الزبائن

ب . صلاحية المكلف بالأعمال القانونية :

- تكفل بالأعمال القانونية على مستوى المديرية
- تمثيل المؤسسة بمفوض عن مدير الجهوي امام القضايا القضائية
- متابعة القرارات الصادرة عن العدالة
- العمل بالإجراءات التي تسمح بضمان تغطية الحقوق على طبيعتها

صلاحية المكلف بالوقاية :

- برمجة مخطط زيارات مع تنظيم حملات تحسيسية

– تحضيرات لفائدة المدير الجهوي

– القيام بزيادة للورشات المكلف بالعمل

– تحضير التدريبات على حوادث الكهرباء و الغاز مع المصالح التقنية

– اعداد برنامج على مستوى للنشاطات

– مشاركة في التوقعات الخاصة بوسائل الامن

صلاحية المكلف بالمن الداخلي :

– متابعة الدائمة فيما يخص الامن الداخلي بالمديرية الجهوي و المديرات لها

– الاعلام المنتظم للمديرية الفرعية و الفروع التابعة لها عبر التراب الوطني

– تنفيذ التعليمات الصادرة عن المدير الجهوي في الوقت المناسب

– تحفيز مخطط للأمن الداخلي للمديرية الجهوي بالتعاون مع التكلف بالنظافة

الصلاحيات فرع العلاقة التجارية :

– متابعة الزبائن ذو الضغط المتوسطة و الضغط المتوسط و الضغط المنخفض

– متابعة ادخار الكهرباء بحيث عند ايصال الطلب الى امكانية لتسجيله و يعطي المدير له رقما بعد التسجيل توزيع الكهرباء تم تبعت الى مصلحة الدراسات و الاشغال

– تسيير القوانين و التقويم

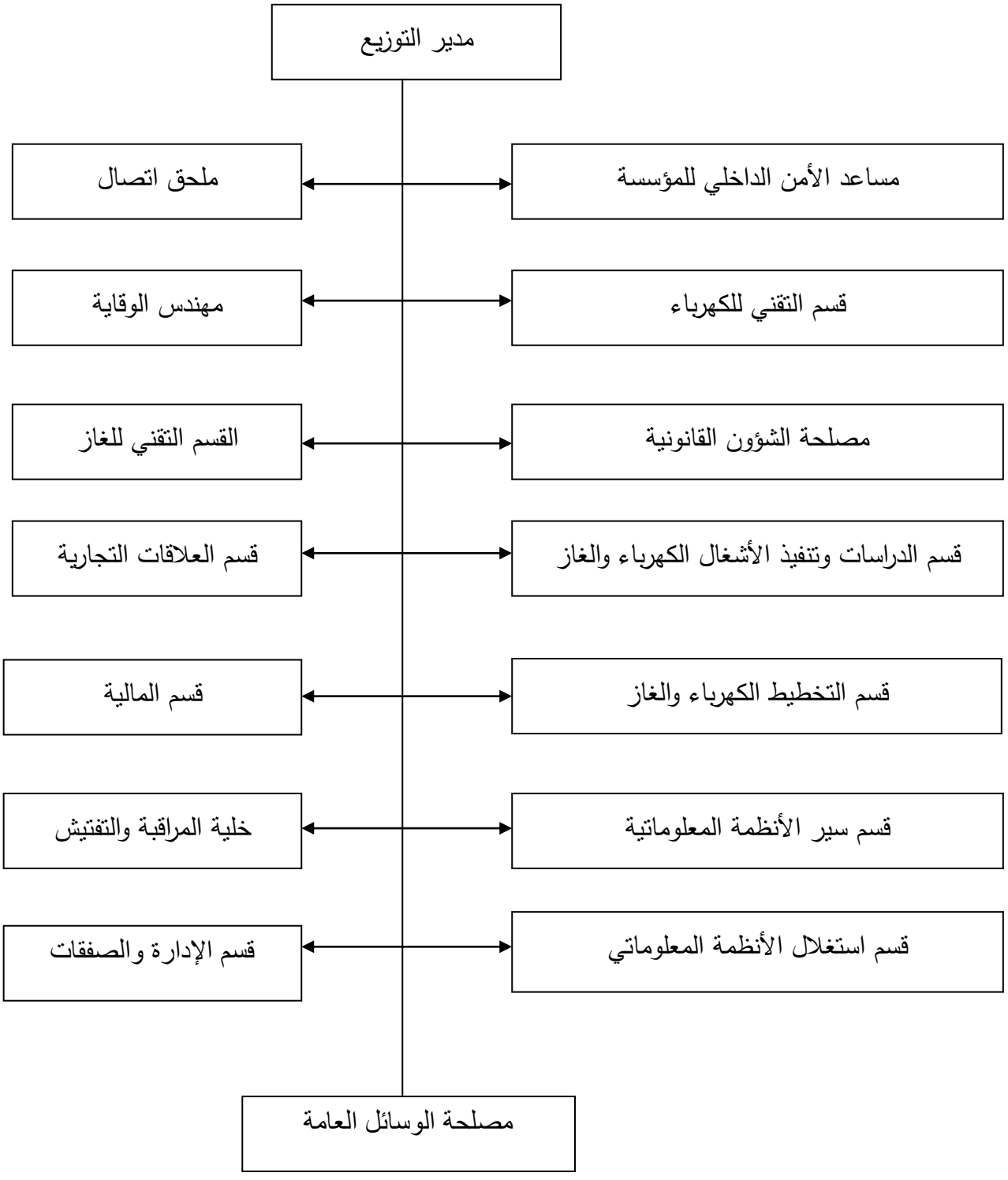
أهدافها :

– انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او الخارج و نقلها و توزيع و تسويقها

– نقل الغاز لتلبية حاجات السوق

- تطوير كل النشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية و الغازية
- تطوير وتقيم الخدمات الطاقية بكل انواعها
- قيام بخدمات عامة
- تغطية حاجات عامة المواطنين اقتصاديا
- الحفاظ على ناصب الشغل
- المسايرة مع الاوضاع الراهنة و التغيرات
- تحسين المستوى

الشكل (4-1) : خريطة تنظيمية للشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز



2.مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من 413 عامل منهم 105 إطارات و 230 عون تحكم و 78 عون تنفيذ

3. عينة البحث :

تمّ أخذ نسبة 15% من المجتمع الأصلي للبحث البالغ 60 فرد الطريقة التي تم أخذ بها

413 **X 15 / 100 = 61.95**

وحسب موضوع الدراسة وردت إدارة الموارد وتحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية وقد تم إختيار عينة البحث بطريقة طبقية عشوائية، وكانت النتائج عند جمع الاستمارة كالتالي:

30 إطار ، 19 عون تحكم ، 11 عون تنفيذ

و تم توزيع 62 استمارة و استرجعت 60 استمارة .

3.تفريغ البيانات الأولية:

1 جدول يوضح أفراد العينة حسب الجنس:

جنس	تكرار	نسبة
ذكر	24	%40
أنثى	36	%60
المجموع	60	%100

من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه التي تبين العينة حسب متغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور 40% من مجموع المبحوثين مقابل 60 % من الإناث تمثل الاتجاه العام وهذا راجع إلى طبيعة العمل والظروف التي حتمت على المرأة الخروج للعمل بحيث أصبحت عنصر فعال في الإدارة

2 جدول يوضح أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
35-20	25	%41.7
40-35	25	%41.7
55-46	09	%15
65-56	01	%1.7
المجموع	60	%100

من خلال البيانات المدونة في الجدول التي تبين العينة حسب السن نلاحظ أن أكبر نسبة عند الفئتين (20-35) (36-45) سنة نسبة 41.7% ثم تليها الفئة العمرية التي تتراوح عمرها من (46-55) سنة نسبة 15% ثم آخر نسبة 17% ترتكز بين 40-50 سنة وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري والتقني بالمؤسسة

ما يمكن استنتاجه من خلال المعطيات المبنية في الجدول أن أغلب العمال المؤسسة هم من فئة الشباب من الفئتين العمرية (20-35) (36-45) وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة وهو الإطارات والعون التحكم يستوجب الفئات الشبابية المتخصصة والمتمكنة من التكنولوجيا خرجي الجامعات وحاملي الشهادات العلمية.

3 جدول يوضح أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	تكرار	نسبة
[0-10]	50	%83.3
[11-20]	7	%11.7
[21-30]	3	%5
المجموع	60	%100

من خلال البيانات المدونة في الجدول التي تبين العينة حسب الأقدمية حيث أن أكبر نسبة 83.3% عند الفئة (0-10) ثم تليها نسبة 11.7% عند الفئة (11-20) ثم آخرها نسبة 5% عند الفئة (21-30) وهذا ما يوضح أن أغلب العمال لديهم أقدمية إلا أن المؤسسة تسعى إلى إدخال الفئة الشبابية لأخذ المهارات والخبرات من ذوي التجربة داخل المؤسسة.

4 جدول يوضح أفراد العينة حسب السوسيو مهنية:

وظيفة	تكرار	نسبة
إطار	30	%50
ع تحكم	19	%31.7
ع تنفيذ	11	%18.3
مجموع	60	%100

يبين الجدول الوظيفة افراد العينة داخل المؤسسة بحيث تقسم إلى ثلاث من المهن حيث تمثل نسبة 50% من الإطارات وثم تليها نسبة 31.7% من عون تحكم ثم آخرها نسبة 18.3 %عون تنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة كونها ذات طابع خدماتي تسعى إلى خدمة الفرد والمجتمع

5 جدول يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

مستوى	تكرار	نسبة
ثانوي	23	%38.3
جامعي	37	%61.7
مجموع	60	%100

يمثل الجدول أن المستوى التعليمي للعمال يتمثل في أعلى نسبة ب 61.7% مستوى جامعي في مقابل المستوى الثانوي 31.7% من أفراد العينة وهذا يؤكد أن المؤسسة تعتمد على ذوي الشهادات العليا وذلك

لأن طبيعة العمل تتطلب الإطارات وعون التحكم والمهندسين وكذلك مصالح الصيانة والإدارة والوسائل وهذا ما يفسر احتياج المؤسسة إلى مثل هؤلاء الموارد البشرية

تفريغ بيانات الفرضية الأولى

6ـجدول يوضح لنا تقديم الاقتراحات لرؤساء في العمل:

الوظيفة / تقديم اقتراحات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		مجموع	
نعم	25	%83.33	14	%73.68	10	%90.90	49	%81.7
لا	5	%16.66	5	%26.31	1	%9.09	11	%18.3
المجموع	30	%100	19	%100	11	%100	60	%100

يبين لنا الجدول أن نسبة 81.7% من المبحوثين يقومون بتقديم اقتراحات لرؤسائهم في العمل وهذه النسبة تمثل اتجاه العام و تتدعم نسبة 90.90 % من المبحوثين هم عون تنفيذ بالمقابل نجد نسبة 18.3% من المبحوثين ليقدموا اقتراحات لرؤسائهم في العمل و تتدعم هذه النسبة ب 16.66 %من المبحوثين اطارات

نستنتج منم خلال ما سبق أن تقدين الاقتراحات في المؤسسة يدل على اشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الادارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل والتنظيم.

7- جدول يوضح لنا إشراك العمال في اتخاذ القرار وعلاقته بنوع الوظيفة

الوظيفة / صنع القرار	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الشعور بأنك جزء من المؤسسة	12	%40	8	%42.10	2	%18.18	22	%36.66
أداء عملك	11	%36.66	8	%42.10	6	%54.54	25	%41.66
البحث عن أفكار جديدة	7	%23.33	3	%15.78	3	%27.27	13	%21.66
المجموع	30	%100	19	%100	11	%100	60	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 41.66% من المبحوثين عند إشراكهم في وضع قرار يقومون بأداء عملهم على أحسن وجه وتمثل الاتجاه العام و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 54.54 %من المبحوثين هم عون تنفيذ بالمقابل نجد نسبة 21.66% من المبحوثين يسعون للبحث عن أفكار جديدة وتدعى هذه النسبة ب27.27% من المبحوثين هم عون تنفيذ

نستنتج من خلال المعطيات أنه عند إشراك العمال في وضع القرار تؤدي بهم إلى أداء العمل على أحسن وجه وهذا يقوم بتحسين أداء المؤسسة وتشجيع القادة المرؤوسين على إشراكهم في اتخاذ القرار لاهتمامهم بالعمل أكثر بحيث قال لنا أحد القادة " اننا نعرف أهمية أن يشاركنا عمالنا في عملية اتخاذ القرار هذا ما يعطي لهم إحساس بالانتماء لهذه المؤسسة وحافز الأكبر للعمل بكل طاقاتها وتزيد في العلاقة بيننا وهذا بالتالي يعكس إيجابا على زيادة معدلات الإنتاج .

8- جدول يوضح لنا عدم إشراك العمال في صنع القرار وعلاقته بالوظيفة

نوع الوظيفة / عدم الإشراك	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الشعور بأنك لست جزءا من المؤسسة	15	%50	6	%31.57	3	%27.27	24	%40
إهمالك للعمل	7	23.33%	5	%26.31	6	%54.54	18	%30
لا يهمك الأمر	6	%20	8	%42.10	2	%18.18	16	%26.66
المجموع	30	%100	19	%100	11	100%	60	%100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 40 % من المبحوثين يشعرون بأنهم ليسو جزء من المؤسسة وتدعى هذه الإجابة نسبة 50% من المبحوثين إطارات و 31.57%عون تحكم و 27.27% عون تنفيذ وفي المقابل نجد نسبة26.66 %من المبحوثين لا يهمه الأمر من عدم إشراكه في صنع القرار و تتدعم هذه الإجابة نسبة 42.10% من المبحوثين عون تحكم

ومن هنا نستنتج أن إشراك العمال في صنع القرار أمر مهم وضروري فيشعر العامل بأنه جزء من المؤسسة ويؤدي عمله على أحسن وجه.

9- جدول يوضح لنا أفراد العينة حسب نوع الوظيفة وتقديم الاقتراحات

وظيفة / تقديم اقتراحات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
نعم	25	%83.33	14	73.68%	10	%90.90	50	%83.33
لا	5	%16.66	5	%26.31	1	%9.09	11	%18.33
المجموع	30	%100	19	%100	11	%100	61	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 83.33% من المبحوثين يقدمون اقتراحات لرؤساء العمل وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 90.90% من المبحوثين إطارات و73.68%مبحوثين عون تحكم في المقابل نجد نسبة 18.33% لا يقدمون اقتراحات و تتدعم هذه الإجابة 26.31% من المبحوثين عون تحكم

ومن هنا نستنتج أن العمال يقومون بتقديم الاقتراحات لرؤسائهم في العمل وهذا ما يحفز العاملين على العمل وتحسين الإنتاج ورفع مستوى المؤسسة لأن إشراكهم في صنع القرار يؤدي بهم إلى الشعور بأنهم جزء من المؤسسة

10- جدول يوضح لنا صنع القرار داخل المؤسسة وعلاقته بالوظيفة

الوظيفة / صنع القرار	إطارات		عون التحكم		عون تنفيذ		المجموع	
يتفرد الرئيس	18	%60	10	%52.63	8	72.72	36	%60
يشرك العمال	12	%40	09	%47.36	3	27.27	24	%40
المجموع	30	%100	19	%100	11	%100	60	%100

يتبين من خلال الجدول إعلان نسبة 60% من المبحوثين يرون أن المدير ينفرد في اتخاذ القرار وتمثل هذه النسبة الاتجاه العام و تتدعم هذه النسبة ب 72.72% من المبحوثين عون تنفيذ في المقابل نجد نسبة 40% من المبحوثين يرون أن يشترك العمال في اتخاذ القرار و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 47.36%

ومن هنا نستنتج أن عملية صنع القرار داخل المؤسسة تكون بالانفراد المدير وذلك لأن اتخاذ القرار هي أساس عمل المدير التي يمكن من خلالها انجاز الأنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء الوظيفة بالمنظمة أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط- التنظيم-التوجيه- الرقابة) ما لم يصدر بصددها قراره حدد من يقوم بها ومتى وأين، وبأي تكلفة وغير ذلك

11- جدول يوضح المشاركة في القرارات على الأداء المهني

الوظيفة / واقع المشاركة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		مجموع	
يزيد من أدائك	5	%16.66	4	%21.05	3	%27.27	12	%20
يحفزك	20	%66.66	11	%57.89	6	%54.54	37	61.66%
يشعرك بالانتماء	5	%16.66	4	%21.05	2	18.18%	11	%18.33
المجموع	30	%100	19	%100	11	%100	60	100%

يبين لنا الجدول أن نسبة 61.66% من المبحوثين أن المشاركة في اتخاذ القرار تحفز على الأداء المهني وتمثل الاتجاه العام و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 66.66% من المبحوثين هم إطارات و57.89% من المبحوثين عون تحكم و 54.54% عون تنفيذ في المقابل نجد نسبة 18.33% من المبحوثين يشعرون بالانتماء و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 18.18 % من المبحوثين عون تنفيذ

ومن هنا نستنتج أن واقع المشاركة في القرارات على الأداء المهني أحفز العاملين على العمل أكثر وشعور بالانتماء للمنظمة كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعين صادق عن هؤلاء العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم هذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها، كما أن المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يقبلونها ويتقبلون ما يترتب عنها من تغيرات وتعديلات

12- جدول يوضح لنا أكثر القرارات التي يتم إشراكك فيها وعلاقتها بالوظيفة

الوظيفة / أكثر القرارات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
قرارات طارئة	11	36.66%	6	%31.57	5	%45.45	22	%36.66
قرارات عادية	19	%63.3	13	%68.46	6	%54.54	38	%63.33
المجموع	30	%100	19	%100	11	100%	60	%100

يبين لنا من خلال المعطيات الجدول أن نسبة 63.33% من المبحوثين يرون أن أغلب القرارات المشتركة هي قرارات عادية وهي تشمل الاتجاه العام و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 68.42% من المبحوثين عون تحكم ونسبة 63.33% إطارات في المقابل نجد نسبة 36.66% من المبحوثين يرون أن أغلب القرارات طارئة و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 45.45% من المبحوثين عون تحكم.

ونستنتج من خلال ما سبق أن اشراك العمال في القرارات العادية أكثر من اشراك العمال في القرارات الطارئة، وهدا راجع إلى خطورة القرارات التي لا تنتظر آراء الآخرين فهي تؤخذ بالفور من أجل حل مشكلة ما في وقتها.

13- جدول يوضح لنا عدم إشراك العمال في القرارات إلى ما يعود ذلك وعلاقته بنوع الوظيفة

وظيفة / عدم إشراك	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
نقص الاتصال	15	% 50	9	%47.36	7	%63.63	31	%51.66
نقص المعلومات	15	%50	10	%52.63	4	%36.63	29	%48.33
المجموع	30	%100	19	%100	11	%100	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.66% من المبحوثين يرون أن عدم الإشراك في القرار يعود إلى نقص في الاتصال وهذا يمثل الاتجاه العام، و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 63.63% من المبحوثين عون تنفيذ في المقابل نجد نسبة 48.33% يرون أن عدم الإشراك في القرار يعود إلى نقص المعلومات و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 52.63% من المبحوثين عون تحكم

ونستنتج من خلال ما سبق أنه عدم اشراك العمال في اتخاذ القرار راجع إلى نقص الاتصال، وفي حالات اخرى إلى نقص المعلومات، أي بعض العمال معلوماتهم محدودة

نتائج الفرضية الأولى: "مشاركة العمال في اتخاذ القرار له علاقة بتحسين أداء العاملين "

تأكد من خلال الدراسة التي أجريناها في شركة التوزيع الكهرباء و الغاز للوسط المدية ، أن مؤسسة تهتم بعملية اتخاذ القرار ويعتبر وصفة في نجاح أو فشل المنظمات ضمن ما سبق يمكننا القل أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب و أخفقت في معالجة بعض الجوانب الأخرى ، وهذه طبيعة أي تجربة بحثية لا سيما في الدراسة السوسيولوجية .

كما أن إشراك العاملين في صنع القرار له علاقة بتحسين أداء العاملين ، فهم يشعرون بأهميتهم وانتمائهم للمنظمة ،يمكننا القول أن اتخاذ القرار يسعى إلى تطوير الآخرين و تحقيق أحلامهم وذواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار و هذا ما تؤكده نسبة 41.66% من أفراد العينة حيث أن إشراكهم في اتخاذ القرار يؤدي بهم إلى الشعور بأنهم جزء من المؤسسة و يؤدوا عملهم على أحسن وجه و هذا يقوم بتحسين أداء وهذا ما أكده الجدول رقم 07

بحيث أن عدم إشراك العمال في اتخاذ القرار يؤدي بهم إلى الشعور بأنهم ليسوا جزء من المؤسسة وهذا ما تؤكده نسبة 40 %من أفراد العينة

إن إشراك العمال في الاتخاذ القرار على الجانب كبير من أهمية فهم يشعرون بأهميتهم و انتماءهم للمنظمة ،كما أن مشاركتهم تعزز الثقة بالمعلومات ، وبالتالي ينعكس على نوعية القرار المتخذة و فعاليتها لهذه القرارات ، كما أن مشاركتهم تعزز الثقة بالمعلومات ، وبالتالي ينعكس على نوعية القرارات المتخذة و فعاليتها لان هذه القرارات لها تأثير مباشر على أهداف المنظمة من جهة و على أفراد من جهة أخرى .

تفريغ البيانات الفرضية الثانية

14- جدول يوضح لنا العلاقة بين السن وخضوع العمال لتكوين من قبل:

خضوع لتكوين / السن	لا		نعم		المجموع	
35-25	14	%40	11	%57.89	25	%41.66
45-36	14	%40	11	%57.89	25	%41.66
55-46	6	%17.14	3	%15.78	9	%15
65-56	1	%2.85	/	/	1	%1.66
المجموع	35	%100	25	%100	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 41.66% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (25-35) (36-45) خضعوا لتكوين من قبل، و تتدعم الإجابة بنسبة 57.89% في المقابل نجد 15% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 46-55 لم يخضعوا للتكوين و تتدعم النسبة ب17.14%

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بالتكوين المستر للمعلومات لتحسين طرق العمل وإن المؤسسة من أولوياتها الاهتما م بتكوين المورد البشري، لأن الاستثمار في الجانب البشري أصبح أحسن أنواع الاستثمارات في الاقتصاد المعاصر والطاقات البشرية وهي التي يمكن الاعتماد عليها بتسير موارد المؤسسة وبدون تكوين مستمر ليد العاملة لا يمكن تسيير امكانية المؤسسة المتاحة وان كانت مسايرة لآخر الابتكارات العلمية

15- جدول يوضح لنا نوع الوظيفة و عدد مرات خضوعك لتكوين

وظيفة / عدد مرات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		مجموع	
مرة	9	%30	5	%26.31	3	%27.27	17	%28.3
مرتين	5	%16.66	2	%10.52	3	%27.27	10	%16.7
أكثر	16	%53.33	12	%63.15	5	%47.5	33	%55
مجموع	30	%100	19	%100	11	%100	60	%100

يبين لنا الجدول أن نسبة 55%من المبحوثين خضعوا أكثر من مرتين للتكوين، وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، و تتدعم بنسبة 30% من المبحوثين هم إطارات بالمقابل نجد نسبة 16.7% من المبحوثين خضعوا للتكوين مرتين و تتدعم هذه النسبة ب10.52% من المبحوثين هم إطارات

ومن هنا نستنتج لأن مهمة تكوين المورد البشري من المهام الصعبة باعتبارها استثمار يهدف غلى تنمية وتطوير قدرات الفرد من جهة وزيادة المردودية من جهة أخرى، وذلك أن تنمية الموارد البشرية وزيادة انتاجيتها تعتمد بشكل أساسي على التكوين بحيث لا يمكن أن تحقق فعالية منتظرة منها، إلا باتباع اجراءات علمية دقيقة وتوظيف الوسائل المساعدة على تلبية المهارات الذاتية للمؤسسة من أجل رفع وتحسين انتاج المؤسسة .

16- جدول يوضح لنا أحسن تكوين ونوع الوظيفة

وظيفة / تكوين	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		مجموع	
نظري	6	%20	1	%5.2	0	%0	7	%11.7
ميداني	2	%6.66	7	%36.84	1	%9.09	10	16.7%
نظري ميداني	22	%73.33	11	%57.89	10	%90.90	43	%71.7
مجموع	30	%100	19	%100	11	%100	60	%100

يبين لنا الجدول أن نسبة 71.7% من المبحوثين يرون أن أحسن تكوين في نظرهم هو التكوين النظري ميداني وهذه النسبة تمثل اتجاه عام و تتدعم نسبة 90.90% من المبحوثين بالمقابل نجد نسبة 11.7% من المبحوثين يرون أن أحسن تكوين هو نظري و تتدعم هذه النسبة ب 20% من المبحوثين هو عون إطار

ومن هنا نستنتج أن أحسن تكوين في نظرهم هو التكوين النظري الميداني وذلك لاكتساب خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء وتحمل مسؤولية، كذلك تنمية مهاراتهم العلمية وتهذيب سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم كما أنم التكوين النظري الميداني يعمل على تقليص الإصابات وحوادث العمل/ من خلال إلمام الفرد بإرشادات وتعليمات لازمة لتجنب مخاطر العمل، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بزيادة الانتاج كما ونوعا، بمعنى زيادة الوحدات المنتجة والجودة المناسبة من حيث التكاليف.

17-علاقة الجنس بالتكوين وزيادة في المهارة في أداء العمل

جنس / خضوع التكوين	إناث		ذكور		المجموع	
نعم	27	%75	21	%87.5	48	%80
لا	9	%25	3	12.5%	12	%20
مجموع	36	%100	24	%100	60	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 80% من المبحوثين يرون أن التكوين يزيد من المهارات وتمثل هذه النسبة الاتجاه العام و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 87.5% من جنس الذكور ونسبة 75% من جنس الإناث، بالمقابل نجد 20% من المبحوثين لا يرون أنه يزيد من المهارات و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 25.9% من المبحوثين من جنس الإناث

ومن هنا نستنتج ان عمال مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية تمكنوا بفضل التكوين الذي تلقوه والذي توليه المؤسسة عناية فائقة من امتلاك الفعالية وجوانب متعددة وهي ما أعطتهم القدرة على حداث النمو والتطوير والتحسين والتقدم والانسجا م والمرونة في عملهم وهي عبارة عن عمليات اساسية لتحقيق المهارة والكفاءة للتصدي لكل مستجدات وحدوث توافق مهني، كمال أن التكوين يساهم في تحسين الأداء والزيادة الانتاجية وتحقيق الفعالية.

18- جدول يوضح لنا الوظيفة وعلاقتها بالإدارة الموارد البشرية ومراعاتها لعملية التكوين

وظيفة / مراعاة عملية تكوين	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		مجموع	
نعم	11	36.66%	13	%68.42	7	%63.63	31	%51.7
لا	19	%63.33	6	%31.57	4	%36.36	29	%48.3
مجموع	30	%100	19	%100	11	100%	60	%100

يبين لنا الجدول أن نسبة 51.7% من المبحوثين يرون أن إدارة الموارد البشرية يراعي المراحل المتبعة لعملية التكوين و تتدعم هذه النسبة ب68.42% من عون التحكم بالمقابل نجد نسبة 48.3%من المبحوثين يرون أن الإدارة لا يراعي مراحل المتبعة لتكوين ونجد نسبة 63.33% من إطارات

ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تقوم بمراعاة عملية التكوين بحيث تعتبر آداة مهمة داخل المؤسسة، حيث أن التكوين هو عبارة عن تأهيل فرد أن يمارس نشاطة المهني وقبل تعيينه في منصب العمل المناسب، ومنحه مجموعة من المهارات والامكانيات التي تمكن من توفير كتلة من الكفاءات والمهارات المستقبلية واستثمارها والحاق بمتطبات ذالك النشاط أو ذلك المنصب، كما أن للتكوين أهمية كبرى وضرورية باعتباره امل أساسي وتطوير تنمية الموارد البشرية وتنميتها وهو عنصر مكمل وركيزة أساسية في التسيير الناجح والفعال لتلك الموارد

19-جدول يوضح لنا المستوى التعليمي وعلاقتها بالأماكن المقترحة لإجراء عملية التكوين

مستوى / اماكن مقترحة	ثانوي		جامعي		مجموع	
داخل المؤسسة	14	%58.33	13	%35.13	27	45%
خارج المؤسسة	9	%37.5	24	%64.68	33	%5
مجموع	23	%100	37	%100	60	%100

يبين لنا الجدول أن نسبة 55% من المبحوثين يرون أن الأماكن المقترحة لإجراء عملية التكوين خارج المؤسسة هذه النسبة تمثل الاتجاه العام و تتدعم نسبة 64.88% من المبحوثين هم جامعيين بالمقابل نجد نسبة 45% من المبحوثين يرون أن أكثر الأماكن المقترحة هي داخل المؤسسة و تتدعم هذه النسبة 58.33% من الثانويين

ومن هنا نستنتج أن التكوين المستمر للعمال أو خارج الموقع الطبيعي لمزاولة نشاطهم يخدم عرض هام في المؤسسة إذ ينمي معارف الأفراد ومعلوماتهم وينهض قدراتهم ويصقل مهاراتهم ويطور سلوكهم ويعدله ويغير اتجاهاتهم وينميها ويرقي بمستويات أدائهم كما يسمح بتصحيح وتدارك الأخطاء والهفوات

20-جدول يوضح لنا إستراتيجية التكوين في إدارة الموارد البشرية ونوع الوظيفة

الوظيفة / استراتيجية الموارد	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
نعم	18	%60	16	%84.21	7	%63.63	41	%68.33
لا	12	%40	3	%15.78	4	%36.36	9	%31.66
المجموع	30	100%	19	%100	11	%100	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.33% من المبحوثين يرون أن إدارة الموارد البشرية تراعي استراتيجية التكوين وهي تمثل الاتجاه العام و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 84.21% من المبحوثين عون تحكم بالمقابل نجد 31.66% من المبحوثين لا يرون أن إدارة الموارد البشرية تراعي استراتيجية التكوين و تتدعم هذه الإجابة بنسبة 40% من المبحوثين إطارات

ومن هنا نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لها استراتيجية التكوين للمحافظة على ديمومتها واستمرارها واستقرارها حيث ترتبط هذه الاستمرارية والاستقرار بمدى توفرها على رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل أي مركز أو وظيفة يغادر شاغلها بصفة فجائية وبالتالي يسمح التكوين بانتقاء العلاقة بين دوام الإدارة واستقرار الأفراد

21-جدول يوضح لنا المستوى التعليمي ومدى مبادرة من أجل تحسين أداء المؤسسة

مستوى / مبادرة من أجل تحسين المؤسسة	جامعي		ثانوي		مجموع	
حد كبير	21	%56.75	13	%56.52	34	%56.66
نوعا ما	16	43.24%	10	%43.47	26	%43.33
مجموع	37	%100	23	%100	60	%100

يبين لنا الجدول أن نسبة 56.66% من المبحوثين يبادرون من أجل تحسين أداء المؤسسة إلى حد كبير وهذه النسبة تمثل اتجاه العام و تتدعم بنسبة 56.75% من المبحوثين هم جامعيين بمقابل نجد نسبة 43.33% من المبحوثين يبادرون من أجل تحسين أداء المؤسسة نوعا ما و تتدعم هذه النسبة ب 43.47% من الثانويين

ومن هنا نستنتج أن الأداء هو أحد أهم أهداف المؤسسة فإن المنظمات تصبوا للارتقاء بمستواه عند موظفيها وذلك بتقييمه من أجل تحقيق الأداء الجيد ومحاولة إصلاح أو علاج الأداء السيئ

22-جدول يوضح لنا مستوى التعليمي وتقييم أداء العمال بعد الخضوع إلى التكوين

مستوى التعليم / تقييم العمال	جامعي		ثانوي		مجموع	
نعم	19	%51.35	12	%52.17	31	%51.66
لا	18	%48.64	11	%47.82	29	%48.33
مجموع	37	%100	23	%100	60	%100

يبين لنا الجدول أن نسبة 51.66% من المبحوثين تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أدائهم بعد خضوع لعملية التكوين وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام و تتدعم بنسبة 52.17% من الثانوي بالمقابل نجد نسبة 48.33% من المبحوثين لا تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أدائهم بعد الخضوع لعملية التكوين و تتدعم هذه النسبة ب48.66%من المبحوثين الجامعيين

ومن هنا نستنتج أن الإدارة تقوم بتقييم الأداء بعد الخضوع لتكوين لتحسين أداء الأفراد للعمال في المنظمة بحيث تتحقق أهداف المنظمة بفعالية أكبر في نفس الوقت تتحقق منافع الأفراد المتمثلة في التقدير واطلاعهم على نتائج أعمالهم واشباع حاجاتهم المتعلقة بالعمل وتوفير الرؤية الموجهة لتقييمهم المهني

نتائج الفرضية الثانية : "تكوين العمال من طرف الإدارة الموارد البشرية له علاقة بتحسين أداء العاملين "

يلعب تكوين من طرف الإدارة الموارد البشرية دورا هاما و جوهريا في المؤسسة بحيث أن خضوع العامل للتكوين أمر ضروري و مهم بحيث تبين نسبة 41.66% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25- 45 سنة خضعوا لتكوين من قبل، كما أن تكوين هو نشاط إنساني هدفه العام تحسين وتطوير المهارات و تنمية المعارف التي اكتسبها عن طريق التعلم وتبين نسبة 55% من أفراد العينة خضعوا للتكوين أكثر ن مرة .يبين جدول رقم 16

كما أن إدارة الموارد البشرية لها إستراتيجية التكوين لترقية الفردية و تحسين أداء المؤسسة حيث تمثل نسبة 68.34 %من أفراد العينة يرون إن إدارة الموارد البشرية لها إستراتيجية التكوين

و بهذا نستطيع القول أن المؤسسة تحتاج إلى امتلاك يد العاملة على درجة عالية من خبرة و مهارة حتى تتمكن من حفاظ على مكانتها من جهة أخرى، ومن هنا تبرز أهمية التكوين كنشاط إنساني يتم خلال سد نقص في المهارات و اكتساب أخرى جديدة حسب ما يتطلب تطور العمل

كما أن تكوين هو عملية فعالة في تحسين أداء العامل و يكسب الفرد جملة من مهارات أو معارف النظرية .

وبالتالي يمكننا القول أن الفرضيتين قد تحققت، ذلك أن المؤسسة تعتمد بصفة عامة أثناء إستراتيجيتها على تنمية قدراتها من خلال تكوين الموارد البشرية .

الاستنتاج العام :

لقد تبين لنا الدراسة التي أجريناها في شركة توزيع للكهرباء و الغاز للوسط بمدية أن هناك أثر واضح للنظام اتخاذ القرار و التكوين داخل المؤسسة في مساهمتهما في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .

إن أي محاولة لأي مؤسسة سواء في قطاع العام أو الخاص ذات طابع اقتصادي أو خدماتي من أجل تطوير و النجاح يجب أن تمر عبر تنمية و تطوير مواردها البشرية و العمل على استثمار فيها عن طريق تكوينها و تجديد مهارات لديها و تحفيزها و توفير المناخ من العلاقات الإنسانية ، ورصد شبكة اتصالات فعالة بين مختلف أفرادها ، وذلك كله من أجل تحسين أداءهم للوصول إلى أحسن مستوى لديهم ، و لا يمكن إلا من خلال عمليات تخطيط إستراتيجية لمنظمة

إن المؤسسة الجزائرية عبر المراحل كثيرة شهدت فيها الكثير من الإصلاحات غير أنها لم تأتي بثمارها بعد ، نظرا لتكفل العنصر البشري بشكل لائق و مدروس و غياب السياسات تسيير الناجعة والكفاءات اللازمة لذلك و حسب النتائج دراستنا الميدانية المتصل إليها

إذ أن إشراك العمال في اتخاذ القرار على جانب كبير من أهمية فهم يشعرون بأهميتهم وانتمائهم للمنظمة ، كما أن مشاركتهم تعزز الثقة بالمعلومات و بالتالي ينعكس على نوعية القرارات المتخذة وفعاليتها ، لان هذه قرارات لها تأثير مباشر على أهداف المنظمة من جهة ، وعلى الأفراد من جهة ثانية لترسخ قيمة العمل لدى العمال ،و ذلك بنشر روح التعاون و تفعيل لغة الحوار داخلها بين الأطراف وتحسين مستوى العمال و تنمية مهاراتهم عبر الاهتمام بالتكوين بكل أنواعه داخلي و الخارجي ، وأن يكون تكوينا حقيقيا يلم بكل ما هو جديد حيث أنه من خلال دراسة نتائج التي توصلنا إلى أن العمال الذين يتلقوا التكوين يتحكمون جيدا في التكنولوجيا التي بين أيديهم وعلى المؤسسات ترشيد خططها

وبرامجها التكوينية حيث تصيب الهدف الذي نريد الوصول إليه ، وذلك بالاستعانة بالمتخصصين في المجال حتى يحددوا نوع التكوين المطلوب و الأسلوب الأنسب لعامل داخل المؤسسة .

وهذا ما حاولت الدراسة البحث فيه أن المؤسسة اهتمت بمواردها البشرية ، وتعمل على تحقيق أهداف التنظيم و بالمقابل التزام العمال بوظائفهم و تحسين أدائهم في الإطار عملية تدريب التي مروا بها من أجل أن تكون المؤسسة كبناء عام اجتماعي اقتصادي أكثر و توازنا و استقرارا.

خـاتـمــة

خاتمة :

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشري من أهم القضايا الساعة التي تثير حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة ، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق و ضمان استمرارية و جود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيا للاهتمام بالأفراد ها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها لان تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة لفرد ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق و بلوغ مستوى أعلى فعالية .

وقد اتضح ذلك جليا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في شركة توزيع للكهرباء و الغاز للوسط مدية ، تبين لنا وجود نظام اتخاذ القرار وتكوين داخل المؤسسة كثقافة تنظيمية داخل المؤسسة

وفي الأخير لا بدى القول أن اتخاذ القرار و تكوين عاملان أساسيان في الإدارة الموارد البشرية كما أنهما يلعبان دورا مهما في مبادرة من أجل تحسين أداء العمال داخل المؤسسة .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

أولا – الكتب باللغة العربية :.

1 ابراهيم عبد الله المنيف،تطور الفكر الإداري المعاصر ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 1993 .

2 أحمد أبو السعود محمد :الإتجاهات الحديثة لقياس الأداء الموظفين ، منشأة المعارف، الاسكندرية،2004 .

3 احمد صقر عاشور، ادارة القوة العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ،دار النهضة العربية،بيروت،1983.

4 احمد ماهر ،الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والافراد، الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،1977 .

5 ثابت عبد الرحمان إدريس إتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين، دار المسير للنشر والتوزيع، مصر2004 .

6 جمال الدين محمد المرسي،إدارة إستراتيجية للموارد البشرية ،دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ط1 .

7 جميل احمد توفيق، إدرة الاعمال مدخل وظيفي ،دار النهضة العربية،بيروت، 1986 .

8 حسين إبراهيم بلوط : مبادئ و الاتجاهات الحديثة و إدارة المؤسسات ، ط 1 ، النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 2005 .

9 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010.

10 حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، إدارة المجتمع مؤسسة ، شبان الجامعة ،2006 .

11 حمد مصطفى الخش روم، نبيل محمد مرسي إدارة الاعمال، المبادئ والمهارات الوظائف ،مكتبة القسري الرياض، 1999 ،ط3.

12 خالد الفاشي : نظام المعلومات التسويقية " مدخل اتخاذ القرار" ، بدون طبعة ، دار اليازور دي للنشر و التوزيع ، عمان 2014.

13 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي:إدارة الموارد البشرية ط 1 دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن دون ذكر السنة .

14 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي:إدارة الموارد البشرية،مدخل إستراتيجي ،دار المكتبة للنشر والتوزيع، ط1، مصر .

15 درة عبد الباري إ برهيم و آخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منح ى

نظمي) ،الطبعة الأولى، وائل للنشر ،2008.
16 راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية الاسكندرية،2005.
17 راويةمحمدحسن،إدارةالمواردالبشريةرؤيةمستقبلية،الدارالجامعيةالإسكندريةمصر، 2006 .
18 ربحي مصطفى العليان ، أسس الإدارة المعاصرة ،ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،2007 .
19 رعد حسن الصرف،نظريات إدارة وأعمال،دراسة ل 401 نظريات في إدارة وممارستها ووظائفها ،دارالرضاللنشر ،سوريا 2004 .
20 روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات – ترجمة رفاعي و إسماعيل بسوني – الطبعة السابعة –دار المرخ – الرياض– 2005 – .
21 زكي محمود هاشم ،ادارة الموارد البشرية،جامعةالكويت،الكويت، 1989 .
22 زهير ثابت، كيف تقيم الأداء، دار القباء،القاهرة .
23 سليمان حنفي محمود ،السلوك الاداري، دار المعارف المصرية ، القاهرة ،1978 .
24 سهيل احمد عيدات ،اساسيات نظريات ومفاهيم،ط1،عالم الكتاب الحديث،بيروت، 2007 .
25 صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية .
26 صلاح عبد الباقي ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية،مصر،2000 .
27 صونيا محمد البكري ، استخدام الأساليب الكمية في الادارة ، بدون طبعة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع لطباعة و لنشر وتوزيع الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.
28 الصيرفي محمد،ادارة الموارد البشرية،دار الفكر الجامعي ،الاسكندرية،ص2007 .
29 طاهرمحمدكلادة،الاتجاهاتالحديثةفيالعيادةالإدارية،دارزهرانللنشروالتوزيع،الأردن ، د ط .
30 عادل حرحوش صالح ، مؤيد سالم ،ادارة الموارد البشرية ،عالم الكتب للنشر والتوزيع،الاردن،ط2006 .
31 عبد الناصر جند لي : تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية ،ط 2 ،ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2007 .
32 علاء عبد الرزاق محمد السالمي،" نظم دعم القرارات "،بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن ،2005 .
33 علي السلمي، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب ، القاهرة، 1985 .
34 علي فهمي،" نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية "، بدون طبعة، دار الكتب العملية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

35 علي محمد عبد الوهاب، إ دارة الافراد، مكتبة عين شمس،القاهرة،1990 .
36 عمر الطراونة استراتيجية الإدارة الحديثة ط 1 البداية ناشرون وموزعون،2011 .
37 عمر وصف عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
38 غربي علي واخرون، تنميةالمواردالبشرية، الطبعةالأولى، دارالفجرللنشروالتوزيع القاهرة 2007 .
39 فايز الزغبي ، محمد عبيدات ، أساليب الإدارة الحديثة ، المستقبل للنشر و التوزيع ،الاردن ، 1997.
40 فريد كورتل ، منيرنوري، إدارة الموارد البشرية ،مكتبة المجتمع العربيّ للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى 2011 .
41 فوزي جيش نقلا عن إسمهان بلوم:المستويات التنظيمية وأداء العامل .
42 كامل المغربي واخرون ،اساسيات في الادارة ، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع،ط1،الاسكندرية، 1995 .
43 محمد حافظ حجازي:إدارة الموارد البشرية، دار وفاء دنيا للطباعة والنشر، ط1،2007 .
44 محمد حنفي سليمان،وظائف الإدارة،مطبعة الإشعاع الفنية،مصر 1998/1997 .
45 محمد سعيد أنور سلطان ، السلوكا لتنظيمي ،الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
46 محمد علي محمد ، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت 1985 .
47 محمد علي محمد علم الإجتماع التنظيم ج01 دار المكتبة الجامعية الإسكندرية 1982 العربية للطباعة والنشر ،بيروت .
48 محمد علي محمد،مجتمع الدراسة في علم الإجماع التنظيمي دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت1985 .
49 محمد قاسم القبولوني،النظرية المنظمة والتنظيم،عمان،دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2000 .
50 محمد هاني محمد،إدارة الموارد البشرية، دار المعز للتوزيع والنشر ،الأردن،عمان،ط1 2015 .
51 مصطفى محمود ابو بكر،ادارة الموارد البشرية مد خل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ،بدون طبعة،2008 .
52 مصطفى نجيب شاوش:إدارة الموارد البشرية ط 1 دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن دون ذكر السنة .
53 مصطفى حشري،أسسعلمالنفسالصناعيالتنظيمي،المؤسسةالوطنيةللكتابالجزائر، 1992 .

54 ناصر محمد العد لي – السلوك الإنساني و التنظيمي– منظور كلي مقارن– الإدارة العامة – الرياض1995 – .

ثانيا– الكتب باللغة الأجنبية:

–01 denissegrestin :socuologie de l'entreprise armondcolin,paris 1996

–02 François kerhan :guid de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ,édition d'organisation paris,2000.

–03 GAWITIZ MADELIN METHODE DES SCIENCES SOCIALES EDDALEZ 5EMEEDITION PARIS 1981.

–04 MONIC HIC HOM MOX WEBER ET LA SOCOLOGIE FRANCAISE ,POFACE DE JULIEN FREUND EDITION L'HAARMATTAN ,paris,1988.

–05 P.GOLIN LA FORMATION REOCATION PARIS EDITION E.S.E1991.

–06 pierre rolle : introduction à la sociologie du travail،librainelabrousse. ، 1971

ثالثا– المذكرات :

–01 البربيع بوعريوة، تاثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ،ماجيستر ،غير منشورة، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2006_2007.

رابعا– المقالات و المجلات :

–01 شيخ الداوي،تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ،مجلة الباحث جامعة الجزائر، عدد 2008/06 .

–02 عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة و الفعالية ،مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيظر بسكرة ،العدد الاول ،نوفمبر 2001

خامسا– الملتقيات :

–01 و ,بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من المنطلق اليد الى منطلق الراسماليالاستراجي،الملتقى الدولي حول التنمية 10. مارس ،2004 جامعة ورقلة ./ فرص الادماج في اقتصاد المعرفة و المكافاة اليشرية،9

الملاحق

جامعة د يحي فارس بالمدية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية وإشكالية تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

بولاية المدية

من إعداد الطالبتين:

- بتيل خديجة

- سليماني فاطمة الزهراء

إشراف الأستاذ:

د:زواتيني عبد العزيز

ملاحظة

"يعتبر هذا الاستبيان جزء من دراسة علمية, لذا يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضعك علامة(x) في الإجابة المناسبة,مع العلم بان إجاباتكم ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2016/2015

البيانات الشخصية

1) السن:

2) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

3) المستوى التعليمي :ثانوي ☐ جامعي ☐

4) نوع الوظيفة.....

5) الاقدمية..... سنة

الفرضية الأولى:

6) هل تقدم الاقتراحات لرؤسائك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم ما هي ؟-تسيير المؤسسة ☐ -تحسين نظام الحوافز ☐- تفعيل العملية الاتصالية ☐

إجابة أخرى .....

7) في حالة اشتراكك في صنع القرار يؤدي ذلك الى :

-الشعور بأنك جزء من المؤسسة ☐

-أدائك العمل على أحسن وجه ☐

-البحث عن أفكار جديدة التحسين من أداء المؤسسة ☐

8) عدم إشراكك يؤدي ذلك الى:

-شعورك بانك لست جزء من المؤسسة ☐

-اهمالك لعمالك ☐

-لا يهمك الامر ☐

9) هل إشراك العمال في اتخاذ القرار له علاقة بتحسين اداء العاملين؟

-نعم ☐ لا ☐

10)كيف يتم صنع القرار داخل المؤسسة؟-ينفرد الرئيس ☐- يشرك العمال ☐

11) كيف يكون واقع المشاركة في القرار على أدائك المهني؟

- يزيد من أدائك ☐

- يحفزك على العمل اكثر ☐

- يشعرك بالانتماء ☐

12) ماهي اكثر القرارات التي يتم إشراكك فيها؟

- قرارات طارئة ☐ - قرارات عادية ☐

اجابات اخرى.....

13) في حالة عدم اشراكك في القرارات الى ما يرجع ذلك ؟

- نقص الاتصال ☐ نقص المعلومات ☐

الفرضية الثانية نقص المعلومات

اجابة اخرى.....

14) هل خضعت للتكوين من قبل ؟ - نعم ☐ -لا ☐

15) كم كان عدد مرات خضوعك للتكوين؟ -مرة ☐- مرتين ☐ -ا كثر ☐

16) ما ه و احسن تكوين في نظرك؟ -نظري ☐ميداني ☐- نظري وميداني

17)هل التكوين الذي خضعت له زاد من مهاراتك لأدائك للعمل نعم ☐ لا ☐

18) هل إدارة الموارد البشرية تراعي المراحل المتبعة لعملية التكوين ؟ - نعم ☐ -لا ☐

19) ماهي الأماكن المقترحة في المؤسسة لإجراء عملية التكوين؟

- داخل المؤسسة ☐ _ خارج المؤسسة ☐

إجابة أخرى.....

20) هل ترى أن إدارة الموارد البشرية لها إستراتيجية في التكوين؟

- نعم ☐ - لا ☐

21) إلى أي مدى تبادر من اجل تحسين أداء المؤسسة ّ -نوعا ما ☐ -الى حد كبير ☐

22) هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العمال بعد لخضوع لعملية التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم فهل أنت راض عن هذا التقييم؟.....