

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية

آليات تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة محلية

إشراف الأستاذ

د. عروس ميلود

إعداد الطالب

بلعربي سلاف

كصبر عمار

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. عبدو مصطفى	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
د. عروس ميلود	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
د. بن مرزوق عنتر	أستاذ تعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



27 شهر 2020
بالحق بالقرار رقم 082/20 المؤرخ في 27/05/2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالتوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي

نموذج التصريح الشرقي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنتاج بحث

أنا المصفي أسفله

المفيد (ة): حاجي بن عبد الحفيظ الصيغة: طالب، أستاذ باحث، حالي
الحامل (ة) لبطاقة التحرييق الوطنية رقم 251181180 والصادرة بتاريخ 2020/03/09
المجلد (ة) بكلية المحقوق قسم الدراسات والبحوث
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال مذكرات الصرخ، مذكرات ماستر، مذكرات ماجستير، أطروحة دكتوراه،
عنوانها: آليات تنفيذ لقيادة المورد الشرعي في مؤسسة لإنتاجية في الجزائر
أصبح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020/05/28

توقيع المعفي (ة)



ملحق بالقرار رقم 10826 المؤرخ في 27 شهر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرقي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإتجاز بحث

أنا الممضى أسفله:

المسيد (ة): كريم عمار الصيغة: طالب، أستاذ، باحث خالص
الحامل (ة) لبطاقة التعرف الوطنية رقم: 105415733 والصادرة بتاريخ: 14/04/2014
المجلد (ة) بكلية / معهد: المعهد العالي للمعلومات والعلوم
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماجستير، مذكرة ماخبر، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: أليات تيسر كفاءة المورد البشرية في المؤسسة
الإختصاص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
أصرح بشرفي أنني ألتم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

لتاريخ: 2020/05/13

توقيع المعني (ة)

شكر وتقدير

وإذا كان لمرء أن يذكر لكل ذي فضل فضله،
فإننا نتوجه بالشكر والعرفان وخاصل التقدير
والإحترام لكل من علمنا حرفا كما أتقدم بخالص
الشكر وعظيم الإمتنان للأستاذ د. "عروس
ميلود" لقبول الإشراف على هذا العمل
كما نتقدم بالشكر الجزيل للسادة أعضاء لجنة
المناقشة

كما أشكر كل طاقم مؤسسة كوك الحضنة
(م-م) و(ع-و)

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا﴾ (سورة الإسراء الآية 24)

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعاننتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا

الوجود أُمِّي الحبيبة حفظها الله

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أُمِّي

الكريم حفظه الله

إلى زوجي الكريم شرقي جمال وأولادي أُمَانِي وأُمَانِ اللهُ حفظهما الله

إلى سهيلة ميلود محمد يونس

والى من أشرف على بحثي وإلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع

بلعبي سلاف

إهداء

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا

كَرِيمًا (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا﴾ (سورة الإسراء الآية 24)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربنتي وأنارت دربي وأعاننتي بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا

الوجود أُمِّي الحبيبة حفظها الله

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أُمِّي

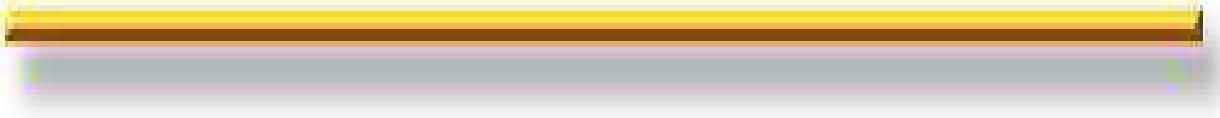
الكريم حفظه الله

إلى الزوجة الكريمة وأولادي حفظهما الله

والى من أشرف على بحثي وإلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع

كصبر عمار

مقدمة



مقدمة:

يعتبر المورد البشري من العناصر الهامة في منظمات الأعمال، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها، تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها كما أنه يعد العنصر الرئيسي والمحوري في المنظمات والذي بدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً، فالحصول على المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها ففي خضم التحولات والتحديات التي تشهدها المؤسسات، تبرز إدارة الموارد البشرية كدعامة أساسية وفعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة والمعرفة والاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية.

ولقد أصبح للعنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة والخبرة والتجربة ذا قيمة عالية، تسعى المنظمات ليس فقط لامتلاكه إنما لعدم التفريط فيه والتدريب المستمر له بهدف رفع قدراته الابداعية والابتكارية ومن ثمة الاستفادة من مكنوناته من معارف و قدرات وخبرات واستغلالها بالقدر الكافي الذي يمكنها من قيادة عجلة الانتاج والتطور وبفضلها ترتقي المؤسسات وتحقق التمييز وهذا بالرغم من المنافسة الحادة التي فرضتها عليها التحولات التي يشهدها العالم من خلال التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

ولقد أصبح الاهتمام بهذه العناصر البشرية ذات الكفاءة وبطريقة تقديرية شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة، خاصة التي تحاول امتلاك وخلق ميزة تنافسية في تقديم خدماتها من خلال توفير الأعداد والنوعيات من الكفاءات البشرية ذات المهارات والقدرات على تقديم خدمات ترضى الزبون.

ونتيجة للتحولات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك، التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل وتحسين الموارد البشرية وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها بكفاءة عالية.

الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يقودنا هذا التفكير إلى طرح الإشكالية التالية:

إشكالية الرئيسية

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

"ماهي آليات تحسين كفاءة المورد البشري في مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة؟"

وينبثق عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتدريب مواردها البشرية؟
- هل تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتكوين مواردها البشرية؟
- هل تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتحفيز مواردها البشرية؟

فرضيات الدراسة

من خلال الأسئلة الفرعية السابقة يمكن الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتدريب مواردها البشرية.
- الفرضية الثانية: تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتكوين مواردها البشرية.
- الفرضية الثالثة: تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتحفيز مواردها البشرية.

أهمية البحث

1- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة وافية وشاملة لآليات تحسين وتنمية كفاءات الأفراد.

2- الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على رفع كفاءتها من أجل تحقيق الأداء الأفضل.

أهداف البحث:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الوقوف على واقع تحسين كفاءة المورد البشري بالمنظمات الاقتصادية.
- 2- معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية.

3- معرفة مدى المساهمة المؤسسات الاقتصادية لتنمية وتحسين كفاءات المورد البشري.

4- إثراء المكتبة الجامعية بالمزيد من الأبحاث والمراجع من أجل الدراسات القادمة.

منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

من أجل دراسة الموضوع وتقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة، وللإجابة على الإشكالية وكذا التحقق من مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري الذي يقوم على جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة باستخدام جملة من المراجع، أما في الفصل التطبيقي فقد قمنا بالاعتماد على استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال أخذ عينة من مؤسسة كوك الحضنة ودراساتها، والاعتماد على المنهج الإحصائي والذي يقوم على استخدام المعلومات المحصلة، والتي تم جمعها باستخدام الاستبيان، كما تم تحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي لمعالجة بيانات الاستبيان (SPSS) وتم تحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت دراسة الموضوع واسقاط العينة على المؤسسة الاقتصادية كوك الحضنة.

الحدود الزمانية: كما كانت الفترة الزمانية للدراسة الميدانية بمؤسسة كوك الحضنة من

28مارس 2024 إلى غاية 11 أبريل 2024.

صعوبات البحث:

عند القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها ما يلي:

1- قلة المراجع وصعوبة الإلمام بها.

2- صعوبة الحصول على معطيات والمعلومات الكافية.

هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بهيكل البحث إلى جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي

على الشكل التالي:

الجانب النظري: جاء على شكل فصل يتفرع بدوره إلى ثلاثة مباحث تناولنا فيهم الخطوات التالية:

الفصل الأول: يشمل الإطار النظري للمورد البشري حيث يتناول المبحث الأول: ماهية المورد البشري، أما المبحث الثاني: فتطرقنا إلى كفاءة المورد البشري والعوامل البيئية المؤثرة فيه أما المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية وطرق التوظيف والتأهيل فيها.

الجانب التطبيقي: جاء على الشكل التالي:

الفصل الثاني: خصص لدراسة ميدانية بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمورد البشري

وطرق توظيفه في المؤسسة

الاقتصادية



المبحث الأول: ماهية المورد البشري

المطلب الأول: مفهوم وتطور المورد البشري

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمورد البشري

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المورد البشري

المبحث الثاني: كفاءة المورد البشري والعوامل البيئية المؤثرة فيه

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات البشرية وانواعها

المطلب الثاني: متطلبات الكفاءات البشرية وتمييزها

المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على المورد البشري

المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية وطرق التوظيف والتأهيل فيها

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: طرق التوظيف في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثالث: طرق التأهيل في المؤسسات الاقتصادية

الفصل الأول: الإطار النظري للمورد البشري وطرق توظيفه في المؤسسة الاقتصادية

تنشأ المؤسسات للقيام بنشاطات معينة لتحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية وغيرها، وتختلف هذه المؤسسات في درجة تحديدها وتوضيحها لأهدافها سواء كانت عامة رئيسية أو فرعية كما تختلف في مساعيها أو مناهجها لتحقيقها، وبقدر ما تكون هذه الأهداف معقولة وواضحة على مستوى مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، بقدر ما تكون عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه فعالة وبالتالي تعمل على إشباع حاجات الأفراد والمسيرين والمنظمة نفسها.

وبما أن المورد البشري هو أحد المكونات الرئيسية للمؤسسة، إضافة إلى المال والموارد التحضيرات والهياكل التي تطبق عليها وظائف الإدارة، فإن الأسلوب الذي يسير هذا المورد سيحدد مستويات الأداء وبالتالي مدى تحقيق أهداف المؤسسة ومن أجل توظيف هذا المورد وتكوينه وتحفيزه وتطويره تعمل على وضع خطط تطويرية وتحفيزية قصد إشباع رغباتها وأهدافها المسطرة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية المورد البشري من خلال (المبحث الأول)، وإلى كفاءة المورد البشري والعوامل البيئية المؤثرة فيه من خلال (المبحث الثاني) أما (المبحث الثالث) فقد جاء فيه المؤسسة الاقتصادية وطرق التوظيف والتأهيل فيها.

المبحث الأول: ماهية المورد البشري

للمورد البشري أهمية ومكانة عالية في المؤسسة والاهتمام بهذا المورد والعمل على تنميته يساهم بشكل فعال في رفع جودة عمله وتحسين أدائه، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وزيادة ربحها، ويكون ذلك من خلال تفجير طاقات و إبداعات المورد البشري ويمكن القول أنه أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية أمراً مهماً في أي مؤسسة، من بين الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة والتي تتدرج تحت إطار الاستراتيجية العامة نجد استراتيجية تنمية المورد البشري وهي الاستراتيجية التي تركز على إعداد وتهيئة وتنشئة الأفراد وزيادة قدرتهم على أداء أعمالهم بمستوى عال من الكفاءة بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وتطور المورد البشري

أولاً: تعريف المورد البشري

يعتبر المورد البشري الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهو عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج، ويضم المورد البشري كل العاملين في المؤسسة (من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في مجال الإنتاج، ومجال الخدمات والمهن المساعدة)¹.

فمصطلح المورد البشري يطلق على القوى العاملة ودرجة مهارتها ومستوى تدريبها المهني ودرجة تنظيمها وانضباطها ويجب التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة الفنية وغير الفنية، وعمالة ذات خبرة تنظيمية وإدارية وغيرها من مجالات التمييز بينها².

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997، ص 47.

² رمضان محمد مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 14، 301.

فالموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، ذلك أنهم رأس مال عقلي أي لهم عقول قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المؤسسة¹. كما يقول فريديريك مايور "أن المورد البشري لا قيمة له لولا نكاء الإنسان وقدرته على الإبداع"، ولهذا تعتبر المؤسسة نظام بشري يتكون من عدد من الأفراد يعملون تحت إدارة واحدة لتحقيق أهداف مشتركة².

ثانياً: مميزات المورد البشري : للعنصر البشري خصائص ومميزات من أهمها³:

- **خصائص وجدانية وعاطفية:** خلافاً للوسائل المادية والمالية المتاحة فإن البشر يملكون الطاقات والوجدانية والانفعالية التي تحرك سلوكهم وتعطي أبعاد عاطفية لخبراتهم، فتوجيه الأداء وتنمية الخبرات وتوجيه الإدارة والمهارات تستهدف التأثير على العنصر البشري بالعواطف والطبيعة الوجدانية.

- **خصائص التعلم والتكيف:** الخبرات التي يمتلكها العنصر البشري تنتج له تغيرات في طاقاته وسلوكه أي أنها تنتج آثار مستقرة على أداء العامل في المستقبل.

- **الطابع الحركي المتغير لسلوك الفرد:** إن الأهداف والطموحات لا تستقر عند حد معين وأنشطتهم ومهاراتهم تنتج آثار تعليمية لديهم، فالعنصر البشري لأي مؤسسة يمثل عنصر دائم الحركة والتغيير.

- **بعض محددات سلوك الأفراد وكذلك بعض جوانبه وآثاره لا تفصح عن نفسها مباشرة:** إن بعض محددات سلوك الأفراد خاصة المتعلقة بخصائصهم (الدوافع، الحاجات، الاتجاهات، القدرات...) تمثل عوامل كامنة ومستقرة لا يمكن الكشف عنها إلا عن طريق

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 19.

² لجنة علاقات العمل، مشروع تقرير حول التدريب المهني، الدورة 13، ماي 99، ص 01.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 12.

قياس غير مباشر وكذلك بعض عناصر السلوك تمثل النشاط الذهني لا تفصح عن نفسها خارجيا.

ولهذه الأهمية نعتبر المؤسسة نظام بشري كأساس لتدريبها، فهو المكون لها والهدف والمسير لها والمدير والعامل والموظف.¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمورد البشري

إن المورد البشري ليس وليد الساعة إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التي مر بها المورد البشري من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر.²

أولاً: ظهور الثورة الصناعية:

كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات، فقد كان ينظر له أي العامل على أنه سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

ثانياً: حركة الإدارة العلمية:

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 14.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 20-26.

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور المورد البشري انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- التطوير الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وبالرغم من أن تايلور أكد على معايير العمل، وتحسين طرقه ونظم الحوافز إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وذلك بسبب إهماله الجانب الإنساني.¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 21.

ثالثا: نمو منظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وقد حاولت النقابات العمالية على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.¹

رابعا: الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار موظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة ، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم وأنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في الكثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

خامسا: ما بين الحربين (حركة العلاقات الإنسانية):

شهدت هذه الفترة تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، بعد أن كان هناك تجاهل كبير من طرف الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية، ومع ظهور المدرسة الجديدة في الإدارة بدأ تأثير ما يأخذ مداه في تقوية المورد البشري نتيجة لتجارب "التون مايو" وزملائه، حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة لأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من تلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي

¹صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 53.

وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما أن هناك ما يحفز نحو العمل ويدفع إلى زيادة الإنتاجية قد لا يهز غيره بنفس الدرجة كما تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي وغيره من الأمور التي تغاضت عنها العلاقات الإنسانية، ونتيجة لهذه المأخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة.¹

سادسا: نهاية القرن العشرين وبدايات القرن 21:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في المورد البشري، إذ لعبت المتغيرات النسبية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن آنذاك من التغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة ، شدة المنافسة العالمية ، الطلب المستمر على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة، تحديات النسبة السكانية والثقافية مثل: حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية.²

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت المورد البشري يتسم بمعالم التغيير والتطوير يمكن أن يمثل على سبيل المثال مايلي:

1- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.

2- أكدت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.

3- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، 2008، الأردن، ص 38.

² خضير كاظم محمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2007، ص 23.

- 4- زيادة الاهتمام بالمورد البشري وإيلاءها اهتماما كبيرا.
- 5- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين المتعلقة بالأداء.
- 6- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو أحد أهم الافرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ.

من التطورات التي اسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية ويلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الأفراد ماهي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما أن هذه الوظائف هي تنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمارا للجوانب الإنسانية لهذا العنصر، وهذا هو المدخل الوظيفي في مفهوم هذه الإدارة.¹ ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها "مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة حيث تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والوصول إلى النجاعة والإنتاج من جهة الأفراد والمؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المورد البشري

أولا: أهمية المورد البشري:

- تكمن أهمية المورد البشري بصورة عامة في كل ما يتعلق بالموظفين والعمال من مرحلة الاختيار إلى وضعهم في المكان المناسب، وهنا تبدأ الأهمية بالظهور من خلال:²
- 1- مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج هي الضمان الأول والأقوى للمداخيل التي تجنيها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج ولا مداخيل وبالتالي لا ثروات.
 - 2- تكمن الفوائد الناجمة عن مشاركة المورد البشري الفعال في مجالات تحسين البيئة وتطويرها والتنمية والمنافسات الخارجية.

¹ زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وكالة المطبوعات الكويتية، 1980، ص 27.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 5.

- 3- المشاركة الفعالة والجيدة في الإنتاج تولد الكفاية العالية وتؤدي بالتالي إلى إثبات واستمرارية بناء المجتمعات وتزيد أيضا من إمكانية تجانس الشعوب العاملة معا.
 - 4- الاهتمام والتركيز على أهمية وفعالية الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد تحد من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسات.
 - 5- تقديم المساعدات للوحدات ضمن المؤسسات وهذا يعتمد على معرفة المورد البشري للمشاكل في كافة المجالات وعلى خبرته في معالجة هذه المشاكل.
- أما عندما نتحدث عن أهمية المورد البشري بصورة خاصة للمديرين فنقول أنه لا يقتصر القيام بأنشطة المورد البشري على مدير الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بالمؤسسة بالنشاط المتعلق بالمورد البشري وتتمثل هذه الأنشطة في:¹
- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة المورد البشري مما يجعلهم يجتنبون الأخطاء التي يقع فيها معظم المديرين.
 - ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المنافسين وتحفيزهم وغير ذلك من أنشطة المورد البشري.
 - تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحددة هذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.

ثانيا: أهداف المورد البشري

- من الأهداف التي يتوجب على المورد البشري تحقيقها هي:²
- 1- أداء مهماته والنشاطات التي منحت صلاحيتها مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفاعلية.
 - 2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 21.

² إبراهيم سلهاط، الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في سير وتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 201.

الفصل الأول: الإطار النظري للمورد البشري وطرق توظيفه في المؤسسة الاقتصادية

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية التنافسية.
 - ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
 - ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها اتجاه عمل الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.
 - استخدام المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
 - وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
- 3-التنسيق الكامل مع الإدارة الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتجها المؤسسة للعاملين.
 - المساعدة على وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
 - إبداء النصائح والإرشادات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم على نشاط إدارتهم العمالية.
 - حث مدراء الإدارات على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.¹

¹ إبراهيم سلهاط، المرجع السابق، ص 201.

المبحث الثاني: كفاءة المورد البشري والعوامل البيئية المؤثرة فيه

لقد أصبحت تنمية الكفاءات البشرية أحد الاتجاهات المهمة الذي ظهر حديثا في إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تركز على الكفاءة في كل مراحل إدارتها للموارد البشرية لأنها تعد بمثابة الدعامة الأساسية التي تستند إليها معظم المنظمات المعاصرة نظرا لما تمتلكه من معارف ومهارات وسلوكيات التي من شأنها أن تحقق التطور والنجاح، الأمر الذي دفع بمسيري المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الجودة في خدماتها لانتهاج أسلوب تسيير الكفاءات البشرية.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة الكفاءة البشرية من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات البشرية وأنواعها

المطلب الثاني: متطلبات الكفاءات البشرية وتمييزها

المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على المورد البشري

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات البشرية وأنواعها

من أجل التعرف على الكفاءات البشرية وجوانبها، سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى كل من مفهوم الكفاءات البشرية خصائصها، وأنواعها.

أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية

الكفاءة حسب تعريف الجمعية الفرنسية AFNOR هي القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة عملية تطبق في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة.¹

عرفها الباحثان دانيال هيلد وجين مارك بأنها: "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور الذي يلعبه في المنظمة أو المجتمع، أو هي مجموع المعارف النظرية والعملية والسلوكية المستخدمة في سياق معين".²

أيضا عرفت المجموعة المهنية الفرنسية LE MEDEF الكفاءات بأنها مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح ملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".

كما تعرف الكفاءات بأنها مجموع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة.³

ومما سبق يمكن القول بأن كفاءة المورد البشري هي مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد ووضع المورد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

¹ منال طلعت، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص268.

² الحبيب ثابتي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص113.

³ خدش اسمية، اثر التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص08.

ثانيا: خصائص الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءة عملية مستمرة ودائمة تتغذى بالتدريب والتعليم المستمر، تتميز بمجموعة من الخصائص نذكرها: ¹

تنشأ الكفاءة النتيجة التغذية التي تؤثر على ديناميكية تفكير الأفراد مثل الحاجة إلى الفهم، التعلم، الفضول، وإثبات الذات حيث يتحول هذا الإحساس إلى رغبة ثم قدرة ثم سلوك وتصرف معين.

مصدر وميزة تنافسية صعبة التقليد.

عملية موجهة ومهيكلية.

يمكن أن تكتسب من خلال التعلم والتكوين والخبرة.

مزيج المعارف النظرية، المهارات، السلوكيات والتصرفات، الخبرات، والمواصفات الشخصية التي تلبي متطلبات منصب وظيفي معين و ذلك في اطار خطط واضحة واهداف مسطرة، ولا يمكن ان تكون هناك مساهمة التنافسية في حال غياب أحد المكونات.

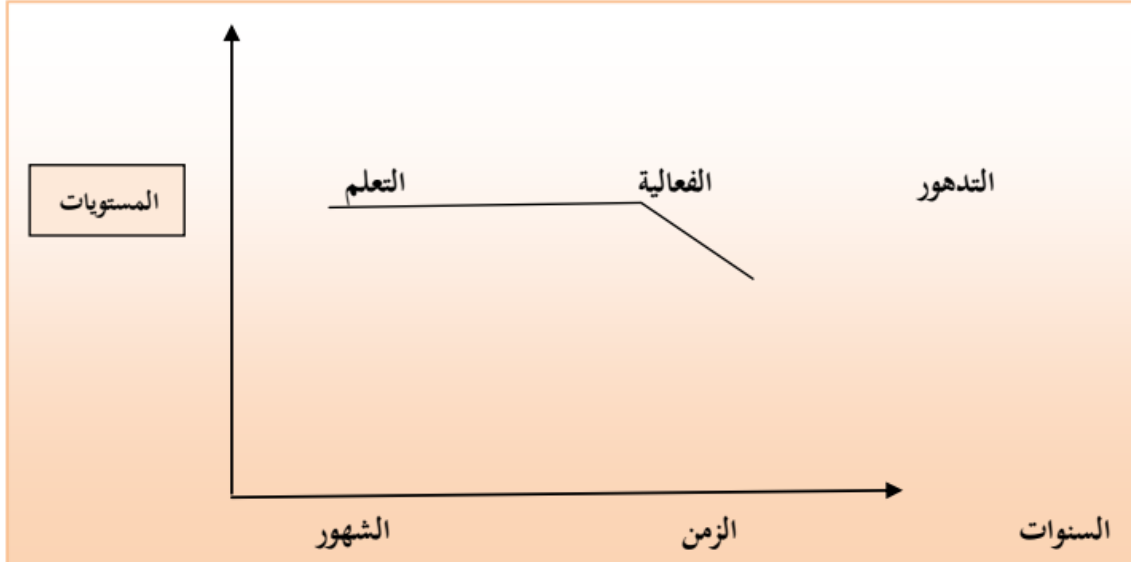
مفهوم غير مادي يلاحظ من خلال السلوكيات والانشطة والتصرفات الممارسة، في حين أن لائحة ملموسة ويمكن قياسها باستخدام مجموعة من المؤشرات كالاتزان الوظيفي، الرضا الوظيفي، جودة المنتج وولاء العمال والعملاء في آن واحد.

يظهر من خلاله الأداء المحقق من طرف الأفراد.

تتميز بدورة حياة تتخللها فترات تعلم، فعالية ثم تدهور، حيث يبدأ الفرد بالتعلم لكي يتحكم جيدا في عمله، ومع اكتساب الخبرات والمعارف يصل به الأمر إلى مستوى الفعالية، فيصبح خبيراً.

¹جواب حنان، دور ادارة المعرفة في دعم وتنمية الكفاءات البشرية، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مرسللي عبدالله، تيبازة، الجزائر، 2021-2022، ص150.

وأخرا يصل إلى مرحلة التدهور عندما يتوقف عن توظيف واستغلال كفاءاته، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:¹



المصدر: جواب حنان، المرجع السابق، ص 151.

ثالثا: أنواع الكفاءات البشرية

يمكن تصنيف الكفاءات البشرية إلى ثلاثة مستويات:²

كفاءات فردية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يستغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق مع أهداف المؤسسة، فمن بين الكفاءات الواجب توفيرها في الفرد نذكر منها:

* إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصة من خلال التوفيق بين أولويات العمل وأولويات الحياة الخاصة حتى لا تغلب إحداها على الأخرى.

* أن يكون الفرد قادر على التأقلم مع ظروف العمل المتغيرة و الغامضة.

* أن يكون مثابرا قادرا على العمل وحده، وكذا يكون له المقدرة على التعلم السريع من

خلال التحكم في الفنيات العلمية والعملية و التجارية و لديه روح إتخاذ القرار.

¹ جواب حنان، المرجع السابق، ص 151.

² فغولي حورية، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص 12.

الكفاءات الجماعية: هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل الجهود بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي تتمثل في قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل فهي تتسم بالتعاون والتأثر بينها، يمكن تحديد مؤشرات لهذا النوع من خلال درجة التعاون بين الأعضاء التعلم الجماعي والصراعات.

الكفاءات التنظيمية: هي عبارة عن مكون إنساني نافع و نادر، أدرج عميقا في التنظيم وتشغيل المنظمة، فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والبدل فالكفاءات التنظيمية لا تتفارق عن المنظمة التي تضعها في العمل فهي تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية والمهارات و كذا الأصول الخاصة والقواعد التنظيمية، أي من خلال الموارد البشرية، المادية والتنظيمية.¹

المطلب الثاني: متطلبات الكفاءات البشرية وتنميتها

أولاً: متطلبات الكفاءة البشرية

يوجد ثلاث عناصر أساسية تتوفر لدى المورد البشري في المنظمة، فهي ضرورية لوجود كفاءات وتتمثل في:²

السلوك: ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية و المتعلمة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية.

المهارات: هي المجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة، والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه، فهي تتركز على عنصرين أساسيين:

رأس المال الفكري والذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية.

¹ فغولي حورية، المرجع السابق، ص12.

² بوزيد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنسب شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص61.

الخبرة الشخصية وهي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية.

المعرفة: وهي تعني الفهم الإدراك والتعلم والمعرفة، ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة استناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.

ثانيا: تنمية الكفاءات البشرية

إن تنمية الكفاءات البشرية أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا في مختلف أشكال المؤسسات، كونها الوسيلة الأنجح لتمييز المؤسسات وبقائها، ويقصد بتنمية الكفاءات البشرية مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

كما عرفت على أنها "عملية تحريك وصقل المواهب وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في مختلف الجوانب العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة لتمكين الفرد من أداء عمله وفهم محيطه وتقنيات عمله".

يتم تنفيذ التنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف متميزة هي: التدريب والتعليم والتطوير، حيث تعتبر هذه الوظائف وظائف أساسية لتنمية الكفاءات البشرية رغم وجود خلط وغموض بينها نظرا لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينها، ويمكن أن تقارن بين الوظائف الثلاث من خلال الجدول التالي:¹

¹ زارع رباب، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص 387.

الفصل الأول: الإطار النظري للمورد البشري وطرق توظيفه في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (01): المقارنة بين الوظائف الثلاث (التدريب، التعليم، التطوير)

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	— يربط بوظيفة أو مهام معينة لذلك فإن نطاقه محدود. — تطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد مستقبلا	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص وموهبته، نمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها	أهدافها عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات
النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي	نتائجه قابلة للقياس لكن لا يمكن ذلك على رأس العمل إلا بعد التوظيف	قياس نتائجه شبه مستحيل لأن نتائجه تحدث في المدى البعيد
قطاعات التعليم	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة بل ويتطلب فرصا مباشرة للتطبيق	يطبق عند التكليف بالوظيفة الجديدة في وقت مستقبلي يمكن التنبؤ به	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق
درجة المخاطرة	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد
يعتمد على	الاحتياجات التدريبية المحددة	متطلبات الوظيفة المستقبلية	توجيهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية
التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول مدى منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية	استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد

المصدر: زارع رباب، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص 387.

المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على المورد البشري

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على المورد البشري إلى مجموعتين رئيسيتين:¹

أولاً: مجموعة العوامل الداخلية:

البيئة الداخلية هي الحيز أو المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وهي التي تمثل عاملاً مهماً في دفع المورد البشري إلى العمل وإستغلال كل طاقاته وهذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنشآت، مثل ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة للإدارة العليا للعاملين بالمنشأة وإلى المورد البشري، حجم المنشأة وإمكاناتها المادية... وتتعاكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات المورد البشري وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة المورد البشري، وهناك عدة عوامل داخلية منها:²

- 1- **الثقافة التنظيمية:** القيم والمعتقدات: القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة تؤثر على سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل.
- 2- **البيئة التعاونية:** وجود بيئة تشجع على التعاون والعمل الجماعي يمكن أن يزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- 3- **التقدير والتحفيز:** سياسات التقدير والتحفيز تؤثر على معنويات الموظفين ومستوى التزامهم.
- 4- **الهيكل التنظيمي:** التسلسل الهرمي: مدى تعقيد أو بساطة الهيكل التنظيمي يمكن أن يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات ومرونة العمل.
- 5- **اللامركزية:** المؤسسات اللامركزية تتيح قدرًا أكبر من الاستقلالية للموظفين، مما قد يحسن الابتكار والإبداع.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 53.

² الطاهر غراز، تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2007، ص 196.

التقييم والأداء: أنظمة تقييم الأداء الفعالة تضمن العدالة في المكافآت والترقيات وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

6- التكنولوجيا والأدوات والمعدات: توفر التكنولوجيا الحديثة والمعدات اللازمة يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة العمل وإنتاجية الموظفين.

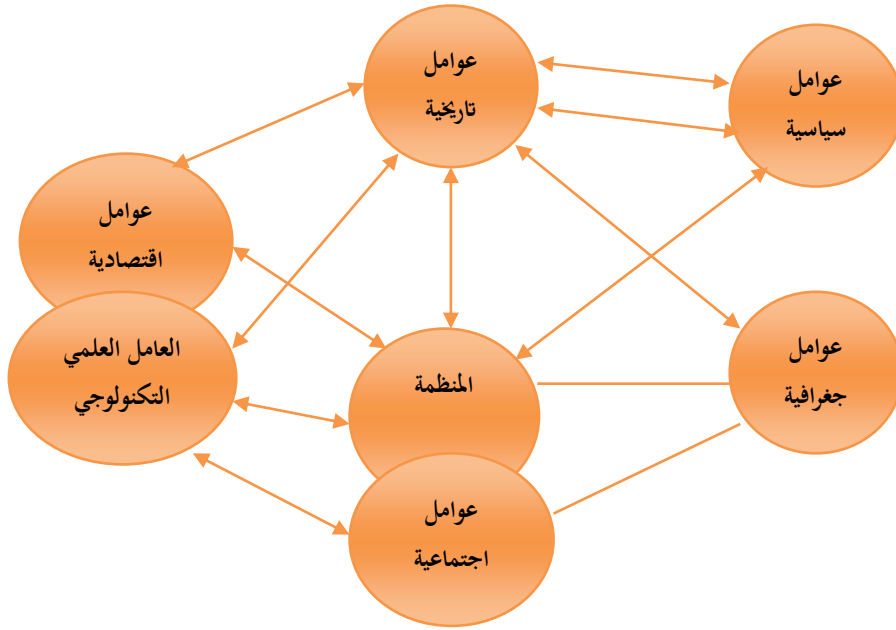
7- أنظمة المعلومات: أنظمة المعلومات المتطورة تساعد في إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر من خلال توفير بيانات دقيقة وسهولة الوصول إليها.¹

ثانياً: مجموعة العوامل الخارجية:

ويقصد بهذه العوامل، عوامل البيئة المحيطة بالمنشأة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة من ثم الموارد البشرية بها، ذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يحدث تبادر بالنتبؤ بالتغيرات المحتملة لها مسبقاً حتى تستطيع أن تواجهها.

¹ الطاهر غراز، المرجع السابق، ص 197.

الشكل رقم (01): يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة الخارجية



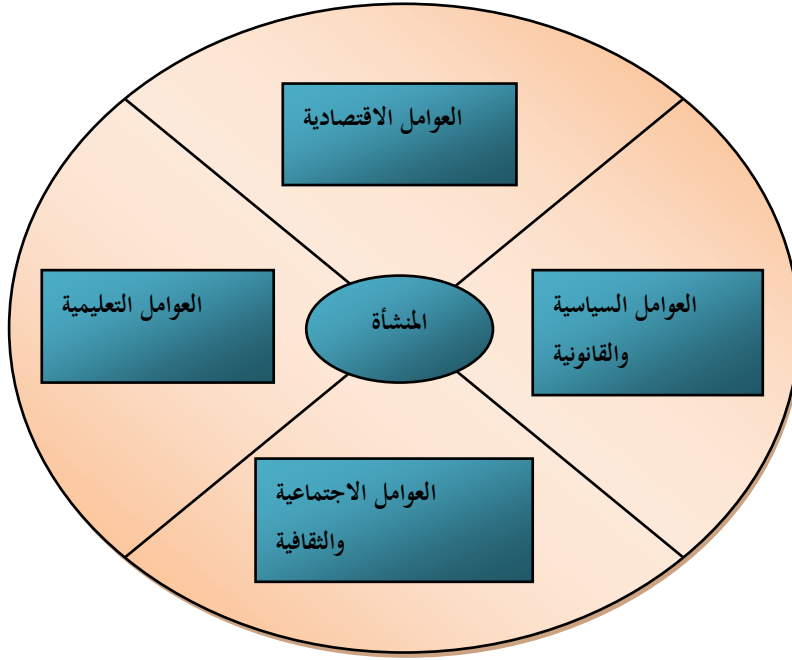
المصدر: محمد عاطف وآخرون، دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، ب ط، الدار الجامعية، ص43.

فدراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من الأولويات الإدارية لأن المؤسسة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذا أن هناك تفاعل متبادل بين البيئة الخارجية والمنظمة، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات العمل الجدير لتساعدها على التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة، والمورد البشري هو أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم فإن المورد البشري هو من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالمورد البشري.

ويتطلب هذا من المورد البشري أن يكون شريكا في إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المنطقة وأن يتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤدي في إدارته.¹

¹ محمد عاطف وآخرون، دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، ب ط، الدار الجامعية، ص 43.

الشكل رقم (02) يوضح العوامل البيئية المؤثرة على المورد البشري



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 55.

هناك تداخل وترابط بين عوامل البيئة للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارات الموارد البشرية وفيما يلي نعرض بعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على المورد البشري.

1- العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة للمورد البشري، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والعدد المطلوب من كل التخصصات وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة، ينعكس على كفاءة المورد البشري في تحقيق أهدافه وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات المورد البشري ومن هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية بين الموظفين.
- قصور النظام التعليمي عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- وجود فائض البطالة بين الخريجين.

• قصور بعض برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية والمؤسسات، وتقع على المورد البشري بالمؤسسات مسؤولية تنمية الكفاءات التي تطلبها مجالات العمل وذلك من خلال برامج تكوينية.

2- العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على إدارة المؤسسة ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:¹

أ- المسؤوليات الاجتماعية: هيئات العمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة عن التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

ب- الجوانب الأخلاقية: وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكيات وإضافات إلى اتجاهات إيجابية.

ج- الزيادات السكانية: يشير هذا الجانب إلى الزيادة السكانية، سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجية معينة لتساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

د- العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي للدولة وما يفرض من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عملاً هاماً مؤثر على المورد البشري وعلى كفاءته وتلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسة الموارد

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 63.

البشرية، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن يعمل المورد البشري من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

هـ- العامل الاقتصادي: للظروف الاقتصادية دورا كبيرا في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير الاستراتيجيات. تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر ايجابيا على التنظيم، أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع الركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.¹

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط1، دار وائل، الأردن، 2000، ص 252-253.

المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية وطرق التوظيف والتأهيل فيها

لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة، وذلك بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وتوسع مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية. فكل هذه التحولات قد فرضت على هذه المؤسسات إيجاد مسار جديد لإعادة تنظيمها وبشكل صارم من طرف الهيئات المختصة، فقد أصبح من الضروري تأهيل المورد البشري حتى يكون قادر على التكيف مع المحيط الجديد واستغلال الفرص المتاحة في السوق وتحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي والرفع من أداء الاقتصاد الوطني، وهو ما سنتطرق إليه خلال هذا الفصل.

وقد قسمنا هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: طرق التوظيف في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثالث: طرق التأهيل في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

لقد عرف مفهوم المؤسسة العديد من التعاريف بسبب اختلاف المقاربات الفكرية والزوايا التي ينظر من خلالها إلى المؤسسة، وسنحاول تقديم عدة تعاريف لأنه من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل جميع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها وذلك يعود إلى الأسباب التالية:¹

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية منذ ظهورها في مختلف الأزمنة.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وقد ظهرت مؤسسات في أماكن مختلفة مثل الشركات متعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الأطر الأيدلوجية والاتجاهات الفكرية والحقب الزمنية.

كما تعرف أيضا بأنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".²

وفضلا عن ذلك فهي "كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".³

وتعتبر أيضًا المؤسسة "كوحدة اقتصادية التي تتجمع فيها المورد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".⁴

ولعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: "المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو

¹ وسيلة واعر، اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2019، ص12.

² إسماعيل عرابجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، بدون سنة نشر، ص13.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصادو تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص24.

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص24.

تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة كياناً اعتبارياً مستقلاً ويتحدد نشاطها بالإنتاج والمشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، ولها موارد مالية وبشرية، ورغم ذلك تبقى التعاريف الواردة غير شاملة، خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة ونظريات الإدارة.

نستخلص مما سبق، أن المؤسسة مكونة من العناصر الآتية:

- **المورد المادي:** وهو الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات ومباني ومواد أولية.

- **المورد البشري:** وهو ذلك المورد المتمثل في الطاقات العضلية والفكرية لعمال المؤسسة.

- **مركز القرار:** وهو المكلف بتسيير النشاط الإنتاجي للمؤسسة.

- **التنسيق:** هو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية، أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات

المطلب الثاني: طرق التوظيف في المؤسسات الاقتصادية

تعتمد المؤسسات الاقتصادية في عملية التوظيف على عدة عوامل، وهناك بعض الطرق الشائعة التي يمكن أن تتبعها معظم المؤسسات:¹

أولاً: استقطاب الكفاءات البشرية

1- مفهوم الاستقطاب: الاستقطاب هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوفرة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف.

¹ فغولي حورية، المرجع السابق، ص30.

كما يعتبر الاستقطاب بمثابة عملية اجتذاب وإجراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة، والذين تنطبق عليهم الاشتراطات والمعايير الموضوعية العملية الاختيار مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد.

2- مصادر الاستقطاب: يمكن تقسيم مصادر استقطاب الكفاءات البشرية إلى نوعين:

أ- مصادر داخلية: أي أنه يتم الحصول على الكفاءات المناسبة من داخل المنظمة بإحدى الطرق.

الترقية: ويتم بمقتضاها تحويل الفرد من وظيفة دنيا إلى وظيفة أعلى، وتتم هذه العملية بطريقة وعلى أسس موضوعية بحيث يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

-النقل والتحويل: أي تحويل أو نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر داخل المنظمة، وذلك بهدف خلق توازن في عدد العمال في الإدارات الأخرى التي تشهد نقص في مواردها البشرية مثلاً.

ب- مصادر خارجية: وتتم عبر الطرق التالية:¹

مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة بالمنظمات العمالية والمهنية للعب هذه المنظمات دور كبير في توفير الأفراد المناسبين لشغل الوظائف بالمنظمة.

الإعلام: وتكون عن طريق الصحف والمجلات.

الجامعات والمدارس: تعتبر من المصادر المباشرة، لأن المؤسسات تتصل مباشرة بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة التي تحتاج إليها، لكن قد يعاب على هذه الطريقة لأن خريجي الجامعات لا تتوفر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب توفير جهد كبير لتكوينهم أو تدريبهم على العمل.

كما يمكن الاعتماد على الترشيح من قبل عاملين في المنظمة.

¹فغولي حورية، المرجع السابق، ص28.

الموظفين السابقين: تلجأ المؤسسة إلى الموظفين التاركين للعمل الراغبين في العودة إلى العمل، أو اللجوء إلى طريقة مشابهة لها، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، وهي أكثر إتباعاً في المؤسسات الصغيرة.

ثانياً: اختيار الكفاءات البشرية

1- مفهوم الاختيار: هو النشاط الخاص بوظيفة التوظيف يهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة والوظيفة ذاتها.

2- خطوات الاختيار:¹

هناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختبار والتي تتمثل في:

المقابلة الميدانية: تتمثل في رؤية المترشح عن قرب للتجاوز معه المعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية للتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه حتى يتم اختيار الأشخاص المناسبين.

طلب التوظيف: يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمترشح والتي تفيد المؤسسة في اختيار قرارات التوظيف.

الاختيار: الغرض منه اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل واستبعاد المؤهلين وهو أنواع.

اختيار الذكاء: المعرفة درجة ذكاء المترشحين ومن ومقدرة الفرد على الحكم في الأشياء.

اختيار قدرة المرشح وأهليته: تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت الفرصة للتدريب والتنمية قدراته وتفهمه لزيادة المعلومات في المستقبل.

اختيار المهنة: تستخدم لتبيان مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان.

¹فغولي حورية، المرجع السابق، ص29.

اختيار الميول: والغرض منه معرفة مدى رغبة الشخص المرشح للعمل الذي يسند إليه وميله وحبه لأدائه .

الفحص الطبي: وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية.

ثالثا: تعين الكفاءات البشرية توجيههم وإدماجهم:

وهو القيام بتعريف الوافدين الجدد للمنظمة بطبيعة عملها و دورها و أهدافها وسياساتها العامة، تعريفهم بزملائهم في العمل لمرؤوسيههم بالأقسام والأشخاص من ذوي الأعمال الموازية أو المكملة لأعمالهم، كما أن إتمام عملية إدماج الموظفين الجدد في المؤسسة في ظروف عادية ومن غير تأجيل يوفر عليها الكثير من العناء والمصائب والتكاليف في أوقات لاحقة".¹

المطلب الثالث: طرق التأهيل في المؤسسات الاقتصادية

تعمل المؤسسات الاقتصادية اليوم في كسب المورد البشري ذو الكفاءة والخبرة الكافية من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وعلى هذا الأساس تضع عدة أساليب من أجل تطوير وتأهيل هذا فيمكن تأهيل المورد البشري من خلال هذه الأساليب: (التعليم، التدريب، التمكين، الوصف الوظيفي والخبرة العملية التطوير الإداري):²

1- التعليم: إن تطوير بيئة التعليم أصبحت مسألة تحظى باهتمام بالغ من جميع الدول من خلال اصلاح وتطوير التعليم، ومما لاشك فيه أن عالمنا العربي بحاجة لإصلاح أنظمة التعليم وتطويرها والتحدي الراهن والمستقبلي لإصلاح وتطوير التعليم في العالم العربي يتطلب فترة غير مسبوقه للتعامل ويتطلب كذلك دراسة وضع أعضاء هيئة التدريس وامكانية تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم ووضع المناهج ومدى مناسبتها مع الاتجاهات الحديثة والحقول

¹محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2012، ص131.

²قاجي عبد السميع، تأهيل الموارد البشرية في ظل التطور التقني، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020/2019، ص ص 10 11.

المعرفية التي تنتمي إليها هذه المناهج وحاجة سوق العمل وكذلك دراسة وضع الطلاب ومدى تفاعلهم مع التطورات الحادثة مهاريا ومعرفيا.

2 - التدريب: هو عملية تعلم، تهدف إلى تطوير تحسين الأداء في أحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرن وسواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة، فهو يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل المحدد ومجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض وتتمثل في مجموعة أنشطة التدريب، كما يمكن اعتباره على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

3- التمكين: تعددت الرؤى والأساليب التي توضح مفهوم التمكين في العصر الراهن حيث أن التمكين أصبح في نظر المديرين في بيئة المنظمات المعاصرة احد معايير القدرة التنافسية إلى جانب إمكانية تلك المنظمات في الحصول على الموارد المختلفة لاسيما البشر والذين يحملون دافعية عالية نحو العمل ويتمتعون بتمكن إلى درجات تحقق للمنظمة أهدافها إن التمكين هو إعادة توزيع السلطة داخل المنظمات وتوفير الحصانة للموظفين و جعل الموظفين أكثر حرية للقيام بعملهم وذلك من خلال السماح للموظفين في الإسهام في عملية صنع القرار حيث اتفق العديد من الباحثين على أن التمكين يساعد المنظمة في تحسين أدائها و توفير المزيد من الفرص لتطوير انفسهم كذلك هو عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي و مسؤولية انجازه و اتخاذ القرارات في مجاله و معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل.¹

¹ فاجي عبد السميع، المرجع السابق، ص 11.

4- الوصف الوظيفي: هو عبارة عن تقديم بيان بالمسؤوليات والمهارات والميزات الوظيفية و عوامل وأدوات العمل، وهو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات و ظروف العمل، أي مواصفات شاغل الوظيفة الذي يعتبر الجانب الثاني التحليل الوظيفية.

5- الخبرات العلمية: إنها مجهودات ايجابية تحث الفرد على تحفيز والتعلم أمام تحديات العمل فتعد مجهودات سلبية تولد مستويات عالية من الإجهاد غير المصير للفرد الذي يتعرض لها.

6- التطوير الإداري: هو نظام ممارسات الأفراد الذي تحاول المنظمات بواسطته ضمان توفير الموظفين المؤهلين والمحفزين في مواقف معينة وفي الوقت المناسب ويهتم بتحسين أداء العاملين ومنحهم فرص النمو والتطور وضمان توفير التعاقب الإداري داخل التنظيم بقدر الإمكان.¹

¹ فاجي عبد السميع، المرجع السابق، ص ص 12 13.

الفصل الأول: الإطار النظري للمورد البشري وطرق توظيفه في المؤسسة الاقتصادية

توظيف وتأهيل المورد البشري يمثلان جانبين حيويين في إدارة الموارد البشرية. فعملية التوظيف تهدف إلى اختيار الأفراد الأكثر تأهيلاً وملاءمة لشواغل المؤسسة، في حين يهدف التأهيل إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتهم.

تعتبر هذه العمليات مستمرة ودورية، حيث يجب تحديث استراتيجياتها بمرور الوقت لمواكبة التطورات في السوق واحتياجات المؤسسة. وباعتبار المورد البشري أحد أهم أصول المنظمة، يجب تكثيف الجهود لتوظيف وتأهيل الموظفين الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة كوك الحضنة ببهوم ولاية المسيلة



المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوك الحضنة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة

المطلب الثالث: التوظيف والتأهيل في مؤسسة كوك الحضنة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأداة قياسها

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

المطلب الرابع: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة قياس الدراسة

المبحث الثالث: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المطلب الثاني: عرض ومناقشة بيانات محور مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببهوم ولاية

المسيلة

المطلب الثالث: عرض ومناقشة بيانات محور مدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببهوم ولاية

المسيلة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، لمعرفة آليات تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسات، حيث قمنا بمعالجة للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة واستنباط الاساليب والآليات المتبعة من طرفها.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث معنونين كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنستعرض في هذا المبحث تعريف مؤسسة كوك الحضنة التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها كذلك تطورها ومن ثم الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوك الحضنة

أولاً: تعريف مؤسسة كوك الحضنة

تعد شركة كوك حضنة ذات الشخص الوحيد الواقعة بقرية الهلالات مقابل الطريق الوطني رقم 40 محل رقم 04، ببلدية برهوم ولاية المسيلة لصاحبها السيد رحمانى كمال التي تتناول نشاط التسمين الصناعي للدواجن والتفريخ الصناعي للبيض وأيضا صناعة منتجات تغذية الأنعام، امتدادا لنشاط الوالد، منذ تسعينات القرن الماضي، الذي كان مربيا للدواجن تم إنشاء الشركة في 2006/10/08، من طرف مسيرها السيد رحمانى كمال برأسمال يقدر بـ 50000000 دج:¹

بدأ نشاط الشركة بطاقة عمالية لا تتجاوز 25 عاملا من خلال إنشاء مزرعة لتربية الدجاج ببلدية برهوم، وكذا إنشاء مصنع لإنتاج الأعلاف، والذي كان مخصصا لتغذية الدواجن المرباة في المزرعة وشهدت الشركة تطورا كبيرا عبر مراحل عدة، من خلال زيادة الهياكل الإنتاجية، لتصل القدرة الإنتاجية لمصنع الأعلاف إلى 18000 طن سنويا، الذي أصبح ينتج الأعلاف بمختلف أنواعها، 65 بالمائة من إنتاجه توجه لتلبية متطلبات الشركة، و35 بالمائة من الإنتاج يتم تمويل الفلاحين داخل الولاية وحتى خارجها، في مختلف ربوع الوطن، ومضاعفة عدد المزارع بها، التي تحتوي على عديد المنشآت التربية أمهات دجاج البيض وأمهات دجاج اللحم، وأمهات الديك الرومي وتم إنشاء 03 محاضن التفقيس البيض، إحداها مخصصة لتفقيس بيض كتاكيك الدجاج البياض، والأخرى مخصصة لتفقيس كتاكيك دجاج اللحم، والأخيرة لتفقيس كتاكيك الديك الرومي.

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة كوك الحضنة.

كما أن هذه الشركة من بين العشر الأوائل في الجزائر في مجال إنتاج وتسويق الكتاكيت والديك الرومي وإنتاج الأعلاف وأغذية الدواجن، ولها عدة مشاركات في المعارض الدولية داخل الوطن وخارجه المتخصصة في الإنتاج الزراعي والحيواني. وقد وصل عدد عمال كوك الحضنة إلى 236 عامل دائم ذو شهادات جامعية وكفاءات مهنية و180 عامل مؤقت معظمهم دون شهادات.

ويوظف العمال عن طريق عقد كتابي تسلمه الشركة عند التوظيف تحدد فيه شروط العمل ومدته وشروط أخرى بين صاحب العمل والعمال وتكون هناك فترة تجريبية للعمال في بداية عمله، ويمكن للعمال خلال هذه الفترة إنهاء عقد العمل.

ثانيا: تقديم مجمع رحماني

يعد مجمع رحماني واحد من أبرز المتعاملين الاقتصاديين في السوق الجزائرية، اذ يحتوي على مجموعة من الشركات متنوعة النشاط والمتمثلة في الآتي:¹

1-مصنع رحماني للتلبيس والبلاط و المتواجد ببلدية مقررة، بداية نشاطه سنة 2011 يتربع على مساحة 11433م 2 بطاقة عمالية تقدر ب 100 عامل دائم و مؤقت يختص بتصنيع البلاط بمختلف انواعه بطاقة انتاجية تقدر ب 300000 متر مربع سنويا.

2- رحماني فيصل للمواد المجمع من الاسمنت تأسس سنة 4/10/2016 مقره ولاية قسنطينة و يتربع على مساحة 7500 م 2 وبمجموع 50 عمال، وهو مختص في تصنيع المواد المستعملة فالبناى والمصنعة من الاسمنت وتقدر طاقته الانتاجية ب 50000 طن سنويا.

3- رحماني فيصل لنقل البضائع تنشط في مجال النقل البري لمختلف البضائع خاصة ما تعلق منها بالمواد الأولية لانتاج الاعلاف هذا وتملك 22 سائق.

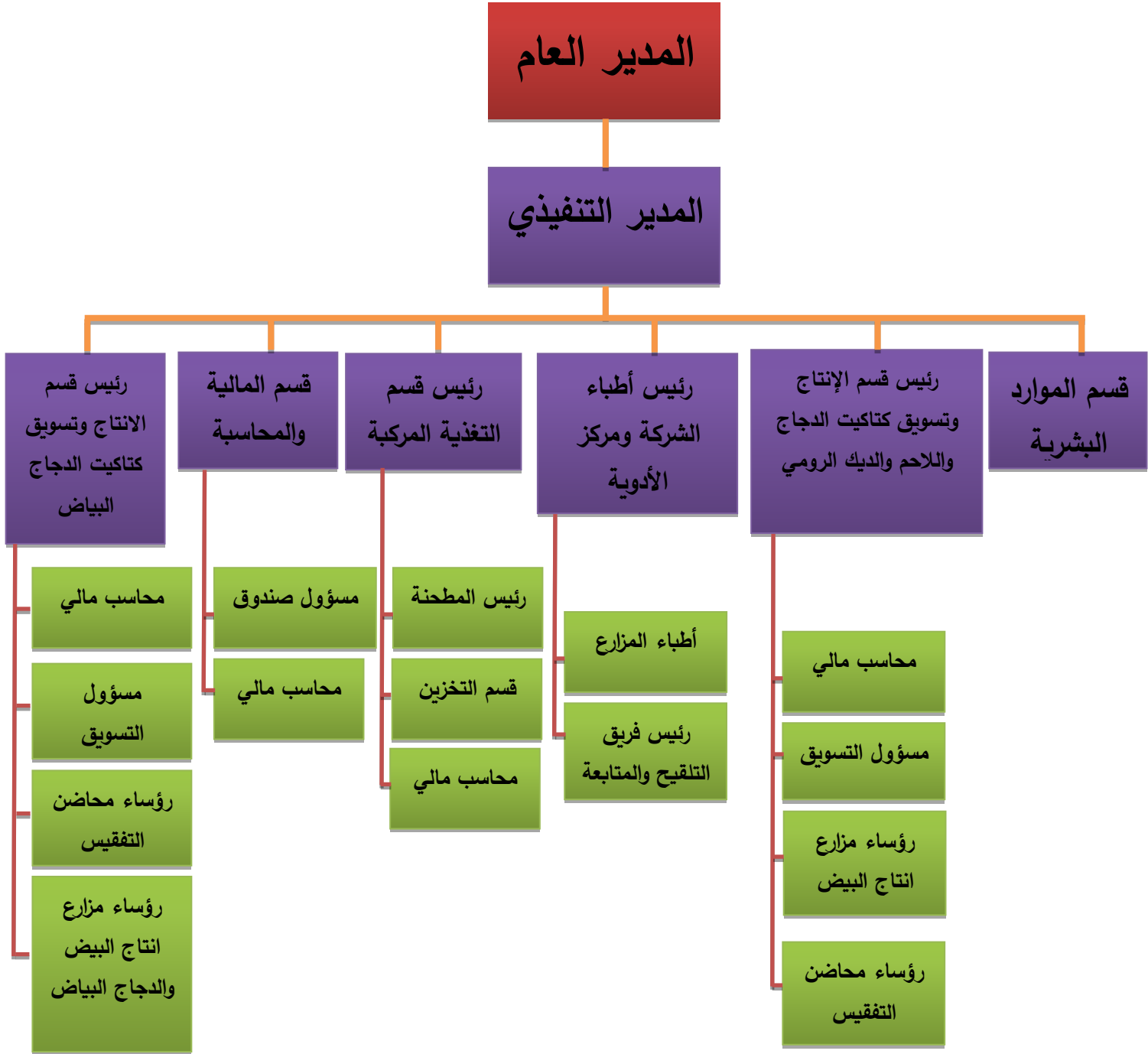
¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- 4- شركة وال فوندد للاستيراد والتصدير EURL WEEL FOUNDED نشاطها الاساسي هو استراد و تصدير الكتاكيت واللوازم المرتبطة بانتاج الكتاكيت و يسيرها 10 موظفين، بداية نشاطها بتاريخ 30/11/2011
- 5- نيتري حضنة : SARL NUTRI HODHNA متخصصة في انتاج الاعلاف المختلفة للدواجن، انتاجها موجه لتلبية حاجات الشركة والزبائن خارج الشركة، بداية نشاطها في 10/11/2009، مقرها بلدية المطارفة.
- 6- شركة ابطار بولي فري : SARL ABATOIR POULET FRAIS وهي عبارة عن مذبح صناعي للدواجن بالمكان المسمى قبر الزنين ببلدية برهوم ، دخل حيز الخدمة في مارس 2023 ، بقدرة انتاجية تبلغ 3000 طير في الساعة ، في حين عدد العمال 150 عامل بدوام كامل 24/24.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة

كأي مؤسسة تملك مؤسسة كوك الحضنة هيكل تنظيمي يحدد مجموعة المصالح المكونة لها وهو كالتالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

من شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة تلاحظ أن هرمها يتمثل في السيد المسير، باعتبار الشركة ذات الشخص الوحيد، ثم تأتي الأمانة العامة ومصحة المالية والمحاسبة وينقسم الهيكل التنظيمي إلى ثلاثة فروع إنتاجية:¹

الفرع الإنتاجي الأول للدجاج البياض: والذي بدوره يتفرع إلى أربعة مصالح:

-مصحة المبيعات؛

-مصحة الإنتاج؛

-مصحة المستخدمين؛

-مصحة التسويق ومراقبة الجودة.

الفرع الإنتاجي الثاني: للدجاج اللحم والديك الرومي والذي بدوره يتفرع إلى أربعة مصالح:

-مصحة المبيعات؛

-مصحة الإنتاج؛

-مصحة المستخدمين؛

-مصحة التسويق؛

-ومراقبة الجودة.

الفرع الإنتاجي الثالث: للتغذية والذي بدوره يتفرع الى أربعة مصالح:

-مصحة المبيعات؛

-مصحة الإنتاج؛

-مصحة المستخدمين؛

-مصحة التسويق ومراقبة الجودة.

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة.

المطلب الثالث: التوظيف والتأهيل في مؤسسة كوك الحضنة

تتزايد أهمية أنشطة المورد البشري، تبعاً للتغيرات المختلفة للبيئة، كازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وكذا التطورات التكنولوجية، ومن بين أهم هذه الأنشطة التوظيف الذي يرتبط باحتياجات المنظمة للمورد البشري في إطار ما يسمى بتخطيط الموارد البشرية.

فالتوظيف من أهم العمليات الإدارية، ذلك أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على نوعية العاملين فيها، وهو كسياسة إدارية، يتضمن عمليات عديدة هي الاستقطاب الاختيار والتعيين حيث الاستقطاب هو جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة والاختيار تصفية المرشحين للتوصل إلى أفضلهم والتعيين هو تعيين الأنسب منهم.

أولاً: التوظيف في مؤسسة كوك الحضنة

تحدد إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوك الحضنة احتياجاتها من المورد البشري لشغل الوظائف الشاغرة وذلك لعدة اعتبارات وهي: التقاعد، الاستقالة، عطلة مرضية طويلة الأجل توسيع مشاريع المؤسسة، الوفاة وتتبع المراحل التالية:¹

1- الاستقطاب: يتطلب وضع خطط استراتيجية للتوظيف تستهدف العمال ذوي الخبرة في مجال تربية الدواجن وإنتاج الأعلاف يمكن استخدام القنوات التقليدية مثل الإعلانات في الصحف المحلية والمواقع الإلكترونية المخصصة للوظائف، بالإضافة إلى البحث عن المواهب عبر مواقع التواصل الاجتماعي المهتمة بالزراعة والثروة الحيوانية كما يمكن الاستفادة من شبكة العلاقات المهنية والتعاون مع المؤسسات التعليمية والتدريبية للتوصل إلى الكفاءات المناسبة، أيضاً يكون عن طريق إرسال طلبات عروض العمل إلى الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM التي بدورها توجه طالبي العمل إلى المؤسسة حسب الطلب.

¹ مقابلة مع المكلف بمصلحة شؤون الموارد البشرية بتاريخ الثلاثاء 09 أبريل 2024.

2- الاختيار: هي خطوة حاسمة لضمان تعيين الأشخاص المناسبين للوظائف الشاغرة تعتمد هذه العملية على عدة مراحل لضمان اختيار أفضل المرشحين إليك خطوات شاملة لعملية اختيار الموظفين:

تحديد الاحتياجات الوظيفية: تحديد المتطلبات الدقيقة للوظيفة، بما في ذلك المهارات والمعرفة والخبرات المطلوبة والبنية الجسدية.

مراجعة الطلبات: تحليل الطلبات والسير الذاتية للتأكد من مطابقتها للمتطلبات الأساسية.

التحقق من الخلفية: إجراء فحوصات خلفية لضمان صحة المعلومات المتعلقة بالتعليم والخبرة العملية.

اختبارات الشخصية: استخدام اختبارات الشخصية لتقييم مدى ملاءمة المرشحين للثقافة التنظيمية للمؤسسة.

3- التعيين: بعد اختيار المترشحين المناسبين لابد بتقديم ملف خاص بالقبول الذي يحتوي على عدة شروط بالإضافة إلى إجراء كشف طبي كلي والذي يحدد مدى قبول أو رفض العامل في المؤسسة وتوفير برنامج تهيئة شامل لمساعدة الموظف الجديد على الاندماج في المؤسسة وفهم دوره بشكل كامل وبعد كل هذا يتم مراقبة أداء الموظف خلال فترة تجربة لمدة 15 يوم وتقديم التوجيه والدعم اللازم.¹

ثانياً: التأهيل في مؤسسة كوك الحضنة

لتأهيل المورد البشري في مؤسسة كوك الحضنة وتحقيق التنمية البشرية المستدامة خمسة جوانب كما يلي:²

¹ مقابلة مع المكلف بمصلحة شؤون الموارد البشرية يوم الثلاثاء 09 أفريل 2024.

² وثائق مقدمة من مصلحة شؤون الموارد البشرية.

1- التمكين: وهو توسيع القدرات والخيارات المتاحة للرجال والنساء يزيد من قدرتهم على ممارسة تلك الخيارات، كما أنه يزيد من الفرص المتاحة لهم للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم أو الموافقة عليها.

2- التعاون: نظرا لأهمية الشعور بالانتماء والسعادة والإحساس بوجود هدف ومعنى الحياة بالنسبة لتحقيق الذات بشكل كامل، تهتم التنمية البشرية بالطرق التي يعمل بها الناس معا ويتفاعلون في ظلها.

3- الإنصاف: يشمل مجموعة من المبادئ والممارسات التي تضمن العدالة والمساواة بين الموظفين، مما يعزز من رضاهم ويزيد من إنتاجيتهم وتوفير بيئة عمل تحترم حقوق الموظفين وتضمن سلامتهم وصحتهم.

4- التأمين: للعمال الحق في التأمين وكذلك الحق في العطلة السنوية مدفوعة الأجر من طرف الشركة، كما تضمن الشركة كل شروط الوقاية الصحية ووسائل الوقاية الفردية من لباس، كما يخضعون للفحوصات الطبية الدورية من أجل المتابعة الصحية.

وتتبع المؤسسة كوك الحضنة عدة طرق للتأهيل:¹

1- التأهيل الداخلي: ويتم داخل الوحدة من طرف موظفين مستفيدين من دورات تكوينية مسبقة، ويكون فوري، وفي حالة عدم وجود متخصصين في المؤسسة تلجأ إلى استقطابهم من الخارج لسد العجز.

2- التمهين: ويتم لاكتساب المعارف المهنية بالنسبة لقسم الإنتاج أو الاستغلال أو الإدارة بصفة عامة، ويندرج ضمن هذا النوع تكوين قصير المدى وتكوين طويل المدى التكوين قصير المدى ويكون بصفة مستمرة وبدون انقطاع ولمدة 15 يوم أو أقل والهدف منه تحسين المستوى المهني، وتمهيد الاحتياجات للمنصب المستقبلي والتكوين طويل المدى ويكون لمدة شهر واحد أو أكثر وبدون انقطاع والهدف منه خلق كفاءات جديدة أو اكتساب معارف حديثة.

¹ وثائق مقدمة من مصلحة شؤون الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لعرض الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية، من خلال عرض منهج الدراسة الميدانية وأداة قياسها، وعرض مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، واختبار ثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة قياس الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأداة قياسها

هذا المطلب خصص لعرض المنهج المستخدم في إجراء الدراسة الميدانية، وبيان الأداة المستخدمة في قياس الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف من الدراسة، تم الاعتماد في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي لبيان أهم الآليات المستخدمة من طرف مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة تحسين كفاءة المورد البشري، حيث يستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة كونه يتناسب مع طبيعة دراستنا، لأنه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا، وتم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات نظرا لأنه أكثر الأساليب ملائمة لهذا الموضوع.

الفرع الثاني: أداة قياس الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا على سهولة فرزها وعرضها، حيث تم تصميم الاستبيان من خلال الرجوع إلى الدراسات النظرية والتطبيقية حول موضوع بحثنا، وعرضه على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط الصدق الظاهري للاستبيان، من حيث:

- الشكل الأدبي: من أجل وضوح العبارات وصياغتها بالشكل الملائم من حيث المعنى واللغة.

- المضمون العلمي: ومن خلاله تم ضبط العبارات لتكون دقيقة وواضحة الهدف ويمكن الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، بحيث تكون علاقة جد وثيقة بالموضوع وليست مكررة أو فارغة المعنى.

- التوجه الإحصائي: بعد ضبط الاستبيان من ناحية المعنى يتم ضبطه من ناحية المبنى، من أجل معرفة الطرق والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل موضوع الدراسة وهل بإمكان محاور الاستبيان الإلمام بجميع جوانب الموضوع، وماهي الطرق الإحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات الدراسة.

وبناءً على التعديلات والملاحظات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة قياس الدراسة النهائية (الملحق 01) والذي تم تقسيمه إلى قسمين:

*القسم الأول: تضمن البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة (الوظيفة، الأقدمية، المستوى التعليمي).

*القسم الثاني: والذي تضمن ثلاثة محاور أساسية:

- المحور الأول: مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، والذي يتكون من (06) عبارات.

- المحور الثاني: مدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، والذي يتكون من (05) عبارات.

- المحور الثالث: مدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، والذي يتكون من (06) عبارات.

وفي إطار إعدادنا لاستمارة الاستبيان اعتمدنا على الاسئلة المغلقة والتي تحتل إحدى الإجابات المحددة والمعرفة مسبقا، بما يمكننا من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتبعاً لذلك استخدمنا سلم ليكرت الخماسي لقياس القسم الثاني (المحور الأول، الثاني،

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

الثالث) من استبيان الدراسة حيث يختار المبحوثين إجابة واحدة من بين خمسة بدائل، ويتدرج المقياس ما بين درجة واحد إلى خمس درجات كما هو موضح في الجدول الآتي: ويمكن توضيح هذا المقياس من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1
الفئة	[4.2-5]	[3.4-4.2]	[2.6-3.4]	[1.8-2.6]	[1-1.8]
الدرجة	عالية جدا	عالية	متوسط	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكرت

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة

خصص هذا المطلب لعرض المجتمع والعينة التي أجريت عليها الدراسة، وعرض الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في عرض تحليل ومناقشة بيانات هذه الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، وتكونت عينة الدراسة من 30 موظف، حيث تم توزيع 30 استبيان، وتم استرجاع كل الاستبيانات أي بنسبة 100% من الاستبيانات الموزعة، واتضح أن كل الاستبيانات المسترجعة صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فإن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 30 استبيان وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، وامتدت فترة توزيع الاستبيانات من 2024/05/25 إلى غاية 2024/05/27، حيث تم الاعتماد على التسليم اليدوي المباشر لجميع لأفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج تحليل الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية الطبعة الثانية والعشرون (SPSS.V22) من أجل العرض والتحليل والمناقشة، وذلك استناداً إلى مجموعة من الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: من أجل قياس الاتساق الداخلي للعبارات مع الدرجة الكلية للعبارة الذي تنتمي إليه، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
- اختبار شيبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى علميتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة.
- التكرارات والنسب المئوية: لبيان ووصف الخصائص العامة الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- اختبار ويلكوكسن: يستخدم هذا الاختبار في حالة بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

يدل ثبات أداة الدراسة على إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة توزيع الاستبيان، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي نفس الظروف، لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من مستوى

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

الثبات الذي تتمتع به أداة قياس الدراسة، حيث يرى العديد من المتخصصين بأن قيمته تكون جيدة عندما تتجاوز (0.6)، ويمكن التأكد كذلك من الصدق الذاتي لأداة قياس الدراسة من خلال حساب معامل الصدق والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويرى العديد من المختصين أن قيمته تكون جيدة عندما تتجاوز (0.8)، والجدول الموالي يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمحاور أداة قياس الدراسة.

الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق

الرقم	محاور أداة قياس الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
01	مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة.	06	0.971	0.985
02	مدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة.	05	0.968	0.983
03	مدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة.	06	0.963	0.981
	إجمالي محاور أداة قياس الدراسة	17	0.987	0.993

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه تمتع أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان ومحاورها بنسبة ثبات وصدق عالية جدا، حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل 0.987 بمعامل صدق عالي جدا بلغ 0.993 يكاد أن يصل إلى الواحد ما يدل على أن الدراسة صادقة 99.30%، وبالنسبة للمحور الأول الخاص بمدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة فمعامل ألفا كرونباخ بلغ 0.971 وبمعامل صدق 0.985، وفي المحور الثاني الخاص بمدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة كان معامل

ألفا كرونباخ يساوي 0.968 ومعامل الصدق قدر بـ0.983، وبلغ كرونباخ ألفا 0.963 بصدق 0.981 للمحور الثالث الخاص بمدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، وهذا ما يفسر بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات والصدق، وهو ما يفسر إحصائيا بالحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان.

المطلب الرابع: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة قياس الدراسة

للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي سيتم حساب معاملات الارتباط بيرسون مع مراعاة مستوى الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور، وذلك لكل محاور الدراسة من القسم الثاني لاستبيان الدراسة.

1- صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة: كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بمدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط بالمحور	
		معامل	القيمة
		ارتباط بيرسون	الاحتمالية Sig
01	تقوم المؤسسة بتحديد البرامج التدريبية للعاملين بها بناء على دراسات مسبقة وبمعايير عالية.	0.982	0.000

0.000	0.970	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.	02
0.000	0.964	تشجع إدارة المؤسسة على تطوير قدرات العاملين بها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.	03
0.000	0.961	تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.	04
0.000	0.778	تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.	05
0.000	0.953	تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية خاصة لتدريب العاملين.	06

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول الخاص بمدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، بأن معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول كانت دالة إحصائياً عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذات إشارة موجبة، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى كانت بنسبة 77.80% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (05) الخاصة بـ: "تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج"، وفي حدها الأعلى بنسبة 98.20% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (01) الخاصة بـ: "تقوم المؤسسة بتحديد البرامج التدريبية للعاملين بها بناء على دراسات مسبقة وبعناية كبيرة"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين العبارات والمحور الأول.

2- صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة: جاءت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلق بمدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وفق ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضانة ببرهوم ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتدريبات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.	0.971	0.000
02	تركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة دائمة.	0.963	0.000
03	توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.	0.852	0.000
04	تكاليف تكوين المورد البشري هو بمثابة استثمار للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل.	0.963	0.000
05	تقوم المؤسسة بوضع معايير وشروط لازمة لاختيار العاملين للقيام بعملية التكوين.	0.958	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الثاني الخاص بمدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضانة ببرهوم ولاية المسيلة، يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني كانت دالة إحصائياً عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 85.20% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (03) الخاصة بـ: "توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين"، وفي حدها الأعلى بنسبة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

97.10% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (01) الخاصة بـ: "تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي جدا ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثاني.

3- صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة: جاءت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث المتعلق بمدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	تمنح المؤسسة ترقية للعاملين بناء على كفاءاتهم في العمل.	0.884	0.000
02	تقوم المؤسسة بتخصيص فضاءات لاجتماع العاملين لمناقشة ظروف العمل والمسائل ذات الاهتمام المشترك بحرية والإصغاء الجيد لهم.	0.974	0.000
03	تضع المؤسسة نظام حوافز عادل ومتكامل لكل العاملين.	0.963	0.000
04	تقوم المؤسسة بتخصيص رحلات ترفيهية ورحلات أداء مناسك الحج والعمرة لفائدة عائلات العاملين بها.	0.954	0.000
05	تراجع إدارة المؤسسة فترات الراحة وساعات العمل بشكل دوري	0.917	0.000

		ومناسب للعاملين بها.	
0.000	0.841	تقوم المؤسسة بتعويض أسرة العامل في حالة المرض أو الوفاة.	06

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث الخاص بمدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضانة ببرهوم ولاية المسيلة، يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث كانت دالة إحصائياً عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 84.10% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (06) الخاصة بـ: "تقوم المؤسسة بتعويض أسرة العامل في حالة المرض أو الوفاة"، وفي حدها الأعلى بنسبة 97.40% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (02) الخاصة بـ: "تقوم المؤسسة بتخصيص فضاءات الاجتماعات للعاملين لمناقشة ظروف العمل والمسائل ذات الاهتمام المشترك بحرية والإصغاء الجيد لهم"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثالث.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
خصص هذا المبحث لعرض ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان، من خلال وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة والموضحة في القسم الأول من الاستبيان، وعرض ومناقشة بيانات القسم الثاني من استبيان الدراسة والذي تضمن ثلاثة محاور أساسية، كل هذا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية في المبحث السابق.

المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة تم توزيعهم إلى ثلاثة متغيرات: الوظيفة، الأقدمية، المستوى التعليمي، الموضحين في القسم الأول من استبيان الدراسة، وبهدف وصف وتحليل أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم العامة تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لكل متغير من المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والموضحة في التالي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

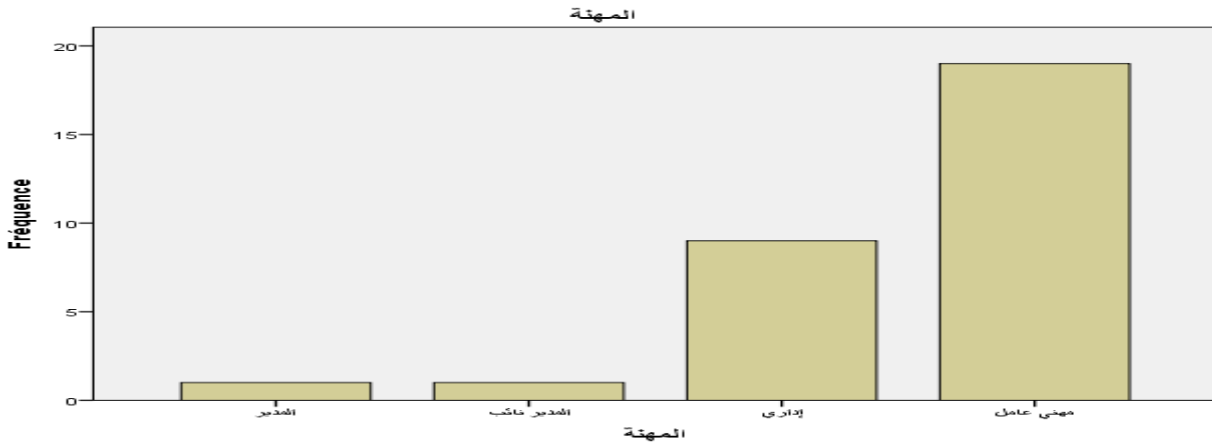
وزع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة كما هو موضح من خلال الآتي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة%
المدير	01	03.30%
نائب المدير	01	03.30%
إداري	09	30%
عامل مهني	19	63.30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 63.30% من أفراد عينة الدراسة هم عمال مهنيون بمؤسسة كوك حضنة بلدية برهوم ولاية المسيلة، في حين أن ما نسبته 30% من أفراد عينة الدراسة يمارسون مهنة إداري بالمؤسسة محل الدراسة، في حين ما نسبته 03.30% هم مدير المؤسسة ونائبه وهو أمر طبيعي باعتبار أن هذه الوظائف بأي مؤسسة اقتصادية أقل عددا من الوظائف الأخرى.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

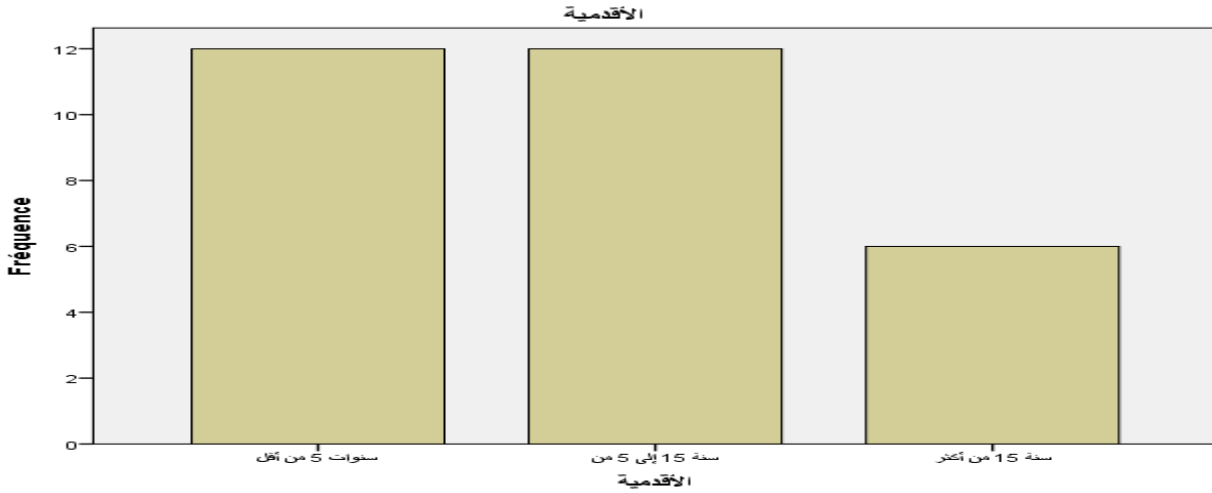
وزع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية كما هو موضح من خلال الآتي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	12	40%
من 05 إلى 15 سنة	12	40%
أكثر من 15 سنة	06	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 40% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، وأيضاً ما نسبته 40% لديهم خبرة من 05 إلى 15 سنة في مجال عملهم، وما نسبته 20% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية أكثر من 20 سنة، ومما سبق يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة العالية في مجال عملهم، ذلك ما يمكنهم من الإجابة على الاستبيان بحكم خبرتهم الكبيرة في مجال عملهم.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

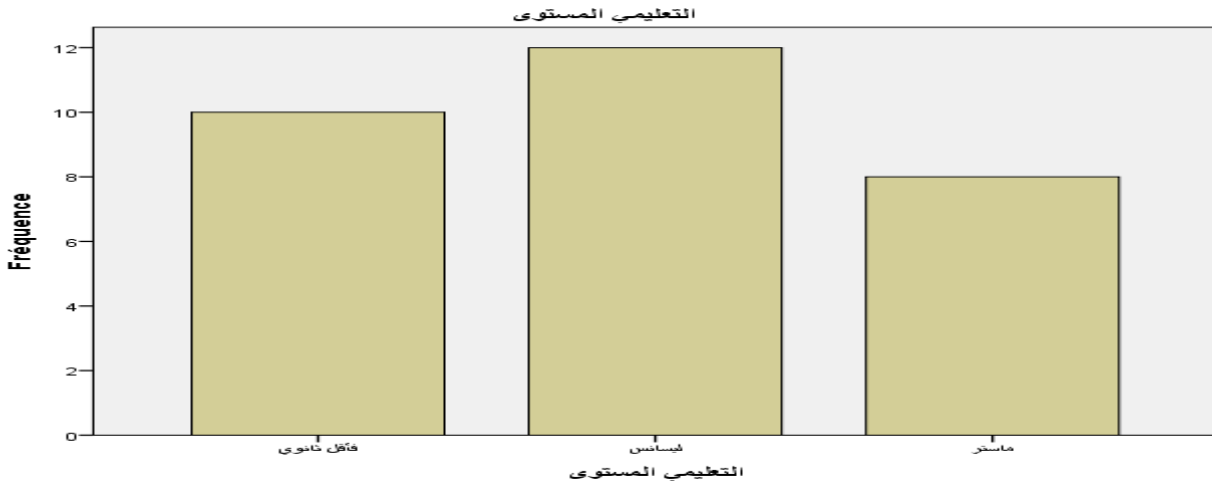
يوضح الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
33.30%	10	ثانوي فأقل
40%	12	ليسانس
26.70%	08	ماستر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 40% من أفراد عينة الدراسة مستواهم ليسانص جامعي، أما ما نسبته 33.30% من عينة الدراسة فمستواهم العلمي ثانوي فأقل، في حين ما نسبته 26.70% كان مستواهم ماستر جامعي، وعليه فإن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي الجامعي العالي ما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وكفاءة وفعالة عالية.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة بيانات محور مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS التي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من القسم الثاني لاستبيان الدراسة، سيتم عرض ومناقشة بيانات مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية للإجابات أفراد العينة والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التدريب
01	تقوم المؤسسة بتحديد برامج تدريبية للعاملين بها بناء على دراسات مسبقة وبمعايير كبيرة.	3.40	1.276	2	عالية
02	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.	3.43	1.382	1	عالية
03	تشجع إدارة المؤسسة على تطوير قدرات العاملين بها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.	3.37	1.189	3	متوسطة
04	تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.	3.33	1.213	4	متوسطة
05	تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.	3.10	1.155	5	متوسطة
06	تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية خاصة لتدريب العاملين.	3.40	1.354	6	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وحسب ترتيب عبارات المحور الأول الخاص مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، أن أكبر متوسط كان للعبارة رقم (02) قدره 3.43 بانحراف معياري 1.382، وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، ما يفسر بأن مؤسسة كوك الحضنة ببلدية برهوم بالمسيلة تعتمد وبدرجة عالية على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة، ووقعت العبارة (01) في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.40 بانحراف معياري 1.276 ما يدل على أن المؤسسة

محل الدراسة تقوم وبدرجة عالية بتحديد البرامج التدريبية للعاملين بها بناء على دراسات مسبقة وبعناية كبيرة لذلك.

وفي العبارات (03-04-05-06) كانت متوسطاتها الحسابية بمقدار (3.37، 3.33، 3.10، 3.10) على الترتيب، ما يفسر بأن مؤسسة كوك الحضنة بالمسيلة تشجع وبدرجة متوسطة فقط على تطوير قدرات العاملين بها من خلال التعلم الذاتي والمستمر، وأنها لا تولي أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين، كما أنها تدعم بشكل متوسط فقط التدريب والتعليم بمنح تعليمية للخارج، وأنه تقوم أحيانا فقط عندما يكون لها فائض بإعداد ميزانية خاصة بتدريب العاملين.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة بيانات محور مدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

يلخص الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني من القسم الثاني لاستبيان الدراسة والخاص مدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التكوين
01	تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.	3.30	1.179	2	متوسطة
02	تركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة دائمة.	3.27	1.112	3	متوسطة
03	توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح	3.10	1.029	5	متوسطة

				عملية التكوين.	
متوسطة	1	1.213	3.33	تكاليف تكوين المورد البشري هو بمثابة استثمار للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل.	04
متوسطة	4	1.230	3.27	تقوم المؤسسة بوضع معايير وشروط لازمة لاختيار العاملين للقيام بعملية التكوين.	05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق وحسب ترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بمدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، أن المتوسطات الحسابية للعبارات (03-05-02-01-04) كانت بمقدار (3.30، 3.33)، (3.27، 3.27، 3.10) على التوالي، ما تسفر نتائجهم على أن تكاليف تكوين الموارد البشرية بمؤسسة كوك الحضنة لا تعتبر بمثابة استثمار على المدى المتوسط والطويل، وأن المؤسسة لا تقوم دوريا بتحديد مدى حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى عدم تركيبها بشكل كلي على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة دائمة، مع عدم وجود معايير وشروط لازمة لاختيار العاملين للقيام بعملية التكوين، والإمكانيات والوسائل اللازمة لإنجاح عملية التكوين.

المطلب الرابع: عرض ومناقشة بيانات محور مدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك

الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS التي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من القسم الثاني لاستبيان الدراسة، سيتم عرض ومناقشة بيانات محور مدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية للإجابات أفراد العينة والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحفيز
01	تمنح المؤسسة ترقية للعاملين بناء على كفاءاتهم في العمل.	3.13	1.106	5	عالية
02	تقوم المؤسسة بتخصيص فضاءات لاجتماع العاملين لمناقشة ظروف العمل والمسائل ذات الاهتمام المشترك بحرية والإصغاء الجيد لهم.	3.23	1.073	3	عالية
03	تضع المؤسسة نظام حوافز عادل ومتكامل لكل العاملين.	3.33	1.155	2	عالية
04	تقوم المؤسسة بتخصيص رحلات ترفيهية ورحلات أداء مناسك الحج والعمرة لفائدة عائلات العاملين بها.	3.37	1.159	1	عالية
05	تراجع إدارة المؤسسة فترات الراحة وساعات العمل بشكل دوري ومناسب للعاملين بها.	3.17	1.315	4	عالية
06	تقوم المؤسسة بتعويض أسرة العامل في حالة المرض أو الوفاة.	2.90	1.213	6	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق وحسب ترتيب عبارات المحور الثالث الخاص بمدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، أن أكبر متوسط كان للعبارة (04) قدره 3.37 بانحراف معياري 1.159، وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة، ما يفسر على أن مؤسسة كوك الحضنة تقوم أحيانا فقط

بتخصيص رحلات ترفيهية لفائدة عائلات العاملين بها، وفي العبارات (03-02-05-01-06) كانت متوسطاتها الحسابية بمقدار (3.33، 3.23، 3.17، 3.13، 2.90) على التوالي، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تضع أحيانا فقط نظام حوافز عادل ومتكامل لكل العاملين، ولا تخصص بشكل دائم فضاءات الاجتماعات للعاملين لمناقشة ظروف العمل والمسائل ذات الاهتمام المشترك بحرية والإصغاء الجيد لهم، وأنها لا تراجع بشكل دوري فترات الراحة وساعات العمل بشكل ومناسب للعاملين بها، بالإضافة إلى منحها المتوسط للترقيات للعاملين، تعويض أسرة العامل في حالة المرض أو الوفاة بشكل قليل فقط.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على أساليب إحصائية تتوافق وفرضيات الدراسة، للتأكد من مدى صحتها أو نفيها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

- الفرضية الأولى: تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتدريب مواردها البشرية.

لاختبار هذه الفرضية سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الأول الخاص بمدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة. وهذا لمعرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الأولى، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول.

الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) للمحور الأول

شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)		المحور الأول
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	
0.000	30	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) وفق اختبار (Shapiro-Wilk) لعينة أقل من 50 مفردة، تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذا نستنتج أن بيانات المحور الأول الخاص بمدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية الأولى بالاعتماد على اختبار ويلكوكسن (wilcoxon) وهو اختبار غير معلمي، والجدول التالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (14): اختبار ويلكوكسون (wilcoxon) للفرضية الأولى

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.020	1.182	3.34	الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال أرقام الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 3.34 بانحراف معياري قدر 1.182، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى القائلة "تقوم مؤسسة كوك الحضانة ببرهوم ولاية المسيلة بتدريب مواردها البشرية"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

- الفرضية الثانية: تقوم مؤسسة كوك الحضانة ببرهوم ولاية المسيلة بتكوين مواردها البشرية.

من أجل اختبار الفرضية الثانية سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني المتعلق بمدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضانة ببرهوم ولاية المسيلة، وهذا لمعرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الثانية، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) للمحور الثاني

شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)		
لقيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	المحور الثاني
0.001	30	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) وفق اختبار (Shapiro-Wilk) للعينة أقل من 50 مفردة، تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذا نستنتج أن بيانات

المحور الثاني الخاص بمدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية الثانية بالاعتماد على اختبار ويلكوكسن (wilcoxon) وهو اختبار غير معلمي، والجدول التالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (16): اختبار ويلكوكسن (wilcoxon) للفرضية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.069	1.088	3.25	الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال أرقام الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 3.25 بانحراف معياري قدر 1.088، وقد كانت قيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.069 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الثانية (الفرضية البديلة) وقبول الفرضية الصفرية القائلة "لا تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتكوين مواردها البشرية"، وهذا ما يعني رفض الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

- الفرضية الثالثة: تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتحفيز مواردها البشرية.

لاختبار هذه الفرضية سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثالث الخاص بمدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، وهذا لمعرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الثالثة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) للمحور الثالث

شايبيرو ويلك (Shapiro-Wilk)		المحور الثالث
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	
0.002	30	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) وفق اختبار (Shapiro-Wilk) للعينة أقل من 50 مفردة، تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذا نستنتج أن بيانات المحور الثالث المتعلق بمدى تحفيز المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية الثالثة بالاعتماد على اختبار ويلكوكسن (wilcoxon) وهو اختبار غير معلمي، والجدول التالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار ويلكوكسن (wilcoxon) للفرضية الثالثة

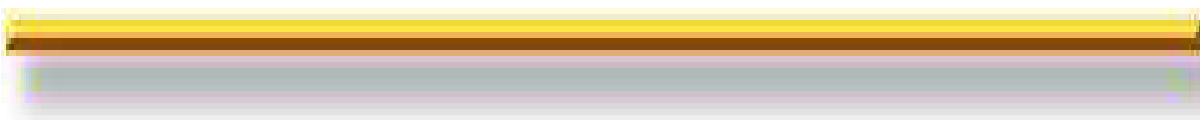
القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الثالثة
0.340	1.078	3.19	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال أرقام الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 4.21 بانحراف معياري قدر 0.462، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الثالثة (الفرضية البديلة) وقبول الفرضية الصفرية القائلة "لا تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتحفيز مواردها البشرية"، وهذا ما يعني رفض الفرضية الثالثة.

تم في هذا الفصل دراسة آليات تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بالجزائر من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، وباستخدام أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان وعينة مكونة من 30 موظف بالمؤسسة محل الدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة كوك الحضنة ببلدية برهوم ولاية المسيلة تقوم بتدريب مواردها البشرية بدرجة متوسطة، وأنها لا تقوم بتكوين وتحفيز الموارد البشرية بالقدر الكافي والمستوى المطلوب.

الخاتمة



الخاتمة:

في الختام يمكننا القول أن تحسين كفاءة المورد البشري يعد من أهم أهداف المؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح والتفوق في بيئات العمل التنافسية أيضاً تحسين كفاءة المورد البشري ليس مجرد هدف، بل هو عملية مستمرة تتطلب التزاماً وجهوداً من جميع مستويات المؤسسة، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والتدابير التي تركز على تطوير المهارات وتحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية حيث تساهم في تحقيق تحسينات ملحوظة في أداء موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المؤسسية والنمو المستدام.

وبعد دراستنا لموضوع آليات تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم خالصنا إلى النتائج التالية:

النتائج:

أولاً: النتائج

1- النتائج النظرية:

- تحسين كفاءة الموظفين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، حيث يمكن إنجاز المزيد من العمل بجودة أعلى وفي وقت أقل.
- تعزيز المهارات الفنية والإدارية يتيح للموظفين العمل بفعالية أكبر وتحقيق أهدافهم بكفاءة.
- تطوير المهارات وتحسين التدريب يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من سمعة المؤسسة في السوق.
- بيئة العمل المحفزة والتدريب المستمر يساهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- توفير بيئة عمل مرنة وداعمة يساهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين.
- تعزيز الكفاءة والفعالية يؤدي إلى تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة، وأيضاً مع الشركاء والعملاء، مما يساهم في بناء علاقات قوية ومستدامة.

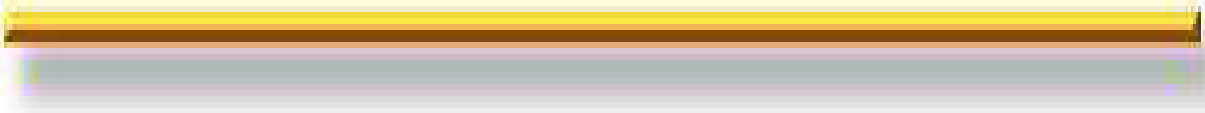
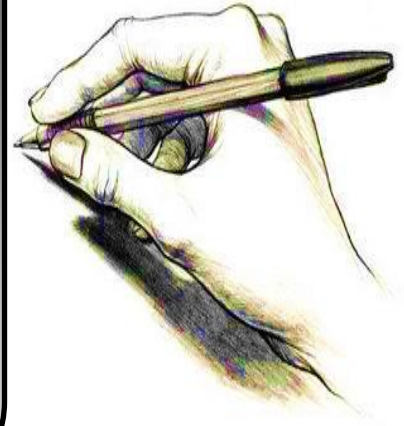
2- النتائج التطبيقية:

- تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة وبدرجة متوسطة بتدريب موردها البشري.
- تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتكوين موردها البشري ولكن ليس بالقدر الكافي والمطلوب.
- تقوم مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة بتحفيز موردها البشري لكن لا يرقى إلى مستوى المعايير الوطنية والدولية.

ثانيا: الاقتراحات

- توفير برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة تشمل التدريب التقني والمهني بالإضافة إلى المهارات الشخصية مثل القيادة والتواصل والعمل الجماعي.
- استخدام التكنولوجيا في التدريب مثل التعلم عبر الإنترنت، وورش العمل الافتراضية، والتدريب باستخدام الواقع الافتراضي والمعزز.
- تصميم برامج مكافآت وحوافز ترتبط بشكل مباشر بأداء الموظفين وإنجازاتهم.
- تشجيع ثقافة التعلم المستمر من خلال ورش العمل، والدورات التدريبية، ونوادي القراءة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
2. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، بدون سنة نشر.
3. الحبيب ثابتي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
4. خضير كاظم محمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2007.
5. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
6. رمضان محمد مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
7. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وكالة المطبوعات الكويتية، 1980.
8. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002.
9. عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، 2008، الأردن.
10. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصادو تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997.

12. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
13. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2012.
14. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
15. محمد عاطف وآخرون، دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، ب ط، الدار الجامعية.
16. منال طلعت، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
17. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط1، دار وائل، الأردن، 2000.
18. وسيلة واعر، اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2019.

الأطاريح والمذكرات:

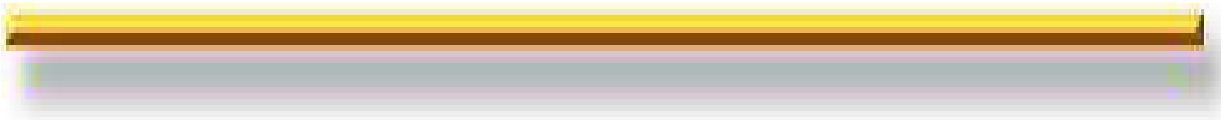
1. إبراهيم سلهاط، الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في سير وتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة.
2. بوزيد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
3. جواب حنان، دور ادارة المعرفة في دعم وتنمية الكفاءات البشرية، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مرسلبي عبدالله، تيبازة، الجزائر، 2021-2022.

4. خداش سمية، اثر التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
5. فاجي عبد السميع، تأهيل الموارد البشرية في ظل التطور التقني، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020/2019.
6. فغولي حورية، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017.

المجلات:

1. زارع رباب، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019.
2. الطاهر غراز، تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2007.
3. لجنة علاقات العمل، مشروع تقرير حول التدريب المهني، الدورة 13، ماي 99.

الملاحق



الملحق (01): الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية الحقوق والعلوم السياسية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد...

بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار التحضير لمذكرة التخرج التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تحت عنوان: آليات تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة كوك الحضنة بـرهوم ولاية المسيلة -، ونظرا لأهمية رأيكم في المجال، نرجو تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بتكرمكم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق، لأن صحة نتائج الاستبانة تعتمد على مدى إجاباتكم الدقيقة، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وأنها لا ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب للإجابة

القسم الأول: البيانات الشخصية
*الوظيفة:

*الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
*المستوى التعليمي: ليسانس ماستر دكتوراه

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: تدريب المورد البشري في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بتحديد برامج تدريبية للعاملين بها بناء على دراسات مسبقة وعناية كبيرة.					
02	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.					
03	تشجع إدارة المؤسسة على تطوير قدرات العاملين بها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.					

الملاحق

					04	تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.
					05	تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.
					06	تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية خاصة لتدريب العاملين.

المحور الثاني: تكوين المورد البشري بالمؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.					
02	تركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة دائمة.					
03	توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.					
04	تكاليف تكوين المورد البشري هو بمثابة استثمار للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل.					
05	تقوم المؤسسة بوضع معايير وشروط لازمة لاختيار العاملين للقيام بعملية التكوين.					

المحور الثالث: تحفيز المورد البشري بالمؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمنح المؤسسة ترقية للعاملين بناء على كفاءاتهم في العمل.					
02	تقوم المؤسسة بتخصيص فضاءات لاجتماع العاملين لمناقشة ظروف العمل والمسائل ذات الاهتمام المشترك بحرية والإصغاء الجيد لهم.					
03	تضع المؤسسة نظام حوافز عادل ومتكامل لكل العاملين.					
04	تقوم المؤسسة بتخصيص رحلات ترفيهية ورحلات أداء مناسك الحج والعمرة لفائدة عائلات العاملين بها.					
05	تراجع إدارة المؤسسة فترات الراحة وساعات العمل بشكل دوري ومناسب للعاملين بها.					
06	تقوم المؤسسة بتعويض أسرة العامل في حالة المرض أو الوفاة.					

الملحق رقم (02): مخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,987	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	5

Corrélations

		المحور الأول
المحور الأول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30
تقوم المؤسسة بتحديد برامج تدريبية للعاملين بها بناء على دراسات مسبقة وبعناية كبيرة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,982** ,000 30
تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,970** ,000 30
تشجع إدارة المؤسسة على تطوير قدرات العاملين بها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,964** ,000 30
تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,961** ,000 30
تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,778** ,000 30
تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية خاصة لتدريب العاملين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,953** ,000 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المحور الثاني
المحور الثاني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1

	N	30
تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,971** ,000
	N	30
تركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة دائمة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,963** ,000
	N	30
توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,852** ,000
	N	30
تكاليف تكوين المورد البشري هو بمثابة استثمار للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,963** ,000
	N	30
تقوم المؤسسة بوضع معايير وشروط لازمة لاختيار العاملين للقيام بعملية التكوين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,958** ,000
	N	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المحور الثالث
المحور الثالث	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
	N	30
تمنح المؤسسة ترقية للعاملين بناء على كفاءاتهم في العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,884** ,000
	N	30
تقوم المؤسسة بتخصيص فضاءات لاجتماع العاملين لمناقشة ظروف العمل والمسائل ذات الاهتمام المشترك بحرية والإصغاء الجيد لهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,974** ,000
	N	30
تضع المؤسسة نظام حوافز عادل ومتكامل لكل العاملين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,963** ,000
	N	30
تقوم المؤسسة بتخصيص رحلات ترفيهية ورحلات أداء مناسك الحج والعمرة لفائدة عائلات العاملين بها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,954** ,000
	N	30
تراجع إدارة المؤسسة فترات الراحة وساعات العمل بشكل دوري ومناسب للعاملين بها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,917** ,000
	N	30
تقوم المؤسسة بتعويض أسرة العامل في حالة المرض أو الوفاة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,841** ,000
	N	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

المهنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide المدير	1	3,3	3,3	3,3
نائب المدير	1	3,3	3,3	6,7
إداري	9	30,0	30,0	36,7
عامل مهني	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	12	40,0	40,0	40,0
من 5 إلى 15 سنة	12	40,0	40,0	80,0
أكثر من 15 سنة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فأقل	10	33,3	33,3	33,3
ليسانس	12	40,0	40,0	73,3
ماستر	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بتحديد برامج تدريبية للعاملين بها بناء على دراسات مسبقة وبمعايير كبيرة.	30	3,40	1,276
تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.	30	3,43	1,382
تشجع إدارة المؤسسة على تطوير قدرات العاملين بها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.	30	3,37	1,189
تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.	30	3,33	1,213
تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.	30	3,10	1,155
تقوم المؤسسة بإعداد مبررات خاصة لتدريب العاملين.	30	3,40	1,354
تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.	30	3,30	1,179
تركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة دائمة.	30	3,27	1,112

الملاحق

توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.	30	3,10	1,029
تكاليف تكوين المورد البشري هو بمثابة استثمار للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل.	30	3,33	1,213
تقوم المؤسسة بوضع معايير وشروط لازمة لاختيار العاملين للقيام بعملية التكوين.	30	3,27	1,230
تمنح المؤسسة ترقية للعاملين بناء على كفاءاتهم في العمل.	30	3,13	1,106
تقوم المؤسسة بتخصيص فضاءات لاجتماع العاملين لمناقشة ظروف العمل والمسائل ذات الاهتمام المشترك بحرية والإصغاء الجيد لهم.	30	3,23	1,073
تضع المؤسسة نظام حوافز عادل ومتكامل لكل العاملين.	30	3,33	1,155
تقوم المؤسسة بتخصيص رحلات ترفيهية ورحلات أداء مناسك الحج والعمرة لفائدة عائلات العاملين بها.	30	3,37	1,159
تراجع إدارة المؤسسة فترات الراحة وساعات العمل بشكل دوري ومناسب للعاملين بها.	30	3,17	1,315
تقوم المؤسسة بتعويض أسرة العامل في حالة المرض أو الوفاة.	30	2,90	1,213
N valide (liste)	30		

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الأول	,206	30	,002	,830	30	,000
المحور الثاني	,209	30	,002	,856	30	,001
المحور الثالث	,198	30	,004	,872	30	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques descriptives

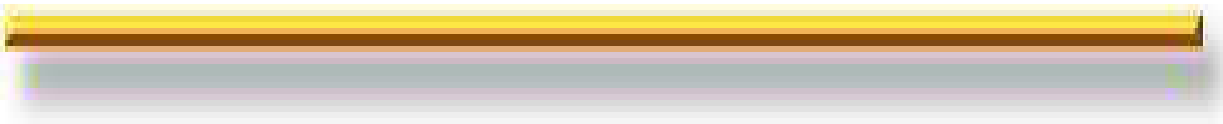
	N	Moyenne	Ecart type
المحور الأول	30	3,34	1,182
المحور الثاني	30	3,25	1,088
المحور الثالث	30	3,19	1,078
N valide (liste)	30		

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La médiane de الأول المحور est égale à 3,000.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,020	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La médiane de الثاني المحور est égale à 3,000.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,069	Retenir l'hypothèse nulle.
3	La médiane de الثالث المحور est égale à 3,000.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,340	Retenir l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance est :

فهرس المحتويات



الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للمورد البشري وطرق توظيفه في المؤسسة الاقتصادية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية المورد البشري
07	المطلب الأول: مفهوم وتطور المورد البشري
09	المطلب الثاني: التطور التاريخي للمورد البشري
13	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المورد البشري
16	المبحث الثاني: كفاءة المورد البشري والعوامل البيئية المؤثرة فيه
17	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات البشرية وانواعها
20	المطلب الثاني: متطلبات الكفاءات البشرية وتنميتها
23	المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على المورد البشري
29	المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية وطرق التوظيف والتأهيل فيها
30	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الثاني: طرق التوظيف في المؤسسات الاقتصادية
34	المطلب الثالث: طرق التأهيل في المؤسسات الاقتصادية
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
40	المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوك الحضنة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة
45	المطلب الثالث: التوظيف والتأهيل في مؤسسة كوك الحضنة

48	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأداة قياسها
50	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة
51	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
53	المطلب الرابع: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة قياس الدراسة
58	المبحث الثالث: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
58	المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
61	المطلب الثاني: عرض ومناقشة بيانات محور مدى تدريب المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببهوم ولاية المسيلة
63	المطلب الثالث: عرض ومناقشة بيانات محور مدى تكوين المورد البشري بمؤسسة كوك الحضنة ببهوم ولاية المسيلة
67	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
67	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
68	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
69	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
76	قائمة المراجع
79	الملاحق
87	فهرس المحتويات
-	الملخص

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرف آليات تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة كوك الحضنة بلدية برهوم ولاية المسيلة، حيث تم استخدام أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان على عينة مكونة من 30 موظفة بالمؤسسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة تقوم وبدرجة متوسطة بتدريب مواردها البشرية، بالإضافة إلى أنها تقوم بتكوين وتحفيز مواردها البشرية لكن ليست بالقدر الكافي والمستوى المطلوب.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، مؤسسة كوك الحضنة بلدية برهوم ولاية المسيلة، التدريب، التكوين، التحفيز.

Summary

The study aimed to identify mechanisms for improving the efficiency of human resources in the economic institution in Algeria through a field study at the coq Al-Hodhna Foundation in the municipality of Barhoum, M'Sila Province, where the study's measurement tool, represented by a questionnaire, was used on a sample of 30 female employees in the institution. The results of the study concluded that the coq Foundation The nursery in Barhoum, M'Sila Province, trains its human resources to a moderate degree, in addition to training and motivating its human resources, but not to a sufficient extent and at the required level.

Keywords: Human Resources, Coq Hodhna Foundation, Barhoum Municipality, M'Sila Province, training, training, and motivation.