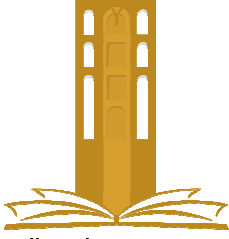


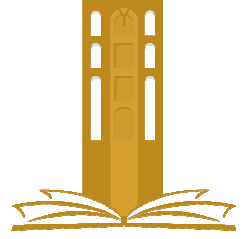
1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية ودورها في تفعيل أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية لمؤسسة "مطاحن الحضنة" بالمسيلة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص- تنمية الموارد البشرية-
- نظام LMD -

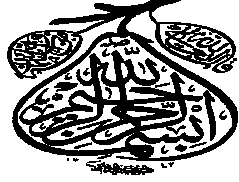
تحت إشراف الدكتور:

قجة رضا

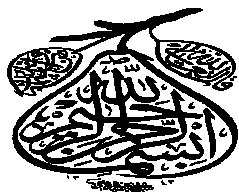
من إعداد الطالبة:

عزيزي الربح

السنة الجامعية 2014-2015



A large, bold calligraphic piece in the center, featuring a prominent circular loop and a long, sweeping tail. The main text is written in a highly stylized, thick-lined script. To the right of this main piece is a smaller, more compact calligraphic element. Below the main piece, the word "Dunya" is written in a smaller, cursive script.





سُبْحَانَكَ يَا عِزَّةً

قال الله تعالى: ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه

ها أنا ذا بالشكر أتكلم

يا رب شكرك واجب محتم

فإني ممن يقر ولست أكرم

دعني أحدث بالنعيم

نحمد الله كثيرا ونشكره شكرا جزيلاً لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل

الذي نلمس له أن يكون خالصاً لوجهه الكريم

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

ولكل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو بعيد ومد لنا المساعدة بصدر رحب.

الربح



فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر

مقدمة أ-ب

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- I- الإشكالية 04
- II- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع 06
- III- أهداف الدراسة 07
- IV- فرضيات الدراسة 07
- V- المقاربة النظرية للدراسة 07
- VI- تحديد مفاهيم الدراسة 08
- VII- الدراسات السابقة 14

الفصل الثاني: الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

- تمهيد 20
- I- ماهية تنمية الموارد البشرية 21
- 1- الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية 21
- 2- أهمية تنمية الموارد البشرية 22
- 3- علاقة تنمية الموارد البشرية 23
- II- الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية 26
- 1- تنمية الموارد البشرية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر 26

- 26 2- تحول تنمية الموارد البشرية من سياسية إلى إستراتيجية
- 27 3- التوافق مع التغيير واحتياجاته
- 28 4- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري
- 28 5- التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية
- 30 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية

- 32 تمهيد
- 33 I- العملية التوظيفية
- 33 1- أهداف التوظيف
- 33 أولاً: على المستوى الداخلي
- 33 ثانياً: على المستوى الخارجي
- 33 2- مراحل التوظيف
- 34 أولاً: الاستقطاب
- 34 أ- تحديد مصادر الاستقطاب
- 38 ثانياً: الاختيار
- 38 أ- أهمية الاختيار
- 38 ب- معايير الاختيار
- 39 ج- خطوات الاختيار
- 42 ثالثاً: التعيين
- 42 أ- خطوات التعيين
- 44 3- العوامل المؤثرة في التوظيف
- 44 أولاً: العوامل الداخلية

44 ثانيا: العوامل الخارجية
45 4- العملية التوظيفية في ظل المدارس الإدارية
47 II- العملية التكوينية
47 1- أهمية التكوين وأسباب الإهتمام به
47 أولا: الأهمية بالنسبة للمؤسسة
47 ثانيا: الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين
47 ثالثا: الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة
48 2- أهداف التكوين
48 أولا: الأهداف التوجيهية والإرشادية
48 ثانيا: الأهداف التنظيمية والإدارية
49 ثالثا: أهداف النمو الفكري
49 رابعا: أهداف ذات بعد تكتيكي
49 3- نظام التكوين
50 4- مراحل تصميم عملية التكوين
50 أولا: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية
51 ثانيا: مرحلة التكوين
52 5- تقويم ومتابعة فعالية التكوين
53 أولا: معايير تقسيم مدى فعالية البرنامج التكويني
54 6- أنواع التكوين:
54 أولا: التكوين في مكان العمل
54 ثانيا: التكوين خارج مكان العمل
56 7- دور التكوين في رفع أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية
56 أولا: زيادة فعالية برنامج التكوين
56 ثانيا: المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين

57 ثالثا: محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية
58 III- العملية التحفيزية
58 1- أهمية الحوافز
59 2- العلاقة بين الحوافز والدوافع
60 3- مكونات عملية التحفيز
61 4- ربط الحوافز بالأداء
62 5- العملية التحفيزية في ظل المدارس الإدارية
65 6- أنواع الحوافز
65 أولا: الحوافز المادية
67 ثانيا: الحوافز المعنوية
68 ثالثا: الحوافز الفردية
68 رابعا: الحوافز الجماعية
69 7- خصائص نظام التحفيز الجيد
71 خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دراسة أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية

73 تمهيد
74 I- رؤية سوسيوتنظيمية لمفهوم الأداء
74 1- الأداء الفعال في ضوء المؤشرات التنظيمية
75 2- تقسيم العمل والأداء
75 3- الهيكل التنظيمي بين ما يفرزه من معطيات وأداء العامل
77 II- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
77 1- الجوانب المتعلقة بالعمل

77	2- الجوانب المتعلقة بالسلوك
78	III- العوامل المحددة للأداء
78	1- الدافع
79	2- القدرات
79	3- الإدراك
80	IV- أنواع الأداء
80	1- حسب معيار المصدر
81	2- حسب معيار الشمولية
81	V- العوامل المؤثرة سلباً على الأداء الوظيفي
82	1- غياب الأهداف المحددة
82	2- مشكلات الرضا الوظيفي
82	3- التسبب الإداري
83	4- مشكلات البيئة المادية
83	5- ضعف نطاق الإشراف
83	6- ضعف نظم الحوافز
84	VI- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
85	VII- مؤشرات الأداء
85	1- التغيب العمالي
87	2- دوران العمل
88	3- التحكم التكنولوجي
90	4- الانضباط الذاتي
92	VIII- الأداء في ظل المدارس الإدارية
96	خلاصة الفصل
	خاتمة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

98	تمهيد
99	I- الدراسة الاستطلاعية
99	II- مجالات الدراسة
100	III- المنهج وعينة الدراسة
101	IV- أدوات جمع البيانات
102	V- دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة
108	خلاصة الفصل

الفصل السادس: الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية وعلاقتها

بأداء العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة

110	I- تحليل ومناقشة الجداول
131	II- نتائج الدراسة
134	III- مناقشة فرضيات الدراسة
138	خاتمة

المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	عناصر دورة انتقاء الموارد البشرية وتطوير آليات التوظيف	43
02	مراحل عمليتي الاختيار والتعيين	43
03	عملية الدفع الأساسي	59
04	مكونات منظمة التحفيز	61

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	110
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	110
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	111
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	111
05	يوضح طرق توظيف أفراد العينة	112
06	يوضح علاقة الحالة المدنية للعامل مع كفاية الأجر	112
07	يوضح العلاقة بين الأقدمية وترك العمل من المؤسسة	113
08	يوضح العلاقة بين طريقة التوظيف والالتزام بمواقيت العمل	114
09	يوضح العلاقة بين طريقة التوظيف وسبب الإلتقان والجدية في العمل	115
10	يوضح العلاقة بين التكوين الأكاديمي والوظيفة المشغولة وبين الرضا عن منصب العمل	116
11	يوضح العلاقة بين التجانس في المهام والرضا عن الجهد المبذول في العمل	117
12	يوضح العلاقة بين إجراء الاختبارات النفسية قبل التعيين وطريقة التصرف حيال خطر يهدد المؤسسة	118
13	يوضح العلاقة بين موافقة منصب العمل للتطلعات المستقبلية للعامل مع سبب الإلتزام في العمل	119

120	يوضح العلاقة بين إجراء التكوين وتأدية العمل بإتقان	14
120	يوضح الطريقة التي تختار بها المؤسسة العمال لإجراء التكوين	15
121	يوضح العلاقة بين تلقي التكوين و موافقة الآلة التي يعمل عليها مع قدراته الفنية ومؤهلاته العلمية	16
122	يوضح العلاقة بين مكان إجراء التكوين وتطلب الآلة لمعارف من مستوى عالي	17
123	يوضح العلاقة بين تحسين التكوين للكفاءة المهنية وتصرف العامل حيال مشكل في التحكم في الآلة	18
124	يوضح العلاقة بين عدالة عروض التكوين ومعرفة العامل لكل خصوصيات الآلة التي يشتغل عليها	19
125	يوضح العلاقة بين كفاية الأجر للعمال والتفكير في ترك العمل بالمؤسسة	20
126	يوضح العلاقة بين حصول العامل على ترقية في المؤسسة واستقراره في عمله.	21
127	يوضح العلاقة بين حصول العامل على التقدير والاحترام من طرف المسؤول والاستقرار في العمل	22
128	يوضح العلاقة بين الرضا عن منصب العمل وطلب تغيير القسم	23
129	يوضح إجابة المبحوثين حول سؤال رقم 23: هل تساهم بأفكارك واقتراحاتك في مناقشة مسائل العمل	24
129	يوضح إجابة المبحوثين حول سؤال رقم 25: هل تتلقى الشكر والثناء من طرف المسؤول عندما تقدم عملا جيدا	25
130	يوضح رأي العمال في طريقة تفعيل العملية التحفيزية بالمؤسسة	26

حقائق مسلمة

مقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساساً على مدى الإهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، لأن هذا الإهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتتميته باستمرار، فالمراد البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر يعتبر مورداً رئيسياً يجب العناية به والاستثمار فيه، كما أن طريقة معاملته من وقت التحاقه بالمؤسسة إلى غاية تركه لها له الأثر الكبير في رفع مستوى أدائه وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة.

ولكون الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية والتي بدونها لا تستطيع المؤسسة الاقتصادية البقاء والنمو في السوق، حيث أن إنتاج سلعة ما أو تقديم خدمة أو ترويج فكرة لا يتم إلا بوجود الإنسان، وبالرغم من التطور التكنولوجي المستمر الذي ينقص من دور الإنسان في تسيير المؤسسة الاقتصادية، إلا أن هذا الأخير ما زال يلعب الدور الأساسي في العملية الإنتاجية وخاصة على مستوى المؤسسة التي تسعى إلى الإهتمام أكثر فأكثر بالفرد باعتباره أهم العناصر الإنتاجية الأخرى، حيث أن نجاح المؤسسة يتوقف على نجاح القائمين على تسيير نسق الموارد البشرية بها.

وقد تغيرت الوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية وأصبحت تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة وفق طرق ومعايير محددة ومحاولة الإحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم، كما تهتم بتكوينهم وإعدادهم لتقبل أي تغير في طرق الإنتاج.

حيث يمكنهم التحكم في الآلات وغيرها من عناصر الإنتاج وتحديدها لأفضل طرق دفع الأجر والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، لأن رغبة المؤسسة في رفع كفاءتها الإنتاجية لا بد لها في المقابل من تحفيز لطاقاتها البشرية بجعلها تساهم بطريقة فعالة عن رغبة واقتناع في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الكفاءة الإنتاجية، لأن العنصر البشري هو مفتاح التنمية والتطور حيث أثبتت البحوث والدراسات أن تطور المؤسسات متعلق بكفاءة العاملين ودرجة استعدادهم ورغبتهم في العمل.

وعليه ومن خلال ما سبق حاولنا في هذه الدراسة معرفة أهم الوظائف التنفيذية التي تقوم بها نسق تسيير الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ودور هذه الوظائف في تفعيل الأداء العمالي بالمؤسسة، وهذا من خلال التطرق في الجانب النظري إلى أربعة فصول فصل تمهيدي تم فيه تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال تحديد إشكالية البحث، وأهمية الموضوع وأسباب اختياره، ثم أهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، والمقاربة النظرية لها، وتعرفنا على دراسات سابقة مشابهة لدراستنا.

أما في الفصل الثاني: فقد تطرقنا إلى الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالتعرف على ماهية تنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث: فقد تطرقنا فيه إلى الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، العملية التوظيفية التكوينية ثم التحفيزية مع التطرق لمختلف الجوانب التي تخص كل عملية على حدى.

أما الفصل الرابع: فكان حول الأداء العمالي داخل المؤسسة الصناعية حيث تطرقنا فيه إلى رؤية سوسيو تنظيمية لمفهوم الأداء، ثم الجوانب المتداخلة لهذا المفهوم، فالعوامل المحددة له، ثم أنواع الأداء.

هذا في الجانب النظري أما الجانب الميداني للدراسة فقد احتواه الفصل الخامس والسادس، ففي الفصل الخامس تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، ثم التعريف بميدان الدراسة.

أما الفصل السادس: فتم فيه عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة الميدانية والتي ساعدتنا في مناقشة فرضيات الدراسة.

المفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

- I- الإشكالية
- II- أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع
- III- أهداف الدراسة
- IV- الفرضيات
- V- المقاربة النظرية للدراسة
- VI- تحديد المفاهيم
- VII- الدراسات السابقة

I- الإشكالية:

يعرف العالم المعاصر اليوم موجة من التغيرات والتحديات التي أدت إلى انفجار في المفاهيم والمصطلحات، مما أدى إلى مراجعة الكثير من المفاهيم والقضايا السائدة لتحل محلها أخرى أكثر دلالة ونجاعة، وإذا كانت التنمية الاقتصادية تشكل لعقود خلت طموح الشعوب، خاصة دول العالم الثالث، فإنها لم تعد تحظى بذلك القدر من الاهتمام، كون العولمة أفرزت معها جملة من التحولات السريعة والعميقة في المجالات الإنتاجية المالية، التكنولوجية والمعلوماتية تفرض على الدول النامية بما فيها الجزائر تسريع عملية التكيف الإيجابي بما يحقق لها اندماجاً فعالاً في الاقتصاد العالمي، فلقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير من جهة، بما يمكنها من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى، مما جعلها تمثل رأس مال فكري وبشري فاق في أهميته الرأس المال المادي.

ويعتبر نسق تسيير الموارد البشرية من أهم المستويات التنظيمية التي تشكل الدعامة الأساسية لفاعلية التنظيم واستمراره على أساس أنه نسق متخصص يقوم على جملة من القواعد والإجراءات المنهجية التي تبلور في ضوء وظائفها الإدارية والتنفيذية تحقق الأهداف المسطرة والتي تعمل على تنمية الموارد البشرية من أجل التحكم والاستجابة للتغيرات المستقبلية¹

ومن هذا المنطلق حظيت إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في تحريك جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مختلف أدوارها خصوصاً التنفيذية منها، ففي هذا الإطار تغيرت النظرة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد إلى المنظور الحديث الذي يعتبرها كأهم الإدارات، مهمتها توظيف وتكوين وتحفيز قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية².

وتكتسب دراسة موضوع تسيير الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع أو تحديث لمؤسسة أو إدارة ما يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى، فإدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين

¹ - اسمهان بلوم: رؤية سوسيو تنظيمية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، ط1، شركة بانيت للمعلومات والخدمات المكتبية، 2005، ص4.

² - المرجع نفسه، ص7.

بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع، فإدارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف الفنية بالمؤسسة وأكثر إمتدادا وتأثيرا في الوظائف الأخرى، كون العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لباقي عناصر الإنتاج بالإضافة إلى كونه يعتبر موردا يفوق غيره من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، حيث أن فاعلية هذه الأخيرة من فاعلية أفرادها ونجاحها من نجاحهم.

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية أو الإنتاجية أو المالية، وخاصة في المؤسسة التي تحتل فيها إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمي وتستند إليها مهمة تزويد المؤسسة بأهم الموارد فيها وهو المورد البشري، فالتوظيف هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلة للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر وتعيينهم، وهذه الأنشطة إذا تمت وفقا لمعايير وأسس موضوعية بعيدا عن المحسوبية والرشوة والمحاباة كان لها الأثر الإيجابي على توظيف المورد البشري الأكثر كفاءة وجدارة.

ونجد التدريب وسيلة تحفيزية تحفز الأفراد للعمل بكل فاعلية كونه وسيلة تعليمية تزود الفرد بالمعارف التي تزيد من طاقته الإنتاجية، وتمثل أداة فنية نظرا لما تمنحه من خبرات إضافية ومهارات تنعكس على قدرات الفرد الذهنية واليدوية، وأهم من ذلك وتطابقا مع الطبيعة الإنسانية يعد التدريب أداة سلوكية تهتم بتعديل سلوك وتصرفات الفرد بما يلاءم محيط العمل، فتدفع الفرد إلى إعادة النظر في علاقته بمن حوله من زملاء في العمل، مرؤوسين وحتى العملاء إلى جانب ذلك تعهد إلى تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل برفع درجة ولائهم للمسؤولين وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التعامل العادل وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العامل وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، وتنمية نظام الحوافز من مختلف جوانبه ليتلاءم وتوقعات واحتياجات الأفراد، هذا ما يمكن المؤسسة إلى أبعد حد من استغلال ما أمكن من قدرات المورد البشري المتاحة لديها فيندفع نحو الابتكار وعليه كان لمعرفة دوافع العنصر البشري وتحفيزه أهمية بالغة وجب على أي مسؤول إدراكها والعمل على بلوغها.

ولكن من جهة أخرى هل أدركت المؤسسة الجزائرية حقيقة المورد البشري، والدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في تنمية هذا المورد والاستثمار الفعال فيه من أجل تحسين أدائه، وهل أدركت أن المورد التنافسية، وهو أيضا أحد أهم الأسباب لضعفها وخسارتها، وهل مازالت

تعتقد أن الاهتمام به والعمل على توظيفه وتكوينه وتدريبه وتحفيزه هو عبارة عن أعباء إضافية على المؤسسة.

وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من خلال طرحنا لتساؤل رئيسي هو: ما مدى فعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مدى فعالية العملية التوظيفية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- ما مدى فعالية العملية التكوينية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- ما مدى فعالية العملية التحفيزية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

II- أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان على الاجتماع والإدارة والتسيير وبالرغم من التطور الذي طرأ على إدارة الموارد البشرية، إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث والتجديد.

- التعرف على مدى الأهمية التي تحضى بها الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية
- تحديد أهم الخصائص لبعض الوظائف التنفيذية وربط ذلك بالإطار النظري للبحث.
- الوقوف على أهم العراقيل والمشاكل التي تحول دون وجود أداء فعال للمورد البشري داخل المؤسسة.

- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسة بأهمية الوظائف التنفيذية كأداة فاعلة في تفعيل الأداء للمورد البشري في المؤسسة.

- طبيعة تخصصنا التمثل في تنمية الموارد البشرية، والذي يولي أهمية كبيرة لإدارة وتسيير المورد البشري.

- الشعور بأهمية المورد البشري داخل المؤسسة، كما يقول Peter Drucker: "أن أي مؤسسة من أي نوع لها دور واحد حقيقي هو الإنسان"، وتزداد هذه الأهمية خاصة مع التحولات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة، والمؤسسة بصفة خاصة.

- الاعتقاد الكبير والذي يرقى إلى درجة اليقين بأن ضعف الأداء في المؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء تسيير وتنمية مواردها البشرية.

- لأن الواقع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يتطلب إعادة النظر في كثير من الأمور التي تحكم عمليات التوظيف، التكوين والتحفيز.

III- أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة وواقع الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- معرفة الطريقة والكيفية التي تتم بها تنمية الموارد البشرية على غرار وظائف التوظيف، التدريب، التحفيز، وكذا الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال.
- إبراز أهمية الوظائف التنفيذية في تفعيل أداة العامل.
- الوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تنمية حقيقة المورد البشري داخل المؤسسة.

IV- الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية:** الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية لها علاقة بتفعيل أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية.
- الفرضيات الفرعية:**

- للتوظيف الفعال دور في تفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل.
- للتكوين الفعال في تفعيل التحكم التكنولوجي للعامل داخل المؤسسة.
- للتحفيز الفعال دور في تخفيض معدلات دوران العمل للعامل.

V- المقاربة النظرية للدراسة:

من المعروف أنه لكل دراسة أو موضوع مجموعة من المداخل النظرية التي تناولت الموضوع، وعلى الباحث أن يختار أو يتبنى المدخل المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف والتحقق من وجود أثر بين متغيرات الدراسة. وقد تبين أن مدخل تنمية الموارد البشرية هو أنسب مدخل لموضوع دراستنا.

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج ك رأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة ولنفسه، وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية، لكن وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا، فيعرفه البعض على أنه "عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم

واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة¹ وهو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط، ولكن أيضا قدراتهم وكيفية استغلال هذه القدرات، والمواهب والاتجاهات والمعتقدات وكيفية إدارتها أيضا. وبالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل وكامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا المدخل وهي:

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تتميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
2. السياسة و البرامج و الممارسات لابد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية الاجتماعية للفرد.
3. بيئة العمل لابد أن تخلق بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
4. برامج وممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ وتحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

VI- تحديد المفاهيم:

يقوم البحث السوسولوجي على عدة دعائم أهمها المفاهيم حيث تعتبر من أهم الدعائم التي يقوم عليها البحث، وهذا ما جعل في تحديدها وضبطها أمرا مهما، خاصة في العلوم الاجتماعية فإذا كانت الرموز والمصطلحات في مجال العلوم الطبيعية تتسم غالبا بالثبات والحصر والوضوح، فإن الأمر في العلوم الاجتماعية على خلاف ذلك، فهي تعج بالعديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتباين وتتعدد التعاريف والتصورات التي تعطي لها باختلاف المواقع الإيديولوجية والمذاهب السياسية والمدارس الفكرية، فالمفهوم الواحد قد يحمل أكثر من معنى ومن تعريف، والمفهوم هو أساس لغة التواصل الإنساني ووسيلة الإنسان للتعبير عن أفكاره وحالات وأوضاع محددة إذ يكتسب أهمية قصوى في البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث أن يحدد المعلومات التي عليه جمعها، ويمكن له أيضا أن يعرف ما يقصد بهذا المفهوم أو ذاك ذلك أن العديد من المفاهيم قد يكون لها أكثر من معنى أو تعطي لها تفاسير مختلفة لها دلالة تختلف باختلاف المجتمعات.

1- مفهوم التوظيف:

يعرف **خالد عبد الرحيم الهيتي** التوظيف بأنه: "استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها وإتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم ومن ثم وضعهم في المكان المناسب"¹

¹ . حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، 1994/1993، ص22.

ويعرفه **رفعت عبد الحليم الفاعوري** بأنه: "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل".²

كما عرف **HAROLD KONTEZ** التوظيف بأنه: "وظيفة إدارية تتضمن تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة واستقطاب المرشحين ذوي الكفاءة والاختيار والتعيين والترقية والتقييم ورسم المسار الوظيفي للعاملين والتعويضات، وتدريب العاملين وتطويرهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية"³

يمكن تعريف التوظيف على أنه: مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التوظيف هو: عملية استقطاب أكفأ الأشخاص لشغل منصب عمل.

ويلاحظ من خلال هذه التعاريف للتوظيف الإشارة إلى الكفاءة والجدارة وعدة صفات وخصائص بما يلي ذلك الأخلاق الحسنة والتفوق والتميز، وبالتأكيد سوف يكون لذلك آثار إيجابية على الأداء.

التعريف الإجرائي للتوظيف: يمكن تعريف التوظيف على أنه اختيار مترشح من بين المترشحين لشغل وظيفة شاغرة، وأنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتركيز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

2- مفهوم التكوين:

لغة: كَوّن، تكوين الشيء أوجده، التكوين إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود.⁴

¹ . دحيمان لويظة: تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2012/2011، ص72.

² . فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص85.

³ . بوراش شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر، 2006/2005، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2008، ص10.

⁴ . المنجد في اللغة والأعلام، ط1، دار الشرق، 1991، ص901.

اصطلاحاً: هو تلك الجهود الهادفة التي تزود العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية أو تطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو لأداء الأعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹

كما يعرف على أنه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويعرفه البعض بأنه إجراء يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة".²

والتكوين أيضاً: "هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد".³

كما يعتبر التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتكوين هو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج⁴

التعريف الإجرائي للتكوين:

التكوين هو كل ما يتلقاه العامل من معارف جديدة لتطوير معارفه السابقة ومهاراته وتغيير اتجاهاته من أجل تنمية كفاءته للقيام بالأعمال وأدائها على أحسن وجه.

3- مفهوم التحفيز:

عرف التحفيز على أنه: "مجموع الدوافع، الرغبات، الحاجات، التفصيلات سواء الداخلية أو الخارجية، التي تحث الفرد على العمل المناسب".

¹ . زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص255.

² . جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص332.

³ . سهيلة محمود عباس علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، دون مكان نشر 1999، ص 107.

⁴ . ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص307.

كما عرف التحفيز: "محصلة التفاعل بين مجموعة عوامل داخلية أي تتعلق بالفرد ذاته وعوامل خارجية والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين"، أو أن التحفيز: "المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجته ولتحقيق رغباته أو الإجابة عن طلباته التي توجهه".⁽¹⁾

وقد اعتمدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية في برنامجها للتدريب الإداري تعريف الحوافز: "بأنها عائد أو ناتج إيجابي من العمل يحقق قيمة أو منفعة ايجابية للفرد"، يعرف التحفيز أيضا على أنه: "حالة من وجهة نظر الفرد تبين مدى ميله للقيام بمجهودات معينة"، كما اعتبر أنه: "محاولة إنشاء الدوافع لدى الفرد والتي تدفعه للعمل".⁽²⁾

ويعرفه كل من طارق السويدان وأكرم العدلوني: "التحفيز هو وصول العاملين في المؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تدمير أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة".³

المفهوم الإجرائي للحوافز: التحفيز هو العملية التي تسمح بحث الأفراد ودفعهم من خلال حوافز ودوافع معينة لاستنهاض همهم لكي يوظفوا طاقتهم القصوى، وجعلهم يوجهون سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

4- مفهوم الأداء:

لغويا: إن الأداء لغة يقابل اللفظة performare والتي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما والتي اشتقت من الكلمة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.⁴

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.⁵

¹ . دحيمان لويضة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2012/2011، ص94.

² . أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، دليل المدرب، القاهرة، المنظمة العربية الإدارية 1997، ص50.

³ . دحيمان لويضة: المرجع السابق، ص95.

⁴ . أسهمان بلوم: فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية، ط1، الجزائر، 2005، ص16.

⁵ . ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.

إصطلاحاً:

"فأداء الشخص لعمله يعني قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹. ولهذا يرى البعض أن معنى الأداء "يعتمد على المحيط الذي يعمل فيه العامل، والحالة والموقف وسياق عمل ما في مكان معين"².

كما يعرف على أنه "الجهد الإنساني المبذول سواء كان عضليا أو فكريا"³. نرى أن هذا التعريف قد قسم الأداء إلى قسمين، أداء عضلي والذي ينفرد به غالبا العامل البسيط وذلك لطبيعة عمله، وأداء فكري الذي يتميز به الإداريين والموظفين السامين وذلك لطبيعة عملهم.

ويقصد بأداء العامل كذلك "أنه التزام العامل بانجاز عمله المحدد بعقد عمل بإخلاص وأمانة"⁴.

التعرف الإجرائي للأداء: هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي محكوم بنسق من القيم والمعايير ووفق أحكام القانون وأنظمة العمل التي يستند إليها لتوجيه وضبط سلوك العامل، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة.

5- مفهوم المؤسسة الصناعية:

لقد تباينت وتعددت مفاهيم المؤسسة الصناعية، وذلك نتيجة لاختلاف الأطر المرجعية لكل باحث ومفكر، فمنهم من يعرفها من الناحية القانونية، ومنهم من يعرفها من الناحية السوسولوجية ولذا سوف نعرض ما قدمه بعض الباحثين والعلماء حول مفهوم المؤسسة الصناعية كلا على حدى.

التعريف اللغوي:

- لغة: إن كلمة مؤسسة في أصلها هي ترجمة للكلمة **Entreprise**، أما في اللغة العربية استنادا إلى القاموس العربي "المورد" (مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة)⁵

¹ . أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص33.

² . آن بروس وجيمس بييتوني: فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، 1999 ص63.

³ . يوسف عنصر: نمط الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري وأثره على الروح المعنوية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 1990، ص39.

⁴ . أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص101.

⁵ . روجي البلبكي: المورد قاموس عربي انجليزي"، دار المعلم للملايين، بيروت، 1994، ص06.

وحسب القاموس العربي الشامل "فالمؤسسة وجمعها مؤسسات تعني جمعية أو معهد أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية"¹

التعريف الاصطلاحي:

- المؤسسة هي "شكل اقتصادي وتقني وقانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك".²

كما نجد أيضا العديد من علماء الاجتماع حاولوا تقديم مفهوم للمؤسسة، فنجد برنارد يعرفها بأنها: "ذلك النسق التعاوني المتوازن الذي ينهض على وجود قوانين واعية من جانب الأفراد، تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، وأن تتحقق المشاركة على أساس دوافع الأفراد، ورغبتهم الذاتية، كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معا في الجانب الأول، وصنع القرار داخل النسق في الجانب الثاني، كما تعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية لضمان الاستمرار والفعالية التنظيمية"³.

أما ماكس فيبر فيعرفها انطلاقا من فكرة الجماعة التضامنية بحيث تعتبر: "تمثل نوعا من العلاقات الاجتماعية المقيدة أي التي تفرض حدود معينة على عضويتها من خلال القواعد والمعايير التي تدعمها، إذن فالجماعة التضامنية تسير وفقا لنظام خاص من شأنه أن يجعل أعضائها يمارسون أنماطا معينة من السلوك باعتبارها وظائف دائمة ومنتظمة كما أن لهذه الجماعة قائدا أو رئيسا معيننا تعاونه هيئة إدارية"⁴

¹ . القاموس العربي الشامل الأداء، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص 517.

² . صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 58.

³ . الطاهر جعيم: أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التتمية، قسنطينة، جامعة منتوري، 1992-1993، ص 72.

⁴ . محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 36.

ويعرفها تالكوت بارسونز على أنها: "نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة"¹ المؤسسة الصناعية: هي مؤسسة تفرد بخاصية اقتصادية جوهرية وهي إنتاج المواد والسلع الجاهزة للاستهلاك وكذلك المعدات والآلات التي تنتج وسائل الإنتاج بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية بصفة عامة.²

التعريف الإجرائي:

هي نسق اجتماعي وفني مصنع له إطاره التنظيمي وكيانه الاجتماعي، وله قدراته البشرية والمادية، يحتوي على هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم من خلال نسق اجتماعي وثقافي ينظم العلاقات الرسمية وغير الرسمية، والتي تحكمها مجموعة من القواعد واللوائح والإجراءات تعمل على ضبط سلوك الفاعلين فيها، حيث تستمد هذه اللوائح شرعيتها من النظام السلطوي والذي يتولى مهمة الرقابة وإنجاز المهام واتخاذ القرارات.

VII- الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى: رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية من إعداد الطالب هشام بوكفوس، وإشراف الأستاذ فضيل دليو بعنوان "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" وقد اتجهت هذه الدراسة لدراسة أهم الأساليب التنموية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستفادة من قوة العمل المستغلة سواء من جانب المديرين أو العاملين بتعليمهم لزيادة معارفهم ورفع قدراتهم أو بتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم ومواكبة التقدم التكنولوجي، مع مراعاة قدراتهم الفردية ومؤهلاتهم وطموحاتهم، وقد انطلق الطالب من إشكالية مفادها "ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟".

فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية للدراسة كانت:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخص مهارات واتجاهات المديرين والعمال.

¹ . بلقاسم سلاطينية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، جامعة بسكرة الجزائر، 2008، ص08.

² . محمد السعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسات الصناعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 ص05.

الفرضيات الفرعية:

1. يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.
2. يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين.

أما المنهج الذي أعتمده الطالب فهو منهج المسح الوصفي، نظرا لما له من مزايا تتعلق بالجهد والإمكانيات والوقت، زيادة على ذلك دقة النتائج.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد إستعمل الطالب الاستمارة، وقد تضمن البحث استخدام استمارتين وفقا للفرضية الموضوعية والتي تفرعت عنها فرضيتان أساسيتان، فكانت هناك استمارة خاصة بالعمال الفنيين، والأخرى خاصة بالمديرين (مسيرين).

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى أن التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات موجود في شقيه: الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم، والخارجي في فروع المؤسسة أو مراكز التكوين، غير أن ماهية التكوين تبقى يكتنفها نوع من الغموض لدى العمال ويرجع ذلك أساسا إلى قنوات الاتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال، كما أن التدريب الموجود في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طياته تغييرا لاتجاهاتهم، وهذا من خلال علاقتهم الحسنة مع إدارتهم، المواظبة على مواعيد العمل، وإتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا والذي ساهم في حل مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج، أما عن تعاونهم فنقسم العمل شكل مسارا للتعاون فيما بينهم وقواعد لعلاقات صناعية امتدت إلى علاقات إنسانية خارج مكان العمل لتساهم في التواصل بين العمال في حل مشكلاتهم ومناقشة طرق العمل.

2- الدراسة الثانية: وجاءت تحت عنوان "تسيير المسار المهني - دراسة ميدانية حول أعوان التحكم وإطارات مديرية الصيانة- سوناطراك - الأغواط ". وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في - علم اجتماع تنظيم وعمل - بجامعة الجزائر، من إعداد الطالب صادقي علي، وإشراف الأستاذ الدكتور: مقراني الهاشمي.

ولقد حاول الباحث الوصول إلى آليات المسار المهني لمستخدمي الصيانة (أعوان تحكم وإطارات) سوناطراك والطرق المطبقة لإجراءات عملية التوظيف من الاختيار حتى الاندماج ومدى عملية هذه الإجراءات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تصور أعوان سوناطراك حول مساهم المهني من مرحلة توظيفهم حتى إحالتهم على التقاعد، فهل هو مسار يمتاز بالديناميكية بين الأعوان أم هو مسار يمتاز بالعزلة وعدم الثقة بين الأعوان ومسيرهم.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول ما إذا كانت مديرية الصيانة تتبع الشروط والإجراءات القانونية لتوظيف الإطارات وأعاون التحكم؟ وما هي المقاييس المستعملة في حركية المستخدمين من تكوين وترقية في مديرية التحكم؟

فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:

كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص والقواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيفهم وتكوينهم وترقيتهم، وكذا مكافأتهم وتحقيق نظام الإعلام والاتصال كلما كان هناك سير حسن وتفاذي تطبيق أنظمة موازية واستبعاد الخل.
ولقد انبثق عن الفرضية العامة فرضيات جزئية كانت كالاتي:

1. كلما طبقت المؤسسة بعقلانية القواعد القانونية والتسييرية الخاصة بالتوظيف، كلما كان مردود التوظيف أكبر تجاه الإطارات وأعاون التحكم وتجاه المؤسسة ككل.
2. إن استعمال الإجراءات الخاصة برفع كفاءة ومعارف الأفراد (تكوين) وتطويرهم في المؤسسة (ترقية) يؤدي إلى التكافؤ بين طاقات المؤسسة من موارد بشرية وأهدافها المسطرة.
3. كلما وفرت المؤسسة شروط ملائمة لخلق جو ديناميكي ومستقر (مكافأة، تحفيز إعلام واتصال) كلما أدى ذلك إلى الرضا عن العمل في المؤسسة.

وكان مجتمع البحث كل أعوان التحكم وإطارات مديرية الصيانة – الأغواط- وكان العدد الإجمالي لمجتمع البحث 346 وتم اختيار عينة البحث على أساس الفئات المهنية، فكان عدد الأعوان 149 عونا في حين كان عدد الإطارات 115، وأخذت نسبة 41 % من المجموع الكلي فكان عدد أفراد العينة 108.

المنهج المستخدم: هو المنهج الوصفي على اعتبار أن الدراسة وصفية، أما عن التقنيات المستخدمة في الدراسة فقد استخدم الباحث الاستمارة وهذا لما تمتاز به من أهمية في الدراسات الإمبريقية وقبل التطرق إلى نتائج الدراسة تجدر الإشارة إلى أن الباحث حاول قياس فرضياته من خلال تقسيمه للبحث الميداني في علاقته بالفرضيات إلى محاور ثلاثة كبرى: التوظيف، الحركة الداخلية (التكوين، الترقية)، المكافآت والتحفيز والإعلام والاتصال (التحفيز المادي والمعنوي الإعلام والاتصال)؛ ولقد جاءت نتائج الدراسة وفقا لهذه المحاور على الشكل التالي:

- **التوظيف:** توصل الباحث إلى أن الطرق المستعملة من طرف مديرية الصيانة في اختيار واستقطاب موظفيها وخصوصا فنتي أعوان التحكم والإطارات تعتمد على إجراءات تتميز بالرسومية من حيث الوثائق، وخصوصا الإجراءات التسييرية، بحيث تمتلك المؤسسة نماذج توظيفية حديثة

تعتمد فيها على الطرق النفسية والاجتماعية من استمارات، وقياسات نفسية من أجل معرفة مواطن قوة مستخدميها، كما أنها تستخدم تقنية المقابلة لاكتشاف درجة التحكم في الوظيفة. ولكن في المقابل هناك بعض المعايير غير الرسمية المستعملة من طرف فئة معينة، وبهذا توصل الباحث إلى أن الفرضية الخاصة بالتوظيف تأكدت وهذا لنقص الإجراءات القانونية والتسييرية تجاه عملية التوظيف.

- الحركية الداخلية: وترتبط بالتكوين والترقية.

توصل الباحث إلى أن المديرية خصصت ميزانية معتبرة من أجل تطوير أفرادها، ولكن هذه التكوينات يستخدم بناء على حاجاتها للأفراد المكونين وأيضا على طلبات الأفراد، غير أن المحسوبة طغت على هذا الإجراء واحتكار العملية التكوينية على فئة معينة تكون على علاقة مباشرة بالمديرية أو المشرف. أما فيما يتعلق بالترقية فعرفت هي الأخرى امتدادا للمحسوبة، وبهذا خلص الباحث إلى أين المعايير المطبقة من طرف المديرية تجاه حركية الأفراد في المؤسسة تتجه نحو الضعف.

- المكافآت والتحفيز والإعلام والاتصال:

توصل الباحث إلى أن التحفيز المادي لأفراد المديرية يمتاز بالكفاية من حيث الأجر والعلاوات، إلا أن هناك تذمر حول بعض العلاوات، فرغبات الأفراد هي أن الأجر لا يعكس الحاجات الأساسية فحسب لأنهم قد حاولوا أن يحققوا نوعا من هذه الحاجات وأصبحوا يرغبون في الحصول على حاجاتهم الكمالية.

أما فيما يخص الحاجات المعنوية فهناك نوع من الكفاية، وخصوصا الظروف الفيزيائية الداخلية فهي مقارنة بالدول الأخرى مقبولة إلى حد بعيد، غير أن الظروف الخارجية تمتاز بالقساوة وهذا نظرا لأن أعمالهم مرتبطة ارتباطا كبيرا بالظروف الطبيعية مباشرة.

أما الإعلام والاتصال فيرى الباحث أنه يشهد نوعا من المركزية لأن طرق الإعلام تأتي من الهيئات العليا، فهي تقوم بتمرير المعلومات والتحكم فيها، كما توصل إلى أن الإطارات تساهم في بناء هذه المعلومات على عكس فئة الأعوان التي تجد مشاكل في التأثير على القرارات، أما عن الاتصال الأفقي فقد امتاز بالتذبذب بين الحين والآخر بين المصالح التقنية، غير أنه امتاز بالرسمية في المصالح الإدارية.

ويصل الباحث إلى أن المديرية تحاول أن تصل إلى حد معين من الحوافز المادية وأنظمة إعلامية اتصالية فعالة، لكنها لم تصل إلى ما يصبوا إليه أفرادها، كما يشتكون من مركزية القرار ونقص الإعلام والعلاوات، وبهذا الشكل فإن الفرضية الأخيرة قد تأكدت.

الفصل الثاني

الأهمية الإستراتيجية لتنمية

الموارد البشرية

تمهيد

I- ماهية تنمية الموارد البشرية

- 1- الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية
- 2- أهمية تنمية الموارد البشرية
- 3- علاقة تنمية الموارد البشرية بباقي وظائف تسيير الموارد البشرية

II- الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

- 1- تنمية الموارد البشرية نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر
- 2- تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية
- 3- التوافق مع التغيير واحتياجاته
- 4- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري
- 5- التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تهدف جل المؤسسات بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة. إذ أن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية هي تلك التي أعطت لتنمية مواردها البشرية أهمية قصوى، وما ينطبق على المؤسسات ينطبق على الأفراد أيضاً، حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطور للوظائف والمهام، وأن يعمل على التعامل معها واستيعابها، وتطوير قدراته ومعارفه واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها، وأن يعمل على التجديد المستمر مع تجديدها وتغييرها، وإلا فإنه سيواجه أزمة تكيفية قد تنتهي إلى تخلفه ولفظه، وتمثل تنمية الموارد البشرية المدخل الأساسي الذي يساعد على تحقيق ذلك.

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، والتي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال، ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

I- ماهية تنمية الموارد البشرية

1- الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ومع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، ومع تزايد التنافس بين المؤسسات.

إن ابرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي¹:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات: فالإحصائيات التي أوردتها مجلة "Business Week" في عددها الصادر في 20 سبتمبر 1993 بينت أن 84% من الأمريكيين (العاملين) أصبح يعمل في وظائف ذات الطابع الخدماتي.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

يتضح مما سبق بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية، أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات والإلكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية، أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي. بدورها المنافسة بين المؤسسات تبدلت أسلوبا ووسائل، إذ لجأت معظم المؤسسات إلى خلق إدارة للجودة الشاملة والتي من بين أهدافها تدريب الموظفين على توفير الجودة المطلقة للسلع والخدمات التي يطلبها

¹ . حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ص 237.

المستهلكون، بالإضافة إلى تدريب الأفراد على أفضل الطرق التي تخدم إشباع وسعادة الزبائن وتتجاوب مع توقعاتهم وحاجاتهم إلى أقصى الحدود الممكنة.

كما أن ظاهرتي التقليل (Downsizing) وإعادة الهيكلة (Restructuring)، فرضتا إلى حد كبير على المؤسسات تدريب موظفيها وعمالها ومدعم بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من مواجهة أعباء المسؤوليات الجديدة التي سوف توكل إليهم.

كما أن التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة يشكل المحطة الأولى التي دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى المبادرة لإعداد البرامج والحلقات التدريبية، وذلك بهدف الاستفادة بقدر الإمكان من حسنات هذا التنوع والتعدد الثقافي، والتي أبرزها التفوق التنافسي وسهولة الدخول من خلال التنوع والتعدد إلى تجمعات استهلاكية متنوعة في الأسواق.

بينما تشكل هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية العاملة المحطة الثانية التي سارعت لإيجاد الحاجة إلى إعادة التدريب (Retraining) كون هذا الأخير يساعد الأفراد الذين بلغوا سنا متقدمة من التسليح مجددا بمهارات وقدرات ومعارف تمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي والتطور المهني معا.

2- أهمية تنمية الموارد البشرية:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المؤسسة لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديات وقد أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء في مجال صناعتها أن تسعى لتحقيق بعض المزايا التنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق من خلالها المؤسسة مزايا تنافسية هي الموارد البشرية، والتي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، وذلك من خلال موارد بشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة ومعرفة والتزام، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية، مثل حفظ سجلات الموظفين مقبولا أو كافيا، في ظل التحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجي وعولمة وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، كلها تحديات تتطلب أدوار مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذلك أصبح لزاما على وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تواكب مراحل التطور وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية¹.

¹ . راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ص03 .

"وعندما تستطيع المنظمة الحصول على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، يمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون، ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون لوجود الأفراد الذين يمتلكون الإستعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي، يمكن من ضمان قدراتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف."

وتستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها أكثر من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها، وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وتشتمل على مختلف المهام ومجالات إدارة الموارد البشرية.

فالأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية، تكمن في الحاجة الملحة للمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية على قدر كاف من التدريب والتأهيل لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد هذه الأهمية مع ظهور وظائف جديدة، واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة والمعقدة، أما الأهمية الثانية فتعبر عنها النتائج الملموسة التي تحققها في حال ما إذا ارتكزت على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من الإدارة العليا، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعن في صلب تفكير وإستراتيجية إدارة المؤسسة يتحققان غالبا عن طريق التنمية، أما الأهمية الثالثة فتتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التنمية للأهداف المرجوة منها.

3- علاقة تنمية الموارد البشرية بباقي وظائف تسيير الموارد البشرية:¹

تهتم الغالبية العظمى من المؤسسات بتنمية الموارد البشرية، وتولي وظيفة تدريب الموارد البشرية عناية مميزة، نظيرا للفوائد التي تتأتى من نتائجها، ونظرا لارتباط وظيفة تنمية الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بباقي وظائف تسيير الموارد البشرية.

والملاحظ أن بعض المؤسسات يربط مثلا بين وظيفة الاختيار والتعيين وبين وظيفة تنمية الموارد البشرية، ويعتبر بأن التدريب يكون أحيانا بديلا لاختيار وتعيين موارد بشرية إضافية، كما يرى بعض المدراء في هذا المجال بالذات أن تكاليف الاستقطاب والتعيين من الأفضل استخدامها لأغراض تدريبية، كون تنمية الموارد البشرية تحقق النتائج المرجوة سلفا من عمليات الاستقطاب والتعيين، وبأقل مخاطرة ممكنة قد تنتج عن سوء اختيار بعض الأفراد، حين وضعهم في وظائف معينة، عكس ذلك يرى البعض الآخر من المدراء بأن اختيار النخبة والنوعية من الأفراد المجربين يقلل من حجم وتكاليف التدريب، ويزيد أحيانا من فرص استفادة المؤسسات من معلومات ومهارات

¹ . حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص242.

وخبرات جديدة يحملها معهم الأفراد، وقد توظف لاحقا لأغراض عدة ومن ضمنها انخراط ومشاركة هؤلاء الأفراد الجدد في برامج تدريبية مختلفة.

البارز في العلاقة التي تجمع بين وظيفتي تنمية الموارد البشرية والاختيار والتعيين هو ما يتعلق بارتباط حجم التكاليف والبرامج لهاتين الوظيفتين، إما تقليصا أو اتساعا بالاستناد إلى مدخلات الوظيفة الواحدة، منها على حساب مخرجات الوظيفة الأخرى. فالاختيار المبني على اختبارات دقيقة وموثوقة لاكتشاف ثقافات وخبرات الأفراد المراد توظيفهم، يقلل في نجاحه من حاجة المؤسسة إلى تدريب هؤلاء لاحقا ويخفف بالتالي من وظيفة التدريب.

بالمقابل، فإن التدريب النوعي داخل المؤسسة للأفراد بهدف ترقيتهم وسد شواغر معينة يقلص من الحاجة إلى اختيار مرشحين ذوي مهارات معينة. إذ بمقدار ما تقلص المؤسسة من برامجها التدريبية وفترات زمنية متواصلة، بمقدار ما تتدنى تكاليف التدريب، وبمقدار ما تكبر الحاجة إلى اختيار وتعيين أفراد جدد مما يرتب تكاليف استقطاب وتوظيف أعلى على المؤسسة.

أما إذا قررت المؤسسة الاستغناء عن الاستقطاب واستبدلته بالتدريب النوعي واكتفت باختيار وتعيين القلة القليلة من الأفراد الجدد، فإنها تكون قد اعتمدت على التدريب النوعي، بغض النظر عن فاتورته، وأضافت إلى بيئتها نوعية قليلة من الأفراد القادرين على الانفتاح مع باقي أفرادها المدربين والمجربين على كافة مستجدات وتحديات محيطها.

إلى جانب ارتباط وظيفة الاختيار والتعيين بتنمية الموارد البشرية، فإن وظيفة تقييم الأداء مرتبطة بدورها بوظيفة تنمية الموارد البشرية، فمن المتوقع أن التدريب يدفع الأداء أشواطاً إلى الأمام، بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له، وأن يعطي نتائج طيبة بعد مرحل تطبيقه وتقييمه، أضف إلى ذلك أن تقييم أداء الأفراد هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التدريب عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد، والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء الفعلي المطلوب منهم، يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتدريب من خلال استخدام الأداء كمعيار هام لتقييم فعالية التدريب.

كما ترتبط تنمية الموارد البشرية أيضا بوظيفة التعويض، إذ أن الوظائف التي تعمل بموجب نظام التعويض المهاري يستخدم التدريب كأداة لتحديد مستوى تعويضات الأفراد، فالأفراد الذين تحدد رواتبهم وتعويضاتهم بمقياس تعدد المهارات التي يتقنونها، والذين أنهموا ببرامج تدريبية

متنوعة زادت من مستوى مهاراتهم يتوقعون مقابل هذا التدريب زيادة ملحوظة في أساس رواتبهم وتعويضاتهم.¹

¹ . حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 243.

II- الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب تبنيه من قبل المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها، عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل من المعرفة التسييرية وسنعرض فيما يلي أهم هذه الاتجاهات:

1- تنمية الموارد البشرية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر:

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال التسيير بوجه عام، وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر إلى المؤسسة على أنها كيان للتعليم والعمل في آن واحد، واعتبار مسألة تنمية الموارد البشرية جزءا من إستراتيجية المؤسسة، التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المؤسسة وبقيائها، انطلاقا من ذلك أصبحت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية نظاما استراتيجيا للتعليم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسة أساسية هي:¹

أولاً: المدخلات: وتشتمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز استراتيجياتها المستقبلية، كما تشتمل المدخلات على برامج تنمية الموارد البشرية وما تحويه من مدرّبين ومدراء ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.

ثانياً: الأنشطة: وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الأشياء الجديدة.

ثالثاً: المخرجات: وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية لاحتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة.

رابعاً: التغذية العكسية: وتمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ تلك البرامج، للاستفادة منها في البرامج القادمة.

2- تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المؤسسة حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملها ضمن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر

¹ . عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005 ص441.

التحول من سياسة للتدريب (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب سابقا.¹

3- التوافق مع التغيير واحتياجاته

شهدت ساحات العمل في المؤسسة بوجه عام والصناعية والخدمية بوجه خاص، تغييرا واسعا وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة أو على صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التدريب القديمة وأساليبه، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة، وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.²

لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب لتتسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المؤسسات، ولم يقصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي، بل يشمل كافة المستويات الإدارية، فالمدبرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يعمل منفرداً، فالمطلوب منهم أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعضاً وتنسيقه، وجعله عملاً مشتركاً متكاملًا، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد، وتنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

4- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري.

يرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق... وبالتالي يجب اعتباره بندا استثمارياً في الميزانية التخطيطية أو الاستثمارية في المؤسسة الحديثة. ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة (Cost) بمصطلح (Investîmes) وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين

¹ . عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص441.

² . المرجع نفسه، ص442.

في المؤسسة اعتباره استثماراً طويلاً الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير، بل تتحقق في المدى الطويل.

لذلك خصصت له بعض المؤسسات الكبرى حصصاً كبيرة من كتلة الأجر، فنجد أن شركة IBM تخصص له نسبة 12%، بينما شركة BULL بنسبة 8% وشركة كهرباء فرنسا 7%¹.

فهذه المؤسسات تعتبر تنمية الموارد البشرية أحد أشكال الاستثمار في المؤسسة لأنه يسمح باستخدام التقنيات الجديدة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والقدرة على المنافسة ودخول الأسواق الجديدة.

5- التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية.²

بما أن تنمية الموارد البشرية إستراتيجية طويلة الأجل، وتخطيط للتعليم المستمر ضمن إطار المؤسسة المتعلمة، فلا بد من تبني التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية. لأن العمل الإستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناجح لا بد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل، للاستعداد له ومواجهته والتعايش معه.

من هذا المنطلق، نجد أن على إدارة الموارد البشرية التي هي مسؤولة عن رسم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تولي زمام المبادرة والتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة الكلية، التي رسمت أصلاً في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة.

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لم تعد تنتظر حدوث التغيرات لتقوم بتكييف الموارد البشرية معها، كما كان عليه الحال في السابق عندما كان التدريب سياسة تتعامل مع المستجدات الحالية فقط، بل أصبحت إستراتيجية التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغييرات في العمل والاستعداد لها قبل وقوعها.

وفي ختام عرض الإتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية، نعرض مقارنة بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي في مجال التدريب والتنمية في الجدول الموالي:

¹ . محمد مرعي محمد: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص 253.

² . عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 445.

جدول يوضح مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
- التدريب سياسة من سياسات المؤسسة	- تنمية الموارد البشرية إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة
- التدريب عند الحاجة	. تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة
- التدريب لتغطية حاجات الحاضر	- تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل
- سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ	- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ
- التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة	- تنمية الموارد البشرية تركز على كل من يعمل في المؤسسة
- مسؤولية التدريب محدودة	- تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع
- التدريب تكلفة	- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري
- الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء	- شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة
- التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته	- تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية
- أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة	- تقنيات تدريب وتعليم عالية المستوى
- التركيز على الجانب النظري والتدريسي	- التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة
- لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	- التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير

المصدر: عمروصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان،

خلاصة الفصل:

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية. والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تستقطب الكفاءات البشرية وتتميز بفضلها عن باقي المؤسسات، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات.

وتؤدي القوى العاملة دورا حاسما وحيويا في مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عاملا مهما من عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل، وتلبية أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

الفصل الثالث

الموظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

I- العملية التوظيفية

- 1- أهداف التوظيف
- 2- مراحل التوظيف
- 3- العوامل المؤثرة في التوظيف
- 4- العملية التوظيفية في ظل المدارس الإدارية

II- العملية التكوينية

- 1- أهمية التكوين وأسباب الاهتمام به
- 2- أهداف التكوين
- 3- نظام التكوين
- 4- مراحل تصميم عملية التكوين
- 5- تقويم ومتابعة فعالية التكوين
- 6- أنواع التكوين
- 7- دور التكوين في رفع أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية

III- العملية التحفيزية

- 1- أهمية الحوافز
- 2- العلاقة بين الحوافز والدوافع
- 3- مكونات عملية التحفيز
- 4- ربط الحوافز بالأداء
- 5- العملية التحفيزية في ظل المدارس الإدارية
- 6- أنواع الحوافز
- 7- خصائص نظام التحفيز الجيد

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظيت إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في تحريك جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية في خضم مختلف وظائفها التنفيذية، فقد تغيرت النظرة لإدارة الموارد البشرية من المنظور التقليدي الذي جسده الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد إلى المنظور الحديث الذي يعتبرها كأهم الإدارات على مستوى المؤسسة مهمتها توظيف وتكوين يد عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

فتعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وأيضاً لأنه على أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية الأخرى، أما الوظيفة التكوينية فهي من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

وتعتبر وظيفة التحفيز من أهم وظائف عملية إدارة الموارد البشرية، علماً أن السلوك الإنساني معقد ومحاولات استكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل عملية صعبة جداً، فعملية التحفيز معقدة ومتعددة الأوجه تشمل مجموعة التغيرات والقوى المحيطة ببيئة العمل وتشمل أيضاً أداء الفرد الذي هو محصلة تفاعل عاملين هما القدرة على العمل والرغبة في أداءه ويمكن القول إنه من منظور أداء الفرد يحتاج إلى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل.

I- العملية التوظيفية:

1- أهداف التوظيف:

قد تتحدد أهداف التوظيف من الغرض الذي تقوم عليه عملية التوظيف، والذي قد يتحدد أساسا في تزويد المؤسسة باليد العاملة الضرورية لتحقيق أهدافها والاستمرار في حياتها من خلال تحقيق التلاؤم بين احتياجات المؤسسة وخصائص الفرد. ومع ذلك يمكن أن نجد أهدافا أخرى نلخصها فيما يلي:

أولا: على المستوى الداخلي

يمكن تلخيص أهداف التوظيف في تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة والسماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف، ويهدف أيضا إلى وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من اختبار مترشحين مؤهلين وذلك بتحديد الأفراد المؤهلون لشغل منصب ما بأحسن تكلفة وجلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم، ويسمح بوضع كل مترشح لمنصب عمل تتوفر فيه الشروط في المكان المناسب له، بطريقة تسمح له بالاستخدام الأمثل لطاقته وقدراته ومؤهلاته وخبراته.

ثانيا: على المستوى الخارجي

يمكن تلخيص أهداف التوظيف على المستوى الخارجي في أن التوظيف يسمح بامتصاص اليد العاملة في المجتمع والمساهمة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

وبذلك فإن فكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية، حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المنظمة سوف يزيد أو يساوي (على أقل تقدير) مع قيمة الأجر الذي تدفعه له.¹

2- مراحل التوظيف:

إن عملية التوظيف تقتضي تحليل كافة الوظائف التي تسعى المؤسسة إلى شغلها، بحيث يتم بناء على هذا التحليل تحديد متطلبات ومؤهلات من سوف يشغل تلك الوظائف وكذلك تحديد وصف لها. وتتمثل أهم مراحل التوظيف فيما يلي:

¹ . دحيان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2012/2011، ص73.

أولاً: الاستقطاب

تعد عملية الاستقطاب من أول مراحل عملية التوظيف وهي مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم، فالاستقطاب نشاط يعمل على النقاء العرض والطلب، أي المؤسسات لديها وظائف شاغرة والأفراد يبحثون عن الوظائف، وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المؤسسة، ظروفها وإمكانياتها، ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة. وتكتسب عملية الاستقطاب أهميتها عادة من خلال أدائها الناجح الذي يمكن أن يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف، وبأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار، من خلال جذب مجموعة من الأفراد المناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.
- زيادة فرصة المؤسسة في الحصول على أفراد أكثر كفاءة وتأهيلاً لشغل المنصب.
- الإسهام في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال استقطاب مترشحين جيدين.
- التقليل من جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتكوين مثلاً.
- كما أن عملية الاستقطاب تساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدماً من أن الوظائف تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وهذا يحقق المصلحة المشتركة للمؤسسة والأفراد معاً.

ويعرف على أنه: "يشير إلى تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف حيث توضع البيانات التي يجب توافرها في شغل الوظيفة".²

أ- تحديد مصادر الاستقطاب:

تتعدد المصادر التي يمكن أن تستخدمها إدارة الموارد البشرية في استقطاب العمالة، ويمكن تصنيفها وفق أساس نوع المصدر، إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية والمتمثلة فيما يلي:³

¹ . خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 125.

² . أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، 2001، ص 223.

³ . محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية. مصر، 2007. ص 138.

❖ **المصادر الداخلية:** تتطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين بداخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفية فاعلة، وتعتمد هذه المصادر على ما يسمى بالمستودع المهاري، كما يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة ومن أهم هذه المصادر:

* **النقل:** يعتمد النقل على تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية، ويساعد هذا المصدر على إعادة توزيع الأفراد حتى يتحقق الانسجام الوظيفي بدرجة أكبر، كما يصلح هذا المصدر عندما لا تتوفر هذه الخبرات في المصادر الخارجية وغالباً ما لا تتضمن النقل زيادة في الدرجة الوظيفية أو المالية.

* **الترقية:** ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن مؤسستهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
- يوفر للمؤسسة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

ويعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى وعليه، فهناك زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية.

* **مخزون المهارات:**¹ يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوافر فيه تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

* **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات إعلانية بالمؤسسة، هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة، وينشرون تلك الأخبار خارج المؤسسة في محيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد نفس مواصفات شغلها.

* **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل. وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المؤسسات وهناك سياسة أخرى قريبة من الشبه من هذه

¹ . أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 227.

السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة وإتباع هذه السياسة يكون أكثر وضوحا في المؤسسات الصغيرة فتحقق مزايا عدة للمؤسسة منها زيادة الشعور بالرضا والولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها، ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة.

✓ مزايا وعيوب التوظيف الداخلي:

- توجد العديد من المزايا التي يحققها الاعتماد على المصادر الداخل أهمها¹.
- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان، ووضوح مستقبلهم الوظيفي.
- الاستفادة من خبرة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.
- تنمية الولاء التنظيمي.
- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص، نتيجة للمعرفة والاحتكاك به أثناء العمل.
- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين.
- وبالرغم من المزايا السابقة لعملية الاستقطاب الداخلي للموارد البشرية. إلا أنها تشتمل على بعض العيوب والنقائص أهمها²:
- أن الاعتماد على المصادر الداخلية يحرم المؤسسة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أكثر قدرة وأفضل في شغل الوظائف وتحقيق الغرض منها.
- أيضا قد يؤدي تكثيف استخدام البحث الداخلي من خلال الترقية إلى التأثير السلبي على معنويات العاملين الذين لم يقع عليهم الاختيار.

❖ المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري على المؤسسة أن تلجأ إلى المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين، فمهما كانت درجة اعتمادها على المصادر الداخلية لشغل الوظائف الشاغرة لابد لها أيضا من الاعتماد واللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات العالية وتتمثل أهم المصادر الخارجية للاستقطاب فيما يلي³.

* **الطلبات الشخصية:** حيث يسعى الراغبون في العمل للتوجه إلى المؤسسة، وترك بياناتهم لدى وحدة، أو إدارة الموارد البشرية وعندما يتم البحث في الطلبات ترسل المؤسسة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار.

¹ . أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 143-145.

² . علي غربي، بلقاسم سلاطينية: مرجع سابق، ص88.

³ . أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 141.

* **الإعلان:** هنا تقوم المؤسسة بالعان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام وتوضع فيه ما هو مطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة، مع مواعيد التقدم ونبذة عن المؤسسة، وعنوانها ونشاطاتها، ويعتبر الإعلان من أهم الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة.

* **وكالات التوظيف:** بمعنى أن تقوم المؤسسات بتقديم خدمات مزدوجة للطلب والعرض للباحثين والراغبين في التوظيف، والمؤسسات التي تعاني من الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق تحقيق الانسجام بين البيانات لكلا الطرفين، وهناك ثلاثة أنواع من وكالات التوظيف وهي:

• **وكالات توظيف حكومية وهي** لا تسعى إلى الربح بل تقدم خدمات مجانية، حيث تقوم بالتوفيق بين العرض والطلب.

• **وكالات التوظيف الخاصة وهي** تقوم بذلك من أجل الأرباح، حيث تحصل على نسبة معينة من الأجر من الفرد والمؤسسة التي سيعمل لديها.

• **الوكالات الاستشارية وهي** تقوم بتقديم مشورتها في الأعمال المطلوبة، حيث يكون لديها قاعدة بيانات عن الأفراد أصحاب التخصصات النادرة، والخبرات الفنية المتخصصة.

* **الجامعات والمعاهد:** تسعى العديد من المؤسسات إلى استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد، وينتج هذا المصدر فرصة كبيرة للمؤسسات في شغل الوظائف في المستويات الدنيا (العمالة الجديدة). وغالبا ما يتم تنظيم معرض فرص العمل الذي تنظمه الجامعات والمعاهد في كل عام، وتتيح مثل هذه العارض للمؤسسات فرصة تكوين قاعدة بيانات عن العمالة المتوقعة مما يتيح لها فرصة أكبر للاختيار في السنوات القادمة.

* **الاستقطاب الإلكتروني:** تستفيد العديد من المؤسسات من التقدم غير المسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات، وخاصة في مجال الاستقطاب ويتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف وسهولة فرز واستبعاد المرشحين غير المؤهلين لشغل الوظائف.¹

وتنعكس إيجابيات الاعتماد على المصادر الخارجية في استقطاب الموارد البشرية في الاستفادة من خبرات ومهارات جديدة، وإدخال أفكار جديدة للمؤسسة، أما العيوب الأساسية في الاعتماد على هذا النوع من مصادر الاستقطاب فتتمثل في تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية واحتمال نقل عادات وثقافات مختلفة إلى المؤسسة، إضافة إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال الموجودين.

¹ . عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية-، ب ط، بدون دار نشر، القاهرة، 2003، ص266.

ثانيا: الاختيار

يقصد بعملية الاختيار تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المؤسسة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين، الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف.¹ ويعرف على أنه "انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية المناسبة لشغل الوظائف في المؤسسة، أي أنها عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها".² والاختيار هو: "البحث عن المهارات المطلوبة ثم حثها للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة من أجل الاختيار الأفضل".³

- أ- أهمية الاختيار: ازدادت أهمية الاختيار كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، فالاتجاه الحالي أصبح يضع وظيفة الاختيار في موضعها الصحيح، وترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يلي:⁴
- تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، هذا ما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكاناته وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.
 - أن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يتبع ميوله الخاص، ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمتعاب والمشاكل داخل المؤسسة.
 - أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته و قدراته، ومؤهلاته يؤدي إلى جعل تدريبه سهلا واستمراره في المؤسسة وتعرضه لإصابات العمل محدودة.
 - أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يقومون بالعمل داخل المؤسسة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحصل عليها المؤسسة في حال تعيين الأشخاص غير القادرين على أداء العمل.

ولعل هذه الأهمية البالغة لعملية الاختيار هي التي تدعو للتركيز على أهمية اشتغال الاختيار على نظام للتحقق من حيث القدرات الجسمية والعقلية اللازمة للوظائف الشاغرة إضافة إلى إجراء الفحوص الطبية التي تكون ضمن الفحوص السيكولوجية كأسلوب من أساليب الاختيار.

ب- معايير الاختيار: تركز جميع الطرق المستخدمة في عملية الاختيار على مجموعة من الأسس التي تتفاوت في أهميتها من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لأهمية وطبيعة العمل، وفيما يلي مجموعة من العوامل التي يعتمد عليها في عملية الاختيار:

¹ . عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية-، مرجع سابق، ص144.

² . محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص13.

³ . هالة محمد لبيب: الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2008، ص279.

⁴ . محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص154.

- **مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة:** فالمؤسسات يجب أن تختار الشخص الذي تتفوق معرفه مع متطلبات العمل وجزئياته حتى تتوفر لها قيمة الأنشطة التدريبية، فهي تحتاج إلى مستويات راقية وتخصصات معينة.¹
 - **المهارات:** ويقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والذاتية خلال أداءه للعمل ما يستلزم قدراته من المهارة.
 - **الخبرة السابقة:** تعتبر مؤشر لإمكانيات نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المؤسسات لأنها تجعل العمل سهلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل.²
 - **الصفات الشخصية:** تقوم بها المؤسسات حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة. ويمكن تقسيم الصفات الشخصية إلى قسمين:³
 - **صفات داخلية:** والتي تشمل الدافعية للعمل، والالتزان، وتحري الصدق والوضوح والشفافية.
 - **صفات خارجية:** كالعناية بالمظهر، وتصرفات الفرد، التفاهم والتعاون،... الخ.
 - **الصفات البدنية (الجسمانية):** تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة فعلى سبيل المثال نجد بعض المؤسسات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الأقسام الإنتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.⁴
- ج- خطوات الاختيار:** تمر عملية الاختيار بعدة مراحل بادئة بالخطوات اللازمة لعملية الاستقطاب فإذا ما انتهت هذه العملية تأتي مرحلة الاختيار بعد تقدم المرشحين لشغل الوظائف وأهم خطوات الاختيار هي:⁵
- **الاختبارات:** تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختيار التي يحدد على ضوءها قبول المرشح للوظيفة أو رفضه، وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيقدم لها المرشح. ومن أهم هذه الاختبارات نجد:

¹ . أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة لورد العالمية، 2006، ص 83.

² . وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، بدون دار نشر، 2004، ص 93.

³ . محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 146.

⁴ . أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 238.

⁵ . جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات) مصر، 2007، ص 10.

- **اختبارات خط اليد:** يوضح خط اليد الكثير من السمات الشخصية كالحماس والتحفيز، والسلبيات والتلقائية، والتوازن النفسي، والحالة المزاجية والعاطفية، وضبط النفس. وينطلق علم الجرافولوجي من أن الخط هو نوع الحركة على الورق، وأن الجهاز العصبي للشخص يملئ على عضلات اليد ما يملئ عليه من إشارات في شكل خطوط وكتابة.
 - **اختبارات الشخصية:** إن الشخصية عبارة عن الصورة المنظمة المتكاملة لسلوك الفرد التي تميزه عن غيره من عادات وأفكار... الخ. وعندما نحاول وصف شخصية فإننا نفسرها على أساس السمات التي تتجلى على صاحبها مثل: البشاشة، السخاء، الصدق، البخل، حب السيطرة... الخ والشخصية ليست مجرد مجموعة من السمات فهي محصلة تفاعل هذه السمات. ولكل فرد شخصيته، فالبعض يرى أن العمل في الالتزام الحرفي باللوائح، والبعض الآخر يفضل أن يلعب دور الرئيس ويأمر الآخرين، والبعض يحاول تحقيق الحلول الوسط إذا كان ذلك سيجنبهم المشاكل.
 - **اختبارات البصمة الوراثية:** يرى خبراء البصمة الوراثية أن كل فرد ما هو إلا بنك معلومات متنقل وتفسير الشفرة لابد من الحصول على خلية للشخص وبإدخال هذه البصمة الوراثية على الحاسب الآلي يمكن الحصول على كم هائل من المعلومات عن كثير من الصفات الوراثية، ومدى العرض للأمراض، وطبيعة الشخصية، وأشياء أخرى. ومن ثم يتم استخدام نتائج البصمة الوراثية في اتخاذ قرار التوظيف، هذا الاختبار يكون سري حتى على الموظف نفسه.
 - **اختبارات محاكاة الأداء:** وهي اختبارات تم تصميمها لقياس قدرة المرشح على أداء سلوك مشابه للسلوك المطلوب لأداء الوظيفة.
 - **اختبارات تعتمد على استخدام عينة العمل:** وهي تحاول خلق صورة مصغرة من الوظيفة في بيئة العمل عن طريق أخذ عينة ممثلة لها. وقياس مواهب المرشح وقدرته على أداء مهام الوظيفة.
 - **مراكز التقييم:** تهدف لقياس القدرات الإدارية للمرشحين للوظائف القيادية. ويتم ذلك من خلال تعريض المرشحين لمجموعة من الاختبارات والقياسات الفردية والجماعية لتحديد مهاراتهم الإدارية.
- ومن بين المهارات المطلوبة توفرها (مهارة الاتصال الشفهي والمكتوب، مهارة العلاقات مع الآخرين، مهارة التخطيط والتنظيم، وغيرها من المهارات)، كما أنه لابد أن يقضي المرشحين فترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أيام في المركز.

- **المقابلات:** تستخدم المقابلات في معظم المؤسسات كخطوة هامة وعملية، فهي تدعم وتساند المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الخطوات الأخرى لعملية الاختيار، وتهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدم مع الوظيفة المراد شغلها. وهناك أنواع متعددة من المقابلات التي تستخدمها المؤسسات وهي:¹
- **المقابلة المجدولة والمهيكلية:** يتم فيها تحديد الأسئلة، وصياغتها، وترتيبها، ويتم توجيهها لكل شخص يتم مقابلته بنفس الأسلوب. هذا يساعد على التأكد من أن اختلاف الإجابات لا يرجع لاختلاف الأسئلة ولكن لاختلاف من توجه إليه الأسئلة.
- **المقابلة غير مجدولة وغير مهيكلية:** هذا الشكل من المقابلة لا يتم تحديد أي أسئلة محددة مسبقاً، ولا يتم توجيه الأسئلة في نسق وترتيب معين، وبقليل من التوجيه من القائم بالمقابلة يتم إتاحة الفرصة وتشجيع المقابل على عرض خبرته، ووصف الأحداث الهامة، والكشف عن اتجاهاته، وقيمه، وللقائم بالمقابلة له قدر كبير من الحرية في توجيه العديد من التساؤلات خلال المقابلة.
- **المقابلة التلغونية:** تستخدم كعامل مساعد للتقليل من أعداد المرشحين الذين تتاح لهم الفرصة للمقابلة الشخصية. علاوة على أنها تتيح الوصول إلى أعداد كبيرة من المرشحين المتواجدين في أماكن بعيدة جغرافياً، وتقليل تكاليف المقابلة الشخصية.
- **التأكد من المصادر المرجعية:** يمكن الرجوع للمصادر المرجعية للتأكد من صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من المتقابل، فمعظم المؤسسات تتصل بمجموعة من المصادر كالأشخاص، المدارس والجامعات، ومؤسسات التوظيف السابقة.²

¹ . جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 317-318.

² . راوية حسن: مرجع سابق، ص 145.

ثالثاً: التعيين

التعيين هو تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظراً لتوافقها مع قدراته وإمكانياته، وتقلل من تكلفة التدريب وتفتح مجالات الترقى في المسار الوظيفي المناسب، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء وعليه الاستثمار الناجح في الموارد البشرية.¹

ويعرف بأنه: " عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة أو بإدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد، ويرتب هذا القرار حقوق الموظف في الأجر والمزايا الإضافية وأيضاً واجبات ومسؤوليات الوظيفة".²

أ- خطوات التعيين:³

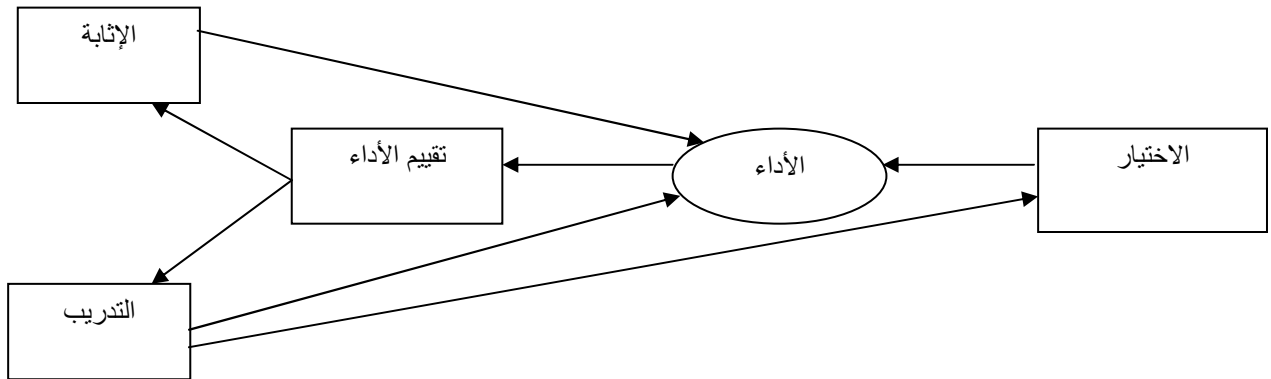
- **الفحص الطبي:** تطلب الكثير من المؤسسات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب منه، ويعتبر الفحص الطبي كخطوة أخيرة في عملية الاختيار.
- **اتخاذ القرار النهائي للاختيار:** في هذه الخطوة يتم اختيار فرد واحد لشغل الوظيفة، وتقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي للاختيار على عاتق مستويات إدارية ففي كثير من المؤسسات يقوم قسم الأفراد بتحميل مسؤولية إكمال بيانات الموظف، وفي معظم المؤسسات يقوم مدير الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات الاختيار بناءً على توصية من مدير الموارد البشرية.
- **مباشرة إجراءات التعيين:** كتحضير عقد عمل بين الموظف الجديد والمؤسسة، وتختلف هذه العقود في مدتها ونصوصها، وشروطها من مؤسسة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، فالوظائف ذات الأهمية الكبيرة تعطي مزايا أكثر من الوظائف المتدنية. وبعد تحديد العقود يقوم كثير من المؤسسات بإصدار إجراءات ذاتية تورد فيها كافة البيانات الرئيسية في العقد كالراتب، العلاوات... الخ، ويجري تعميم ذلك على الإدارات المتخصصة مثل: الإدارة المالية لدفع الرواتب، الإدارة التي يتبعها الموظف، إدارة الموارد البشرية ليوضع الملف الخاص بالموظف وهناك الكثير من التنظيمات التي تعتمد سياسة الفترة التجريبية مستندة إلى القوانين الحكومية. وخلال هذه الفترة على الموظف أن يثبت كفاءته ليتم تثبيته في عمله وإلا فإن للمؤسسة الحق في إنهاء خدماته دون إنذار مسبق، كما يحق له ترك العمل خلال نفس الفترة.

¹ . محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 115.

² . وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص 95.

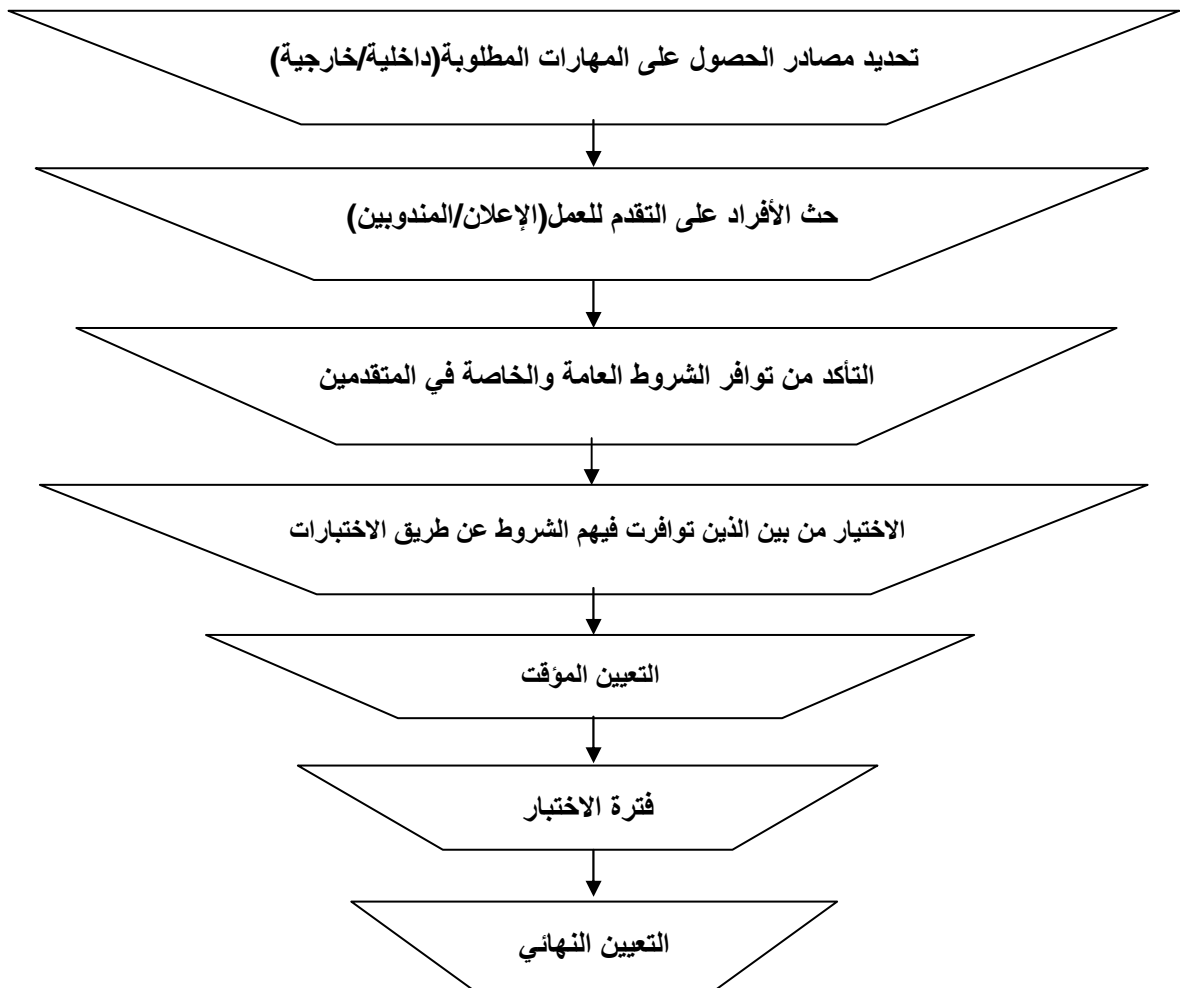
³ . محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2004، ص 155.

شكل رقم (01) يوضح: عناصر دورة انتقاء الموارد البشرية وتطوير آليات التوظيف.



المصدر: جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، مصر، 2007، ص 29

الشكل رقم (02) يوضح: مراحل عمليتي الاختيار والتعيين.



المصدر: هالة محمد لبيب: الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2008، ص 289.

3- العوامل المؤثرة في التوظيف:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف منها الداخلية والخارجية وهي: ¹ **أولاً: العوامل الداخلية:** هناك عوامل داخلية تؤثر في سير وتنفيذ سياسة التوظيف في المؤسسة وأهم هاته العامل ما يلي:

أ- **سياسة المؤسسة:** تعرف السياسة على أنها مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة، ومن أهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات.

إن نجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعماً من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث والاختيار لأحسن القوى العاملة.

ب- **تخطيط القوى العاملة:** تعتبر من العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية لكل نوع من أنواع الوظائف.

ج- **ثقافة المؤسسة:** يجب على المسؤول الأعلى في المؤسسة أن يعمل على تهيئة ثقافة تتماشى مع رؤية مستقبلية وذلك من خلال الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

ثانياً: العوامل الخارجية وتتمثل في مجموعة من العوامل أهمها: ²

أ- **التقدم التكنولوجي:** يشكل التقدم التكنولوجي عدد من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل لهذه التكنولوجيا، وبهذا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة توظيفها لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل.

ب- **الوضع الاقتصادي:** يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسيع السوق الذي بدوره يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة.

¹ . صلاح الشاوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإصدار 12، سكونديرة، 1999 ص12.

² . نفس المرجع، ص14.

ج- التشريعات القانونية: تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي وبالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات التي يتم بها التوظيف كذلك المتعلقة بالسن، الجنس، الجنسية، كما تفرض حداً أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة وهذا ما يفرض على المؤسسة ومختلف سياساتها بعض القيود.

4- العملية التوظيفية في ظل المدارس الإدارية:

اهتمت النظريات الكلاسيكية بدراسة التنظيم والوظائف التي يقوم بها واعتبرت أن التنظيم يتكون من مجموعة من الأعمال والمهام، وأن وحدة التنظيم الأساسية هي المركز أو الوظيفة وأن لكل وظيفة وصفاً محدداً يوضح بكل دقة الأعمال والواجبات التي ينبغي على شاغلها القيام بها، أي أن واجبات الفرد محددة. وتتطلب نظرية التنظيم الكلاسيكية أن يقوم الإنسان بملائمة نفسه لمتطلبات العمل.¹

ف نجد أن ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية اعتبر أن شغل وظيفة في التنظيم تعتبر مهنة، ويتطلب ذلك منه تدريب وخبرة تجبره على تخصيص وقته وجهده كله للعمل، كذلك فإن اختيار الأفراد لشغل الوظائف يتم بسلسلة من الاختبارات ويعهد إلى الشخص بواجبات وظيفة معينة بناءً على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية وغير شخصية كالامتحانات مثلاً، ويرى ماكس فيبر أيضاً أن حصول الموظف على شهادة علمية هي شرط من شروط التوظيف، كما يؤكد على أن وسائل الاختيار والتعيين للوظائف يجب أن تعتمد على أسس موضوعية أي لا تأخذ في الاعتبار شخصيات الأفراد.

أما مدرسة الإدارة العلمية فقد كان اهتمامها متجهاً إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، والتنظيم عند تايلور يقوم على الإنسان مجرد آلة، وأيضاً اهتم بتحديد نظم العمل وما هي أنسب الطرق لأدائه وقد كانت النظرة المادية أو الفيسيولوجية هي المسيطرة على تفكير رواد الإدارة العلمية، وبالتالي فإن أقصى ما يهتم به التنظيم من صفات العامل هي الطاقة وهي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه وأيضاً السرعة والقدرة على الاستمرار في بذل المجهود العضلي. ومن أهم ما جاء به تايلور هو تحليل كل عمل إلى عناصر أولية بسيطة يمكن تحديدها في حركات بحيث يوضع لكل حركة زمن معين تؤدي فيه وهو ما يعرف بمبدأ "الحركة والزمن" يليه مباشرة مبدأ "الاختيار العلمي للعاملين" الذي يؤكد من خلاله على اختيار وتدريب العمال لتحسين أدائهم.

¹ . علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ب ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص 29.

أما مدرسة التكوين الإداري فقد عمل رائدها هنري فايول على تقسيم نشاط التنظيم إلى ستة أقسام وهي: النشاط الفني، التجاري، المالي، الأمني، المحاسبي والنشاط الإداري وأكد على أن أي منظمة سواء كانت بسيطة أو معقدة، صغيرة أو كبيرة فإن هذه المجموعة من النشاطات ينبغي أن تتوافر دائما بها وعليه فإن جميع الموظفين في المنظمة ينبغي أن يتوافر لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية في المنظمة، وهذا القدر من المعلومات تختلف نسبته من وظيفة إلى أخرى، وبين هنري فايول بأن أهم قدرة يجب أن يتصف بها العامل هي القدرة الفنية. أما أهم صفة يتميز بها المسؤول أو المدير فهي القدرة الإدارية.¹

أما لوثر جوليك وليندال إيرويك فقد أوضحا في كتابهما "أبحاث في علم الإدارة" الصادر سنة 1937 بأن عناصر العملية الإدارية أو التنظيمية تتحدد في سبعة وظائف من بينها وظيفة التوظيف والتي تتعلق باختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وتهيئة المناخ المناسب للعمل.²

¹ . بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، 2011، ص67.

² . المرجع نفسه، ص78.

II- العملية التكوينية:

1- أهمية التكوين وأسباب الاهتمام به:

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة، فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المؤسسة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين. أهمية التكوين: يمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية¹.

أولاً: الأهمية بالنسبة للمؤسسة تظهر فيما يلي

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ثانياً: الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين تتمثل فيما يلي

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

ثالثاً: الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تتمثل فيما يلي

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

¹ . نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص115.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- وتعود ضرورة اللجوء إلى التكوين في المؤسسات عموماً لعدة أسباب أهمها:
- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية... الخ.
- المنافسة الداخلية والخارجية: فقد زادت حدة المنافسة نظراً للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.
- تغير متطلبات العملاء: نظراً لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.
- اكتساب معلومات جديدة.
- تغيير ايجابي في الأذهان والوسائل، كوسائل التسيير.
- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي وغيره.

2- أهداف التكوين

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

أولاً: الأهداف التوجيهية والإرشادية

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهرة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.¹

ثانياً: الأهداف التنظيمية والإدارية

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إلماماً واهتماماً بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءتهم ومهارتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على المؤسسة.

¹ . عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص30.

ثالثاً: أهداف النمو الفكري

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة وسياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد لمهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيد بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.¹

رابعاً: أهداف ذات بعد تكتيكي من بين الأهداف التكتيكية نذكر:

- التكوين من أجل الترقية: إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.
- التكوين من أجل تنويع المهام (الإثراء الوظيفي): يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع المهام سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

3- نظام التكوين

إذا نظرنا إلى المنظمة فإننا نجد لها نظاماً متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف معين ومحدد وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة بعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل ونظام الأفراد... الخ، واستناداً إلى هذا المفهوم أي مفهوم النظام فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً في حد ذاتها فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين نظام من هاته الأنظمة.

والتكوين باعتباره نظاماً له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضماناً لفعاليتها وأهمها:

أولاً: أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأتم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال الأنشطة التكوينية عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.

¹ . محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993 ص 200.

ثانياً: أن نظام التكوين متكامل ذاتياً يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغيرها من المراحل وأن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل مرحلة على حد أولاً، ثم على مجموعة الكفاءات لتلك المراحل في تفاعلها معها ثانياً.

ثالثاً: أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكويين، بل يرمي أساساً إلى تحقيق اقتصادية وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساساً لتقويم التكوين⁽¹⁾.

4- مراحل تصميم عملية التكوين: تعتمد عملية التصميم على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التكوين الفعلي محله، ويجب أن ننظر إلى عملية تصميم نظم التكوين كعملية متعددة الأوجه ومتماسكة وتكمل بعضها بعضاً، وتتم عبر مراحل هي:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية²

في إطار تخطيط الاحتياجات التكوينية للمنظمة بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التكوينية لا تخرج على ثلاث مستويات: على مستوى المنظمة، على مستوى الوظيفة، وعلى مستوى الفرد.

• على مستوى المنظمة:

لما كانت إستراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلاً لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية تلك الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف.

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخر، والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنويات العاملين وهكذا..... حيث تلقي هذه المؤشرات الضوء على احتياجات التكوين كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التكوين.

¹ . حسين الدوري، الإعداد والتكوين الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976، ص128.

² . مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص55.

• على مستوى الوظائف:

إن تحليل العمل أو الوظيفة كما رأينا سابقا يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك في تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة التي تمكنه من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين، ومن المستحسن أيضا أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه العمليات إلى الطريقة المناسبة وتحدد التكوين المطلوب للإمام بها.

• على مستوى الفرد:

تتصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

ولتقدير الاحتياجات التكوينية في أي من المستويات الثلاثة، سواء كانت آنية أو مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، والاستبيان والملاحظة وتقارير الأداء والاختبارات المختلفة.¹

وقبل أن تبدأ عملية التكوين يتوجب وضع الأهداف التكوينية، ولا بد أن تكون الأهداف مكتوبة كأهداف سلوكية (تعلم مهارات مثلا)، ووضع المعايير الخاصة بقياس ع التكوين ولا بد من أن نضع أكثر من معيار للقياس، وقد تكون هذه المقاييس مباشرة أو غير مباشرة، وبغض النظر عن عدد هذه المعايير فإنه يجب أن تكون منسجمة مع الأهداف واستراتيجيات المنظمة.

ثانيا: مرحلة التكوين:

تتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة ومتكاملة مع بعضها وهي:

- تصميم البرنامج التكويني
 - إدارة البرنامج التكويني
 - تحديد الطرق المستخدمة في التكوين
- وفي ما يلي مناقشة لهذه الجوانب:²

¹ . مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، المرجع السابق، ص56.

² . المرجع نفسه، ص59.

- **تصميم البرنامج التكويني:** تصميم البرنامج التكويني عملية تعنى بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج والمعايير التقييمية وقياس فعالية البرنامج.
- **إدارة البرنامج التكويني:** المقصود بإدارة البرنامج التكويني (مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التكويني) وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات التي تقيم هذا البرنامج فإن على إدارة البرنامج التكويني مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج وهذه أهمها:
 - بالنسبة للمتكوّنين: التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم ووجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، واستقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم إن تطلب الأمر ذلك، وتأمين وصولهم إلى أماكن التكوين ودعوتهم في الأوقات المحددة.
 - بالنسبة للمكوّنين: التأكد من والعمل على سلامة الاتصالات بين المكون والجهة المنظمة للبرنامج، وتأمين وصول المكون إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة وتوفير المستلزمات التي يحتاجها المكون، والحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة ودفع المستحقات التي يستحقها في الوقت المناسب .
 - بالنسبة للتسهيلات التكوينية: التأكد من والعمل على وجود أماكن مناسبة للتكوين، وجود بطاقات بأسماء المشاركين، وجود أجهزة صالحة للعرض، وجود مواد تكوينية مطبوعة.
- **تحديد الطرق المستخدمة في التكوين:** بعد أن عرفنا من سيلتحق بالبرنامج التكويني وهيأنا الاحتياجات التكوينية يبقى بعد ذلك أن نحدد طرق التكوين التي ستستخدم، بالنظر للعدد الكبير من هذه الطرق ولما تتميز به كل طريقة من إيجابيات وسلبيات.

5- تقييم ومتابعة فعالية التكوين

التكوين كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لابد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فعاليته، ذلك أن وجود كادر تكويني، أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتكون، وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التكوين ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التكوين، بل تمتد لتثبيت أساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تم تثبيتها بواسطة البرنامج التكويني، ومن المؤسف أن نجد أن أغلب المعلومات التي نحصل عليها بشأن تحقيق الأهداف التكوينية، هي معلومات غير دقيقة.

ويمكن تعريف تقويم التكوين على أنه : الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي أحدثه فيهم التكوين، وكذلك قياس مدى كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.¹

ويفهم من ذلك أننا بحاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب أبرزها ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لتمديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة.
- مدى ملائمة المواد التكوينية المستخدمة (المحاضرات، المناقشة، التمثيل، حالات دراسية).

أولاً: معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التكويني²

هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فعالية البرنامج التكويني ومن

بينها:

- ردود أفعال المتكويين والتعلم الذي اكتسبه المتكون
- سلوك المتكون في العمل والنتائج على مستوى المنظمة

وفيما يلي شرح لكل منها:

أ- **ردود فعل المتكويين:** ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل مدى شعور المتكون بالاستفادة من الدورة، أي الجوانب التي يعتبرها أكثر إفادة من غيرها، وهي أكثر صعوبة أو سهولة... الخ. وميزة هذا المعيار سهولة قياسه، إلا أن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مد ما اكتسبه فعلا من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل . ذلك لأن تصور الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التكويني عليه شيء، والآثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

ب- **التعلم الذي اكتسبه المتكون:** أي المبادئ والحقائق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني، ورغم أن هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثته

¹ . عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، عين شمس

الأهرام، 2001، ص112.

² . المرجع نفسه، ص113.

التكوين لدى الموظف، ورغم أنه أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق، لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

ج- سلوك المتكون في العمل: أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني، ومقارنته مع السلوك السابق قبل التكوين، كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل، ملاحظة غيابه، أو علاقته مع زملائه، أو شكاوى المراجعين... وهكذا.

د- النتائج على مستوى المنظمة: وهنا نقيس آثار التكوين على المنظمة ككل وليس على الفرد المتكون، كأن نلاحظ التكاليف، أو كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل، شكاوى الزبائن... وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة وهو ليس يمثل الاختبار النهائي لفعالية التكوين، لكن هذا المعيار يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي برنامج تكويني نظرا لتدخل العديد من العوامل الخارجية التي قد يفشل كل من المتكون وإدارة التكوين في التحكم فيها.

ومما يلاحظ على المعايير الأربعة السابقة، أن المعيارين الأولين يمكن إنجازهما أثناء انعقاد الدورة التكوينية، أما المعيارين الآخرين فيتمان بعد الدورة التكوينية وأثناء العمل، ولذلك عليها أحيانا المتابعة، أي متابعة آثار التكوين على العمال وعلى البيئة التنظيمية، بعد انتهاء البرنامج التكويني.¹

6- أنواع التكوين

أولاً: التكوين في مكان العمل: يعتبر التكوين في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشاراً، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وما يميز هذا النوع من التكوين هو انه يسمح للمتكون بالارتباط مادياً ونفسياً بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعليم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التكوين هو نفسه مكان أداء العمل فباستطاعة المتكون أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه المتكون من تقدم علمي وعملي، ويكون التكوين في مكان العمل غالباً بواسطة المشرف أو الرئيس المباشر أو بواسطة أفضل الأفراد ذوي الخبرة والمهارة الكبيرة إضافة إلى القدرة على الوصف والشرح والتحليل والإيضاح.²

ثانياً: التكوين خارج مكان العمل: يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للعمال في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز تكوين بالمؤسسة إن وجد، أو في مركز

¹ . عائدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية مكتبة الأكاديمية، المرجع السابق، ص114.

² . حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، مرجع سابق، ص271.

تكوين خارج المؤسسة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التكوين من العمل، وقد يأخذ هذا النوع من التكوين عدة صور منها: ¹

أ- **المحاضرة:** يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات محددة للمتكونين مثل قواعد العمل، إجراءات وطرق أداء جديدة، مع وجود عدد كبير من المتكونين في وقت واحد وأيضاً مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المتكونين، وتزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تكويني خارج مكان العمل إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية (رسوم، صور، خرائط، أفلام..... الخ. وكل ما يساعد على لفت انتباه المتكونين وزيادة تركيزهم واهتمامهم وتوضيح النقاط الأكثر صعوبة في المادة، وقد تأخذ المحاضرة الطابع الهيكلي الموجه، أين يتم إعدادها مسبقاً بدقة، حيث تكون مشاركة المتكونين محدودة جداً، أي لا يسمح بالحوار والمناقشة إلا نادراً، كما قد تأخذ الطابع المرن غير الموجه بحيث تسمح بالاتصال بين المحاضر والمتكونين بمعنى تقوم على أساس الحوار والمناقشة المتبادلة، وما يؤخذ على المحاضرة هو تناولها في الغالب للعموميات من الأمور وعدم تعرضها للتفاصيل.

ب- **التطبيقات العملية:** وهنا يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكونين، موضحاً لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وعادة ما توجه هذه الطريقة للتكوين على الأعمال الحرفية أو اليدوية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.

ج- **دراسة الحالات:** تستخدم هذه الطريقة أساساً في التكوين على المواضيع التي يواجه المتكون فيها بموقف عملي معين، وتتطلب دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولاً إلى إعطاء تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتكون وبتوجيه من المكون أن يلم بالمبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة موضوع البحث.

د- **الدراسة المبرمجة:** ويأخذ هذا الأسلوب شكل كتيبات أو مراجع تحتوي على مادة علمية مبرمجة أي منظمة ومرتبطة بطريقة منطقية متسلسلة، وقد يتعدى استعمال أجهزة تعليمية من قبل بعض المؤسسات.

هـ- **تمرينات المحاكاة:** تعتبر أساليب المحاكاة من الطرق التكوينية الفعالة والمكلفة أيضاً، والمحاكاة هي عملية تقليد للواقع أو تمثيله (تمثيل الواقع)، لكي يمكن محاكاة العمل والوظيفة المراد التكوين عليها، ويتم وضع المتكون في بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية، أي يتم وضع المتكون في مكان له نفس خصائص وظروف المكان الفعلي للعمل، ويقوم المتكون بالتالي بتعلم

¹ . محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 197-201.

أداء العمل المطلوب منه من خلال قيامه بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته، ومثال ذلك تكوين الطيارين في شركات الطيران.

و- **التلمذة الصناعية:** تقوم طريقة التلمذة الصناعية والتي هي نوع من التكوين المهني على تزويد العمال التشغيليين بالمعرفة النظرية والعملية لحرفة أو مهمة لفترة معينة، ويعقب أو يتخلل ذلك تكوين على العمل نفسه على يد معلم محترف متمكن من حرفته، أو مؤسسة مختصة أو ما شابه ذلك.¹

7- دور التكوين في رفع أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية

أولاً: زيادة فعالية برنامج التكوين لدى الأفراد

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين، يمكن أن يكون برنامج التكوين معداً ومصمماً وفقاً لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم، وهذا من خلال زيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة، ومن الضروري أيضاً إتاحة الفرصة للمكونين في المناقشة والمشاركة في البرامج، حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.

ثانياً: المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين كما يجب توفر الإدراك والتحسس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين.

وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضاً تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه ويجب أن يكون المكون ماهراً في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم كل من البرامج والمكونين، وأن يكون قادراً على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الإتجاه الهادف.

¹ . محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 197-201.

ثالثاً: محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية

من أجل زيادة فعالية برنامج التكوين لا بد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي:

- التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكويين بها في محتوى برنامج التكوين.
- ضرورة تحديد الأهداف وفقاً لنوع الأداء المطلوب حيث أن تدقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية في تحديد مستوى الأداء.
- توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري.
- تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع الخبرات وخلفيات الأفراد العاملين.
- التخطيط لبرنامج التكوين وفقاً لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة.
- اختيار طرق التكوين متنوعة قد الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها.
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكويين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التكويني.

بالإضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية ومؤثرة على فعالية برنامج التكوين فإن عملية تقويم برنامج التكوين تمد إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية ولذلك فمن الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقويم البرنامج لغرض الكشف عن أي خلل برنامج التكوين⁽¹⁾.

¹ . سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دائل وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007، ص119.

III- العملية التحفيزية:

1- أهمية الحوافز¹

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد عن العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه وبكفاءة فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

يمكن القول أن أداة المؤسسة أو المنظمة يعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والمجموعة، كما تدل عليه معادلة مستوى الأداء التالية:

$$\text{المرغبة في العمل} \times \text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل.}$$

وعليه فإنه من الأهمية أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، ويمكن أن نجمل أهمية الحوافز في الآتي:

- إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
- إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها.
- المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والفرد.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إيجادها بين صفوف أفرادها العاملين.
- تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم للتكيف معها.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أية أعمال وأنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل أفرادها.
- دفع الأفراد لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم وقدراتهم.
- تعد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الكفاءات بالالتحاق بالمؤسسات.
- إن الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاههم وغايتهم وتوجيههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه.

¹ . عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهوان، 1999 ص58.

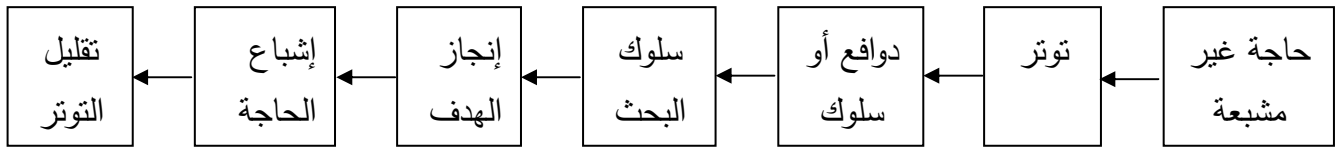
- تعد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات والمؤسسات المبدعة، وركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتميمته.

2- العلاقة بين الحوافز والدوافع:¹

نعلم بأن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتواه وشكله وسلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.

إذن الفارق الأساسي بين الدوافع والحوافز هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح، أو أنه ذو طبيعة شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمارسه المدير تجاه مرؤوسيه ولا بد أن يراعي في استعماله التشريعات، السياسات، القيم، العادات والتقاليد في المنظمة وحولها. والشكل الآتي يوضح عملية الدفع الأساسية:

شكل رقم (03): عملية الدفع الأساسي



المصدر: محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، ص206.

إن الحاجة غير المشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد التي تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها فهي تشبع حاجته وتؤدي إلى تقليل التوتر لديه.

فمثلا؛ قيام فرد بالعمل ودية إضافية أو ساعات عمل إضافية بحماس قد ينبئنا بأن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين، هو الحصول على حوافز أجرية إضافية لأنه يحتاج إلى مال.

¹ . خرخاش سامية: أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الانتاجية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003 ، ص 6-7.

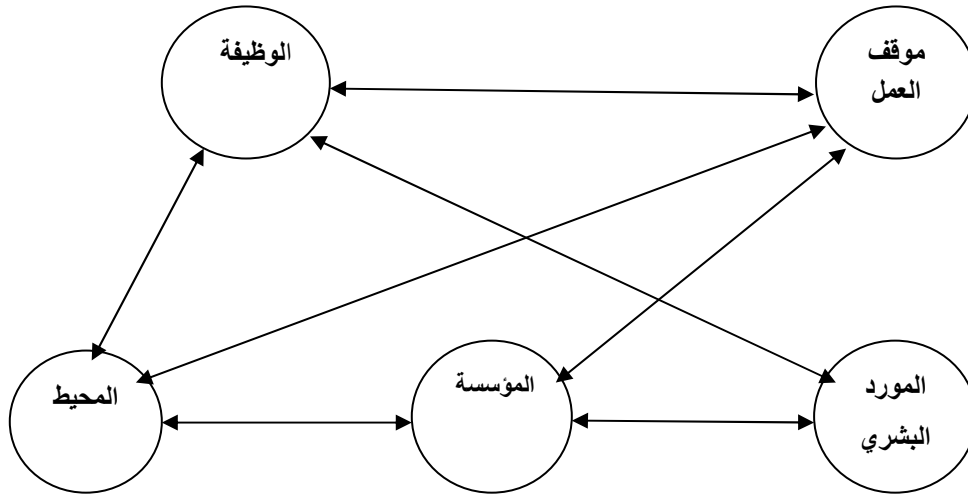
3- مكونات عملية التحفيز

تعتبر عملية التحفيز عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل فيما بينها تفاعلا إيجابيا أو سلبيا، ويؤدي هذا التفاعل إلى نتائج إيجابية أو سلبية على مستوى السلوك والأداء، وتظهر منظومة التحفيز في ثلاثة مكونات أساسية هي: المورد البشري، الوظيفة، موقف العمل، وقد أضيف مكونين هما المؤسسة والمحيط نظرا لمدى تفاعل المؤسسة والمحيط وهذا التفاعل يؤثر على عملية التحفيز بالإضافة إلى الأسباب التالية.¹

- أن عملية التحفيز هي إدراك وشعور بمؤثرات خارجية مصدرها المحيط أو المورد البشري الذي يحمل قيم العمل من أجل العائلة سينقل هذه القيم إلى داخل المؤسسة وتصبح المؤسسة عندئذ العائلة الثانية والوظيفة المجال الآخر الذي يحتل أهمية لدى الفرد .
 - أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت المواءمات الآتية:
 - المورد البشري والوظيفة: أي يتناسب قدرات ومعارف وقابلية الفرد مع المتطلبات الوظيفية ويكون هذا من خلال ما يعرف بتصميم الوظيفة .
 - الوظيفة والمؤسسة: أي أن تكون الوظيفة جزءا جوهريا في هيكل المؤسسة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المؤسسة استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى المورد البشري.
 - المورد البشري والمؤسسة: أي أن تتكامل أهداف الفرد والمؤسسة.
 - المؤسسة والمحيط: أي أن تتكيف لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية ومتطلبات المؤسسة كذلك للتكيف مع التغير التكنولوجي الذي يكون أساسا من خلال المورد البشري ذاته.
 - المورد البشري والموقف: أي أن يمتلك المورد البشري القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.
- ويبين الشكل التالي المواءمات التي تكون بين مكونات منظومة التحفيز المطبقة في المؤسسة.

¹ . خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص258.

الشكل رقم (04) : (مكونات منظمة التحفيز)



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 260 .

4- ربط الحوافز بالأداء:

إن العامل الأساسي المؤثر على الإنتاجية في المؤسسة هو الفرد، فأداء الفرد للعمل هو المحدد الحقيقي للكفاءة الإنتاجية، وحسب صقر عاشور ورد أن أداء الوحدة الإنتاجية هو قيامها بالأنشطة و المهام الموكلة إليها... وله ثلاث محاور جزئية هي كمية الجهد المبذول و نوعية هذا الجهد و نمط الأداء وأن معايير فعالية أداء الوحدة الإنتاجية تستشف من هذه المحاور¹ لأن الفرد باستخدامه للألات وتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلي للمؤسسة وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة، ولتحسين أداء الفرد لابد من تحفيزه. فالحوافز في النهاية تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الفرد العامل.

فربط الحوافز بالأداء، مسلمة أساسية للمنظمات التي تعمل في ظل السوق الحر و لا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط، و لكنها تمثل أهمية أيضا على المستوى الفردي. " فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر، إذا كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافأة المرغوبة."² لكن نجد أن الكثير من مدفوعات المنظمة لا تربط بين الأداء و الحوافز، و إنما يحصل عليها الفرد فقط لأنه ينتمي أو يعمل بالمنظمة أو نتيجة أقدمية... كذلك بالنسبة للترقية التي لابد أن ترتبط بالأداء نجد أن الأفراد يحصلون عليها حسب الأقدمية أو قد يشغل المنصب بفرد خارج

¹ . أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، 1979، ص 50-51.

² . رابوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 270.

المنظمة لأن فرص الترقية قليلة أو نادرة، حيث أن هذه المنظمات لا تربط الأداء بالحوافز نظرا لصعوبة قياس الأداء بطريقة دقيقة خاصة.

5- العملية التحفيزية في ظل المدارس الإدارية

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن الحوافز مرت بعدت تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة. ويميز الكتاب بين ثلاث مراحل، تتمثل فيما يلي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط، حيث ركز فريديريك تايلور 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت، وكان أسس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية)⁽¹⁾.

ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأهداف المثالي من جانب العاملين كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم ودرس العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ وعليه فأن تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد، وأساسها ما يلي:⁽²⁾

- ✓ تقسيم العمل على إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.
- ✓ تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
- ✓ تدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
- ✓ دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
- ✓ إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج.

¹ . بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2009-2010، ص 72.

² . المرجع نفسه، ص 73.

اعتمادا على المبادئ السابقة الذكر، فإن مدرسة الإدارة العلمية تقود عموما إلى التطبيقات العلمية التالية:⁽¹⁾

- ✓ الاستفادة القصوى من مجهودات العاملين.
- ✓ التأكيد على تعيين المهام المناسبة للعمال وكذلك تدريبهم على الاستفادة المثلى من قدراتهم.
- ✓ التخصص الأوسع للنشاطات مع التصميم الملائم للوظائف وتعيين الأساليب ووضع معايير الوقت والحركة.
- ✓ وضع معايير الإنجازات على أساس نتائج المتوسط والنتائج الأقصى لرأس المال.
- ✓ دور التعويضات والحوافز والعلاوات الأخرى في زيادة إنتاجية العمال.

وذلك يعني أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص، التدريب الفني، تجزئة العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدا حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحريك الفرد لأداء واجبه، وتقدير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه غلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني، فبهذه الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يفرق بين العامل والآلة، وركز على الجانب المادي للأفراد وأغفل جوانب أخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل المجهود المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه، كما أدى نظام الأجور الذي وضعت حركة الإدارة العلمية إلى نشوء صراعات بين العمال والتأثير على علاقات الصداقة فيما بينهم ومع المشرفين إضافة إلى مشكلة صعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والنتيجة عن فكرة التخصص الوظيفي بين المشرفين على العمال.

¹ . بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، المرجع السابق، ص73.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية¹

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهومانس وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين.

وقد عرفت هذه المدرسة اتجاها آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية.

وأصبحت المنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاما معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في مدرسة الإدارة العلمية، ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز، إذ أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري.

فقد قام التون مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادي كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالتجته الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية، وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين في العمل، والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلونها (التنظيم غير الرسمي)، وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل.

ثالثا: المدرسة المعاصرة²

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة على المنظمة والعامل والحوافز على حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق وغدت المنظمة تؤثر وتتأثر

¹ . بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، المرجع السابق، ص74.

² . المرجع نفسه، ص75.

بالمجتمع الذي يعيش فيه، والعامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لتمتعه بمختلف الطاقات الإبداعية.

وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صورا متعددة: مادية ومعنوية، ايجابية وسلبية، وفردية وجماعية، كلها ترتبط بإنجازات العامل وتحصيله من ناحية، ودوافعه وحاجته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية. كما اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظرية الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها، مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية عضوا فعالا، حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات، واستكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.

6- أنواع الحوافز

لقد حاولت الكثير من نظريات التحفيز تحديد الحوافز التي تدفع بالأفراد نحو تحسين أدائهم، وفي الأخير توصلوا إلى أهمية استخدام مزيج متكامل من الحوافز كمؤثرات خارجية بغية كسب رضا العمال ومن ثم تحسين إنتاجيتهم، وقد صنفت الحوافز إلى مادية ومعنوية، كما صنفت إلى فردية وجماعية، ومباشرة وغير مباشرة، وإيجابية وسلبية.

أولا: الحوافز المادية وتنقسم إلى مباشرة وغير مباشرة¹

أ- الحوافز المادية المباشرة: وتتمثل في الأجر الإضافي -غير القاعدي- وحوافز الإنتاج والمكافآت بأنواعها، والحوافز المادية المباشرة تعكس القدرة الشرائية للفرد التي تسمح له بإشباع حاجاته، وتتمثل هذه الحوافز:

- الأجر الإضافي: يجب أن يكون أن يقارن مع جهد الفرد، وذلك من خلال مقارنة المدخلات والمخرجات لكل فرد، لإثبات العدالة الشيء الذي يعمل على كسب رضا العمال.

- العلاوات الدورية: تعتبر حافز سنوي، تقدم للعامل مقابل أداءه، إضافة إلى حسن أخلاقه وعلاقته مع الزملاء والمشرفين، كما توجد علاوات أخرى مثل علاوة الأقدمية مقابل ولاء الفرد للمؤسسة.

¹ . دحيان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2011-2012، ص 97.

- حوافز الإنتاج: التي تقد على أساس الإنتاج اليومي أو الشهري، وذلك حسب المعايير المعمول بها سواء بمستوى الأداء أو الانضباط الوظيفي.
- المكافئات على ساعات العمل الإضافية: وتقدم مقابل الجهد الإضافي الذي يتمثل في مزاوله العمل بعد ساعات العمل المقررة.
- المكافئات على الاقتراحات الجيدة للعمال: فبمجرد تقبل الإدارة لاقتراحات مفيدة مع العمال فهذا يعتبر عامل لرفع روح معنوياتهم، إضافة إلى ذلك فإن الاقتراحات تهدف إلى تحسين الجودة وتخفيض التكاليف... الخ.
- ب- الحوافز المادية غير المباشرة:¹ وتتمثل في مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعمال، مثل وجبات الإطعام، توفير السكن، النقل، تشجيع التكوين والتعلم الرياضة والترقية... إلخ، فالخدمات الاجتماعية تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد فهي تهدف إلى مساعدتهم وحمايتهم، الشيء الذي يعمل على رفع درجة الرضا عن العمل وبيئة العمل ومن بين أهم الخدمات الاجتماعية ما يلي:
 - الوجبات الغذائية: تتمثل في تقديم وجبات مجانية أو مبالغ رمزية للعمال الذين يستمرون في العمل غلى المساء، أو العاملين في المناطق النائية.
 - الإسكان: لسد حاجة السكن، التي تعتبر من الحاجات الأساسية، تقوم بعض المؤسسات ببناء مساكن لعمالها، أو إنشاء جمعيات تعاونية لباء المساكن.
 - النقل: نتيجة ازدحام الأشخاص أثناء تنقلهم خاصة في المدن الكبرى، وللحفاظ على طاقة العمال وحضورهم في الأوقات المحددة للعمل، فقد عملت بعض المؤسسات بتوفير سيارات خاصة لنقل العمال.
 - التعليم: تقوم بعض المؤسسات بنشر العلم والمعرفة بين العمال، وذلك بإقامة دورات تكوينية، إضافية غلى تشجيع العمال الذين يواصلون دراستهم، وذلك بدفع مصاريف الدراسة ومنحهم جوائز أثناء نجاحهم وتفوقهم.
 - الرياضة والترفيه: الكثير من المؤسسات تستغل أوقات فراغ العمال لترفيههم وإنشاء أندية رياضة وتنظيم رحلات سياحية.
 - المساعدات المالية: وتتمثل في تقديم قروض وإعانات في الحالات الطارئة، مثل المرض، الوفاة، الزواج... إلخ، أما القروض فتسدد على أقساط تخصم من الراتب.
 - الخدمات الطبية: وهي تتكفل برعاية الأطفال في حالة غياب أمهاتهم.

¹ . دحيان لويزة : تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، المرجع السابق، ص98.

- تقديم امتيازات شرائية: وهذا يخص المؤسسات التي تنتج سلعا أو خدمات موجهة مباشرة للاستهلاك النهائي.

ثانيا: الحوافز المعنوية

وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، بحيث أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الأفراد وكسب رضاهم، بحيث يجب إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل، وتنقسم الحوافز المعنوية إلى قسمين أساسيين:¹

أ- حوافز معنوية متعلقة بالعمل: وتشمل هذه الحوافز:

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- التصميم الجيد للعمل: أي تصميم العمل بالشكل الذي يجعله محفزا للأفراد لتحقيق الأداء الفعال، وتشمل عملية تصميم العمل كل من درجة تعقيد العمل وتنوعه وتكراره، وكذا درجة استقلاليته وأهم مداخل تصميم العمل تكون كالآتي:
- تجميع العمل: وذلك بدمج مهنتين إلى عامل واحد، مما يشعره بمدى أهميته.
- تناوب العمل: أي التغيير الدوري للوظائف بين العمال، وذلك قصد إبعاد الملل والروتين وزيادة الخبرات العملية للعاملين.
- إثراء العمل: أي تعميق مضمون العمل في حد ذاته كإشراك العمال في مسؤوليات التخطيط وتحديد معايير تقييم الأداء.

ب- حوافز معنوية متعلقة ببيئة العمل: وتشمل هذه الحوافز على:

- الإشراف: يجب على المشرف خلق جو مناسب يرفع من معنويات الأفراد.
- ظروف العمل: وتتمثل في مكان العمل ونظافته والإضاءة والتهوية والضوضاء.
- علاقات الصداقة بين العمال: يجب خلق علاقات منسجمة بين العمال، فهذا يؤدي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية وبالتالي تسود روح التعاون، الشيء الذي يخلق جو يرضي العمال.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: أي إتاحة الفرصة للمشاركة في تحديد المشاكل ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة.
- إرضاء العاملات في بيئة العمل: العاملات يرغبن في أسلوب الإشراف خاص بهن لأنهن أكثر حساسية من الرجال.

¹ . دحيمان لويزة : تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، المرجع السابق، ص99.

وبعد تحديدنا لكل من الحوافز المادية والمعنوية، فإن أساليب تطبيقها تختلف حسب مقصدها، إذا كانت فردية أو جماعية، فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه ومكافأته، وكذلك فإن حوافز الخطط الجماعية تعتمد على إدراك الجماعة لوجود علاقة بين أداء الجماعة ومكافأته وعلى الجماعة أن تدرك أن مستوى الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء الجماعة ككل ومن ثم كان لزاما على المؤسسة تحديد خطط الحوافز الفردية والجماعية معا وذلك بإخضاع معايير ثابتة لتقييم الأداء الفردي والجماعي.

ثالثا: الحوافز الفردية¹

الحوافز الفردية هي: "تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل".

ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق، وأن العامل لا يقدم أحسن ما عنده إلا إذا اقتنع بأن نتيجة ذلك هي إشباع رغباته واحتياجاته، كما أن انعدام الثقة بين العمال والإدارة أو عدم وجود علاقة واضحة بين زيادة الإنتاجية من جهة وبين زيادة الدخل والاستقرار الوظيفي من ناحية أخرى، يقضي على كافة جهود المنظمة في سبيل زيادة إنتاج العامل ورفع كفاءته الإنتاجية.

فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.

رابعا: الحوافز الجماعية²

إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم.

إن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معا وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية

¹ . بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، مرجع سابق، ص 86.

² . المرجع نفسه، ص 87.

الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سببا للتنافس والنزاعات والتأخر في الإنجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين العاملين.

تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قامت به جماعة من العمال، وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة.

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- ✓ إدماج كل عامل في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.
- ✓ لا يتحمل كل عامل المسؤولية الكاملة في الخسائر.
- ✓ لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- ✓ تشجع العاملين على نوعية بعضهم، ومساعدة العمال الجدد على تفهم العمل، خاصة وأن عائد كل منهم متوقف على الناتج الجماعي، وبالتالي فهي أداة جيدة للمراقبة الفعالة للعاملين ذاتيا.

وتعتبر المشاركة في الأرباح وكذلك إشراك العاملين في الإدارة ونظم مقترحات العاملين وجو العمل والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية التي تتبعها الكثير من المنظمات في معظم دول العالم على اختلاف نظمها الاقتصادية.

7- خصائص نظام التحفيز الجيد:¹

وقد ذكر مدحت محمد أبو النصر في كتابه: "إدارة وتنمية الموارد البشرية" خصائص نظام التحفيز الجيد فيما يلي:

- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاما وموضوعيا للتحفيز.
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تحدد السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها.
- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.

¹ . مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص340-341.

- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ولضمان جدية العاملين والمحافظة الإدارية على هيبتها وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- ✓ أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز لذلك يجب على الجراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوع من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

خلاصة الفصل:

إن المؤسسة تعيش اليوم في ظل اقتصاد بملامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيي في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبررا له ، لما يمكن أن يحدثه من آثار ايجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت المؤسسات في الجزائر مستقلة ومعرضة للمنافسة داخليا وخارجيا ، ومرحلة الدعم والحماية انتهت بشكلها المعهود في مراحل سابقة، وتواجه المؤسسة اليوم القواعد التجارية مما يجعل بقاءها أصلا في خطر ، وهذا ما يدفعنا إلى اعتبار التكوين -مرة ثانية- كمتغيرة إستراتيجية في ظل المشهد الحالي وما سيؤول إليه المشهد مستقبلا.

إن المورد البشري يجب أن يكون في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية ، وإن أي سياسة طموحة لتنميته وتميته لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتوظيف والتكوين والتحفيز ، توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركاتهم وتزيد من نسبة اندماجهم ، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة، إن على المستوى الوطني أو المستوى الدولي

الفصل الرابع

دراسة أداء العامل داخل

المؤسسة الصناعية

تمهيد

- I- رؤية سوسيو تنظيمية لمفهوم الأداء
 - II- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
 - III- العوامل المحددة للأداء
 - IV- أنواع الأداء
 - V- العوامل المؤثرة سلبا على الأداء الوظيفي
 - VI- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
 - VII- مؤشرات الأداء
 - VIII- الأداء في ظل المدارس الإدارية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الهامة التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام، سواء من طرف الباحثين أو المفكرين في السوسيولوجيا والاقتصاد وعلم النفس الاجتماعي، وباعتبار العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات من خلال الأداء الفعال الذي يرمي إلى تحقيق أهداف هذه الأخيرة، فقد انصب تفكير الباحثين والدارسين على محاولة الإجابة على سؤال مفاده: كيف نخلق قوة عاملة راضية ونزيد من أدائها وإنتاجها؟

وعلى اعتبار أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية اقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، وذلك من خلال قيامه بالمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

I- رؤية سوسيو تنظيمية لمفهوم الأداء:

1- الأداء الفعال في ضوء المؤشرات التنظيمية:

تعرف المنظمة على أنها (مجموعة من الأدوات والأنشطة المتداخلة، والتي يلزم أدائها لتحقيق هدف معين).⁽¹⁾

فأداء المنظمات مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، يعتمد أساسا على سلوك الأفراد العاملين فيها، فهم الذين يقومون بأداء الأنشطة المختلفة للمنظمة في كافة مستوياتها الإدارية، فكل فرد ضمن المنظمة له وظيفة محددة تقع ضمن مستوى تنظيمي معين ولها واجباتها وصلاحياتها المحددة بموجب التحليل الذي يجري لها.

فالعنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها عمل المنظمة من خلال الأداء الفعال الذي يرمي إلى تحقيق أهداف المنظمات، (لهذا اقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري، دون غيره من الموارد الأخرى)⁽²⁾. فأداء الشخص لعمله يعني قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله)⁽³⁾. لهذا يرى البعض أن معنى الأداء يعتمد على المحيط الذي يعمل فيه العامل، والحالة والموقف، وسياق عمل ما في مكان معين، كما يقصد به أيضا: (أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة).⁽⁴⁾

وللوقوف أكثر على مدلول هذا المفهوم أشار Scott سنة 1977 إلى أنه يجب عدم السعي إلى محاولة تفسير الأداء بصفة عامة، طالما أن اللفظ لا يشير إلى مفهوم محدد، ولكن يجب محاولة تطوير واختيار مجموعة مؤشرات بحيث تربط بين مؤشرات الأداء وخصائص محددة للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار كلا من المتغيرات الخارجية * خارج تحكم المنظمة * والمتغيرات الداخلية * تحت تحكم المنشأة*⁽⁵⁾. وبالطبع فإن أخذ تلك المتغيرات في الاعتبار يساعد على زيادة المعارف الناتجة عن العلاقة بين المتغير التابع والمستقبل، بدلا من تفسير الأداء بصفة عامة.

¹ . محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليلي المنظمة، الإدارة، الناس، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2 1975، ص22.

² . عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر العدد 1، نوفمبر 2001، ص86.

³ . أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملين، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ط2 1979، ص33.

⁴ . مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ص244.

⁵ . عادل منير عبد الحميد: محددات أداء شركات التأمين الكويتية، دراسة تحليلية، المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، المجلد 5، العدد 2، ماي 1998، ص432.

2- تقسيم العمل والأداء:

المهمة الرئيسية لأي تنظيم، أن يحدد في كل قسم أو إدارة الأعمال المراد أدائها ويبين مختلف العلاقات التي تربطها مع غيرها من الأقسام الأخرى، حتى يتم التناسق بين عمل كل إدارة مع بقية الأقسام الأخرى بهدف انجاز العمل الكلي للمنظمة بصورة متكاملة تمكنها من بلوغ أهدافها، ولا يتسنى للمنظمة ذلك إلا بتحديد مختلف الوظائف والأعمال وما يتميز به من صفات وخصائص، ووضع الشخص الملائم في الوظيفة التي توافق ميوله وقدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتتسجم مع مستوى طموحه.

فمبدأ تقسيم العمل يمثل أحد أبرز مبادئ التنظيم، الذي ينطلق أساساً من فكرة التخصص، حيث يفترض هذا المبدأ بأن الأفراد يحصلون على نتائج متقدمة من أعمالهم عندما يتخصصون في أداء مهام محددة وتوزع الأعمال فيما بينهم حسب قابليتهم ومهاراتهم. وفي هذا الإطار يقول فايول: (إن تقسيم العمل والتخصص هو بمثابة الآلية اللازمة لزيادة الإنتاج وإتقان صناعة السلع).⁽¹⁾

فوضع الشخص المناسب في المنصب الذي يلاءم قدراته وتخصصه يجعله أكثر رضا وجدارة على تحقيق متطلبات عمله. الأمر الذي يجعل من إمكانية تحقيق أداء عالي الفعالية. لهذا يمكن القول مع Chevalier: (بأن الأداء ينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدرته).⁽²⁾

3- الهيكل التنظيمي بين ما يفرزه من معطيات وأداء العامل:

يعتبر الهيكل التنظيمي التصميم الأساسي والرسمي للمنظمة والذي يحتوي على كافة الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يتم تأطيرها وتحديدها ضمن وحدات تنظيمية متكاملة ومنسقة ومرتبطة بأهداف تلك المنظمة.

ويحوي أي هيكل تنظيمي على ثلاثة عناصر تشكل اللبنة الأساسية لهذا الهيكل وهي *التطور والتعقيد- الرسمية- المركزية*. فهذه العناصر لها أثرها البارز في رفع درجات فعالية أداء العامل أو الحد منها.

¹ . محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000، ص63.

² . عبد الملوك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص86.

فالتطور والتعقيد مبني على أساس تقسيمات العمل، وهذا بدوره متوقف على حجم المنشأ، فكلما زاد حجمها زادت درجة التعقيد التي تقتضي وجود تقنين للأساليب وإجراءات العمل وتنظيمها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين.⁽¹⁾

يشير مفهوم الرسمية إلى درجة تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث يتم تأدية الأعمال بشكل واحد ومنمط، وبهذا يجعل إمكانية التنبؤ بسلوك الموظفين كبيرة كما يساعد على ضمان التنسيق ولتتأغم في العمل فكلما كان التنظيم منظمًا كلما كان هنالك أدلة عمل وإجراءات واضحة لها تأثيرها على الأداء الفعال، وتبعد العامل عن التششت وتجعله أكثر دراية بظروف ومتطلبات عمله.

أما عن السمة الأخيرة للهيكل التنظيمي فتتمثل في تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة أو مستوى إداري، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم، فبهذا المبدأ يؤكد على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين تبين نطاق الإشراف وخطوط الإتصال والسلطة.⁽²⁾

ولعل لكل هذه المؤشرات أثر واضح على فعالية الأداء، فالنمط الإشرافي وبالتحديد السلوك الإشرافي يمثل أحد العناصر المهمة في كثير من مجريات الأمور داخل المنظمة وهذا ما أوضحتها الكثير من الدراسات السيسيو تنظيمية التي أشارت بأن:

* المشرف يؤثر بشكل ملحوظ في معظم المترتبات أو النتائج الشخصية المرتبطة بممارسة العامل لعمله.*⁽³⁾

لهذا فإن الأداء هو: (تلك المهام التي يؤديها العامل في إطار وجود هيكل تنظيمي كفيل بتحديد الطريقة العقلانية للوصول إلى الأهداف من خلال ما يفرضه من مبادئ كفيلة بتحقيق ذلك).

¹ . محمد قيس العبيدي: التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997 ص141-145.

² . محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص41.

³ . عبد الناصر محمد حمودة: تحليل مسارات العلاقة بين سلوكية المشرف ومترتباته على المرؤوس، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 4، العدد 1، نوفمبر 1996، ص65.

II- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها في ما يلي:¹

1- الجوانب المتعلقة بالعمل:

- الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل بعمله الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.
- ناتج العمل: يعبر ناتج العمل عن مستوى الانجازات التي يحققها العامل ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل، ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

2- الجوانب المتعلقة بالسلوك:

- سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا .
- السلوك الإجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
- الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه، أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.
- فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال إكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

¹ . نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، إشراف إسماعيل شعباني، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/04، ص18

III- العوامل المحددة للأداء:

إن أداء الأفراد العاملين يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل رئيسية وهي: الدوافع والقدرات وإدراك العامل لدوره، وهو ما يتوافق مع مفهوم أحمد صقر عاشور لتحديد مدلول الأداء حيث يرى " أن أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي"⁽¹⁾.

ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \cdot \text{القدرات} \cdot \text{الإدراك}.$$

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين، فأثر الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك.

وهذا يعني أنه لتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء السابقة الذكر.

وحتى نفهم المعادلة السابقة نتطرق إلى تحديد مدلول كل عامل على حدى.

1- الدافع:

يعرف الدافع على أنه "العملية التي تتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما، والدافع يمثل قوى داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة"،⁽²⁾ وهنا نلاحظ أن قوة الدافع تختلف من فرد إلى آخر.

كما يعرف أنه " القوة المحركة والموجهة في وقت واحد، فهو استعداد أو حالة داخلية دائمة أو مؤقتة تثير السلوك الظاهر والباطن في ظروف معينة، حتى ينتهي إلى غاية معينة ولتحقيق هدف معين"⁽³⁾.

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا بأن الدافع عبارة عن حاجات ورغبات الأفراد تعمل على إصدار سلوكيات محددة ظاهرة للوصول إلى هدف معين، وكلما أشبعت الحاجات أو الرغبات يزيد

¹ . أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمة، مرجع سابق، ص 65.

² . جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 468.

³ . سمير كامل أحمد: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2001، ص 91.

استقرار الفرد ويقل التوتر، وعلى اعتبار أن الدافع محدد من محددات الأداء فإن أداء العامل يزداد بزيادة درجة قوة الدافع لدى العامل.

2- القدرات:

يقصد بالقدرات الخصائص والسمات الشخصية لأداء الوظيفة، ويعرفها عبد الرحمان العيسوي أنها " القدرة على أداء عمل معين سواء كان حركيا أو عقليا، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية"⁽¹⁾.

فهاته القدرة على الأداء تستعمل في جميع أنواع الأعمال من الفكرية إلى العضلية، وهي الاستطاعة على ما ينجزه فعلا الفرد من أعمال بسرعة فائقة وأداء دقيق، وقد تكون هذه القدرة إما مكتسبة عن طريق التعلم والتدريب والتكوين، وإما فطرية موروثة وملازمة للسمات الشخصية للفرد. وهذا ما يتفق عليه معظم الدارسون، حيث يعرفها محمد عثمانى نجاتي أنها " القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة، أو بنشاط عقلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك "⁽²⁾.

3- الإدراك:

إن العملية التي تهدف إلى إيجاد معنى لكل المدخلات المتنوعة المتدفقة إلينا عن طريق حواسنا المختلفة، تسمى الإدراك، حيث تتضمن تصنيع المعلومات بشكل فعال.

ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.³

كما يعرف الإدراك على انه "عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما نتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات".⁴

¹ . محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، ط2، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 70.

² . المرجع نفسه، ص283.

³ . راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 216.

⁴ . محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي، مرجع سابق، ص71.

فالعامل يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية في المؤسسة سواء من طرف رئيسه أو من زملائه العمال، مما تكون له انطباعات واتجاهات ترشده إلى أداء عمله.

ويعرف أحمد زكي بدوي الإدراك في مصطلحات العلوم الإدارية " أنها الفهم المباشر لمدلول الشيء أو فعل ما، ويعتبر البعض أن هذا الفهم يحصل فوراً أي قبل البحث والتقيب وباستقلال عنه بينما يعتبر البعض الآخر أنه نتيجة لازمة لعادات وخبرات سالفة مخزونة في خبايا الذهن"¹.

IV- أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك.²

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أولاً: الأداء الداخلي

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

أ- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ثانياً: الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو

¹ . أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977، ص46.

² . عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة-قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص05-06.

بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أولاً: الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ثانياً: الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

V- العوامل المؤثرة سلباً على الأداء الوظيفي:

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاماً على الإدارة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه النظر الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها، الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام.⁽²⁾

¹ . عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

² . نقلاً عن محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية مكتملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، فلسطين، غزة، 2006 بإشراف الدكتور: سامي علي أبو الروس، ص51.

بناء على ما تقدم فإنه يجب على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها وأن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة. وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:

1- غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداءه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء.⁽¹⁾

2- مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا تقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية فمن العوامل الاجتماعية - علي سبيل المثال العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية، داخل البيئة - خاصة بيئة العمل كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.⁽²⁾

3- التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو أعمال ليس لها صلة به.

¹ . عبد الرحمان عبد الله الشقاوي: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز الرياض، 1994، ص86.

² . المرجع نفسه، ص78.

وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الإلتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازه⁽¹⁾.

4- مشكلات البيئة المادية:

تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم⁽²⁾.

5- ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تزداد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي. فيتربط عليه عدم وجود الإشراف الجيد، وانخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والإحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم⁽³⁾.

6- ضعف نظم الحوافز:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزويد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف، إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم⁽⁴⁾.

1 . محمد فتحي، محمود: الإدارة العامة المقارنة، مرجع سابق، ص300.

2 . حسن حجاج بدر: إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص35.

3 . حمدي كمال أبو الخير: الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1989، ص371.

4 . علي محمد، عبد الوهاب: الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1987، ص109.

VI - تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين¹:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم وبسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peters and Watermann) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي :

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله و يجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين .
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار و تحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين و رد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو و تحقيق الأرباح و التي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة

¹ . إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006، ص 90-91.

- الأعمال.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

إضافة إلى هذه المعتقدات فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نردها فيما يلي:¹

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

VII - مؤشرات الأداء:

1- التغيب العمالي:

لقد اهتم بموضوع أو ظاهرة التغيب عن العمل الكثير من المنظرين والدارسين في المجال الصناعي، من أجل الوقوف على أبعادها وتحديد أهم أسبابها، مما جعل لمفهوم هذه الظاهرة المرضية أبعاد مختلفة باختلاف الأطر الفكرية والنظرية، منها البعد النفسي على أساس أن التغيب مؤشر للروح المعنوية المنخفضة وعدم الرضى الذي يشعر به العامل اتجاه عمله، خاصة إذا كان التغيب يحمل معنى الهروب من أداء مهمة يومية وواجب يومي، حيث يقول فرج عبد القادر طه

¹ . إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 92.

"أن التغيب عن العمل لدى بعض العمال نوعاً من الهرب وإنكار الحقيقة، فقد يحمي العامل نفسه من موقف الانعصاب عن طريق الهروب من موقف العمل"¹.

من خلال التعريف السابق نستشف وجود عوامل تنظيمية تلعب دوراً في تحديد ماهية هذه المشكلة، فعدم توفير الشروط الفيزيائية الملائمة يؤدي إلى بروز أمراض مهنية مختلفة مما يؤدي إلى زيادة في معدل التغيب، ومن جهة أخرى ومن خلال بعض الدراسات اتضح أن العوامل الإدارية لها دورها في تحديد ظاهرة التغيب العمالي، فقد تأكد أنه للأسلوب الإشرافي دور في مدى تكيف العامل في عمله وانعكاس ذلك على ظاهرة التغيب عند العمال بوجه عام، فأسلوب الإشراف المتسلط يساهم في رفع معدل التغيب مما يؤدي إلى انخفاض فعالية الأداء لدى العامل، كما أن التنظيم البيروقراطي الصارم من شأنه أن يضعف العلاقة بين العامل والإدارة مما يدفعه للتغيب².

كما صنف طلعت إبراهيم لطفي أسباب التغيب إلى خمسة أقسام رئيسية على النحو التالي:³

- عوامل ترجع إلى العامل نفسه: وقد حصرها فيما يلي - السن، المستوى التعليمي، التدريب، العوامل النفسية، الاستعداد للتغيب، عدم التقدير والمسؤولية، مرض العامل، إصابات العمل، هجرة العامل من الريف إلى المدينة.
 - عوامل تعود إلى ظروف العمل: كنوع العمل، وحجم الوحدة الإنتاجية، الظروف الفيزيائية، حداثة العامل بالمؤسسة ...
 - عوامل زمنية وموسمية وإقليمية: كازدياد معدل التغيب في بداية ونهاية الأسبوع، ويوم دفع الأجور، وارتفاع معدل التغيب في فصل الشتاء عنه في فصل الصيف،
 - عوامل ترجع إلى جماعة العمل: وهي نتيجة لعدم تماسك جماعات.
 - عوامل اجتماعية خارجية: وفي هذا الصدد يذكر **P.J.Taylor** أن العوامل الأسرية تعتبر أهم العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في مشكلة التغيب.
- ومهما اختلفت العوامل المؤثرة على ظاهرة التغيب العمالي، فإن الاهتمام كان يصب في قالب واحد وهو التأثير السلبي لهذه المشكلة على العامل والمؤسسة، باعتبار أن العمل من العناصر الرئيسية في الإنتاج، وفي حالة التغيب عن العمل يتعطل الإنتاج باعتبار مؤشر التغيب العمالي كفيلاً بالحد من فعالية أداء العامل.

¹ . فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص 102.

² . محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، عمان، 1999، ص 196.

³ . طلعت إبراهيم لطفي: الخدمة الاجتماعية العمالية، مرجع سابق، ص 79 - 81.

2- دوران العمل:

يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السوسولوجية في مجال الصناعة، وهو يعد معضلة لا تقل أهمية عن معضلة التغيب العمالي في المؤسسات الصناعية، خاصة وأنها معضلة متعلقة بأداء العامل والحد من فعاليته.

فدوران العمل هو "تحرك العامل أو انتقاله من عمله إلى مكان آخر، أو هي الحركة والحالة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم أو المؤسسة الصناعية وإحلال آخرين جدد محلهم"¹.

فيما يذهب أحمد زكي بدوي في معجم العلوم الاجتماعية إلى تعريف دوران العمل على أساس أنه "الحركة الكبيرة للقوى العاملة في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمال سواء أكانت بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتبديل العامل إلى عمل آخر"².

من هذه التعريفات نقول بأن دوران العمل يشير إلى تحركات العمال من عمل لآخر داخل المنظمة الصناعية، أو تحركاتهم من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

وفي هذا الإطار ذكر مينر ويريور بأن مشكلة دوران العمل تحددها مجموعة من الأبعاد التنظيمية والغير تنظيمية، فبالوقوف أمام الأبعاد التنظيمية يدفعنا الأمر إلى مختلف المحاولات التنظيمية التي كان لها الأثر البارز في إثراء الفكر التنظيمي، بخصوص الحد من حدة هذه المعضلة، فقد قام التون مايو بدراسة عن عمال مصانع النسيج قرب فيلا دليفيا عام 1923، وذلك بغية التعرف على الأسباب والعوامل المؤدية إلى زيادة معدل دوران العمل، والتي بلغت 25% بينما كان المعدل يتراوح ما بين 5% و 6% في مصانع النسيج الأخرى³.

وبعد الدراسة توصل مايو إلى الأسباب المؤدية إلى رفع معدل دوران العمل منها الرقابة في الأداء وصعوبته، والظروف الفيزيائية السيئة، إضافة إلى إعاقة تكوين العلاقات الغير رسمية داخل المنظمة.

¹ . طلعت إبراهيم لطي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص80.

² . أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص239.

³ . محمد الدقس، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص184.

هذا إضافة إلى دراسة **J.C.Ross** و **A. Zander** عام 1957 التي برزت العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، فتبين لهما أن الأسباب المؤدية إلى الانتقال من مهنة إلى أخرى هو عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي إلى عدم الرضا عن العمل¹.

وفي نفس الاتجاه حاول **ليندكويست** الربط بين سوء تكيف العامل لعمله وظاهرة دوران العمل، فالعملية التوظيفية وما تقتضيها من شروط ومتطلبات وظيفية محددة لتكيف العامل ورضاه عن منصبه كفيلة بجعل العامل يستقر في منصبه دون تغييره.

وإذا كانت العملية التوظيفية من بين الأبعاد التنظيمية المحددة لمعضلة دوران العمل، فإن العملية الإشرافية دور لا يقل أهمية للحد من هذه المشكلة في ظل الممارسات الإشرافية العقلانية والرشيده التي تأخذ في عين الاعتبار المنظور التفاعلي، هذا إضافة إلى مدى رضا العمال على فعالية نسق الحوافز المطبق داخل المؤسسة، من خلال العقلانية في عملية الترقية والتفاوت في الأجور وغيرها من الأبعاد التنظيمية التي تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على أداء العامل.

وفي هذا الإطار استخلص أحد الباحثين نتيجة هامة من خلال دراسته لظاهرة دوران العمل مفادها "إن ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة، ووجود هذه الظاهرة يعبر عن خلل وعدم توازن في انساق البناء الاجتماعي للمنظمة والظروف القاسية للعمل، وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية، التفاوت في الأجور والحوافز وسوء معاملة المشرفين، كل هذه الأمور تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله والبحث عن عمل آخر².

ومهما اختلفت الدراسات وتنوعت العوامل والمتغيرات المحددة لظاهرة دوران العمل، فإنها تعبر عن عدم الاستقرار المهني للعامل وبالتالي عدم فعالية أدائه.

3- التحكم التكنولوجي³

المنتبع للتراث النظري في مجال السوسيو اقتصادي، يجده يعج بالأفكار التي تبرز في كل مرة متغيرات تنظيمية جديدة تعمل على تفعيل الواقع التنظيمي، فإذا كان تايلور ابرز دور الحوافز المادية في تحقيق الأداء الفعال، ومدرسة العلاقات الإنسانية في إبراز دور الحوافز المعنوية في تفعيل الأداء العمالي، فقد لعب الاتجاه الوظيفي دورا طليعيا في بلورة الجهود النظرية اللاحقة

¹ . محمد الدقس، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص185.

² . عبد المنعم عبد الحي: مرجع سابق، ص66.

³ . قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم إجتماع، باتنة، 2008-2009، ص197-198.

التي سارت على خطاه، مع إدخال متغيرات وأبعاد تنظيمية تجاهلها إلى حد كبير الرواد الأوائل في مجال التنظيم.

فقد عمل الاتجاه الوظيفي على تفسير محددات السلوك ونشاطات التنظيم بطريقة أكثر واقعية، في إطار إدراك التنظيم كنسق اجتماعي تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، والبيئة، وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي.

وبالتالي إبراز البعد التكنولوجي كمحدد للسلوك والتفاعلات والعمليات الاجتماعية داخل المؤسسة.

وقد تعددت وجهات النظر والأبعاد المحددة لمؤشر التكنولوجيا في الواقع التنظيمي، فمنهم من اعتبرها حكرا على الوسائل التقنية أو الآلات كتعريف وليام أجبرن إنها الوسائل الفنية التي تشمل موضوعات الثقافة المادية جميعها¹.

وتعرف على أنها "تلك الميكانيزمات أو العمليات التي تستخدمها المؤسسة في الإنتاج أو في تقديم خدماتها، وكلمة تكنولوجيا قد تشير إلى الأداة أو مجموعة من الآلات أو الأفكار والاستراتيجيات"².

كما يعرفها روت **Root** " بأنها مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج سلع وإنشاء سلع جديدة"³.

ويركز هذا التعريف على المعارف المتراكمة لدى العنصر البشري التي تستغل في الإنتاج وابتكار سلع جديدة، حيث تجتمع هذه المعارف عن طريق الخبرة، التكوين والتدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

وفي خضم الأبعاد السابقة فالتكنولوجيا هي وليدة نظام اجتماعي واقتصادي، تتضمن مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات والوسائل العلمية، اللازمة لتسيير الآلات والمعدات وطرق العمل، مما يكسب العامل ثقافة صناعية كفيلة بالتحكم التكنولوجي.

ومن هنا يبرز التحكم التكنولوجي من أهم المؤشرات التنظيمية المحددة لفعالية الأداء في الواقع التنظيمي، من خلال سيطرة العامل على الطرق والوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية، سواء من خلال العمل عليها أو عملية صيانتها.

¹ . محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص43.

² . محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص307.

³ . ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ص132.

4- الانضباط الذاتي:¹

لقد مر الإنسان عبر عدة مراحل قبل الوصول إلى المؤسسة ميدان العمل، وتزود بمجموعة من المعارف والثقافات التي ترفع من مستواه، كما يمكن أن يتعلم عكسها، والدخول إلى المؤسسة معناه الاندماج في ثقافة لها نظامها الخاص وقواعد ولوائح تنظيمية مغايرة عن المؤسسات الأخرى بغية تحقيق الأهداف المسطرة سالفاً.

فكفاءة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها ونشاطها وقدرتها تتوقف على وجود الانضباط الجيد، وإنه لمن الأفضل أن يكون مصدر هذا الانضباط في المؤسسة منبعثاً مما لدى الأفراد من انضباط قائم على الاقتناع والرغبة في العمل، وليس على الرهبة أو الخوف من العقاب، فالانضباط ينمو بإتباع أسلوب التوجيه والإرشاد في التعليم وليس العقاب.

حيث يشير انضباط العاملين في المؤسسة إلى سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها، فالانضباط هو " الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات، وينظم العمل وإجراءاته وقواعده، وكذا بمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع وارتبطت به وأصبحت تشكل سلوكه، وتتحكم في كافة معاملاته واتجاهاته وآلياته...، فالانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإتقان إلى الصدق والأمانة والنظافة واحترام قيمة الوقت"².

والانضباط الدائم بالمؤسسة هو ضروري لكل جماعة إنسانية، مصدره موجود بالنظام الداخلي، وهو بمثابة النقطة الأساسية تدرج أكثر لدى السلم الإداري. في حين يشير مفهوم الانضباط الذاتي طبقاً للاشتقاق - الذات - أنه يعبر عن الذات الشخصية، يصنع نفسه بمختلف الوسائل لكي يربي نفسه على سلوك يصبح عليه منضبطاً.

ويعرف في معجم لاروس **Larousse** "أنه انضباط إرادي يفرضه شخص أو جماعة بدون مراقب خارجي"³.

¹. قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص199-200.

². محسن احمد الخضيري: الإدارة في دول النمرور الآسيوية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص115.

³. Dictionnaire Encyclopédique, **Larousse**, 1Volume En Couleurs, Libraire Larousse, paris, 1992, P150.

في حين يرى كمال حمدي أبو الخير أن الانضباط الذاتي في المجتمع الياباني هو "قدوة الفرد الياباني في سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره، وعبادته لعمله والحرص على أداء دوره بروح من الجدية والالتزام والتفاني والإخلاص"¹.

ونلاحظ أن مفهوم أو مصطلح الانضباط الذاتي غير شائع في المؤسسة الصناعية الجزائرية بينما المفاهيم السائدة والأكثر استخداماً للتعبير عنه هي: الضمير المهني، الوعي المهني، كما ظهر مؤخرًا في الأدبيات الإدارية الحديثة مصطلح أخلاقيات المهنة، هذه المفاهيم تستخدم أحيانًا كمرادفات وتستخدم أحيانًا في مواطن خاصة مختلفة ومتمايزة، ويرافق اختلاف الاستعمال اختلاف التصور والمنظور اللذان يتأثران بالأطر النظرية والاتجاهات المدرسية في علم الاجتماع التنظيم والعمل أو علم النفس التنظيم والعمل أو إدارة الأعمال.

و تعبر الرقابة الذاتية عن ديموقراطية الرقابة الداخلية، والتي تعد نتيجة طبيعية لسيادة النموذج العضوي، هذا الأخير يتصدى للتغيير بشكل كلي ومتكامل، حيث يلعب كل فرد في التنظيم دوره في التغيير المطلوب، هذه الإستجابة تحوي في مضمونها كمية كبيرة من الرقابة الكلية الذاتية، وهي رقابة متبادلة وليست من جانب واحد، فالأفراد العاملين يلعبون دورًا كبيرًا في حفظ معايير المنظمة التي ساهموا في تحقيقها.

وفي نفس السياق يذهب سيد الهواري أن الرقابة الذاتية "مستمدة أصلاً من فلسفة الالتزام الذاتي الناتج من المشاركة في وضع الأهداف... على أن الرقابة الذاتية لا تلغي الرقابة الرئاسية"². ويذهب فايز الزعبي بأن الرقابة الذاتية "هي أفضل أنواع الرقابة، وهي تعني قيام العامل بمراقبة نفسه، أي العمل بجد وأمانة وولاء لمؤسسته دون الحاجة لقيام المؤسسة بتعيين من يراقب"³.

ومن خلال ما سبق فإن سلوك الانضباط الذاتي ينطلق من ذات الإنسان، فهو سلوك أخلاقي وحضاري، ينبعث من الضمير والوعي المهني، فهو يوجه سلوك الفرد كيف يتقن العمل ويتصرف في الأداء المكلف بانجازه، بروح من الجدية والالتزام والتفاني والإخلاص، مسؤول عن نتائج أعماله بعيداً عن عيون المراقبة الإدارية، فهو يسيطر على نفسه معتمداً على السلوك الأخلاقي والمهني من الالتزام التضامني للأفراد وللمؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ . كمال حمدي أبو الخير: التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 137.

² . سيد الهواري: التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 353.

³ . فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 53.

VIII- الأداء في ظل المدارس الإدارية:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والجماعات والتنظيم، وفيما يلي نعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحليل مكوناته.

1- نظرية الإدارة العلمية: يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي الإدارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد محدد للإنتاج والنواتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.⁽¹⁾

لقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات، أموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.⁽²⁾

2- نظرية التقسيم الإداري:³ من أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول" وتركزت هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي آكل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. لقد وجد "فايول" أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى 6 مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية.

لقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى 5 عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة. كما وضع 14 مبداء من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم

¹ . عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص 41.

² . رابح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "رسالة ماجستير"، كلية العلوم الاقتصادية، 2007، ص 08.

³ . المرجع نفسه، ص 09.

بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.

3- النظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع "ماكس ويبر" حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة؟⁽¹⁾

قام "ويبر" بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيارا على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى 3 أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني، الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

4- نظرية العلاقات الإنسانية:² تركز على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، وهي بذلك تهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها "إلتون مايو" التي أجريت في "هوثورن" بشركة جنرال إلكتريك أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات، وأنه مع التحرر من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة قيود الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

¹ . عبد الله عبد الرحمان النيمان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق ص43.

² . رابح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص09 .

كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها "كيرت لوين" والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

5- نظرية العدالة: تشير نظرية العدالة التي وضعها "أدمز" على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، وقياس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق آل واحد منهم.⁽¹⁾

6- نظرية التوقع: ترى هذه النظرية التي وضعها "فيكتور فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتتمثل في المعادلة:⁽²⁾

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد.}$$

تعتبر مساهمة "فروم" بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم "فروم" في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

¹ . رايح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص10.

² . عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق ص44.

7- النظرية اليابانية في الإدارة: قام "وليام أوشي" بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

يؤكد "أوشي" على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسة أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

تقوم نظرية (Z) على 3 مبادئ أساسية هي:⁽¹⁾

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بين العاملين والإدارة.
- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، ينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة، المهارة، والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة، وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المؤسسة.

¹ . عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق ص45.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة.

وقد تطرقنا في فيه إلى مختلف جوانب الأداء، محدداته، وذكر أنواع الأداء، وأيضا العوامل المؤثرة فيه وتأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة، وفي الأخير تطرقنا إلى مختلف مؤشرات الأداء والمحددات التنظيمية التي تؤثر في هذه المؤشرات .

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المؤسسة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمؤسسة في عالم المؤسسات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

I- الدراسة الاستطلاعية

II- مجالات الدراسة

III- المنهج وعينة الدراسة

IV- أدوات جمع البيانات

V- دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسييلة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى مفاهيم حول الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية كما تطرقنا إلى الأداء العمالي داخل المؤسسة، أما في هذا الفصل فنهدف من خلاله إلى معرفة مدى مطابقة الواقع العملي لما تعرفنا عليه في الجانب النظري للدراسة، من خلال معرفة واقع الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بالتركيز على وظائف: التوظيف، التكوين، التحفيز وفيما إذا كانت تؤدي إلى تفعيل الأداء للعمال داخل هاته المؤسسة.

وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل بدءاً على المؤسسة محل الدراسة، المجال الزمني للدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة.

I- الدراسة الاستطلاعية:

تساعد الدراسات الاستطلاعية الباحث على تحقيق البدايات الصحيحة للبحث في الموضوع حيث قمنا في هذه الخطوة بجولة استطلاعية وذلك من خلال الاطلاع على الإرث النظري المتعلق بالدراسة في شكل بحوث ودراسات سابقة لها صلة بالموضوع وهذا ما أتاح لنا فرصة في التعمق في الأبعاد الظاهرة محل الدراسة، كما ساعدنا على تحديد البناء الفكري الذي افترضناه لمعالجة موضوع الدراسة، كما قمنا بجولة استطلاعية من خلال إجراء عدة مقابلات مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

ساعدتنا هذه المقابلات على التعرف على خصوصيات مجتمع البحث وميدان الدراسة وأهم الأدوات التي نستخدمها في جمع البيانات، وتشمل هذه المرحلة على تحديد الإطار النظري وبناء الإشكالية وتحديد المفاهيم وصياغة الفرضيات وتحديد المنهج المتبع في الدراسة.

II- مجالات الدراسة:

1- المجال البشري:

يصل عدد عمال مؤسسة مطاحن الحضنة 198 عامل موزعين كما يلي: عمال التنفيذ (74)، عمال التحكم (78)، الإطارات (36)، الإطارات السامية (10).

العدد	الفئة
10	الإطارات السامية
36	الإطارات
78	عمال التحكم
174	عمال التنفيذ

2- المجال الزمني: أجري هذا البحث خلال سنة 2015.

III- المنهج وعينة الدراسة:

1- المنهج المستخدم:

إن تطبيق المنهج العلمي الحديث في الدراسات والبحوث الاجتماعية يعد خطوة عملاقة في سبيل تحرير المعرفة الإنسانية من النظرة الغيبية والاقتران على الحدس التخميني الذهني الذي تميزت به الدراسات على مدى قرون من تاريخ الفكر البشري، أو الاعتماد على منطلق القياس الذي يسيطر في القرون الوسطى. حيث كان هذا المنهج يعتبر ضمانا أكيدا للمعرفة الموضوعية والصادقة.

ونظرا لكون أن إنجاز أي دراسة يتطلب ضرورة اختيار المنهج الملائم، وهو الاختيار الذي يكون محكوما عليه بطبيعة الموضوع المدروس، والمجتمع الذي ندرسه، ولكون هذه الدراسة تعنى بوصف الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية ودورها في تفعيل أداء العامل، وذلك من خلال تحليل وإبراز الدور الذي تلعبه هاته الوظائف بالخصوص، وعلاقتها بأداء العمال داخل المؤسسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، وذلك لأجل التقصي والبحث في طرق تطبيق هاته الوظائف داخل المؤسسة ودورها في تفعيل الأداء العمالي بها.

* تعريف المنهج الوصفي:

يعرفه " بلقاسم سلاطينية " و"حسان الجيلاني" بأنه: " أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة أو سكان معينين....، وذلك لعدة أهداف منها جمع المعلومات الحقيقية للظاهرة، إجراء المقارنات وتقييم الظواهر...."¹.

2- عينة الدراسة:

تعد دراسة ظاهرة اجتماعية يعيشها عدد كبير من الأفراد وتتفاعل مع ظواهر اجتماعية محيطة بها أمرا ليس هينا لأنه لا يمكن دراستها بشكل مجرد ولا يمكن فهمها بكامل ارتباطاتها وجزئياتها وشموليتها بواسطة عدد قليل من الباحثين لديهم إمكانيات مالية ووقت محدد، لذلك يضطر الباحث الاجتماعي لأخذ عينة ممثلة لمجتمع البحث.

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد كذلك طبيعة مجتمع البحث والعينة المختارة، وبما أن الاختيار الجيد للعينة ينعكس ايجابيا على صحة نتائج البحث، فقد كان اختيار مجتمع البحث مبني على أساس أخذ الفئة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، ونظرا لكون أن عمال المؤسسة غير

¹ . بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، د ط، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة

متجانسين من ناحية الوظائف، لذلك فإن طبيعة الموضوع نفسها تلزمنا باختيار فئة أعوان التحكم كمجتمع بحث ، لأن أفراد هاته الفئة يعملون على تسيير الآلات ويخضعون إلى العملية التكوينية، وكان من المفروض أن نقوم بمسح شامل لكل أفراد مجتمع البحث وذلك لصغر عدد أفرادها والذي يبلغ 78 عامل، إلا أننا أخذنا منه نسبة 50%، وذلك نزولاً عند رغبة إدارة المؤسسة حيث طلبوا منا أن لا يتجاوز عدد الاستمارات 30 استمارة فقط فاضطررنا إلى أخذ نسبة 50% أي 39 مفردة بدل المسح الشامل لكل مفردات المجتمع.

وقد تم اختيار أفراد العينة وفق الطريقة العشوائية البسيطة.

IV- أدوات جمع البيانات:

المقصود بالأداة هي الوسيلة المستعملة في جمع البيانات وتصنيفها وجدولتها، وفي البحوث الاجتماعية الكثير من الوسائل للحصول على البيانات، كما ويمكن استخدام الكثير منها في بحث واحد إذا اقتضت الضرورة لذلك حسب نوع وطبيعة المعلومات المستهدفة. وفي دراستنا الحالية تم استخدام أداتين هما: الاستمارة، والمقابلة، لأجل جمع البيانات.

1- تعريف الاستمارة:

يعرفها "عمار بوحوش" بأنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة"¹

كما ويعرفها "معن خليل عمر" بأنها "مجموعة أسئلة مكتوبة على استمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة بريد، حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص ومواقفه وأحكام قيمية أو حول الحقائق والظواهر الاجتماعية والدوافع والمحفزات...."²

وقد تضمنت استمارة الدراسة الحالية ثلاث محاور وهي كالتالي:

01- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية.

02- المحور الثاني: ويتعلق ببيانات حول الوظائف التنفيذية لتنسيق تسيير الموارد البشرية

موزعة على (03) مؤشرات وهي: التوظيف، التكوين، التحفيز.

¹ . عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص99.

² معن خليل عمر: **مناهج البحث في علم الاجتماع**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996 ص242.

03- المحور الثالث: يتعلق بالأداء العمالي داخل المؤسسة الصناعية بياناته موزعة كذلك على ثلاث (03) مؤشرات وهي: الانضباط الذاتي، التحكم التكنولوجي، دوران العمل. وقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات التي أخذنا بها في وضع الشكل النهائي للاستمارة.

2- المقابلة:

وتعرف بأنها ذلك الحوار الذي يكون منظما بين المبحوث والباحث الذي يكون في أغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لأجراء المقابلة.¹ وقد تمت المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية وكذلك مع رئيس فرع الخدمات الاجتماعية.

وعرفت كذلك بأنها وسيلة يلتقي بفضلها الباحث والمبحوث ويتبادلا الحوار والتفاعل اللفظي، وبذلك يحصل الباحث على المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث.²

3- المعالجة الإحصائية:

تم حساب التكرارات واستخراج النسب المئوية لكل جدول باستخدام نظام SPSSStatistical (package) of Social Science لمعالجة البيانات.

V- دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف:

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والقمح أو غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات

¹ . فضيل دليو وآخرون :أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، سلسلة العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة،1999، ص 191.

² . رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دارالهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2007، ص 247.

الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدره: 2.525.000.000 دج، تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة). كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحاً معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51 % خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت بـ: 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995.

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1997/1993 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات.

2- بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

أولاً: نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة. أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 2005/04/30.

ثانياً: المقر الاجتماعي

طريق برج بوعرييج	Route de B.B.A M'sila
صندوق بريد رقم 111 المسيلة	Boite Postale N°: 111 M'sila
الهاتف: 035.55.16.86	Téléphone: 035.55.16.86
الفاكس: 035.55.00.60	Télé fax: 035.55.00.60
السجل التجاري: 98.B.562030	:98.B.562030 R.C.N

ثالثاً: الممتلكات

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين و مطحنة واحدة علماً أن:

- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين) تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981 ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار لين)

تكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت ب: 242.202.253.51 دج

- مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً و قدرة تكلفة المشروع 563.986.101.84 دج و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.
- القدرة الإنتاجية: السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %)
- الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب 72 %)

رابعاً: الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنونة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح و فروع الشركة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة (انظر الملحق رقم 02).

3- مهام مصالح المؤسسة

- أولاً: رئيس المدير العام: مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها:
- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.
 - يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
 - التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع.
 - يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
 - يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

القسم الأول: قسم التنظيم والتسيير الداخلي -الهيكلية- للوحدة:

- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
- مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.
- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

- **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لنفاذي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.
- **مكتب مساعد الأمن والوقاية:** ومهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

القسم الثاني: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

- وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:
 - **مديرية الاستغلال:** وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:
 - **مصلحة التموين:** ومن مهامها ما يلي:
 - شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.
 - تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.
 - **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:
 - مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.
 - مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.
 - كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:
 - فرع محاسبة المواد.
 - فرع الطحن والإنتاج.
 - فرع الشحن والتوزيع.
- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

- **مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:
 - فرع الإلكترونيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.
 - فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.
- **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:
 - فرع استقبال و تخزين الحبوب.
 - فرع تسيير مخزونات الأكياس.
 - فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.
- **مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.
- **مديرية الإدارة والمالية:** وتتقسم إلى ثلاث مصالح وهي :
 - **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:
 - فرع المالية والصندوق.
 - فرع المحاسبة العامة.
 - فرع محاسبة المبيعات.
 - فرع المحاسبات.
 - **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:
 - فرع تسيير المستخدمين.
 - فرع الخدمات الاجتماعية.
 - **مصلحة الوسائل العامة:** ومن مهامها:
 - متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

4- أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية:

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال ..
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

5- مراحل العملية الإنتاجية : تتم العملية الإنتاجية في المؤسسة وفقا لمجموعة من المراحل وهي:

- ✓ مرحلة التموين الداخلي
- ✓ مرحلة التنظيف الأولي
- ✓ مرحلة التنظيف النهائي
- ✓ مرحلة إضافة المياه
- ✓ مرحلة إعطاء وقت الراحة (الانتظار التقني):
- ✓ مرحلة عملية الطحن
- ✓ مرحلة عملية الغريلة
- ✓ مرحلة تجميع الأصناف و تخزينها
- ✓ مرحلة التوظيف والتخزين

خلاصة الفصل:

إن الباحث وهو بصدد انجاز العمل الميداني و الذي هو في حقيقة الأمر امتداد للبحث من البداية إلى النهاية قد يواجهه بعض الغموض في تحديد الإجراءات المنهجية المناسبة للبحث، ولكن يجب مراعاة العلاقة الموجودة بين المنهج وبين طبيعة الدراسة و كذلك العينة، وأدوات جمع البيانات.

وقد تطرق هذا الفصل من الدراسة إلى جملة من الإجراءات التي تم إتباعها في دراسة هذا الموضوع.

الفصل السادس

الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد
لبشرية وعلاقتها بأداء العامل داخل
المؤسسة مجال الدراسة

I - تحليل ومناقشة الجداول

II - نتائج الدراسة

III - مناقشة فرضيات الدراسة

I- تحليل ومناقشة الجداول:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	أقل من 25 سنة	[30-25]	[35-30]	[40-35]	40 سنة فما فوق	المجموع
التكرار	01	06	08	10	14	39
النسب	%2.6	%15.4	%20.5	%25.6	%35.9	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة في السن سجلت في الفئة العمرية (40 سنة فما فوق) بنسبة %35.9 تليها نسبة %25.6 في الفئة العمرية ما بين [40-35] سنة، ثم الفئة العمرية ما بين [35-30] بنسبة %20.5 أما في الفئة العمرية من [30-25] فسجلنا نسبة %15.4 لتبقى أقل نسبة تسجل في الفئة العمرية أقل 25 من سنة بنسبة %2.6 .

من خلال هاته الإحصائيات نلاحظ أن غالبية أعوان التحكم في المؤسسة ينتمون إلى الفئة العمرية الأكبر سنا، وهذا راجع للأقدمية في العمل (حسب الجدول رقم 04)، فالمؤسسة تحرص على تسيير العملية الإنتاجية من طرف عمال لديهم أقدمية وخبرة في العمل بواسطة التكوين والتدريب المستمر لهم وهذا عامل إيجابي للمؤسسة لزيادة الإنتاج كما ونوعا، أيضا فإن نسبة التوظيف بالمؤسسة قليلة في السنوات الأخيرة .

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار المطلق	النسب المئوية
أعزب	16	%41
متزوج	23	%59
المجموع	39	%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجين تمثل %59 من مجموع أفراد العينة في حين نسبة العزاب تشكل نسبة %41 وهذا بالطبع راجع إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية 40 سنة فما فوق (حسب الجدول رقم 01) أي لديهم أقدمية وخبرة في العمل وأيضا أفراد هذه الفئة يزيد ارتباطهم بالمؤسسة أكثر نظرا للالتزام والمسؤولية الملقاة على عاتقهم مما يزيد من انضباطهم في العمل وولائهم للمؤسسة والاستقرار بها.

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسب المئوية	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
7.7%	03	متوسط
23.1%	09	ثانوي
39.2%	27	جامعي
100%	39	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من حيث المستوى التعليمي مسجلة في الصنف الجامعي بنسبة 39.2% يأتي بعدها الصنف الثانوي بنسبة 23.1% وفي الأخير الصنف متوسط بنسبة 7.7% وعليه فإن معظم عمال التحكم في المؤسسة من حاملي الشهادات الجامعية، وهذا راجع إلى طريقة التوظيف التي اعتمدها المؤسسة في السنوات الأخيرة وهي التوظيف عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل، ونجد أن معظم طالبي العمل المسجلين على مستوى الوكالة هم خريجي الجامعة، أما باقي العمال فهم من الصنف الثانوي والمتوسط فهم يشتغلون على الآلات البسيطة التي لا تحتاج عادة إلى مستوى دراسي عالي، بل تعتمد على مستوى معين من العمل التقني والفني.

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

النسب المئوية	التكرار المطلق	الأقدمية
46.2%	18	أقل من 10 سنوات
53.8%	21	أكثر من 10 سنوات
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت في الفئة من 11 سنة فأكثر بنسبة 53.8% أما في فئة أقل من 10 سنوات فكانت بنسبة 46.2% وعليه فإن غالبية أفراد العينة لديهم أقدمية في المؤسسة وهذا عامل إيجابي للمؤسسة للاستفادة من خبراتهم التي تمكنهم من الإلمام بجميع خلفيات العمل وهذه الفئة تعتبر أهم فئة تقوم عليها المؤسسة بحيث هي التي تسهر على ضمان النوعية والجودة بالنسبة لمنتج المؤسسة بالإضافة إلى أنها هي التي تقوم بتجاوز كل المشاكل التي تواجه العملية الإنتاجية (الصيانة ، توجيه العمال الجدد في طريقة العملالخ) ، وعليه فإن نجاح المؤسسة يتوقف على فعالية هذه الفئة النوعية خصوصا بالتحفيز الجيد لها.

أما الذين لديهم أقدمية اقل من 10 سنوات فهم شباب يمكن الاستفادة منهم مستقبلا عن طريق تكوينهم وتدريبهم.

جدول رقم (05) يوضح طرق توظيف أفراد العينة

طرق التوظيف	التكرار المطلق	النسب المئوية
الشهادة	29	74.4%
المسابقة	10	25.6%
المجموع	39	100%

نلاحظ من الجدول أن 29 عامل أي نسبة 74.4% قد تم توظيفهم على أساس الشهادة أما 10 الباقين بنسبة 25.6% فقد وظفوا على أساس المسابقة، أي أن غالبية أعوان التحكم في المؤسسة تم توظيفهم على أساس الشهادة وهي الطريقة المعتمدة مؤخرا في المؤسسة وذلك لإعطاء الفرصة لخريجي الجامعة في الظفر بمنصب عمل يوافق أو يلائم المؤهلات العلمية المتحصل عليها، أيضا نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعتمد في عملية اختيار الأفراد للوظائف الشاغرة على معيار المؤهل العلمي، وهذا ما يتوافق مع المنطلقات الفيبرية في النظرية البيروقراطية على ضرورة أن يكون اختيار الأفراد للعمل داخل المنظمة وفقا لنظام موضوعي موحد يعتمد على المؤهلات الفنية والخبرات، ومستوى التعليم، وأن يتسم بالثبات والاستقرار فيما يتعلق بمسألة الأجور والعلاوات والترقيات والتقاعد... الخ، مما يساعد على ضمان الأمن الوظيفي للعامل داخل المنظمة.

جدول رقم (06) يوضح علاقة الحالة المدنية للعامل مع كفاية الأجر:

المجموع	كفاية الأجر		الحالة المدنية
	لا	نعم	
16 41%	13 33.3%	03 7.7%	أعزب
23 59%	17 43.6%	06 15.4%	متزوج
39 100%	30 76.9%	09 23.1%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لمفردات العينة أقرت بعدم كفاية الأجر بنسبة 76.9% حيث سجلنا لدى فئة المتزوجين نسبة 43.6% وفئة العزاب بنسبة 33.3% ، وبالمقابل سجلنا نسبة 23.1% ممن أقروا بكفاية الأجر العائد من العمل بالمؤسسة موزعة بنسبة 15.4% لدى المتزوجين وبنسبة 7.7% لدى فئة العزاب ، ويتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة سواء العزاب أو المتزوجين يرون أن الأجر غير كاف، وهذا نظرا لتدني نظام الأجور بالمؤسسة مقارنة مع ارتفاع تكاليف المصاريف خصوصا للعمال من فئة المتزوجين نظرا للمسؤوليات العائلية الملقاة على عاتقهم، أيضا فئة العزاب فإن تدني الأجر المتحصل عليه لا يكاد يلبي احتياجاتهم اليومية .

جدول رقم (07) يوضح العلاقة بين الأقدمية وترك العمل من المؤسسة:

المجموع	لا	نعم	ترك العمل من المؤسسة
			الأقدمية
18 %46.1	10 %25.6	08 %20.5	أقل من 10 سنوات
21 %54	13 %33.4	08 %20.6	أكثر من 10 سنوات
39 %100	23 %59.0	16 %41.1	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام أقرت بعدم رغبتها في ترك العمل من المؤسسة بنسبة 59% توزعت بنسبة 33.4% عند من لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، ونسبة 25.6% عند من لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات ، وبالمقابل فقد سجلنا نسبة 41.1% من أفراد العينة أقروا بالرغبة في ترك العمل من المؤسسة حيث توزعت النسبة بالتساوي بين من لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات وأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 20.5% لكل منهما.

ونجد أن هناك علاقة بين الأقدمية في المؤسسة وبين الرغبة في البقاء فيها، ويرجع سبب ذلك إلى الانتماء والولاء للمؤسسة وأيضا شعورهم بالاستقرار في عملهم، والبعض الآخر يرجع السبب إلى صعوبة إيجاد عمل آخر في حالة ترك المؤسسة، أما من لديهم الرغبة في ترك العمل فيرجعون سبب ذلك إلى ضعف الأجر وأيضا الرغبة في عمل أفضل.

جدول رقم (08) يوضح العلاقة بين طريقة التوظيف والالتزام بمواقيت العمل:

المجموع	لا	نعم	الالتحاق بمكان العمل في الوقت المحدد
			طريقة التوظيف
29 %74.4	17 %43.6	12 %30.8	الشهادة
10 %25.6	05 %12.8	05 %12.8	المسابقة
39 %100	22 %56.4	17 %43.6	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من مفردات العينة أقرت بأنها لا تلتحق بمكان العمل في الوقت المحدد بنسبة 56.4% توزعت بنسبة 43.6% لمن تم توظيفهم عن طريق الشهادة نسبة 12.8% لمن تم توظيفهم على أساس المسابقة ، وبالمقابل سجلنا نسبة 43.6% من مفردات العينة أقرت بأنهم يلتحقون بمكان العمل في الوقت المحدد وذلك بنسبة 30.8% لمن تم توظيفهم على أساس الشهادة أما نسبة 12.8% لمن تم توظيفهم على أساس المسابقة.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تفسيرها على أن العمال الذين تم توظيفهم على أساس المسابقة يلتحقون في الوقت المحدد للعمل وهذا ما يبين لنا أنه تم توظيفهم على أسس ومعايير تحقق التوافق بين قدرات ومؤهلات العامل ومتطلبات الوظيفة التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته، فالتوظيف الصحيح هو الذي يعتمد على طرق الاختيار اللازمة والمصادر التي توفر القوة العاملة التي تتناسب والوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد وتتبع في توظيفهم مسارا صحيحا، وبذلك تضمن نتائج لأهدافها¹.

أما فيما يخص العمال الذين صرحوا بأنهم لا يلتحقون بالعمل في الوقت المحدد فيمكن تفسيره في ضوء نظرة العامل الجزائري للعمل فنلاحظ بأن قيمة العمل ومكانته الإيجابية مازالت لم تحتل موقعها اللائق في حياتهم، وهذا ما يؤكد على القيمة للعمل عند بعض الأفراد².

¹ - بلوم أسمهان، المرجع سابق، ص11.

² . علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2002، ص97.

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين طريقة التوظيف وسبب الإلتقان والجدية في العمل

المجموع	حبا في المؤسسة	إرضاء لمشرفك	إرضاء لذاتك	سبب الإلتقان والجدية في العمل
				طريقة التوظيف
29 %74.4	2 %5.1	08 %20.5	19 %48.7	الشهادة
10 %25.6	0 %0	04 %10.3	06 %15.4	المسابقة
39 %100	2 %5.1	12 %30.8	25 %64.1	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين طريقة التوظيف وسبب الإلتقان والجدية في العمل، حيث سجل الاتجاه العام لمفردات العينة لمن قالوا بأن سبب الإلتقان والجدية في العمل هو إرضاء الذات بنسبة 64.1%، حيث توزعت النسبة بين 48.7% للفئة التي توظفت عن طريق الشهادة ونسبة 15.4% للفئة التي توظفت عن طريق المسابقة، وبالمقابل سجلنا نسبة 30.8% لمن قالوا بأن سبب الإلتقان في العمل هو إرضاء المشرف المباشر، وذلك بنسبة 20.5% لمن توظفوا على أساس الشهادة ونسبة 10.3% لمن توظفوا على أساس المسابقة، وسجلنا نسبة 5.1% لمن قالوا بأن سبب الإلتقان والجدية في العمل هو حبهم للمؤسسة وكلهم ممن توظفوا عن طريق الشهادة. في ضوء ما تم تحليله إحصائيا يمكن تفسير ذلك سوسيولوجيا من خلال أن الذين يتقنون العمل إرضاء لذاتهم خاصة لدى الموظفين على أساس الشهادة وذلك من أجل إثبات الذات من أجل تكوين صورة إيجابية داخل المؤسسة، حيث يساعده ذلك مستقبلا في التخطيط لمساره المضي بالمؤسسة (كالترقية) إضافة إلى تمتعهم بضمير مهني، زيادة على ذلك كون العمل مصدر الكسب الرزق فهو تمثيل المكانة الاجتماعية للعامل، إذ أن البطالة دليل فشل عند المجتمع، لهذا يعمل كل فرد على تجنب هذه الوضعية البائسة خاصة وأن أمن الفرد مرتبط بأمنه الوظيفي، كما أن واقع التنظيم يتطلب من العامل الحرص والمحافظة على عمله ومركزه المهني، وهكذا تتكون لدى الفرد قيما مبنية على تقدير العمل واحترام متطلباته في ضوء إرضاء ذاته. أما فيما يخص صنف إرضاء المشرف المباشر فهذا راجع إلى وجود ولاء للشخص داخل المؤسسة وليس الولاء لها، كما يمكن تفسيرها على أساس أن هناك معاملة حسنة من طرف المشرف لمروسيه من خلال المدح والثناء على أعمالهم المتقنة.

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين التكوين الأكاديمي والوظيفة المشغولة وبين الرضا عن منصب العمل.

المجموع	لا	نعم	الرضا عن منصب العمل
			هناك علاقة بين التكوين الأكاديمي والوظيفة
30 %76.9	04 %10.3	26 %66.7	نعم
09 %23.1	03 %7.7	06 %15.4	لا
39 %100	7 %17.9	32 %82.1	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة لمفردات العينة أقرت بالرضا عن منصب العمل بنسبة 82.1% ، توزعت بنسبة 66.7% بالنسبة للفئة التي لديها توافق بين التكوين الأكاديمي وبين الوظيفة المشغولة ونسبة 15.4% للفئة التي ليس لديها توافق بين المؤهل العلمي والوظيفة المشغولة ، وبالمقابل سجلنا نسبة 17.9% لمفردات العينة أقرت بعدم الرضا عن منصب العمل . توزعت بنسبة 10.3% بالنسبة للفئة التي يوجد لديها توافق بين التكوين الأكاديمي والوظيفة ، ونسبة 7.7%. بالنسبة للفئة التي لا يوجد لديها توافق بين التكوين الأكاديمي والوظيفة المشغولة.

يتبين لنا من النتائج أن الانسجام والتوافق مع المؤهل والتكوين الأكاديمي للعامل مع متطلبات منصب العمل يؤدي حتما للرضا عن منصب العمل، ويوجه نحو بذل الجهد اللازم في عمله، فمؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد في عملية التوظيف على المعايير العلمية للاختبار والتعيين من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب خصوصا المؤهل العلمي.

وهذا من شأنه أن يجعل العامل يحس بالرضا عن عمله مما يؤدي به حتما إلى رفع أدائه، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية على الترابط الوثيق بين الرضا الوظيفي والأداء، إذ توصل رواد هذه المدرسة إلى أن الرضا الوظيفي متغير سببي والأداء متغير ناتج ، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد أدى حتما إلى ارتفاع أدائه، والسبب في ذلك أن ارتفاع رضا الفرد عن عمله يزيد حماسا ورغبة في بذل مجهودات بكمية ونوعية ونمط محدد إتجاه عمله مما يؤدي إلى ارتفاع أدائه وإنتاجه، وبالعكس نجد الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله لسبب أو لآخر يقل حماسه ويبدى عدم الإهتمام بالعمل ويتبنى سلوكيات غير مرغوب فيها، مما يؤدي إلى قلة أدائه وإنتاجه وكل ذلك ينعكس سلبا على المؤسسة بصفة عامة.

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين التجانس في المهام والرضا عن الجهد المبذول في العمل.

المجموع	الرضا عن الجهد المبذول في العمل		التجانس في المهام
	لا	نعم	
26 %66.7	12 %30.8	14 %35.9	نعم
13 %33.3	07 %17.9	06 %15.4	لا
39 %100	19 %48.7	20 %51.3	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الاتجاه العام لمفردات العينة أقرت بالرضا عن الجهد المبذول في العمل وذلك بنسبة 51.3% توزعت النسبة بين 35.9% لمن لديهم تجانس في المهام التي يقومون بها ونسبة 15.4% لمن ليس لديهم تجانس في المهام ، بالمقابل سجلنا نسبة 48.7% لمفردات العينة أقرت بعدم الرضا عن الجهد المبذول في العمل توزعت بنسبة 30.8% لمن لديهم تجانس في المهام ونسبة 17.9% لمن ليس لديهم تجانس في المهام .

ونجد أن معظم العمال يؤكدون على وجود تجانس في المهام التي يؤدونها وهم راضون عن الجهد المبذول في مهامهم وهذا طبعا لأن هاته المهام تكون متصلة ببعضها البعض حيث وحسب تصريح أحد العمال فإنه في حالة غياب زميله فإنه يقوم بعمل زميله حتى لا يتوقف عمله هو وذلك للترابط بين مراحل العمل.

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين إجراء الاختبارات النفسية قبل التعيين وطريقة التصرف حيال خطر يهدد المؤسسة

المجموع	لا تبالي	تخبر المشرف	تتدخل	طريقة التصرف
				إجراء الاختبارات النفسية
23 %59	04 %10.3	13 %33.3	06 %15.4	نعم
16 %41	2 %5.1	09 %23.1	05 %12.8	لا
39 %100	6 %15.4	22 %56.4	11 %28.2	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت لمفردات العينة التي أقرت بأنها تخبر المشرف في حالة وجود خطر يهدد المؤسسة بنسبة 56.4%، وذلك بنسبة 33.3% لمن أجريت لهم اختبارات نفسية قبل التعيين بالمؤسسة ونسبة 23.1% لمن لم تجرى لهم اختبارات نفسية، وبالمقابل سجلنا نسبة 28.2% من مفردات العينة يكون تصرفهم بالتدخل إزاء الخطر، توزعت بنسبة 15.4% لمن أجريت لهم الاختبارات النفسية و 12.8% لمن لم تجرى لهم مثل هاته الاختبارات، في حين نجد مفردات من العينة بنسبة 15.4% أقرت بأنها لا تبالي في حالة وجود الخطر منها 10.3% قد أجريت لهم اختبارات نفسية أما نسبة 5.1% فلم تجرى لهم الاختبارات النفسية.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن أغلبية العمال يلجؤون إلى إخبار المشرف في حالة ملاحظة أو توقع خطر يهدد سلامة المؤسسة والبعض الآخر يتدخل، لإيقاف الخطر من تلقاء نفسه، وهذا ما يؤكد العلاقة بين الاختبارات النفسية التي تجرى للعامل قبل تعيينه وولائه للمؤسسة التي يعمل فيها، مما يبين دور الاختبارات النفسية للعامل والتي تهدف إلى معرفة بعض الجوانب لشخصية الفرد كالثقة بالنفس والرغبة في العمل وتحمل المسؤولية والصدق والأمانة، وتستعين المؤسسات الحديثة بخبراء نفسانيين واجتماعيين لإجراء مثل هاته الاختبارات إلا أنه في مؤسسة مطاحن الحضنة وحسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية فإنه يقوم هو بنفسه بإجراء الاختبارات النفسية مما يجعلها تفتقد إلى المعايير والأسس العلمية وهناك أيضا بعض العمال لم تجرى لهم هاته الاختبارات.

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين موافقة منصب العمل للتطلعات المستقبلية للعامل مع سبب الالتزام في العمل.

المجموع	المكتسبات القيمة (المبادئ)	القواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة	سبب الإلتزام في العمل توافق المنصب مع التطلعات
25 %64.1	07 %17.9	18 %46.2	نعم
14 %35.9	02 %05.1	12 %30.8	لا
39 %100	09 %23.1	30 %76.9	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الإتجاه العام لمفردات العينة أقرت بأن سبب الإلتزام في العمل يعود إلى القواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة بنسبة 76.9% توزعت بنسبة 46.2% عند من أقرروا بأن منصب العمل يتوافق مع تطلعاتهم، و بنسبة 30.8% عند من أقرروا بأن منصب العمل لا يتوافق مع تطلعاتهم المستقبلية، بالمقابل سجلنا عند مفردات العينة التي أقرت بأن الإلتزام يعود إلى المكتسبات القيمة (المبادئ) نسبة 23.1% ، توزعت بنسبة 17.9% عند من أقرروا أن منصب العمل يتوافق مع التطلعات ونسبة 5.1% عند من أقرروا أن منصب العمل لا يتوافق مع تطلعاتهم.

من خلال النتائج التي تم تحليلها إحصائيا يمكن في ضوءها إعطاء تفسير بأنه من خلال الإلتزام بالعمل سيكون من ورائه تطلعات مستقبلية إزاء ذلك الإلتزام ، وهناك مجموعة من الآليات والميكانيزمات التي في ضوءها يتم تعزيز الإلتزام الوظيفي كإثراء الوظائف وربط مصالح المؤسسة بمصالح موظفيها وغيرها، إذ في ضوء ذلك يمكن للعامل أن يبني تطلعات مستقبلية وعلى رأسها التخطيط للمسار الوظيفي داخل المؤسسة أو خارجها.

لهذا فقد أصبح شغل الموظف وهمه الأكبر هو اكتساب خبرات ذات قيمة من كل وظيفة يشغلها حتى يزيد من قيمته ، ويعتبر عمله(الوظيفة التي يشغلها) هي بمثابة فرصة لتطوير خبراته ومؤهلاته وبذلك تتسع فرص العمل بالنسبة له.

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين إجراء التكوين وتأدية العمل بإتقان.

المجموع	نوعا ما	نعم	تأدية العمل بإتقان
			تلقي التكوين
37 %94.9	17 %43.6	20 %51.3	نعم
2 %5.1	2 %05.1	0 %0	لا
39 %100	19 %48.7	20 %51.3	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لمفردات العينة أقرت على تأدية العمل بإتقان بنسبة **51.3%** ، كانت كلها للفئة التي تلقت التكوين ، وبالمقابل سجلنا عند مفردات العينة التي أقرت بأنها تؤدي العمل بنوع ما من الإتقان نسبة **48.7%** ، توزعت بنسبة 43.6 % لمفردات العينة اللذين تلقوا التكوين ونسبة 05.1% لمفردات العينة اللذين لم يتلقوا التكوين.

من خلال القراءة الإحصائية تبين أن هناك علاقة سببية بين إجراء العامل للتكوين وتأدية العمل بإتقان إذ يعتبر التكوين أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الملائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد حيث يهدف إلى تطوير قدراتهم مما يجعلهم يقومون بأعمالهم بإتقان ومهارة عالية، أما العمال الذين لم يتلقوا التكوين (مفردتين فقط من العينة) إلا أنهم يؤدون أعمالهم بنوع من الإتقان فيعود ذلك إلى سهولة أعمالهم أو ممن لديهم خبرة سابقة في العمل.

جدول رقم (15) يوضح الطريقة التي تختار بها المؤسسة العمال لإجراء التكوين

المجموع	سياسة المؤسسة	في إطار ترقية	على طلبك	تم تكوينك بناءا:
38	34	02	02	التكرار
%100	%87.2	%5.1	%5.1	النسب

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من مفردات العينة يتم تكوينهم بناءا على سياسة المؤسسة وذلك بنسبة 87.2% أما باقي النسب فتنوزع بالتساوي بين من يتم تكوينهم على أساس الترقية وبين من يكونون بناءا على طلبهم.

فنلاحظ أن معظم عمال المؤسسة تجرى لهم دورات تكوينية منذ التحاقهم بها، وذلك لأن العملية التكوينية تعتبر من أهم السياسات المعتمدة في المؤسسة لتنمية وتطوير عمالها خصوصا المسيرين لآلات الإنتاج.

وحسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية من خلال المقابلة التي أجريناها معه فإن مؤسسة مطاحن الحضنة تخصص سنويا نسبة 1% من ميزانيتها للتكوين، مما يدل على اهتمامها بهاته العملية وإدراكها بأهميتها الكبرى في تفعيل العملية الإنتاجية، وبهذا فالمؤسسة تسعى إلى تشكيل بنية اجتماعية تنظيمية تتميز بالمعرفة والمهارة الفنية لتطوير وبلورة أداء العامل لتحقيق أهدافها المسطرة.

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين و موافقة الآلة التي يعمل عليها مع قدراته الفنية ومؤهلاته العلمية.

المجموع	لا	نوعا ما	نعم	موافقة الآلة للقدرات الفنية والمؤهلات العلمية
				تلقي التكوين
37 %94.9	08 %20.5	09 %23.1	20 %51.3	نعم
02 %5.1	0 %0	01 %02.6	01 %02.6	لا
39 %100	8 %20.5	10 %25.6	21 %53.8	المجموع

يبين الجدول أعلاه والمتعلق بعلاقة تلقي العامل للتكوين و موافقة الآلة التي يعمل عليها مع قدراته الفنية ومؤهلاته العلمية أن الإتجاه العام سجل لمفردات العينة التي أقرت بموافقة الآلة للقدرات الفنية والمؤهلات العلمية بنسبة 53.8% ، توزعت بنسبة 51.3% لمفردات العينة التي تلقت التكوين ، أما نسبة 2.6% فكانت للفئة التي لم تتلقى التكوين ، في حين سجلنا لمفردات العينة التي أقرت أن موافقة الآلة للقدرات الفنية والمؤهلات بدرجة نوعا ما نسبة 25.6% توزعت بين 23.1% بالنسبة للذين تلقوا التكوين ونسبة 2.6% للمفردات التي لم تتلقى التكوين ، أما مفردات العينة التي أقرت بأن الآلة لا تتوافق مع القدرات والمؤهلات العلمية فسجلنا نسبة 20.5% كانت كلها لمفردات العينة التي تلقت التكوين.

ويتضح من التحليل الإحصائي أن هناك علاقة بين تلقي العمال للتكوين و موافقة الآلات لقدراتهم ومؤهلاتهم وهذا ما يهدف إليه التكوين (كما هو موضح في الجانب النظري من عنصر

أهداف التكوين) كما يتبن أيضا إهتمام المؤسسة بتنمية الثقافة التكوينية خصوصا لعينة بحثنا نتيجة لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي تشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل المؤسسة لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، حيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة خصوصا التقنية والفنية منها إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة تمكن المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية.

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين مكان إجراء التكوين وتطلب الآلة لمعارف من مستوى عالي.

المجموع	لا	نعم	تطلب الآلة لمعارف من مستوى عالي
			مكان تلقي التكوين
27 %50.9	08 %15.1	19 %35.8	في المؤسسة
18 %34	06 %11.3	12 %22.6	خارج المؤسسة (داخل الوطن)
08 %15.1	01 %01.9	07 %13.2	خارج الوطن
53 %100	15 %28.3	38 %71.7	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الإتجاه العام لمفردات العينة أقرت بأن الآلات تتطلب معارف من مستوى عالي بنسبة 71.7% تتوزع على من تلقوا التكوين داخل المؤسسة بنسبة 35.8% والذين تلقوه خارج المؤسسة (داخل الوطن) بنسبة 22.6% أما من تكونوا خارج الوطن فكانت النسبة 13.2%، بالمقابل سجلنا في مفردات العينة التي أقرت بأن الآلات لا تتطلب مستوى عالي من المعارف نسبة 28.3% توزعت هذه النسبة على من تلقوا التكوين داخل المؤسسة بنسبة 15.1% ونسبة 11.3% للذين تلقوه خارج المؤسسة (داخل الوطن)، أما من تلقوه خارج الوطن فالنسبة كانت 1.9%.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة يقدم لهم التكوين إما داخل المؤسسة أو خارجها (داخل الوطن) عدد قليل فقط من تكونوا خارج الوطن، والملاحظ أنه غالبية العمال مهما كان موقع تكوينهم ورغم أنهم تلقوا التكوين إلا أنهم يؤكدون أن الآلات تتطلب

مزيد من المعرفة ومن المستوى العالي وهذا يفسر ربما بأن التكوين كان في جانبه النظري أكثر من التطبيقي وأنه لم يكن بالقدر الذي يمكن العامل من اكتساب الخبرة والتأهيل للتعامل مع الآلة بطرق فنية عالية وأيضاً وحسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية (المقابلة) فإن المؤسسة مؤخراً قد أدخلت آلات إنتاج مستوردة من تركيا وتم إرسال عمال لتلقي التكوين حول تسييرها مما يبين أن المؤسسة في حالة مواكبة للتطور التكنولوجي في مجال نشاطها وأيضاً الاهتمام بتكوين العمال في البلد الأم للتكنولوجيا المستعملة وذلك بهدف تقريب العامل أكثر من مصدر التكنولوجيا الجديدة، وأيضاً الهدف من تكوين مجموعة من العمال في الخارج الهدف منه تكليف هؤلاء العمال بنقل معارفهم إلى زملائهم في العمل، ويعرف هذا الأسلوب بتكوين المكونين بحيث يصبح هؤلاء العاملين عبارة عن مكونين لزملائهم في العمل، وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بتكوين مجموعة من العمال في البلد الأم للتكنولوجيا المستوردة مما يسمح للعامل بتحقيق التوافق بين قدراته الفنية والعلمية والآلة التي يعمل عليها وبالتالي التحكم الجيد فيها.

جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين تحسين التكوين للكفاءة المهنية وتصرف العامل حيال مشكل في الآلة.

المجموع	ترجع للمسؤول	تستشير الزملاء	خبرتك المهنية	تصرف العامل حيال مشكل في الآلة تحسين التكوين للكفاءة المهنية للعامل
27 %71.1	03 %7.9	12 %31.6	12 %31.6	نعم
02 %28.9	01 %2.6	06 %15.8	04 %10.5	نوعاً ما
38 %100	04 %10.5	18 %47.4	16 %42.1	المجموع

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين تحسين التكوين للكفاءة المهنية وتصرف العامل حيال مشكل في التحكم في الآلة، ونلاحظ أن الاتجاه العام لمفردات العينة أقرت أنها تستشير الزملاء في حالة وجود مشكل في الآلة بنسبة 47.4% ، توزعت النسبة بين 31.6% للذين تحسنت كفاءتهم المهنية من خلال التكوين ونسبة 15.8% للذين تحسنت كفاءتهم بدرجة نوعاً ما من خلال التكوين ، أما مفردات العينة التي أقرت أنها تعتمد على خبرتها المهنية في حالة مصادفة مشكل على الآلة فسجلنا نسبة 42.1% موزعة بنسبة 31.6% للذين تحسنت كفاءتهم من التكوين ونسبة 10.5% للذين أقرروا بأن كفاءتهم المهنية تحسنت نوعاً ما فقط من التكوين ، أما مفردات العينة التي أقرت

أنها ترجع للمسؤول فقد سجلنا نسبة 10.5% منها 7.9% لمن حسن التكوين من كفاءتهم المهنية ، ونسبة 2.6% لمن تحسنت كفاءتهم بدرجة معينة فقط من خلال التكوين .

إن نلاحظ أن معظم عمال التحكم سواء تحسنت كفاءتهم بالتكوين بدرجة عالية أو متوسطة فإنهم في حالة مصادفتهم لمشكل تحكم في الآلة يرجعون إلى خبرتهم أو استشارة زملائهم في العمل وفي حالات قليلة فقط يرجعون للمسؤول، وهذا ما يؤكد العلاقة بين تحسين التكوين للكفاءة المهنية للعامل بطريقة تصرفه تجاه ما يصادفه من مشاكل في الآلة، إذ أن التكوين الجيد يكسب العامل خبرة ومهارة يستعملها تجاه أي طارئ في الآلة أثناء عمله، أو يستعين بخبرة زملائه الأقدم منه مما يبين روح التعاون والمساعدة فيما بينهم، لذلك فإن وظيفة التكوين تؤثر على دافعية الفرد للعمل لأنها تنمي فيه الاتجاه لتفضيل العمل وترفع من الروح المعنوية للعمال وتنمي فيه الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل، فاكتساب الفرد لمعلومات جديدة وتعلمه طرق عمل حديثة من شأن ذلك أن يحفزه على الأداء الجيد لعمله ويزيد من حماسه لاستعمال ما اكتسبه من تقنيات وأساليب جديدة.

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين عدالة عروض التكوين ومعرفة العامل لكل خصوصيات الآلة التي يشتغل عليها.

المجموع	لا	نعم	معرفة العامل لكل خصوصيات الآلة
			عدالة عروض التكوين المقدمة
19 %48.7	09 %23.1	10 %25.6	عادلة
20 %51.3	12 %30.8	08 %20.5	غير عادلة
39 %100	21 %53.8	18 %46.2	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مسجل عند مفردات العينة التي أقرت بأنه ليست لديها معرفة بكل خصوصيات الآلة بنسبة 53.8% ، توزعت هذه النسبة بـ 30.8% لمفردات العينة اللذين أقروا بأن عروض التكوين غير عادلة ونسبة 23.1% بالنسبة للذين أقروا بأن العروض عادلة ، بالمقابل سجلنا نسبة 46.2% عند مفردات العينة التي أقرت بأنه لديها معرفة بكل خصوصيات الآلة منها 25.6% بالنسبة للذين قالوا بأن نسبة العروض عادلة أما نسبة 20.5% فأقروا بأن عروض التكوين غير عادلة .

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن غالبية أفراد عينة البحث يرون بأن عروض التكوين المقدمة من طرف المؤسسة غير عادلة، والتفسير المحتمل لهاته النتائج هو استياء وتذمر العمال تجاه تصرف الإدارة، والتي قامت في الفترة الأخيرة بإرسال عمال لإجراء دورة تكوينية في تركيا وتم إختيار هؤلاء العمال بناء على علاقات شخصية مع المسؤولين لم تراعى فيها موضوعية العملية التكوينية ولا معايير الاحتياجات التكوينية كما هو موضح في الجانب النظري (العملية التكوينية)، إذ أنه من بين أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية تحديد الحاجة إلى التكوين، وتحديد من يحتاجه، بالنظر إلى الأهداف من التكوين والتي تعود على الفرد من خلال تعلمه مهارات جديدة وتطوير قدراته وتحسينها وتعلمه تقنيات جديدة تؤهله للتحكم بدقة في وسائل الإنتاج الجديدة، وأيضا أهداف المؤسسة.

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين كفاية الأجر للعمال والتفكير في ترك العمل بالمؤسسة.

المجموع	التفكير في ترك العمل		كفاية الأجر
	لا	نعم	
09 %23.1	04 %10.3	05 %12.8	نعم
30 %76.9	11 %28.8	19 %48.7	لا
39 %100	15 %38.5	24 %61.5	المجموع

القراءة الإحصائية للجدول أعلاه تبين أن الإتجاه العام لمفردات العينة أقرت بتفكيرها في ترك العمل بالمؤسسة بنسبة 61.5% توزعت بنسبة 48.7% عند من أقرروا بعدم كفاية الأجر ونسبة 12.8% عند من أقرروا بكفاية الأجر، وبالمقابل سجلنا نسبة 38.5% لمفردات العينة التي أقرت بعدم تفكيرها في ترك العمل بالمؤسسة توزعت بنسبة 28.2% عند من أقرروا بعدم كفاية الأجر ونسبة 10.3% في كفاية الأجر.

نلاحظ من بيانات الجدول أن نسبة كبيرة من العمال لديهم الرغبة في ترك العمل بالمؤسسة وذلك بسبب تدني الأجور وهذا ما لمسناه من خلال إجابة العمال في السؤال رقم (42) حول السبب الذي جعلهم يفكرون في ترك المؤسسة وهو انخفاض الأجور، وأما اللذين لا يرغبون في ترك المؤسسة فمعظمهم يرجع السبب على صعوبة إيجاد عمل آخر أي ستكون لديهم رغبة في

تغيير المؤسسة في حالة توفر منصب عمل في جهة أخرى، وبأجر أعلى من الحالي فنلاحظ أن عدم كفاية الأجر لها علاقة مباشرة بترك العمل من المؤسسة وهذا ما يعكس الواقع المعيشي للعامل الجزائري، ذلك أن انخفاض الأجر تعتبر الصفة التي تكاد تشترك فيها كل المؤسسات العمومية، ولعل الأجر يعتبر الحافز الرئيسي لرفع وزيادة أداء العامل وبالتالي فإن انخفاض الأجر لا بد وأن يتوقع منه انخفاض في مستوى الأداء ذلك أن العلاقة بين الأداء والأجر علاقة مباشرة.

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين حصول العامل على ترقية في المؤسسة واستقراره في عمله.

المجموع	لا	نعم	الاستقرار في العمل
			حصول العامل على الترقية
16 %41	03 %7.7	13 %33.3	نعم
23 %59	07 %17.9	16 %41	لا
39 %100	10 %25.6	29 %74.4	المجموع

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن الاتجاه العام لمفردات العينة أقرت بالاستقرار في العمل بنسبة 74.4% توزعت بنسبة 41% عند من لم يتحصلوا على ترقية ، أما نسبة 33.3% عند من تحصلوا على ترقية ، وبالمقابل سجلنا عند مفردات العينة اللذين أقرروا بعدم الاستقرار في العمل بنسبة 25.6% ، منها 17.9% عند الفئة التي لم تتحصل على ترقية ، ونسبة 7.7% عند الفئة التي تحصلت على ترقية في العمل .

من خلال تحليل الجدول نجد أن هناك علاقة سببية بين حصول العامل على ترقية والاستقرار في العمل، فمعظم العمال الذين تحصلوا على ترقية لديهم استقرار في عملهم، فالترقية تعتبر حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت، ومن شأنها تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء في المؤسسة، إلا أن طرق الترقية داخل المؤسسة تخضع نوعاً ما إلى العلاقات الشخصية أكثر منها إلى معيار الكفاءة والأقدمية (حسب إجابة العمال عن السؤال 22 بخصوص أسس الترقية المعتمدة) وهذا ما ينعكس

سلبا على العمال نتيجة استيائهم من اعتماد المؤسسة لطرق غير موضوعية للترقية، مما يعني عدم تفاني العامل في أداء واجباته وبالتالي انخفاض إنتاجية المؤسسة.

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين حصول العامل على التقدير والاحترام من طرف المسؤول والاستقرار في العمل.

المجموع	لا	نعم	الاستقرار في العمل
			التقدير والاحترام من المسؤول
35 %89.7	09 %23.1	26 %66.7	نعم
04 %10.3	01 %2.6	03 %7.7	لا
39 %100	10 %25.6	29 %74.4	المجموع

القراءة الإحصائية للجدول تبين أن الاتجاه العام لمفردات العينة أقرت بالاستقرار في العمل بنسبة 74.4% توزعت بنسبة 66.7% عند الفئة التي تتلقى التقدير والاحترام من طرف المسؤول، ونسبة 7.7% عند الفئة التي لا تتلقى التقدير والاحترام ، وبالمقابل سجلنا في مفردات العينة التي أقرت بعدم الاستقرار في العمل نسبة 25.6% ، موزعة بنسبة 23.1% عند الفئة التي تتلقى التقدير والاحترام ونسبة 2.6% عند الفئة التي لا تتلقى التقدير والاحترام من طرف المسؤول.

من خلال النتائج يتبين أن هناك علاقة بين حصول العامل على التقدير والاحترام من طرف المسؤول واستقراره في عمله، نظرا لأن عامل التقدير والاحترام يعتبر أهم حافز معنوي للعامل يشعره بكيانه وإنسانيته وأهميته وجوده بالمؤسسة ومعظم العمال يحتاجون إليه وهذا ما انطلقت منه مدرسة العلاقات الإنسانية إذ أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية تجعله أحيانا يفضل الحافز المعنوي على المادي، ورغم أن المؤسسة معدل الأجور بها منخفض وقللة الحوافز المادية إلا أن نسبة 33.3% من العمال (حسب إجابة السؤال رقم 46) أرجعوا سبب استقرارهم في عملهم إلى الإحساس بالأمان والارتياح نتيجة التقدير والاحترام الذي يحضون به من طرف المسؤول.

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين الرضا عن منصب العمل وطلب تغيير القسم.

المجموع	لا	نعم	طلب تغيير القسم
			الرضا عن منصب العمل
32 %82.1	10 %25.6	22 %56.4	نعم
07 %17.9	01 %2.6	06 %15.4	لا
39 %100	11 %28.2	28 %71.8	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لمفردات العينة أقرت بطلب تغيير قسم العمل بنسبة 71.8% ، توزعت بنسبة 56.4% في حالة الرضا عن منصب العمل ونسبة 15.4% في حالة عدم الرضا عن منصب العمل ، وبالمقابل سجلنا عند مفردات العينة التي أقرت بعدم طلب تغيير قسم العمل نسبة 28.2% ، منها 25.6% في حالة الرضا عن منصب العمل ، ونسبة 2.6% في حالة عدم الرضا عن منصب العمل .

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة راضين عن مناصب عملهم وهذا نتيجة توافق التكوين الأكاديمي مع الوظيفة المشغولة (وهذا ما يؤكد الجدول رقم 10)، إلا أنهم ورغم هذا الرضا فهم لديهم رغبة في تغيير القسم أو المصلحة التي يعملون بها، وتفسير هذا الاختلاف يتضح من خلال إجابة المبحوثين عن السؤال 44 إذ أن بعضهم يرغب في تغيير القسم نتيجة كثرة العمل والتعب والبعض بسبب سوء تفاهم مع المشرف أو مع الزملاء في العمل.

وذلك لأن جو العمل السائد (المناخ التنظيمي) يساهم كثيرا في دوران العمل داخل المؤسسة فالعملية الإشرافية دور كبير في الحد من ظاهرة دوران العمل في ظل الممارسات الإشرافية العقلانية والرشيده وأيضا ظروف العمل المريحة والتقليل من الاجهاد والتعب وأيضا العقلانية في نظام الأجور والترقية والحوافز وغيرها من الأبعاد التنظيمية كفيلة لتجعل العامل يستقر في عمله سواء في القسم أو المؤسسة ككل.

جدول رقم (24) يوضح إجابة المبحوثين حول سؤال رقم 23: هل تساهم بأفكارك واقتراحاتك في مناقشة مسائل العمل.

المجموع	لا	نعم	المساهمة في مناقشة مسائل العمل
39	17	22	التكرارات
%100	%43.6	%56.4	النسب

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56.4% من المبحوثين أكدوا على مشاركتهم في مناقشة مسائل العمل مقابل 43.6% ممن لا يشاركون في مناقشة مسائل العمل.

من هذا نستنتج أن الإدارة تسمح للعمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل وهذا يعتبر حافز للعامل لشعوره بأهميته ودوره في المؤسسة، أيضا إشراكه في مناقشة مسائل العمل يسمح بالوصول إلى نتائج مرضية للطرفين فالمؤسسة تتوصل إلى حل مشاكل العمل والإنتاج بطرق جيدة لأن العامل هو الأقرب والمعني بها، والعامل يشعر بالاهتمام والاحترام مما يجعله يربط أهدافه بأهداف المؤسسة وبالتالي زيادة في ولائه لها وتحسين في أداء عمله.

جدول رقم (25) يوضح إجابة المبحوثين حول سؤال رقم 25: هل تتلقى الشكر والثناء من طرف المسؤول عندما تقدم عملا جيدا.

المجموع	لا	نعم	تلقي الشكر والثناء من المسؤول
39	13	26	التكرارات
%100	%33.3	%66.7	النسب

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 66.7% من أفراد عينة البحث قالوا بأنهم يتلقون الشكر والثناء من المسؤول في حالة تقديمهم لعمل جيد، أما نسبة 33.3% فإنهم لم يتلقوا الشكر والثناء عند تأديتهم لعمل جيد.

نلاحظ من خلال النتائج أن القائمين على العملية الإشرافية في المؤسسة يولون اهتماما للتحفيز المعنوي للعمال إذ أنه من دور المشرف خلق جو من التشجيع والثناء للعامل لتحسيسه بقيمة المجهود المبذول في العمل، فالعامل والفرد عموما يحتاج إلى من يقدر مجهوداته حتى ولو كانت صغيرة، وهذا التقدير والشكر والثناء من شأنه أن يدفع بالعامل إلى المزيد من التحسين في الأداء.

جدول رقم (26) يوضح رأي العمال في طريقة تفعيل العملية التحفيزية بالمؤسسة.

المجموع	المشاركة في اتخاذ القرارات	توفير الخدمات الاجتماعية	الزيادة في الأجر والحوافز المادية	كيف يتم تفعيل العملية التحفيزية
39	3	11	25	التكرار
%100	%7.7	%28.2	%64.1	النسب

يبين الجدول أعلاه إجابة المبحوثين حول أفضل طريقة في رأيهم لتفعيل العملية التحفيزية ، ونلاحظ أن نسبة 64.1% من مفردات العينة أقرروا بأنها تكون في الزيادة في الأجر والحوافز المادية ، وذلك لأن نسبة كبيرة من العمال في هذه المؤسسة أكدوا على أن الأجر الذي يحصلون عليه غير كاف حسب الجدول رقم(20) وهو السبب الرئيسي الذي جعل بعضهم يفكر في ترك المؤسسة، وذلك لأن الأجر يعتبر حافز مادي كبير للعمل ، ولذلك نجد طالبي العمل دائما يرغبون في الظفر بمنصب عمل في المؤسسات التي يكون مستوى الأجور بها مرتفع نوعا ما. ولذلك فإن الأجور المرتفعة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في فاعلية الاستقطاب للموارد البشرية إضافة إلى عوامل أخرى مثل الترقيات السريعة في الوظيفة، الضمان الصحي والاجتماعي والخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين، إلا أن مؤسسة مطاحن الحضنة مستوى أجورها منخفض وكذلك مستوى الخدمات الاجتماعية إذ ورغم وجود بعضها مثل النقل وتنظيم الرحلات الصيفية ، المشاركة في فرق رياضية* إلا أنها تفتقر لخدمات اجتماعية تعتبر ضرورية مثل: مطعم خاص بالعمال وأيضا الرعاية الصحية لهم، وهذا ما يفسر نسبة 28.2% من العمال اللذين يرون بأن تفعيل العملية التحفيزية يتم من خلال توفير الخدمات الاجتماعية أما النسبة المتبقية فتري بأن هذا التفعيل يتم من خلال إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات على مستوى أعمالهم.

* حسب ما صرح به رئيس فرع الخدمات الاجتماعية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

II - نتائج الدراسة:

بعد فرز وتفريغ وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة حول الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية بها ودورها في تفعيل أداء عمالها تحصلنا على النتائج التالية:

1- نتائج متعلقة بالفرضية الأولى:

- العملية التوظيفية دور في تفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل يعتبر التوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة فهو يمدّها بالعنصر البشري المؤهل للقيام بالعمل، وأيضاً من خلال عملية التوظيف يحدد مسار الوظائف الأخرى فهي مفتاح نجاح المؤسسة التي تمكنها من اكتساب مورد بشري ذو كفاءة وفعالية في العملية الإنتاجية، ونظراً لهاته الأهمية حاولنا في هذه الدراسة معرفة الأسس التي تتم بها هذه العملية ودورها في تفعيل الأداء من خلال مؤشر الانضباط الذاتي فكانت النتائج التالية:
- ✓ تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة في توظيف عمالها على معيار الشهادة أو المؤهل العلمي بنسبة كبيرة وهذا ما وضحه الجدول رقم (05) ولذلك فإن معظم أفراد عينة البحث هم من حاملي الشهادات الجامعية كما هو في الجدول رقم (03).
- ✓ من خلال نتائج الجدول رقم (09) يتبين أن هناك علاقة طريفة التوظيف والإتقان والجدية في العمل فمعظم الذين توظفوا على طريقة الشهادة يؤدون الأعمال بإتقان بدافع إرضاء الذات.
- ✓ أما الجدول رقم (10) فحاولنا فيه معرفة مدى توافق التكوين الأكاديمي المنصب المشغول وتأثيره على الرضا عن منصب العمل وكانت النتيجة أن غالبية العمال يتوافق تكوينهم الأكاديمي مع منصب العمل وهم راضون عن مناصب عملهم.
- ✓ يوضح الجدول رقم (07) أن هناك علاقة بين الأقدمية وترك العمل بالمؤسسة فالذين لديهم أقدمية بالمؤسسة تفوق 10 سنوات لا يرغبون في ترك المؤسسة نتيجة ولائهم وانتمائهم الطويل للمؤسسة.
- ✓ من بين النتائج أيضاً وجود علاقة بين التجانس في المهام والرضا عن الجهد المبذول في العمل حسب ما يتوضح في الجدول رقم (11).
- ✓ أما الجدول رقم (12) فهو يوضح بأن هناك علاقة بين إجراء الاختبارات النفسية قبل التعيين وطريقة التصرف في حالة وجود خطر يهدد أمن المؤسسة، فالعامل الذي يتمتع بشخصية سوية لديه الاستعداد للتبليغ عن كل ما يهدد أمن وسلامة المؤسسة التي يعمل بها.
- ✓ أيضاً من بين النتائج والتي وضحتها الجدول رقم (13) العلاقة بين توافق منصب العمل مع تطلعات العامل والالتزام بالقواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة فكلما كان منصب العمل يسمح

بالتطلعات ورسم المسار المهني الجيد كلما أدى ذلك إلى انضباط العامل والتزامه للقواعد والقوانين الداخلية للمؤسسة.

2- نتائج متعلقة بالفرضية الثانية:

- التكوين الفعال يؤدي إلى التحكم التكنولوجي:
 - إن العملية التكوينية لا تقل أهمية عن الأولى فالتكوين هو ضمن المخطط السنوي لكل مؤسسة إنتاجية نظرا للدور الذي يلعبه في تطوير قدرات ومهارات العاملين من أجل رفع أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من خلال التحكم الجيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج.
 - ✓ فيوضح الجدول رقم (15) أن تكوين العمال بالمؤسسة يعتبر سياسة من السياسات المنتهجة في تنمية الموارد البشرية وتطويرها لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة.
 - ✓ يوضح الجدول رقم (14) العلاقة بين إجراء التكوين وتأدية العمل بإتقان، فغالبيتها الذين تكونوا يؤدون أعمالهم بإتقان، مما يدل على تحسين التكوين لقدراتهم ومهاراتهم وزيادة معارفهم.
 - ✓ أما الجدول رقم (16) فننتأجه تدل على وجود علاقة بين تلقي العامل للتكوين وبين موافقة الآلة التي يعمل عليها لقدراته ومؤهلاته العلمية.
 - ✓ الجدول رقم (17) يبين أن التكوين داخل المؤسسة ليس بالمستوى المطلوب لأن معظم العمال الذين تلقوا تكوينهم بالمؤسسة يؤكدون على أن الآلات مازالت تتطلب حصولهم على معارف من مستوى عالٍ.
 - ✓ أنا بخصوص الجدول رقم (18) والذي يبحث في العلاقة بين تحسين التكوين للكفاءة المهنية وتصرف العامل حيال مشكل في الآلة أثناء العمل، وقد كانت النتائج أن التكوين قد حسن من مستوى الكفاءة المهنية مما جعل عمال التحكم يعتمدون بنسب متساوية إما على خبرتهم المهنية أو استشارة بعضهم البعض في حالة مصادفتهم لمشاكل في التحكم في الآلات.
 - ✓ أما نتائج الجدول رقم (19) والتي تتعلق بالعلاقة بين عروض التكوين المقدمة من طرف المؤسسة، وبين معرفة العامل لكل خصوصيات الآلة، فقد بينت عدم عدالة هذه العروض خاصة في عروض التكوين بالخارج لأنه في حالة وجود هذا النوع من التكوين فإنه يتم اختيار العمال لإجراء هذا التكوين حسب العلاقات الشخصية والمحاباة.

3- نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة:

- للتحفيز الفعال دور في تخفيض معدلات دوران العمل للعامل.

العملية التحفيزية أيضا لا تقل أهمية عن التوظيف والتكوين فهذه العملية إذا تم تفعيلها داخل المؤسسة تعمل على خلق جو مناسب للعمل من خلال التحفيز المادي والمعنوي الذي يجعل العمال يتحفزون أكثر فأكثر للعمل ونتائج دراستنا بخصوص فرضية العملية التحفيزية وعلاقتها في التقليل من دورات العمل كانت كما يلي:

- ✓ الجدول رقم (20) والمتعلق بكفاءة الأجر للعامل وتفكيره في ترك المؤسسة، حيث أنه توجد علاقة بين عدم كفاية الأجر وترك العمل بالمؤسسة.
- ✓ أما الجدول رقم (21) والمتعلق بالعلاقة بين حصول العامل على الترقية واستقراره في عمله فقد بينت أنه ليس بالضرورة كل من لا يحصل على ترقية فإنه غير مستقر في عمله، فهناك نسبة كبيرة من العمال لم يحصل على ترقية إلا أنهم مستقرين في العمل.
- ✓ أما الجدول رقم (22) فقد بين العلاقة بين حصول العامل على التقدير والاحترام من المسؤول وتأثير ذلك على استقراره في العمل، ودلت النتائج على أن هناك علاقة بين التقدير والاحترام اللذان يتفاهم العامل من المسؤول وبين الاستقرار في العمل.
- ✓ أما بخصوص العلاقة بين الرضا عن منصب العمل وتغيير القسم أو وحدة الإنتاج فقد دلت نتائج الجدول رقم (23) على أنه توجد علاقة بين تلقي العامل للتقدير والاحترام وبين استقراره في عمله (قسم الإنتاج الذي ينتمي إليه).
- ✓ أما العلاقة بين الرضا عن منصب العمل وطلب تغيير القسم فإن الجدول رقم (23) نتائجه الإحصائية دلت على أنه توجد علاقة بين الرضا عن منصب العمل والرغبة في تغيير القسم مما يبين أن هناك دوافع أو أسباب أخرى تجعل العامل غير مرتاح وغير مستقر في عمله رغم أنه راض عن منصب العمل.
- ✓ الجدول رقم (24) يوضح أن إدارة المؤسسة تعطي للعمال الفرصة للمشاركة بأفكارهم واقتراحاتهم في مناقشة مسائل وهذا حافز معنوي جيد، أما الجدول رقم (25) فمن خلال نتائجه يتبين أن العملية الإشرافية في المؤسسة من نوع جيد إذ أن المشرف يهتم بعامل التقدير المعنوي للعمال كالشكر والثناء.
- ✓ بخصوص رأي العمال في أحسن طريقة لتفعيل العملية التحفيزية بالمؤسسة فقد أوضح الجدول رقم (26) أن أكبر نسبة من العمال يحبذون هذا التفعيل من خلال الزيادة في الأجور والحوافز المادية عموما، لأنه وحسب النتائج السابقة فإن التحفيز المادي ضعيف على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

III - مناقشة فرضيات الدراسة:

بعد تحليل البيانات في الجداول السابقة واستخلاص أهم النتائج التي احتوتها سنحاول مناقشة الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة:

1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: والتي تقول بأن العملية التوظيفية دور في تفعيل الانضباط الذاتي للعامل داخل المؤسسة، وبالرجوع إلى الجداول المتعلقة بالتوظيف الجدول (05) والذي يظهر أن المؤسسة تعتمد في عملية الاختيار والتعيين على معيار الشهادة فمعظم أفراد عينة البحث تم توظيفهم عن طريق الشهادة والمؤهل العلمي، الجدول (09) والذي يبين أن مفردات العينة الذين توظفوا على أساس الشهادة لديهم إتقان وجدية في العمل بدافع إرضاء الذات وهذا بدوره يدفعهم إلى الانضباط الذاتي في العمل، الجدول (07) والذي أظهر أقدمية أفراد العينة بالمؤسسة وهو مؤشر إيجابي لبقائهم واستمرارهم في العمل للمؤسسة، كما نجد في الجدولين (10) و(11) المتعلقين بالتوافق بين التكوين الأكاديمي والمنصب المشغول والتجانس في المهام أننا حصلنا على نتائج إيجابية أدت بالعمال إلى الرضا عن مناصب عملهم وأيضا رضاهم عن الجهد المبذول في العمل أما الجدول (12) حول مؤشر الاختبارات النفسية التي تقوم بها المؤسسة للعامل قبل التعيين ودوره الإيجابي في معرفة الجوانب المهمة في شخصية العامل كالثقة بالنفس والرغبة وحب العمل، وتحمل المسؤولية والصدق والأمانة وكلها مؤشرات تؤدي إلى الانضباط والنزاهة في تأدية العمل أما الجدول (13) حول توافق مناصب العمل مع تطلعات العامل المستقبلية وهذا التوافق أدى إلى نتائج إيجابية بخصوص الالتزام بالقواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة.

وعليه ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول بأن الفرضية الأولى مقبولة وأن إجراءات العملية التوظيفية لها دور في تفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل داخل المؤسسة الصناعية.

2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: والتي تقول بأن العملية التكوينية دور في تفعيل التحكم التكنولوجي لدى العامل بالمؤسسة، وبالرجوع إلى الجداول المتعلقة ببيانات التكوين في الجدول (15) أوضح لنا بأن التكوين سياسة تنتهجها مؤسسة مطاحن الحضنة لتنمية مواردها البشرية وتطوير معارفهم لمواكبة التغيرات التكنولوجية الجديدة، أما الجدولين (14) و(16) والذين حاولنا فيهما معرفة دور التكوين الذي خضع له العنوان وعلاقته بالإتقان في العمل وأيضا علاقته بتوافق قدرات ومؤهلات العامل مع الآلة التي يعمل عليها وقد بينا الجدولين أن التكوين قد لعب دورا إيجابيا في كل من إتقان العمل وموافقة الآلة لقدرات العامل. أما الجدول (17) فقد أوضح أن التكوين الذي يتم داخل المؤسسة ليس بالمستوى المطلوب خصوصا مع إدخال آلات جديدة للإنتاج والتي تتطلب من العمال الحصول على مستوى عالي من المعارف حولها وذلك بتكوينهم المستمر

وتمكينهم من التحكم الجيد فيها. الجدول (18) والذي يبين أن تكوين العمال قد حسن من كفاءتهم المهنية مما جعلهم يعتمدون على خبرتهم المهنية أو استشارة بعضهم البعض في حالة مصادفتهم لمشاكل حول التحكم في الآلات أما الجدول (19) والذي أوضح بأن عروض التكوين التي تكون بالخارج يتم اختيار العمال لها بناءً على المحاباة والعلاقات الشخصية إلا أن هذا النوع من التكوين ليس بصورة دائمة للمؤسسة.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة نوعاً ما وأن للتكوين دور في تفعيل وتحقيق التحكم التكنولوجي.

3- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تقول للتحفيز الفعال دور في تخفيض معدلات دوران العمل ، وانطلاقاً من الجدول (06) والذي يبين أن معظم مفردات العينة سواء كانوا من فئة العزاب أو من فئة المتزوجين أقرروا بعدم كفاية الأجر المتحصل عليه ، فالأجر يعتبر أكبر حافز مادي يدفع العامل لتقديم أحسن الأداء وأن قلة أو ضعف هذا الحافز يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستوى أداء الفرد ، أما الجدول (20) والذي يوضح العلاقة بين كفاية الأجر والتفكير في ترك المؤسسة فهو يبين أن انخفاض وتدني مستوى الأجور بالمؤسسة سيؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء العامل ، فعدم الاستقرار في العمل هو من أهم مؤشرات الأداء المنخفض، لأنه كلما زاد عدد العمال الراغبين في ترك المؤسسة كلما زاد انخفاض أدائهم والعكس صحيح . أما الجدولين (21) و(22) واللذين حاولنا فيهما معرفة تأثير كل من عامل الترقية وعامل التقدير والاحترام على استقرار العامل في عمله، فالجدول الأول بين أن حصول العامل على ترقية في عمله مؤشر للاستقرار في العمل وبالتالي التقليل من دوران العمل، وزيادة في الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً في الرفع من مستوى الأداء. أما الجدول الثاني فهو يبين أن العامل بالمؤسسة يتمتع بنوع من التقدير والاحترام وهو أهم حافز معنوي يجعله يشعر بقيامه ومكانته داخل المؤسسة، ويحقق له حاجة من حاجاته الذاتية الأساسية وهي اعتراف الآخرين به وتقديرهم لمجهوداته ، وتشجيعهم له مما يدفعه للاستقرار بعمله وأدائه على أحسن وجه ، أيضاً الجدولين (24) و(25) يبينان أن المؤسسة تولي اهتماماً للتحفيز المعنوي لعمالها كإشراكهم في مناقشة مسائل العمل وأيضاً مدحهم وشكرهم والثناء على مجهوداتهم وإنجازاتهم وهي كلها أساليب تحفيزية للعامل، لأن مشاركته في القرارات بشكل أو بآخر يجعله أكثر اندفاعاً ومسؤولية نحو تحقيقها وأيضاً الاستفادة من المعلومات والخبرات الميدانية الغنية التي يتمتع بها العاملون، أما الشكر والثناء فهو الاعتراف بمكانة العاملين وبدورهم في المؤسسة وأيضاً عامل مهم من عوامل الاستقرار بها ، ومن شأنه أيضاً تقوية دوافع الانتماء للمؤسسة والاعتزاز بها وكذلك الشعور بالإنجاز .

أما الجدول (26) فهو يوضح ويبين أن أفراد العينة يرغبون في رفع مستوى التحفيز المادي بدءا بالأجر والخدمات الاجتماعية نظرا لضعف المستوى الاقتصادي للعامل الجزائري عموما. وعليه ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول بأن الفرضية الثالثة تحققت نسبيا وأن التحفيز - خصوصا المعنوي منه- يؤدي إلى التقليل من معدلات دوران العمل للعامل بالمؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، فالنجاح يرجع وبشكل كبير إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، ولعل أهم هذه الموارد هو العنصر البشري الذي يعد العنصر الأساسي في أي نشاط وبدونه تغدوا الموارد المادية دون فائدة، ومن جهة أخرى ورغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقيدا ولا يمكن التنبؤ بكثير من سلوكياته، ومن ثم فهم السلوك البشري والتأثير عليه إيجابيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء وبالتالي الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تطبيق نسق تسيير الموارد البشرية لطرق وأساليب ومعايير علمية في تنفيذ الوظائف التنفيذية له.

ومن خلال البحث المقدم، رأينا أن عملية التوظيف عملية مهمة تقوم بها المؤسسة من خلال اختيار وانتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف بها، فهي تولي الأهمية أثناء التوظيف لمعيار الكفاءة، إذ لا بد لكل عامل أن يتوفر على مبدأ الكفاءة، ويتم اختياره وفق طرق موضوعية بعيدة عن الطرق الذاتية من رشوة ومحسوبية ومحاباة.....الخ. فوضع العامل المناسب في المكان المناسب من شأنه أن يجعله أكثر التزاما في عمله واتقانا له.

أيضا العملية التكوينية لا تقل أهمية عن التوظيف فالتكوين بمؤسسة مطاحن الحضنة يعتبر سياسة من سياساتها المنتهجة لتنمية وتطوير عمالها من خلال تكوينهم المستمر، فالتكوين يعتبر من أهم الوسائل لتنمية العمال والتحسين من كفاءاتهم ومهاراتهم للتحكم أكثر في التكنولوجيات الحديثة ومسايرة التحديث التكنولوجي على مستوى المؤسسة، ويتم تكوين العامل منذ التحاقه بالمؤسسة ويستمر باستمراره فيها، حيث أنه من الضروري تكوين العامل حول المهام والوظائف التي يشغلها داخل المؤسسة بغية رفع مستوى كفاءته وأدائه لأقصى حد ممكن مما يحقق تحكمه الجيد في تكنولوجيا الإنتاج والعمل بمهارة وإتقان.

ورأينا أيضا أهمية العملية التحفيزية ودورها الفعال في التقليل من معدلات دوران العمل للعامل، ولتحفيز العمال لا بد من فهم دوافعهم واحتياجاتهم ورغباتهم الأساسية التي يمكن التأثير فيها ومن ثم تحديد الحافز المناسب لذلك ثم توفير الحافز لإشباع هذه الرغبات من أجور ومنح وعلاوات وخدمات اجتماعية، خلق بيئة العمل، شعور الأفراد بالمسؤولية، إتاحة فرص الترقية إلى مناصب عليا...الخ.

ولعل كل هذا جعل المهتمين بنسق تسيير الموارد البشرية يتوجهون إلى ضرورة الاهتمام بالعامل البشري في المؤسسة من كل الجوانب، سواء كانت مادية أو نفسية من أجل بذل أكثر جهد لتحسين أدائه والرفع من كفاءته وفعالية المؤسسة، وهو الاهتمام نفسه الذي يجب أن يكون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لكونه يعتبر ضرورة حتمية في ظل التغيرات التي يشهدها الاقتصاد الوطني، وأيضاً لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع العربية

1. أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية بيروت 1985.
2. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت 1977.
3. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البث التطبيقي، دار النهضة العربية ط2 1979.
4. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، بيروت 1989.
5. أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، دليل المدرب، القاهرة المنظمة العربية الإدارية 1997.
6. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، 2001.
7. أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة لورد العالمية، 2006.
8. اسمهان بلوم: رؤية سوسيو تنظيمية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، ط1، شركة بانيت للمعلومات والخدمات المكتبية، 2005.
9. أسمهان بلوم: فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية ط1، الجزائر، 2005.
10. آن بروس وجيمس بيبونوني: فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن بيت الأفكار الدولية، 1999.
11. بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري، 2011.
12. بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، جامعة بسكرة الجزائر، 2008.
13. بلقاسم سلاطنية، حسان الجبلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، د ط، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة 2004.
14. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
15. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
16. جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات) مصر، 2007.

17. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2 القاهرة، 1994/1993.
18. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
19. حسن حجاج بدر: إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1998.
20. حسين الدوري، الإعداد والتكوين الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976.
21. حمدي كمال أبو الخير: الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1989.
22. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2005.
23. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
24. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.
25. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1 دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
26. روجي البعلبكي: المورد "قاموس عربي انجليزي"، دار المعلم للملايين، بيروت 1994.
27. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
28. سمير كامل أحمد: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2001.
29. سهيلة محمود عباس علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، دون مكان نشر 1999.
30. سيد الهواري: التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
31. صلاح الشاوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإص12، سكندرية، 1999.
32. صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994.
33. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة-قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
34. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية-، ب ط، بدون دار نشر، القاهرة، 2003.

35. عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية مكتبة الأكاديمية دار الفكر العربي، عين شمس الأهرام، 2001.
36. عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
37. عبد الرحمان عبد الله الشقاوي: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبد العزيز الرياض، 1994.
38. عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر العدد 1، نوفمبر 2001.
39. عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهوان، 1999.
40. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ب ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر.
41. علي محمد، عبد الوهاب: الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1987.
42. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
43. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
44. فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
45. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي في التنظيم، دار النهضة العربية القاهرة، 1978.
46. فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
47. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
48. كمال حمدي أبو الخير: التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
49. محسن احمد الخضير: الإدارة في دول النور الآسيوية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
50. محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، عمان، 1999.

51. محمد السعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسات الصناعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
52. محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، قنديل للنشر والتوزيع عمان، 2003.
53. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية مصر، 2007.
54. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
55. محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليلي المنظمة، الإدارة، الناس مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2 1975.
56. محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، ط2، القاهرة، بدون سنة نشر.
57. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1989.
58. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2004.
59. محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر عمان، ط1، 2000.
60. محمد قيس العبيدي: التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1997.
61. محمد مرعي محمد: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، دمشق 1999.
62. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.
63. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
64. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
65. معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
66. ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
67. ناصر داداي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
68. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2000.

69. هالة محمد لبيب: الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2008.
70. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، بدون دار نشر، 2004.

ثانيا: رسائل ومذكرات

71. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006.
72. بوراش شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2006/2005، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام 2008.
73. بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2009-2010.
74. خرخاش سامية: أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الانتاجية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003.
75. دحيمان لويظة: تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام 2012/2011.
76. رابح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "رسالة ماجستير"، كلية العلوم الاقتصادية، 2007.
77. الطاهر جعيم: أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنموية، قسنطينة، جامعة منتوري، 1992-1993.
78. عادل منير عبد الحميد: محددات أداة شركات التأمين الكويتية، دراسة تحليلية المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، المجلد 5، العدد 2، ماي 1998.
79. عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
80. عبد الناصر محمد حمودة: تحليل مسارات العلاقة بين سلوكية المشرف ومترتباته على المرؤوس، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 4، العدد 1 نوفمبر 1996.
81. فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
82. قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم إجتماع باتنة، 2008-2009.

83. نقلا عن محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعية الإسلامية، فلسطين، غزة، 2006 بإشراف الدكتور: سامي علي أبو الروس.
84. نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، إشراف إسماعيل شعباني قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/04.
85. يوسف عنصر: نمط الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري وأثره على الروح المعنوية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر 1990.

ثالثا: معاجم

86. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
87. القاموس العربي الشامل الأداء، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997.
88. المنجد في اللغة والأعلام، ط1، دار الشرق، 1991.

رابعا: مراجع فرنسية:

89. Dictionnaire Encyclopédique, **Larousse**, 1Volume En Couleurs, Libraire Larousse, paris, 1992, P150.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنمية الموارد البشرية

استمارة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تنمية الموارد البشرية

الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية
ودورها في تفعيل أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية
- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة -

تحت إشراف الدكتور:

- قجة رضا

إعداد الطالبة:

- عزيزي الربح

نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بوضع العلامة (x) للإجابة الصحيحة حيث أننا نستعملها لأغراض البحث العلمي مع الاحتفاظ بالسرية التامة للمعلومات.

شكرا على تفهمكم وتعاونكم معنا

السنة الجامعية 2015/2014

أولاً : بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية .

س01 : السن :

س02 : الحالة المدنية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

س03 : المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

س04 : الأقدمية :

أقل من 05 سنوات 05 - 10 سنوات

11 - 15 سنة 16 - 20 سنة

21 - 25 سنة 26 - 30 سنة

ثانياً: بيانات حول الوظائف التنفيذية

01- بيانات متعلقة حول العملية التوظيفية

س05: كيف عرفت أن المؤسسة تملك أو لديها منصب عمل يوافق مؤهلك؟

إعلان في الجريدة صديق الوكالة

س06: هل تم توظيفك على أساس ؟

الشهادة ترقية مسابقة

طرق أخرى اذكرها :

.....

س07: هل هناك علاقة بين تكوينك الأكاديمي والوظيفة التي تعمل بها ؟

نعم لا

س08: هل هناك تجانس في المهام التي تقوم بها ؟

نعم لا

س09: هل أجريت لك اختبارات نفسية قبل تعيينك ؟

نعم لا

س10: هل أن منصبك الحالي يتوافق مع تطلعاتك ؟

نعم لا

02- بيانات متعلقة حول العملية التكوينية

س11: هل تلقيت تكويننا خلال فترة عملك ؟

نعم لا

س12: في حالة الإجابة بلا يذكر السبب :

.....

س13: في حالة الإجابة بنعم ، هل كان التكوين بناءا :

على طلبك في إطار ترقية سياسة المؤسسة

س14: هل التكوين الذي تلقيته كان في؟

مؤسستك خارج المؤسسة(داخل الوطن) خارج الوطن

س15: هل التكوين الذي تلقيته قد حسن من كفاءاتك المهنية ؟

نعم نوعا ما لا

س16: هل عروض التكوين المقدمة من طرف المؤسسة ؟

عادلة غير عادلة

س17: في كلا الحالتين يسأل لماذا؟

.....

03- بيانات متعلقة حول العملية التحفيزية

س18: هل الأجر الذي تحصل عليه مقابل عملك يكفيك؟

نعم لا

س19: في حالة الإجابة بلا أذكر السبب؟

.....

س20: هل تحصلت على ترقية في المؤسسة؟

نعم لا

س21: في حالة الإجابة بلا أذكر السبب :

.....

س 22: في حالة الإجابة بنعم هل أساس الترقية في مؤسستكم ؟

الأقدمية الكفاءة الإثنيين معا العلاقات الشخصية

س23 : هل تساهم بأفكارك واقتراحاتك في مناقشة مسائل العمل؟

نعم لا

س24: هل تحضى بنوع من التقدير والاحترام من طرف مسؤولك؟

نعم لا

س25: هل تتلقى الشكر والثناء من طرف المسؤول عندما تقدم عملا جيدا؟

نعم لا

س26: في رأيك كيف يتم تفعيل العملية التحفيزية بمؤسستكم؟.....

.....

ثالثا: بيانات متعلقة حول أداء العامل

01- بيانات متعلقة حول الانضباط الذاتي

س27 : هل تلتحق بمكان عملك في الوقت المحدد ؟

نعم لا

س28: هل أنت راض عن منصب عملك ؟

نعم لا

س29: في كلا الحالتين لماذا ؟

.....

س30 : هل أنت راض عن الجهد الذي تبذله في عملك ؟

نعم لا

س31: في كلا الحالتين لماذا ؟

.....

س32: بماذا تربط إتقانك وجديتك في العمل ؟

إرضاء لذاتك إرضاء لمشرفك المباشر حبا في المؤسسة

أسباب أخرى أذكرها

.....

س33: في حالة مصادفتك لخطر يهدد المؤسسة هل ؟

تتدخل تخبر المشرف لا تبالي

س34: إلى ما ترجع التزامك في العمل ؟

القواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة مكتسباتك القيمة (مبادئك)

02 - بيانات متعلقة حول التحكم التكنولوجي

س35 : هل تؤدي عملك بإتقان؟

نعم نوعا ما

س36: هل تعتقد أن الآلة التي تتعامل معها تتطلب منك معارف من مستوى عالٍ؟

نعم لا

س37: هل الآلة التي تعمل عليها تتوافق مع قدراتك الفنية ومؤهلاتك العلمية؟

نعم نوعا ما لا

س38: هل لديك معرفة بكل خصوصيات الآلة التي تشتغل عليها؟

نعم لا

س39: إذا واجهتك مشكلة في التحكم في الآلة التي تشتغل عليها هل ترجع إلى؟

خبرتك المهنية تستشير زملاؤك ترجع للمسؤول

س40: في رأيك كيف يمكن التحكم في تكنولوجيا المؤسسة؟

.....

03 - بيانات حول دوران العمل

س41: هل تفكر في ترك العمل من المؤسسة؟

نعم لا

س42: في كلا الحالتين لماذا؟

.....

س43: هل حدث وأن طلبت تغيير القسم الذي تعمل فيه؟

نعم لا

س44: في كلا الحالتين لماذا؟

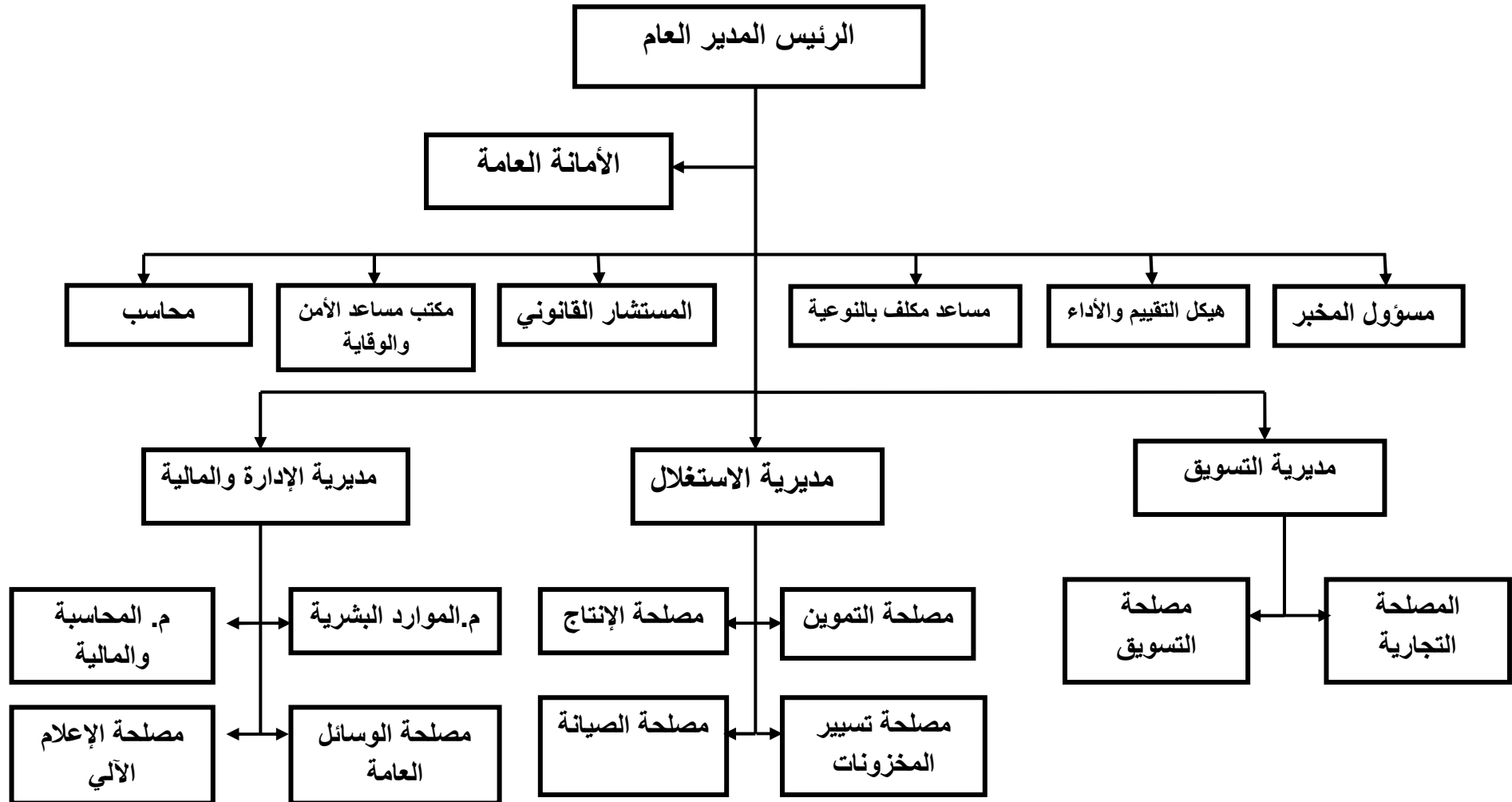
.....

س45: هل أنت مستقر في عملك؟

نعم لا

س46: في كلا الحالتين لماذا؟

.....



الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة - بالمسيلة -

دليل المقابلة

- ماهي أهم الوظائف التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة؟
- هل تستعينون بأخصائي نفسي عند إجراء المقابلة مع العامل قبل تعيينه؟
- على أي أساس تقومون بوظيفة التكوين ؟
- هل قمتم ب جلب آلات ووسائل إنتاج جديدة للمؤسسة؟
- ماهو نظام الأجور المعمول به في المؤسسة؟
- ماهو نوع الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال بالمؤسسة ؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ