

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الاستثمار في رأس المال البشري

وتفعيل الأداء

دراسة ميدانية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر العاصمة

- أولاد موسى -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الاستاذ المشرف:

د/ زلاقي وهيبة

اعداد الطالب:

صريدي البشير

السنة الجامعية: 2014م/2015م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ.

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى

وَالِدَيَّ وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَ أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ "النمل. 19.

## شكر وعرّفان

اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام النور  
الذاتي والسر الساري في سائر الأسماء والصفات وعلى آله وصحبه  
وسلم

لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت لك الحمد حمدا  
كثيرا طيبا مباركا فيه.

أتقدم بأعظم شكر وأجمل عرفان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة:

"زلاقي وهيبه" لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى دعمها  
المعنوي لي بنصائحها وإرشاداتها وتوجيهاتها، ودعمها المادي بكل  
ما توفر لديها من مادة علمية التي ساعدتنا في إنجاز هذا العمل  
المتواضع الذي كان بعنوان:

"الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل الأداء"

كما لا أنسى في الأخير كافة أساتذة قسم علم الاجتماع وإلى كل  
من ساعدني على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

صريدي البشير



## الاهداء

بدأت بأكثر من يد وقاسيت أكثر من هم وعانيت الكثير من  
الصعوبات, وها أنا اليوم والحمد لله أطوي سهر الليالي وتعب الأيام,  
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء و آله وصحبه وسلم.  
أهدي هذا العمل إلى: والدي ووالدتي حفظهما الله وأطال في  
عمرهما.

إلى زوجتي "نجاه" التي صبرت عليا طيلة سنوات الدراسة رفيقة  
الدرب والحياة و دعمها الدائم لي الذي لا يقدر بثمن.  
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي :  
"محمد رمزي ومحمد رامي والكتكوتة الصغيرة رؤية"  
إلى إخوتي وأخواتي إلى كل من أحببتهم وأحبوني .

صريدي البشير

صريدي البشير

# فهرس الموضوعات

مقدمة..... أ، ب

## الفصل الأول : الاطار العام للدراسة.

- 1-الاشكالية.....ص5
- 2-الفرضيات.....ص6
- 3-أهمية الدراسة.....ص7
- 4-أهداف الدراسة.....ص7
- 5-أسباب اختيار الموضوع.....ص7
- 6-تحديد المفاهيم.....ص8
- 7-الدراساتالسابقة.....ص10

## الفصل الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

- تمهيد.....ص16
- 1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....ص17
  - 1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....ص18
  - 1-3- أهمية إدارة الموارد البشرية.....ص21
  - 1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية.....ص22
  - 1-5- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....ص23
  - 2-وظائف ومداخل وأهم المساهمات الفكرية وتحديات إدارة المواد البشرية.....
  - 2-1-وظائف إدارة الموارد البشرية.....ص27
  - 2-2-مداخل إدارة الموارد البشرية.....ص29
  - 2-3-مساهمات الفكر الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية.....ص33
  - 2-4-تحديات إدارة الموارد البشرية.....ص40
  - خلاصة الفصل.....ص43

## فهرس الموضوعات

### الفصل الثالث: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

- تمهيد .....ص45.
- 1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.....ص46
- 2- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.....ص46
- 3- أهداف الاستثمار في رأس المال البشري.....ص47
- 4- النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري.....ص48
- 5- التكلفة والعائد في الاستثمار في رأس المال البشري.....ص49
- 6- الوظائف الرئيسية للاستثمار في رأس المال البشري.....ص51
- 7- العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري.....ص54
- خلاصة الفصل.....ص59

### الفصل الرابع: ماهية الأداء الوظيفي

- تمهيد .....ص61
- 1- مفهوم الأداء .....ص62
- 2 - إبعاد الأداء .....ص63
- 3- محددات الأداء .....ص63
- 4 - أنواع الأداء .....ص65
- 5 - عناصر إدارة الأداء .....ص66
- 6- مؤشرات الأداء .....ص68
- 7- العوامل المؤثرة في الأداء .....ص71
- 8- النظريات المفسرة للأداء .....ص74
- 9- تقييم الأداء .....ص78
- خلاصة الفصل.....ص87

## فهرس الموضوعات

### الفصل الخامس: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

- تمهيد.....ص90
- 1- المنهج المستخدم .....ص91
- 2- الادوات المستعملة.....ص94
- 3- أسلوب اختيار العينة .....ص94
- 4- التعريف بميدان الدراسة.....ص95
- أ- مهام المؤسسة.....ص95
- ب - اهداف المؤسسة.....ص95
- ج - المجال الزمني للدراسة .....ص95
- د - مجتمع الدراسة.....ص96

### الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

- 1- عرض وتحليل البيانات.....ص98
- 2- تفسير النتائج على ضوء الفرضيات.....ص121
- 3 - التوصيات والاقتراحات .....ص124
- خاتمة.....ص125

قائمة المراجع

الملاحق

# فهرس الموضوعات

## فهرس الاشكال

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
	التفاعل المتبادل بين المنظمة و العوامل الخارجية	01
	تمثيل بياني لمتغير الجنس	02
	تمثيل بياني لمتغير العمر	03
	تمثيل بياني لمتغير المستوى التعليمي	04
	تمثيل بياني لمتغير الحالة الاجتماعية	05

## فهرص الجدول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
98	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	01
98	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغيرالعمر	02
99	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغيرالمستوى التعليمي	03
100	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغيرالحالة الاجتماعية	04
101	يمثل تحديد مستوى الموافقة لكل عبارة	05
101	يوضح نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحورالاول	06
107	يوضح نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحورالثاني	07
114	يوضح نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحورالثالث	08

## فهرس الاشكال

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
24	التفاعل المتبادل بين المنظمة و العوامل الخارجية	01
25	يوضح العوامل البئية المؤثرة على ادارة الموارد البشرية	02
98	تمثيل بياني لمتغير الجنس	03
98	تمثيل بياني لمتغيرالعمر	04
99	تمثيل بياني لمتغيرالمستوى التعليمي	05
100	تمثيل بياني لمتغيرالحالة الاجتماعية	06

## مقدمة عامة:

ان المنظمات تواجه تحديات كبيرة تمثل اختبارات حقيقية لكيانها وأفرادها وعليه يجب ان تتوافق مع المتغيرات العالمية المتسارعة والمحتملة مستقبلا كالمتغيرات الادارية،الاجتماعية،الثقافية ،و السياسية والتكنولوجية التي قد تحتاجها وقد تؤثر في انظمتها ولكن مع هذه التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب احداث تغيرات لمواكبتها، ذلك ان المؤسسة لاتعمل في معزل عن البيئة الموجودة بها فهي تؤثر وتتأثر . وفي خضم الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية اقتضت الحاجة لاستحداث عملية الاستثمار في راس المال البشري التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية،لغرض الاستقرار وتحسين المنافسة ،وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها تخدم رسالة المؤسسة،نظرا لانها مسؤولة عن الانشطة المتعلقة بأهم مورد من مواردها التي تمتلكه ألا وهو العنصر البشري ،حيث نجد من بين المؤسسات المؤسسة الاقتصادية مؤسسة النوري بالجزائر ، هذه المؤسسة التي لها أهمية كبيرة ودور هام في عملية التنمية الاقتصادية ،ويرجع هذا الدور الى قدرة المؤسسات على مواجهة الضغوطات الخارجية عنها، والتحكم في مواردها نظرا لاعتمادها في أغلب الاحيان على راس المال البشري ،حيث أدركت هذه المؤسسات ان امتلاك رؤوس الاموال لا يقود بالضرورة الى تحقيق الاستمرارية والبقاء .

بل أصبح راس المال الحقيقي هو امتلاكها للمورد البشري الملائم باعتباره موردا هاما وطاقة ذهنية وطاقة فكرية ومصدر للمعلومات ،حيث أصبحت المراهنة على حيازة كفاءات متطورة مواكبة للتغيرات ،اضافة الى توفر المهارات المتنامية لدى معظم المهتمين بالتطوير والتميز وبلوغ مستويات عالية من الاداء وذلك باعطاء اهمية كبرى للكفاءات من خلال تسييرها بشكل هادف وفعال وهذا لايمكن ان يتم الا بواسطة توفيرالتعليم والتكوين والتدريب لهذه الموارد.

فالتكوين الجيد يساعد كثيرا على رفع الكفاءة والخبرة المهنية وتحسين الاداء والتحكم الافضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها مما يؤدي بدوره الى تحسين الخدمات وتحسين وضعية الفرد ،ولكي تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها المختلفة لابد من تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين فيها ورغباتهم المتمثلة في الحصول على الكفاءة والمهارة والتكوين الجيد والامن الوظيفي .... الخ ،مع متطلبات المؤسسة المتمثلة في تحسين الخدمة العمومية كما ونوعا للوصول الى مركز ملائم بحيث تحقق ذلك من خلال وضع استراتيجية ملائمة تخدم الفرد وبالتالي تخدم المؤسسة

وهذا ما تسعى اليه مؤسسة النوري بالجزائر،من هذا المنطلق ارتأينا تسليط الضوء على دور الاستثمار في راس المال البشري لتنمية كفاءات الموارد البشرية وهذا ما أردنا معرفته ميدانيا في مؤسسة النوري لاستيرادوبيع قطع غيار المركبات بالجزائر وقد قسم البحث الى جانبين ،الجانب النظري يتكون من

سنة فصول ،حيث تناولت في **الفصل الاول** الاطار العام للدراسة وضم اشكالية وفرضيات البحث وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وتحديد أهم المفاهيم الاساسية المستخدمة في الدراسة ،كما تعرضت لدراسات سابقة مشابهة لدراسة موضوع البحث

**أما الفصل الثاني:**فكان حول ماهية ادارة الموارد البشرية حيث ركزت فيه على مجموعة من العناصر المهمة في البحث منها:المفهوم،التطور التاريخي ،الاهمية ،الاهداف ،العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية ،وظائفها،مداخل ادارة الموارد البشرية ،مساهمات الفكر الاداري ،تحديات ادارة الموارد البشرية .

**اما الفصل الثالث:**فكان حول ماهية الاستثمار في راس المال البشري والذي ركزت فيه على مجموعة من العناصر الهامة منها تعريف الاستثمار في راس المال البشري ،اهميته، أهدافه ،النظريات المفسرة له، التكلفة والعائد من الاستثماري المورد البشري ، الوظائف الرئيسية للاستثمار في رأس المال البشري،العوامل المؤثرة في الاستثمار في راس المال البشري

**اما الفصل الرابع:**فكان حول ماهية الأداء الوظيفي حيث تناولت فيه مفهومه، أبعاده ،محدداته، أنواعه ،عناصره ،مؤشراته ،العوامل المؤثرة في الاداء ، النظريات المفسرة للأداء ،تقييم الأداء .

**اما الفصل الخامس:**كان حول الدراسة الميدانية و التي تمت على عدة مراحل :أولها الدراسة الاستطلاعية ومن خلالها تم التطرق الى مجالات الدراسة وبعدها توضيح المنهج المتبع والمناسب للدراسة و الادوات المستعملة لجمع البيانات ثم تحديد العينة ونوعها واسباب اختيارها.

**اما الفصل السادس:**فكان حول عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها حسب فرضيات الدراسة والتي تساعدني في مناقشة الفرضيات ومقارنتها مع الدراسات السابقة المشابهة لها ،ثم تطرقت إلى أهم التوصيات والاقتراحات وفي الاخير خاتمة الدراسة موضوع الدراسة .

الجانب

الميداني للدراسة

## الفصل الأول : الاطار العام للدراسة.

## 1-الإشكالية :

إن الموارد البشرية لأي دولة تمثل أهم مواردها الطبيعية بحكم ما تمتاز به من طاقات وإمكانيات النمو والتطور لذا تزايد الاهتمام بموضوع الموارد البشرية لدول العالم، وفي معظم دول الاقتصاد النامي يعتبرون المورد البشري العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية كونه يمثل أهمّ مداخلات النظام في تحديد هويات المؤسسات الحديثة إضافة إلى جملة من العوامل والإمكانيات التقنية والمادية (الموارد المادية والموارد المالية وتنظيم الإدارة والإستراتيجية المتبعة) ، فإذا كانت فعالية المؤسسة مرتبطة أساسا بفعالية عمالها فهي ملزمة بعملية الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعد أحد الإستراتيجيات الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتكوين والتعليم، كون أن هذه العوامل تمثل سمات المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بالاستثمار في مورده البشري لأن هذا الأخير هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا.

فالمقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة تتمثل عملية التحفيز في الفرد على العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وبهذا تستطيع المؤسسة تقديم الجديد من السلع والخدمات وفق الجودة العالية من أجل تحقيق رضا الزبائن وأهدافها وأهداف العاملين.

وقد شهدت بعض المؤسسات الجزائرية عدم امتلاكها لمورد بشري مؤهل مما أدى إلى ظهور مشاكل عديدة على مستوى المؤسسة منها عدم توازن الكفاءات والمهارات مع الوظائف، مما ترتب على ذلك ضعف العائد الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات وضعف إنتاجية عمالها وتدهور الخدمات فيها ومن المشاكل التي ظهرت بالمؤسسات الجزائرية كان يجب على هاته المؤسسات انتهاج سياسة الاستثمار في رأس المال البشري وجعله منهجا أساسيا للحد نوعا ما من المشاكل في المؤسسات ومن هذا المنطلق فإن

الدراسة هذه جاءت لتسليط الضوء على الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بتحسين فعالية أداء الموارد البشرية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات . بالجزائر العاصمة وما يعترضها من معوقات ومشكلات وما يقيد هذا الاستثمار للمورد البشري.

وفي هذا البحث العلمي الذي تسنى لنا من خلاله الوقوف ميدانيا على هذا الواقع وهو واقع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة الخدمائية أو الاقتصادية لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات ، وللوصول إلى هذا المبتغى سنحاول الإجابة على التساؤل التالي من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر العاصمة

-كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تفعيل الأداء بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات ؟ هذا السؤال ينبثق منه تساؤلات أخرى :

-كيف يساهم التكوين النوعي في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر؟.

-كيف تساهم الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر؟.

-كيف تساهم الخدمات الاجتماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر؟.

## 2-الفرضيات:

### -الفرضية الأولى:

يساهم التكوين النوعي في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر العاصمة.

### -الفرضية الثانية:

تساهم الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر العاصمة.

### -الفرضية الثالثة:

تساهم الخدمات الاجتماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر العاصمة.

## 3- أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة لا تظهر في زيادتها بل في حدود ما نصبوا إليه وباعتبار المورد البشري عنصر جدير بالاهتمام وخاصة داخل المؤسسة الاقتصادية وكيف تستطيع هذه المؤسسة الحفاظ عليه لدخول المنافسة وتكمن أهمية الدراسة في إبراز الدور الذي تلعبه عملية التكوين في تحسين أداء وكفاءة المورد البشري من أجل التحكم والتأقلم مع التكنولوجيات الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة.

- كذلك محاولة الاطلاع على الطرق المعتمدة في عملية التكوين، وكيف تحدد الدورات التكوينية وكيف تتسق الجهود، وكيف تسطر السياسات الخاصة بالتكوين.

- كما تكمن أهمية الدراسة في معرفة واقع تنمية الكفاءات داخل المؤسسة، كذلك معرفة الطرق والأساليب المتبعة في تنمية الكفاءات.

- الاطلاع على جديد الاستثمارات في المورد البشري في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

- التعرف على استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسات الاقتصادية.

## 4- أهداف الدراسة:

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.

- محاولة تحليل عملية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

- التعرف على أحدث الطرق في عملية تكوين المورد البشري وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

- معرفة الآفاق الجديدة لتنمية الكفاءات واستقرارها داخل المؤسسة.

- الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة النوري) ومحاولة تخفيف مشاكلها من خلال عملية الاستثمار في رأس المال البشري.

- محاولة تجسيد النظريات العلمية بالواقع الاقتصادي (جانب ميداني).

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

يرتكز أي بحث علمي على جملة من الشروط والمبادئ العامة لاختياره، تحدد بدورها سبب

اختيار موضوع الدراسة، ومن هذه الأسباب ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

أ- الأسباب الذاتية لدراسة الموضوع : - الشعور بضرورة عملية الاستثمار في رأس المال البشري في

تنمية الكفاءات والمهارات خاصة أن المؤسسات تعاني من نقص في عملية التكوين.

- الاهتمام الشخصي لمعرفة التحولات التي عرفتھا المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة النوري).
  - الميل الشخصي للبحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بالموارد البشرية.
  - ب- الأسباب الموضوعية، فنذكر منها :
    - الاهتمام بالتكوين وخططه وأساليبه ومدى فعاليتها في تأهيل وتنمية القدرات والكفاءات للأفراد لما يجب أن يكونوا عليه من خلال ما يحتاجه العمل وتحسين الخدمة العمومية.
    - معرفة واقع المؤسسة الاقتصادية، كمؤسسة فاعلة داخل النسق الكلي.
    - كذلك معرفة وزن وثقل وأهمية الموضوع المتعلق بدور الاستثمار في العنصر البشري في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية.
    - بحكم التخصص.
- 6- تحديد المفاهيم:**

- 1.6 تعريف الاستثمار:** لقد أثار تعريف الاستثمار جدلا كبيرا بين خبراء الاقتصاد، فكان لكل منهم تعريفه الخاص إلا أن كل هذه التعاريف تصل إلى نفس النتيجة وهي المفهوم الحقيقي للاستثمار.
- ومن أهم هذه التعاريف<sup>1</sup>:
- 1- يعرفه الدكتور خالد حامض: " على أنه ذلك الفعل الذي يكون من شأنه الامتناع عن تلبية حاجة ما في الوقت الحاضر من أجل تلبية حاجة ما في المستقبل عن طرق الموارد الموظفة والمستثمرة.
  - 2- الاستثمار: هو إرجاء أو تأجيل الاستهلاك لفترة قادمة، ثم توجيه هذه الأموال إلى الاستثمار وليس الاكتناز."
  - 3- الاستثمار يعني استعمال السلع لغرض تكوين المال الحقيقي أو رأس المال الثابت.
  - 4- الاستثمار هو عملية اقتصادية وظيفتها تسيير النشاط الانتاجي وتطوير القوى الانتاجية للمجتمع.
  - 5- كما يعرف على أنه " مجموعة من الوسائل والقيم الثابتة والمادية والمعنوية منها المنقولة وغير المنقولة التي اشترتها المؤسسة أو أنجزتها لنفسها، بهدف بيعها أو تحويلها، وإنما لاستعمالها كوسيلة استغلال بهدف زيادة الطاقة الاستثمارية للمشروع

<sup>1</sup> محمد قاسم، لحسن بهلول : الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د ت ن ، ص 4.

## 2.6 الموارد البشرية :

لغة: المورد لغة يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق<sup>1</sup>.

كما تعني كلمة مورد أيضا المنبع<sup>2</sup>.

## التعريف الاصطلاحي:

يعرف المورد البشري على أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجز أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يملك الخبرات، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة<sup>3</sup>

## التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه.

## 3.6 تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها المناسب مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توظيف وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري وقياس الكفاءات والتوجيه والتدريب المهني، وغير ذلك من العمليات التي تسعى إلى تنمية المورد البشري<sup>4</sup>.

ويعرفها علي السلمي: "هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية<sup>5</sup>.

## التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup>-تقي محمود المسعدي : القاموس الجديد للطلاب،ب ط، 1983،ص1167.

<sup>2</sup>-المنجد الأبجدي : دار النشر،بيروت،لبنان،ط1، 1967م،ص14.

<sup>3</sup>-راوية حسن :مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة ، 2002-2003-ص29.

<sup>4</sup>-علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004 ، ص 28.

<sup>5</sup>- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 30.

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة والمتمثلة في مجموعة الأساليب والقواعد والسياسات التي تهتم بتنظيم وتهيئة وتطوير الأفراد لاستلام وظائفهم والقيام بواجباتهم من أجل تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات التكنولوجية، والتي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

### الأداء الوظيفي:

#### لغة:<sup>1</sup>

-أدى الشيء: قام به وقضاه.

-أدى إليه الشيء: أوصله.

-أدى به إلى كذا : انتهى أو قاده إلى كذا.

#### إصطلاحا :

-يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

-ويعرفه مصطفى عشوي بأنه : " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>3</sup>.

#### التعريف الإجرائي :

هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام، سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

#### 7. الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة والبحوث السابقة هي من الخطوات التي تعين الباحث على إعداد حدود فاصلة بين درسته والدراسات التي لها علاقة بالظاهرة المتناولة، وذلك من خلال تقادي تكرار الدراسات والمواضيع، حيث تكون دراسة أي باحث هي امتداد لما سبقها من الدراسات، إضافة إلى ذلك فهذه الدراسات تسمح للباحث بالإحاطة بموضعه من الدراسة النظرية أو التطبيقية وتساعد على تجنب

<sup>1</sup>المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الاساسي، ص65

<sup>2</sup>- حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، 2003، ص178.

<sup>3</sup>-مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992، ص 14

الأخطاء التي وقع فيها الدارسون، كما تساعده على صياغة فرضياته وانتقاء الأدوات المناسبة لاختبارها، كما لها أهمية كبيرة في معالجة الموضوع نظرا لإسهاماتها المتعددة، كالتوجيه وضبط المتغيرات، والحكم والإثبات والنفي وغيرها، كما تساهم في ربط دراسة بدراسة أخرى فنستطيع تحديد مواطن القوة والضعف من خلال التحليل والنقد لها.

ومن أبرز الدراسات التي بين أيدينا ولها جانب من معالجة نفس الموضوع الذي نحن بصدد تناوله.

#### - الدراسة الأولى:

دراسة راميرجا: تحت عنوان: " أثر التدريب في أداء العاملين —دراسة ميدانية محافظة جرش"

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مستوى تأثير التدريب في المؤسسات العامة في محافظة جرش.
- ما مستوى تأثير المشكلات التدريبية في المؤسسات العامة في محافظة جرش.
- ما مدى تأثير التدريب على أداء العاملين والإنتاجية وتطوير المؤسسة في المحافظة لدى محافظة جرش.

#### - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الميداني من خلال إعطاء صور دقيقة للتدريب داخل المؤسسات، وجمع المعلومات والبيانات من خلال استبانتها أما مجتمع الدراسة فتمثل في العاملين في المؤسسات الخدمائية في محافظه جرش وهي (مديرية التربية، مديرية الصحة، المحافظة، البلدية) أما العينة فتم اختيارها بطريقة منظمة 120 موظف.

#### - نتائج الدراسة:

- أن مستوى التدريب يؤثر على أداء العاملين بشكل فعال وإيجابية فكل زيادة في المتغير المستقل- التدريب - بقيمة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بقيمة 2.00.
- أن التدريب يؤثر في الإنتاجية بشكل كبير وفعال وإيجابية فكل زيادة في المتغير المستقل (التدريب) بقيمة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع الإنتاجية بقيمة 0.722.
- أن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوى على أداء العاملين حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات - التدريب - بقيمة 2.017 الأمر الذي يتطلب تحفيز العاملين والتفاوض معهم وحفز التفكير الابداعي والقيادة لديهم وبناء الفريق.

- أن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على إنتاجية المؤسسة حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب بقيمة 1.499 الأمر الذي يتطلب وضع استراتيجية تدريبية تتوافق فيها أهداف البرامج التدريبية وأهداف وتطلعات المؤسسة العامة.

- أن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على تطور المؤسسة حيث أن أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب بقيمة 1.477 الأمر الذي يتطلب توجيه مديري المؤسسات العامة إلى وضع خطة متقدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية وسليمة والتخطيط للعملية التدريبية ومن ثم تقويها بهدف تطوير الأداء وتحسينه.

- وخلصت الدراسة إلى وجوب النظر في أساليب التدريب المتبعة بحيث تتسم بوضوح الهدف وتنوعاً لأساليب وعرض المشكلات الميدانية وتطوير برامج التدريب على ضوء التطورات العالمية.

#### - الدراسة الثانية:

**دراسة العايب رابح:** تحت عنوان: " إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدارا ". كانت الدراسة تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير وتنظيم الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الصناعية وما لها من انعكاسات ايجابية على الكفاءة والأداء في العمل والتي ركزت على ضرورة إقرار قانون أساسي جديد للتكوين المهني المتواصل داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تكون أكثر استجابة مع طبيعة التوجهات السياسية والاجتماعية الجديدة.

أما مجال دراسته : اقتصر على التكوين المهني المتواصل، الموجه للعمال الذين هم في حالة خدمة، كما اقتصر على البيانات والإحصائيات والعينات على المؤسسة الوطنية الحديد والصلب المتواجدة في الحجار ولاية عناية.

#### -فرضيات الدراسة:

1- أن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية ينعكس سلباً على حجم ونوعية الخدمات التكوينية.

2- أن غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين تؤثر سلباً على نجاعة المؤسسة.

3- أن الأزمة الاقتصادية العالمية أدت إلى انتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية في إطار التقسيم العالمي للعمل، وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية، فانعكس سلب على التكوين في المؤسسات الاقتصادية.

4- أن غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

5- كلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكون المهني ناقصا وغير مكيف فإن ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكوين المهني المتواصل.

- المنهج المتبع في الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات فاستعمل الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- أن نقص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين.

وبالتالي فإن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية حيث تحققت الفرضية الأولى.

2- عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان ويرجع ذلك إلى ان البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها، وهذا ما تجلى بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية، مما يسبب تغيرات معرفية عديدة كانت وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له وإهمال الجانب البشري، كذلك نقص الدراسات التقييمية الجامعية.

3- هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات والعجز في اليد العاملة المكونة، كذلك غياب سياسة تصورية واضحة المعالم والآجال للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة، وتخطيطها في الآونة الأخيرة إلى إعادة النظر في سياساتها اتجاه الموارد البشرية لم يكن سوى استجابة لمواكبة الإصلاحات المتسارعة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي في جميع المجالات.

- غياب التقييم بعد التكوين وهذا لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق، الأهداف إن وجدت.

• غياب تصور سياسة واضحة الآجال والمعالم للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة حيث تحققت الفرضية الثانية فغياب الإستراتيجية التنظيمية المنتهجة في التكوين أثر سلبا على نجاعة المؤسسة.

4- كان من نتائج التصحيح الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية هدم البنية الحالية مما أثر سلبا على لعملية التكوينية.

إن الأزمة الاقتصادية العالمية ، أدت إلى انتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج في إطار التقسيم العالمي للعمل، وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية، انعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي تحقق الفرضية الثالثة.

5- أن المخططات التكوينية لا تستجيب دائما لاحتياجات ورغبات المصالح المستخدمة.

6- إن إعداد المخططات التكوينية لا يتم في الغالب بإشراك المسؤولين على الوحدة المهنية بشكل مباشر. وبالتالي فإن غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكون المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

7- أن النصوص التشريعية التي تناولت التكوين المهني المتواصل منذ الاستقلال إلى غاية إقرار مرسوم 1996 أكدت أن التكوين المتواصل لم يشكل انشغالا على المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية حيث تحققت الفرضية فكلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين ناقصا وغير مكيف، فإن ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكون المهني المتواصل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-العايب رابح : إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية؛ وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في اختصاص علم النفس للعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2002-2003.

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثير على الإطلاق، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وذلك بمحاولة استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تسهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمات، ويمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة، إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وإن مدى كفاءة وقدرة وخبرة هذا العنصر البشري وحماسة العمل تتوقف على كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

## 1- ماهية إدارة الموارد البشرية.

## 1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم لهذه الأخيرة، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين، وهما التقليدية والحديثة ويرى أصحاب النظر التقليدية أنها ما هي إلا نشاط روتيني يقتصر بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة ومثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم.

وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم بأداء الوظيفة والهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، فهذه النظرة الضيقة لم تكن ترى فيها سوى جهازا تنفيذيا محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها.

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التموين، التسويق) نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على إنتاج المؤسسة<sup>1</sup>.

كما يعرفها belanger بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وإبراز هذه الأنشطة هي: التوظيف، التكوين، الترقية، مناصب العمل<sup>2</sup>.

كما يعرفها حسن إبراهيم بلوط على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية ،دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1985،ص 16.

<sup>2</sup>belange:"gestion des ressources humaines ",approches sémique ,ed.gaeton ,Morin,

Québec,1984.p37

<sup>3</sup>-حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية ، لبنان ط2002،ص18.

كما تعرف على أنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها كما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة فهي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والوصول إلى النجاعة والإنتاج من جهة الأفراد والمؤسسة<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي:<sup>3</sup>

-الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب واستخدامه استخداماً أمثل والحفاظ عليه وتطويره، بما يحقق أهداف المنشأة وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح.

-كذلك هي وظيفة إدارية تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسؤولاً عن هذه الأنشطة والبرامج وتقرن بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.  
-كما هي حلقة وصل بين الإدارة والأفراد، تهدف لتحقيق أهداف تبادلية متمثلة في الفرد والمنظمة والمجتمع.

### 1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر<sup>4</sup>.

**أولاً- ظهور الثورة الصناعية:**

<sup>1</sup>-جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006،ص16.

<sup>2</sup>-حمدي المعاز : وظائف الادارة العربية للموسوعات،1985م،ص46

<sup>3</sup>-هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون : إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان، الأردن،2008،ص225.

<sup>4</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية،2002، ص 20.

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

**ثانيا - حركة الإدارة العلمية:**

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

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:<sup>1</sup>

-التطوير الحقيقي في الإدارة.

-الاختيار العلمي للعاملين.

-الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم.

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

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

**ثالثا - نمو المنظمات العمالية:**

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وقد طالبت النقابات العمالية على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي:المرجع السابق ، ص 53.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه،ص53

## رابعاً- الحرب العالمية الأولى:

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

## خامساً- ما بين الحربين (حركة العلاقات الإنسانية):

شهدت هذه الفترة تطوراً في مجال العلاقات الإنسانية، بعد أن كان هناك تجاهل كبير من طرف الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية، ومع ظهور مدة المدرسة الجديدة في الإدارة بدأ تأثير ما يأخذ مداه في تقوية إدارة الموارد البشرية نتيجة لتجارب "التون مايو" وزملائه، حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من تلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرک، كما أن هناك ما يحفز نحو العمل ويدفع إلى زيادة الإنتاجية قد لا يهز غيره بنفس الدرجة كما تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي وغيره من الأسس التي تقاضت عنها العلاقات الإنسانية، ونتيجة لهذه المأخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة<sup>1</sup>.

## سادساً- نهاية القرن العشرين وبدايات القرن 21:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينيات والثمانيات ولحدّ الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات النسبية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن آنذاك من التغيرات مايلي:

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن،

- ظهور العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المستمر على الجودة من قبل العملاء. تطوّر التكنولوجيا بمعدلات متسارعة، تحديات النسبة السكانية والثقافية مثل: حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية<sup>1</sup>. إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم التغيير والتطوير يمكن أن تمثل على سبيل المثال مايلي:<sup>2</sup>

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

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

3- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.

4- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشري وإيلاءها اهتماما كبيرا.

5- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين المتعلقة بالأداء.

6- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو أحد أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ.

من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية ويلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الأفراد ماهي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما أن هذه الوظائف هي تنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمار للجوانب الإنسانية لهذا العنصر وهذا هو المدخل الوظيفي في مفهوم هذه الإدارة.

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها "مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة حيث، تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وصول الرجل المناسب في المكان المناسب، والوصول إلى النجاعة والإنتاج من جهة الأفراد والمؤسسة.

### 1-3- أهمية إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة عامة في كل ما يتعلق بالموظفين والعمال من مرحلة الاختيار إلى وضعهم في المكان المناسب<sup>3</sup>.

وهنا تبدأ الأهمية بالظهور من خلال:

<sup>1</sup>-خضير كاظم محمود وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، 2007؛ ص 23.

<sup>2</sup>- زكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وكالة المطبوعات الكويتية ، 1980، ص 27.

<sup>3</sup>- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص 5.

- 1- مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج هي الضمان الأول والأقوى للمداخل التي تجنبها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج ولا مدا خيل وبالتالي لا ثروات.
  - 2- تكمن العوائد الناجمة عن مشاركة الموارد البشرية الفعالة في مجالات تحسين البيئة وتطويرها والتنمية والمنافسات الخارجية.
  - 3- المشاركة الفعالة والجيدة في الإنتاج تولد الكفاية العالية وتؤدي بالتالي إلى إثبات واستمرارية بناء المجتمعات وتزيد أيضا من إمكانية تجانس الشعوب العاملة معا.
  - 4- الاهتمام والتركيز على أهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد تحد من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسات.
  - 5- تقديم المساعدات للوحدات ضمن المؤسسات وهذا يعتمد على معرفة إدارة الموارد البشرية للمشاكل في كافة المجالات وعلى خبرتهم في معالجة هذه المشاكل.
- أما عندما نتحدث عن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة للمديرين فنقول أنه لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بالمؤسسة بالنشاط المتعلق بإدارة الموارد البشرية وتتمثل هذه الأنشطة في<sup>1</sup>:
- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يجتنبون الأخطاء التي يقع فيها معظم المديرين.
  - ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المنافسين وتحفيزهم وغير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.
  - تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحددة هذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.

#### 1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية.

من الأهداف التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها هي<sup>2</sup>:

- 1- أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحيتها مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفاعلية.
- 2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

<sup>1</sup>-راوية حسن :المرجع نفسه ، ص 21.

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

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية التنافسية.
  - ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
  - ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها اتجاه عمل الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.
  - استخدام المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
  - وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
  - التنسيق الكامل مع الإدارة الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
  - المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتجها المؤسسة للعاملين.
  - المساعدة على وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
  - إبداء النصائح والإرشادات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم على نشاط إدارتهم العمالية.
  - حث مدراء الإدارات على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.
- 1-5- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.**

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:<sup>1</sup>

#### أولاً- مجموعة العوامل الداخلية:

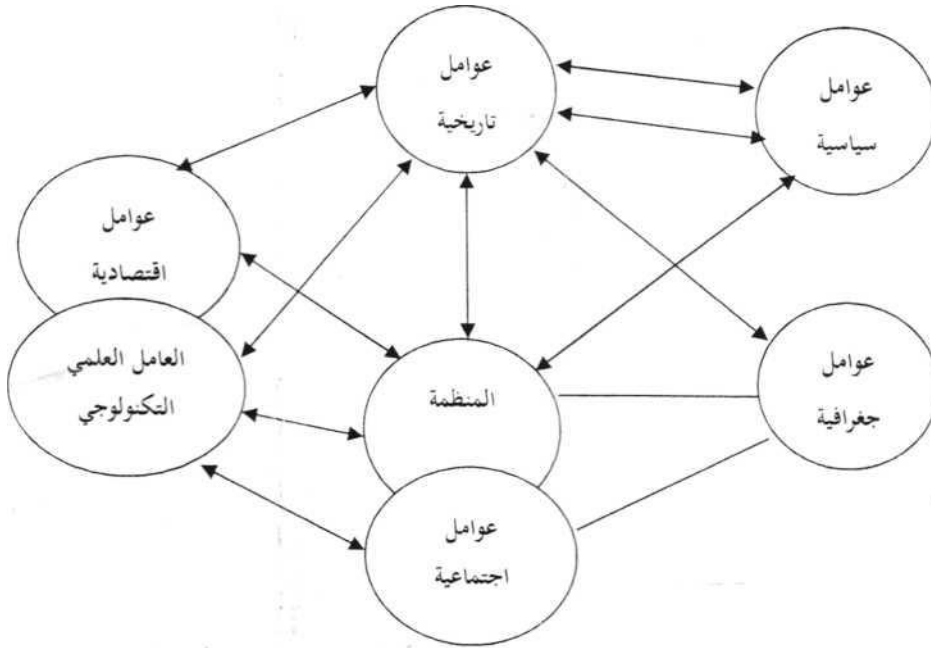
وهذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشآت، مثل ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة الإدارة العليا للعاملين بالمنشأة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وإمكاناتها المادية... وتتعاكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

#### ثانياً- مجموعة العوامل الخارجية:

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

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 53-54.

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



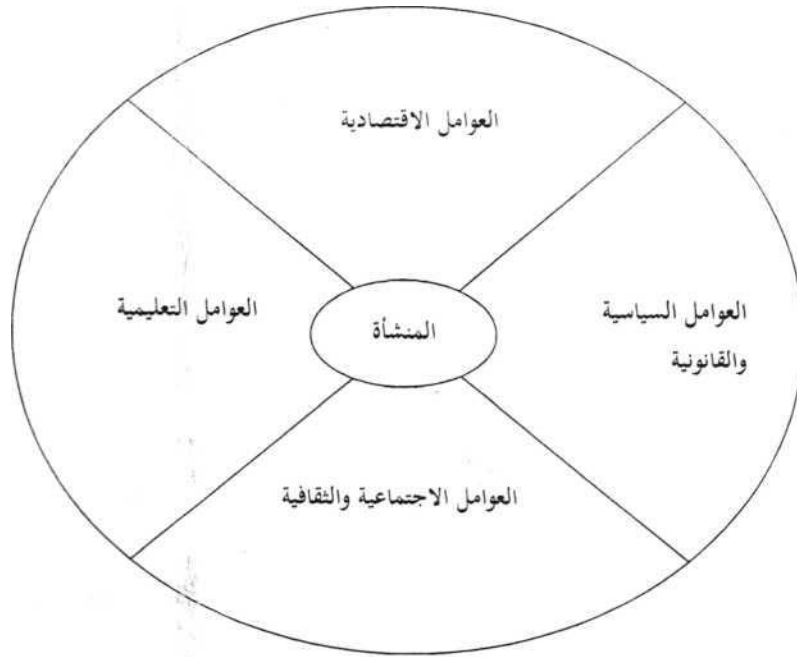
محمد عاطف وآخرون: دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، ب ط، الدار الجامعية، ص 43.

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

ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتطبيق الخطط الإستراتيجية. على مستوى المنطقة وأن تتبنى في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤدي في إدارتها<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02) يوضح العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> محمد عاطف وآخرون : دراسات في علم الاجتماع التطبيقي ، ب ط ن الدار الجامعية ، ص 43.



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

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

أ- **العوامل التعليمية:** تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والعدد المطلوب من كل التخصصات وعجز النظام التعليمي عن أداء هاته المهمة، ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات إدارة الموارد البشرية ومن هذه المعوقات نجد:<sup>1</sup>

-ارتفاع نسبة الأمية بين الموظفين.

-قصور النظام التعليمي عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

-وجود فائض البطالة بين الخرجين.

-قصور بعض برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية والمؤسسات، وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات مسؤولية تنمية الكفاءات التي تطلبها مجالات العمل وذلك من خلال برامج تكوينية.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص 55

ب-العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيره على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة ويمكن هذه الجوانب فيما يلي:<sup>1</sup>

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

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

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

ب . د العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي للدولة وما يفرض من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عملاً هاماً مؤثر على الموارد البشرية وعلى كفاءتها وتلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً هاماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسة الموارد البشرية، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

ب . ه العامل الاقتصادي: للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير الاستراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابياً على التنظيم، أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو اقتصادي يكون حجم المال المتداول

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 63.

كبيراً، وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة<sup>1</sup>.

## 2- وظائف ومداخل وأهم المساهمات الفكرية وتحديات إدارة الموارد البشرية

### 2-1- وظائف إدارة الموارد البشرية:

من بين الأمور الإستراتيجية التي نقوم بها إدارة الموارد البشرية وتحديد الأعمال التي تؤديها ابتداء بالقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة، وهذه الإدارة تمارس نوعية من الوظائف وهي<sup>2</sup>:

#### 2.1.1 الوظائف التخصصية:

وتتمثل هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الموارد، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، بناء نظام المعلومات البشرية... الخ، ويختلف عدد هذه الوظائف تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة، وخصائص السوق، وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستوياتهم الإدارية.

#### 2-1.2 الوظائف الإدارية:

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الاعتماد على التخصصية فقط بل تضمن أيضاً الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة، إذ لا بد لكل إدارة في المنظمة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنظيم وتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق الهدف وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو الأداء الجيد، كما تقوم بعملية الرقابة بغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة والعمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها.

ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك مجموعة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي سوف نتطرق إليها بشكل من التفصيل.

أ- **التخطيط**<sup>1</sup>: وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف، ووضع المعايير إضافة صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن سلامة تنفيذها.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل، الأردن، ط 1، 2000، ص 252، 253.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الجدار للكتاب العالمي، الأردن، ط 1، ص 26.

ب-**التنظيم**: وتشمل هذه الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بعملية محددة تكوين الأقسام والإدارات. تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة، وكذا قنوات الاتصال بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.

ج-**القيادة**: وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث الأفراد على قوة العمل على أداء وجباتهم الوظيفية، والعمل على تنمية الروح المعنوية والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.

د-**الرقابة**: وهي التي تتضمن المعايير الرقابية مثل: الحصة السوقية، ومستويات الإنتاج، ثم إجراء الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

هـ-**التوظيف**: تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية<sup>2</sup>:

-استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.

-الاختيار الأفضل في ضوء الخصائص الخاصة بالوظائف الشاغرة، ويشترط في إنجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمنظمة.

و-**تقويم سلوك العاملين وأدائهم**: وتتضمن تلك الوظيفة قيام إدارة الموالد البشرية بالآتي:

-جمع المعلومات الخاصة بسلوك الأفراد .

-تحديد مستويات الأداء الفعلية.

-تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.

<sup>1</sup>-حسن ابراهيم بلوط : مرجع سابق ، ص 18.

<sup>2</sup>-خالد عبد الرحيم الهيثمي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، الأردن ، عمان ، ط1، 2005، ص 36.

ز- **مكافئة الأداء**<sup>1</sup>: وتتضمن هذه الوظيفة إنجاز تقويم الوظائف وتحديد الأجر والمكافئة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة ويمكن أن تركز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على:

- المكافئة المباشرة.

- المكافئة المعتمدة على الأداء.

- المكافئة غير المباشرة.

**خ التكوين والتطوير**: وتتضمن هذه الوظيفة وترتكز على ما يلي:

- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين.

- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة.

**ط-علاقات العمل**: وترتكز هذه الوظيفة على ما يلي:

- احترام حقوق العاملين.

- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.

- المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.

**2-2- أهم المداخل لإدارة الموارد البشرية.**

هناك ثلاثة مداخل رئيسية يمكن للإدارة الاعتماد عليها لتحقيق فعالية المورد البشري وهي

كالتالي:<sup>2</sup>.

**أولاً- المدخل الإداري:**

يركز المدخل على دراسة العمليات الإدارية حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية، وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقديمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل؛ هذا وتعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً من النظام الإداري بطريقة أو بأخرى، وتعكس إيجابيات النظام الإداري وسلبياته على إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup>-خالد عبد الرحيم الهيتمي: المرجع السابق ، ص 37.

<sup>2</sup>-جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق ، ص 52.

## ثانيا-مدخل النظم:

النظام مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تشكل معا وحدة متشابكة، ويستمد المدخل التنظيمي أصوله من نظرية النظم العامة التي تنظر إلى كثير من الأشياء في هذا الكون على أنه نظام وثمة منظوران للنظام، منظور النظام المغلق الذي يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط وارتباطه ضعيف بالبيئة الخارجية ومنظور النظام المفتوح الذي ينظر إلى النظام على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية<sup>1</sup> تفاعلا تبادليا أي تؤثر في البيئة و يتأثر بها، ومن أهم خصائص النظام المفتوح ما يلي:<sup>2</sup>

-النظام يتكون من عدة أنظمة فرعية ترتبط مع بعضها البعض؛ وأي تغيير في أي نظام يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى.

-**المدخلات:** وتكون على شكل موارد بشرية وأموال ومعلومات وطاقة من البيئة الخارجية.

-**عمليات:** وهي عمليات وتفاعلات تتم داخل النظام.

-**مخرجات:** وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات تصب في البيئة.

-**تغذية راجحة:** وهي نوع من المعلومات تشكل نوعا من الرقابة والضبط وتصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمدخلات من جهة أخرى.

-للنظام بيئة داخلية تجري في سياقها العمليات، وعلى عناصر البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية وتفاعلها معا تعتمد على فعالية النظام.

-يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا فيؤثر في البيئة ويتأثر بها.

-**الحدود:** وهي الخطوط التي تفصل النظام عن البيئة الخارجية، وقد تكون هذه الحدود شديدة التماسك أو مفتوحة يسهل اختراقها.

-**التوازن الديناميكي:** إن على أي نظام مفتوح أن يحقق حالة معينة يستورد من خلالها مدخلات من البيئة تمكنه من إنتاج مخرجات وتساعد على تشغيل عملياته ويطلق على هذه الحالة اسم " توازن الديناميكي" فالنظام يحاول دائما أن يكون في حالة توازن مع ظروف بيئته المتغيرة ثم إن هذا التوازن ليس جامدا بل في حالة حركة.

-**التمايز والتعقيد:** يميل النظام المفتوح إلى تمايز وتعقيد مستمرين في عمليات ذلك أن النظام المفتوح عند ما يزداد تخصصا في عناصره وتعقدا في هيكله.

<sup>1</sup>- عبد الباري إبراهيم درة:المرجع السابق ، ص 65.

<sup>2</sup>-عبد الباري إبراهيم درة : مرجع نفسه ، ص 66.

-**الكلية والتكامل:** إن خصوصية التمايز تفرض أن ننظر إلى النظام ككل واعتباره أكبر من مجموع أجزائه، ويصبح النظام كلياً وحدته، فالتكامل هو عملية توحيد جهود الأنظمة الفرعية لكي يؤدي النظام مهامه.

-**التعددية في تحقيق الأهداف والقيام بالعمليات:** تستطيع الأنظمة الفرعية المفتوحة أن تصل إلى النتائج المرغوب فيها مثل التوازن الديناميكي بطرق متعددة ووسائل كثيرة.<sup>1</sup>

وتحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ووفقاً لهذا المدخل تتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى كنظام الإنتاج، التسويق، وغيرها التي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.<sup>2</sup>

ولنظام إدارة الموارد البشرية مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وحدود وبيئة خارجية قريبة وبعيدة.

### ثالثاً- المدخل الاستراتيجي

يتناول هذا المدخل المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة ويتضمن هذا المدخل ستة ركائز أساسية تتمثل في:<sup>3</sup>

1-**الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:** إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمنظمة وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية على المستوى المحلي أو العالمي، ولابد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استكمال الفرص والتقليل من التهديدات، لأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة المديرين على استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه التغيرات.

2-**الاعتراف بأهمية تأثير المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:** تتنافس المنظمات على الحصول على العاملين الجيدين، لأن في إغراء ومكافأة وتوظيف العاملين أثراً مباشراً على إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها، وسمعة المنافسين كلها تؤثر على القدرات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.

<sup>1</sup>- عادل حرحوش : مرجع سابق ، ص 14-15.

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد مرسي : المرجع السابق ، ص 53.

<sup>3</sup>- عادل حرحوش : مرجع سابق ، ص 13.

3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة: يعمل الاستراتيجي في ضوء رسالة المنظمة أي لا بد أن يمتلك إستراتيجية تساهم في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه في المستقبل البعيد، ورسالة المنظمة تمثل الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها ومن هنا فإن الرسالة هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبر عن مفهوم الذات إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بنائها عند الآخرين.

4- التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: تمثل الأهداف الرسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها، فالأهداف إذن هي خطوات محددة عن طريق الرسالة الخاصة بالمنظمة.

5- الاهتمام بجميع العاملين<sup>1</sup>: تهتم الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين في المنظمة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، يعملون في المستويات الإدارية العليا أم الوسطى أم الدنيا، فهي تهتم بجميع الأمور الخاصة بهم كالراتب، الحوافز وتقييم الأداء، وتصميم الأعمال...إلخ

6- التكامل مع إستراتيجية المنظمة: لا بد لإستراتيجية الموارد البشرية التي اعتمادها من قبل المنظمة أن تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى آخر لا بد أن ينبثق في الإستراتيجية العامة للمنظمة، إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية<sup>2</sup>.

إن الفكرة الأساسية وراء هذا التوجه المتكامل هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان تنفيذ إستراتيجيتها هذا التكامل سيؤدي إلى نشوء قيمة لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذه أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية الجيدة للمنظمة، وقد ركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات للمنظمة وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة.

<sup>1</sup>- عادل حرحوش : مرجع سابق ، ص 15.

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 53

## 2-3- مساهمات الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية.

## أولاً-المدرسة الكلاسيكية:

تركز فلسفة المدرسة الكلاسيكية على زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال رفع أداء العمال وقد اهتمت بكيفية تصميم المصنع من خلال تصميم الوظيفة للفرد، وطرق العمل والأداء، وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم النظريات الكلاسيكية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية.

## 1-نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك، والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة إنتاجها ومع ظهور الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات، يعتبر تايلور (1856- 1917) رائد ومؤسس الإدارة العلمية.

ولقد اتفق أغلبية كتاب الإدارة على اعتبار تايلور نقطة البداية في التنظيم للفكر الإداري العلمي، حيث كانت لحركة الإدارة العلمية أثر هام في توجيه الأنظار إلى أهمية دراسة الإدارة دراسة علمية مع العدول عن التخمين والتجربة والخطأ، فقد افترض تايلور أنه يمكن زيادة إنتاجية العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، كما أكد " تايلور " على أهمية مفهوم تقسيم العمل والتخصص<sup>1</sup>. فزيادة كفاءة العاملين تتحقق من خلال تقنين الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الأقسام، ونقطة البداية في حركة الإدارة العلمية هي أن الأعمال التي يقوم بها الموظف أو العامل تخضع لتحليل دقيق لجميع مكوناتها مع القيام بدراسات زمن للأجزاء المكونة لهذه الأعمال، ودراسات تشمل الماكينات والآلات المستخدمة لوضع معيار موضوعي للإنتاج المتوقع<sup>2</sup>.

كما كان يتم اختيار الأفراد المناسبين لنوعية العمل، ثم القيام بتدريبهم للحصول منهم على ما كان يعتقد أنه الكمية العادلة من العمل، مع وضع الخطط التشجيعية للأجور لحث الأفراد على الوصول إلى المعايير الموضوعية للإنتاج وقد قام تايلور بتقسيم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي بحيث يكون

1- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، ب. ط، بدون دار نشر، القاهرة، 2003، ص 16-17

2. محمد إبراهيم درويش ومحمد محمد بدران: مبادئ الإدارة العامة، دارالنهضة، القاهرة ط2008، ص1، 150

التخطيط في اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤول عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية لنظرية الإدارة العلمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تقسيم العمل وتحديد كمي، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

- اختيار العمال يكون مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقوم بها.

- تدريب العمال لأداء أعمالهم وفق ما تطلبه خطط تحليل العمل والمراقبة المباشرة للعمال وكيفية أداء الأعمال من طرف المشرفين والمسيرين.

- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر المتعلقة بالأداء.

وفي الأخير نستنتج أن "فريدريك تايلور" حاول أن يتوصل إلى أن تهيئة الظروف المادية والتنظيمية التي من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل إذ أنه لا بد من الاهتمام بالعمل من حيث الانجاز والتقييد من خلال المراقبة المتواصلة، لكن نجد أن هذه النظرية أولت اهتماما كبيرا لطبيعة الهيكل التنظيمي والتسلسل الرئاسي والاعتماد على الجوانب الأخرى كالحوافز المعنوية، البيئة الخارجية كما أن المبادئ التي جاءت بها لا تصلح لكل زمان ومكان وذلك بفعل التغيرات والتحويلات المتجددة كما أن النظرة الأساسية للمورد البشري لدى تايلور هي نظرة اقتصادية بحتة، فالإنسان مجرد آلة اقتصادية تسعى إلى تنظيم العائد الاقتصادي.

## 2- نظرية التكوين الإداري:<sup>3</sup>

حاول "هنري فايول" (1841-1925) كتابة نظرية تهتم بالأسس العامة للإدارة وذلك في كتابه الإدارة العامة الصناعية وقد جاءت هذه النظرية كفكرة ملازمة لما جاء بمعالجته تايلور، وهي فكرة تدور حول الدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة من أجل تحسين أداء المؤسسات، وتهتم هذه النظرية بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين وقد حدد "فايول" الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل ستة مجموعات وهي: نشاطات فنية (التصنيع والإنتاج)، نشاطات تجارية (البيع والشراء)؛ نشاطات مالية (استخدام رأس المال)، نشاطات أمنية (حماية الأملاك والأفراد)، نشاطات محاسبية (إعداد

<sup>1</sup>-محمد إبراهيم درويش : مرجع سابق ، ص 151.

<sup>2</sup>- علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، عين مليلة ،دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002، ص 34.

<sup>3</sup>-عادل محمد زايد : مرجع سابق ، ص 22

الميزانيات)، نشاطات إدارة (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة والتنسيق) وإلى جانب وظائف المدير حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي تم تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل ومن أهم المبادئ ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **تقسيم العمل**: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.

ب- **السلطة والمسؤولية**: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية، فالمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية.

ج- **التأديب**: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.

د- **وحدة الأمر**: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط.

هـ- **وحدة الهدف**: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

و- **المصلحة العامة**: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية.

ز- **الأجر المناسب**: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب (أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، مستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة).

ح- **المركزية**: تركيز سلطة اتخاذ القرار في شخص أو مجموعة من الأفراد (الإدارة العليا).

ط- **تسلسل السلطة**: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

ي- **الترتيب**: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للأداء ووظيفة معينة.

ك- **المساواة**: كل العاملين لا بد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل.

ل- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية**: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين.

م- **المبادرة**: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد:

س-روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين وفي الأخير نستنتج أن النظرية الفايولية ركزت على أداء العمل وهذا ما أدى إلى رفع أرباح العمل، لكن بالمقابل نجدها أهملت العامل ومستلزماته داخل العمل حيث أنها تجاهلت اجتماعية العامل (التنظيم غير الرسمي).<sup>1</sup>

### 3-النظرية البيروقراطية:

اقترح "ماكس فيبر"نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المؤسسات في بداية القرن العشرين وقد حدد "فيبر" في هذا الخلل على أنه خلل في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة وبنى التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين مؤسسات نموذجية ومثالية على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، وطبقا لهذا النموذج فإن من أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:<sup>2</sup>

-تقسيم العمل.

-تسلسل السلطة.

-قوانين العمل الرسمية.

-الموضوعية بدلا من الشخصية.

-التوعية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

إن تكوين المنظمات البيروقراطية يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها، لكن بالرغم من أهمية تطبيق مبادئ البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاء نظرا لارتباطه بفكر التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل وعدم تشجيع العاملين على التجريد والابتكار، لكن إذا تغيرت الظروف التنظيمية والبيئية يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا.

وفي الأخير يمكن القول أن التنظيم البيروقراطي كان مثالي إذ لا يمكن تطبيقه في جميع المؤسسات وفي كل الأوقات.

<sup>1</sup>-عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه: 25-26

## ثانيا - المدرسة النيوكلاسيكية:

تطور الفكر الإداري من حيث نظرتة للإنسان باعتباره كائن اجتماعي، غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة الإنسانية حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار أن الإنسان (رأس مال فكر) وهو يتضمن ما يلي:

1- نظرية العلاقات الإنسانية " إلتون مايو"<sup>1</sup>:

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها أهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هذا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة، وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- يجب أن يتعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعون بعملهم داخل المؤسسة.
- يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم، فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية، كما يجب إعطاء التقدير والاعترافات بما يحققه من انجازات مما يدفع إلى بذل المزيد من المجهودات مع محاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم.
- يجب تشجيع العمل الجماعي، فالعمل داخل المؤسسة يستدعي وجود علاقة متشابكة ومتكاملة بين العاملين، فالشخص لا يحقق تنمية شخصية إلا في إطار عمل الجماعة.
- يجب خلق مناخ ايجابي وبيئة عمل محفزة وذلك عن طريق استخدام أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس توجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر فقط.
- إن لعلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة وفي كل الاتجاهات.

<sup>1</sup> -نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الشلف ، الجزائر ، ط2010، 1م ، ص 4

<sup>2</sup> - المرجع نفسه: ص5

وبصفة عامة تثير نتائج الدراسات التي قام بها "إلتون مايو" إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، ونتيجة ذلك فقد ظهر العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة، ومن أهم هذه المفاهيم مايلي<sup>1</sup>:

- العمل الجماعي وفرق العمل.

- القيادة الديمقراطية.

- اتجاهات ودوافع العاملين.

- الروح المعنوية للعاملين.

- تنظيمات العمل غير الرسمية.

- الرضا الوظيفي.

## 2- النظرية السلوكية:

رغم تعدد اتجاهات النظرية السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها:<sup>2</sup>

- أخذ الأبعاد التفسيرية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه، من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد وهي متأثرة في ذلك، بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتباره أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.

- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة الاعتماد على نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.

- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالبيئة الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته.

- الصراع بين أهداف العاملين والمنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.

ومن أبرز إسهامات رواد المدرسة السلوكية في الإدارة نجد ما يلي<sup>3</sup>:

- مساهمات أبراهام ماسلو: قدم ماسلو نظريته في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسم هذه الحاجات على جعل أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي:

<sup>1</sup>- عادل محمد زايد : مرجع سابق ، ص 34.

<sup>2</sup>-نوري منير : مرجع سابق ، ص 6.

<sup>3</sup>-نوري منير : المرجع السابق ، ص 7

- الحاجات الفيزيولوجية (الطبيعية):** وهي حاجات أساسية (الأكل، النوم، السكن،...) حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات الأخرى دون إشباع الحاجات الفيزيولوجية.
- حاجات الأمن والطمأنينة:** وهي حاجات الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة الأجر وعدم الخوف من المستقبل.
- حاجات المركز والشهرة (الحاجة إلى التقدير):** بمعنى احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين واحترام استقلاليته وقدرته على تحقيق أهدافه.
- حاجات الانتماء للجماعة:** وهي الحاجة إلى تكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه كما يقول ابن خلدون.
- حاجات تحقيق الذات:** بمعنى استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وإثبات قدرته على تحقيق الانجازات الفردية كما أن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين كما أقر "ماسلو" أنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية.
- ب- **مساهمة دوغلاس ماك غريغور:** قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض في شكل نظريتين عن الطبيعة الإنسانية وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظريته x على افتراضات سلبية متشائمة تتوقف مع الاتجاهات الكلاسيكية، أما نظرية y فتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية حيث أن نظرية x تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة أتباعها لتحكم الرقابة عليهم وتقوم نظرية x على الافتراضات التالية:<sup>1</sup>
- معظم الأفراد يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.
- يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.
- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا أو يميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.

<sup>1</sup>نوري منير: المرجع السابق، ص8

وقد ثبت من خلال الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية y فتقوم على أربعة أركان مبدئياً لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم بل أن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبرتهم السابقة، وقد قامت نظرية y على الافتراضات التالية:<sup>1</sup>

- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة.

- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمين بالأهداف.

- الأفراد يكونون أكثر التزاماً بأهداف تنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.

- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار .

إن نظرية y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجيه الذاتي وتأخذ بمشاعر الأفراد ولاستكراها وطبقاً لـ "ماك غريغور" فإن المبدأ المستمد من نظرية x هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، أما نظرية y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة لذلك فإن افتراض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين فمن المحتمل أن نظاماً للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، ومن ناحية أخرى إذ افتراض القائد أن المرؤوسين مسؤولين وناضجون، فإن نظاماً للحوافز والتقدير سيشجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية.

**2-4- تحديات إدارة الموارد البشرية.** واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات ولا تزال حتى يومنا هذا تواجهها، والتي تدفع مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ومعنى تصنيف هذه التحديات فيما يلي<sup>2</sup>:

**-أولاً- التحديات البيئية:**

<sup>1</sup>- نوري منير: مرجع سابق، ص 9- 10.

<sup>2</sup>- سهلية محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، ط2006، ص1،

تتمثل هذه التحديات في جميع المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها. ومن الصعوبة السيطرة على هذه المتغيرات، فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة التقليل من هذه التهديدات واغتنام الفرص، إذ لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية الخارجية عن طريق البرامج المناسبة، ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فعالية سياسات استثمارها.

كما تواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوافق مع القوانين والتشريعات المحددة وفي ظل العولمة التي تعد حالياً من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية لا بد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة، تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وحاجات السوق مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤة والمدربة وفق حاجات البيئات المتنوعة.<sup>1</sup>

### ثانياً التحديات التنظيمية:

تتمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمؤسسة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها تربط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، ومن أهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المؤسسة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية، وإن الحاجة للحصول على الموقع التنافسي يتطلب التركيز على الكمية والنوعية للمورد البشري في المؤسسة لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فعالية المنظمة في مجال المورد البشري ومن أهمها:<sup>2</sup>

- استخدام الأنشطة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتطور.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس: المرجع السابق، ص32

<sup>2</sup> - المرجع نفسه: ص32

ومن بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة، إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية.

### ثالثا- التحديات الفردية:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل.

إن هذه المهمة أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو والتطور، لذلك فإن العديد من المؤسسات المعاصرة، تبنت مبادئ ووضعت معايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم، هذه المبادئ والمعايير لا بد أن تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة، وقد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنبا إلى جنب مع أخلاقيات العمل، إذ أصبح لزاما على المؤسسة الموازنة بين كل من التزامها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن والمجتمع.

ويبقى التحدي الأهم والمؤثر على العاملين مباشرة هو التحدي المتمثل في تخفيض قوه العمل أو إعادة هيكلة المؤسسة نتيجة لذلك.

إن التأثير المباشر لهذا التحدي ينعكس في عدم استقرار العاملين فهم في توتر وتحسس من فقدان وظائفهم وعدم استمرارهم في العمل، إن التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم زاد تأثيرات على دافعيتهم ومشاعرهم هذا ما دفع العديد من المنظمات إلى ايجاد بدائل تحل محل الاستغناء عن العاملين عند ما تواجه المؤسسة أو المنظمة ظروفًا تضطرها إلى تقليص نشاطاتها فقد تعتمد المؤسسة على سياسية التقلات للاستفادة من بعض العاملين في نشاطات ومواقع أخرى أو سياسات إعادة التكوين أو التأهيل، أو الاستغناء الوقتي مع ضمانات مادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -سهلية محمد عباس، المرجع السابق: ص 33-34.

## خلاصة الفصل

نصل في خلاصة الفصل الثاني إلى أن الموارد البشرية تشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع الجوانب وعملية إنتاج وتنمية هذا الأخير أمر هام وضروري لما له من أهمية قصوى فهو الثروات الحقيقية لأي مؤسسة وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفتها الإدارة المعنية به من الاستخدام الفعال للموارد البشرية، هذه الإدارة تطورت من خلال مجموعة من المداخل النظرية إلى أن أصبحت وظيفة قائمة بذاتها مكانة وموقع لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأخرى، فأصبحت تثير إدارة الموارد البشرية إلى جميع السياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد فهي تهدف إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال الأفراد العاملين، بها والإلمام بمختلف العوامل البيئية التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية المورد البشري سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية بحكم أن المؤسسة ليست في حالة ثبات أو سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذه التغيرات هدف الاستمرار والبقاء وهدفا التكيف والتأقلم.

**تمهيد:**

في ظل اقتصاد المعرفة والتطورات التكنولوجية تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية، وأصبح ينظر للمورد البشري بأنه العنصر الفعال وذلك لما له من قدرات وإبداعات، وللمورد البشري دورا هاما ورئيسيا في التنمية، كما إن الاستثمار فيها على عناصر الاستثمار عائدًا وأكثرها تأثيرًا على عناصر الثروة الأخرى، لذا يعتبر رأس المال البشري بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، لأنها تطلع على وظائف ومهام وتعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة للبقاء والديمومة في النشاط والنجاح، وعليه يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري احد الاستراتيجيات الإدارية التي تركز على تحسين أداء الموظف، من خلال التدريب والتعليم والتكوين وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، والتي تساهم في خلق الرغبة في العمل بجدية والتزام، فالعنصر البشري اذا أحسن توجيهه وتسليحه بالعلم والمعرفة البناءة، سيضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

ماهية الاستثمار في رأس المال البشري :

1-تعريف الاستثمار في رأس المال البشري :

هناك عدة تعريف للاستثمار في رأس المال البشري وأهمها :

التعريف الأول :

هو الإنفاق على العامل لزيادة معارفه ومهاراته الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه من الحصول عليه في فترات مستقبلية<sup>1</sup>.

التعريف الثاني :

بأنه استخدام أجزاء من مدخرات المجتمع أو الأفراد لتطوير القدرات والمعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات ، التي تحقق الرفاهية للمجتمع ، كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه<sup>2</sup>.

التعريف الثالث :

بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان نحو ما يمكنه من زيادة إنتاجية<sup>3</sup>.

2- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري :

يعتبر رأس المال البشري في العصر الذي نعيشه هو عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية الأداء الفعال باعتباره الأساس الإبداعي والابتكاري ، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي هو كون رأس المال البشري غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا بالندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن، ويمكن حصر دور الاستثمار في رأس المال البشري في دعم التنافسية في النقاط التالية :

<sup>1</sup>-جلال إسماعيل شبات وناهد كمال أحمد : واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية ،مؤتمر الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية ، يومي 13-14-15 جويلية-2008، رام الله ، فلسطين ، ص 7-8 .

<sup>2</sup>-رابع عرابية وحنان بن عوالي : ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري ، مداخل في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات ،أعمال عربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف يومي : 13-14-ديسمبر 2011 ، ص 9 .

<sup>3</sup>-سراج وهيبة ، وستي عبد الحميد : أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري ، مداخل في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات ،أعمال عربية في ظل اقتصاديات الحديثة جامعة الشلف يومي : 13-14-ديسمبر 2011 ، ص 7 .

-إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.  
 -الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتاجاته.  
 -المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والذي يعتبر أساس التنافسية.  
 -العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.  
 -يمكن الاستثمار في المورد البشري، من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.

-يمكن الاستثمار في المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاذ.

ويساهم الاستثمار في المورد البشري في التنافسية من خلال :<sup>1</sup>

- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تباعا لقدرات المورد البشري
- المشاركة الفعلية لبناء أمن المجتمع، واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
- إسهامه في الخدمات الاجتماعية والتطوعية.
- المشاركة في البرامج التعليمية والتربوية مثل محو الأمية، ودورات التنقيف والتوعية... إلخ.
- الإسهام في ترسيخ الحضارة والتراث الشعبي الوطني.
- توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.

### 3-أهداف الاستثمار في رأس المال البشري :

يهدف الاستثمار في رأس المال البشري إلى:<sup>2</sup>

- 1-تحقيق مزيد من الخدمات والمنتجات.
- 2-تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- 3-زيادة القدرات الإبداعية.
- 4-تغيير الصورة الذهنية باتجاه طبيعة المنظمة.
- 5-تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات.

<sup>1</sup>-الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة ، مارس 2004.

<sup>2</sup>- الملتقى نفسه.

## 4- النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري :

نضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها " شولتز " في الستينات من القرن العشرين، كما تطورت بإسهامات من "بيكر " و "مينسر".

**14دراسات وأعمال " شولتز"**<sup>1</sup>: شاهد هذا الأخير اهتمام الباحثين بالأصول المادية، وإهمالهم للعنصر البشري ، لذلك سعى من أجل الوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري ، بهدف تحقيق التنمية البشرية...واعتبر أن عملية التعليم هي أفضل وسيلة للاستثمار في رأس المال البشري ولتحقيق، هذا ركز أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكننتيجة لاحظ أن زيادة الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وتزويدهم بالمنح الدراسية ...، وعليه حدد هذا الأخير نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي :

-الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها، لو أنه لم يلتحق بالتعليم ، فالطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة والمنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية، يحصل نظيرها على أجر وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية والموجهة لها.

-تكلفة التعليم التي تظهر على شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية،الى جانب المصاريف الجارية في المرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.

2-إسهامات "بيكر " : ويعد أحد أهمّ الباحثين، الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حاول التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، وبذلك بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية، تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب.

<sup>1</sup>- شكري مدلس: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود)، مذكرة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير،جامعة باتنة 2008، ص 36.

ويعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية، توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري<sup>1</sup>.

3-إسهامات "مينسر": تمثلت إسهامات هذا في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات لتوزيع الإيرادات وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري<sup>2</sup>.

-تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.

-تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.

-تحدي مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب لتفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

وقد شمل مفهوم مينسر للتدريب إضافة فيما سبق التدريب الرسمي ، وغير الرسمي والتعليم بالخبرة، وقد توصل إلى دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد ، منها :

-كلما زادت مستويات الفرد التعليمية، كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله.

-كلما زاد معدل دوران العامل، كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

-كلما زاد الاستثمار في التدريب، خاصة المتخصص، كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة، احتمالات استقرار العمال.

### 5-التكلفة والعائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

يظن الكثير من المديرين في الإدارات العليا أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تتفق على أنشطتها، وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس، وبالتالي فهي مركز تكلفة وليست مركز ربحية، فأيد البعض إمكانية معاملة الأفراد العاملين كأصول، بالرغم من عدم امتلاك المؤسسة لهذه الأصول، وعارض البعض الآخر هذه الفكرة ، لتعارضها مع المبادئ التقليدية للمحاسبة، ومن وجهة النظر المحاسبية، يمثل العنصر الخاص للعاملين بقائمة الأرباح والخسائر في صورة الأجور والنفقات الأخرى

<sup>1</sup>-حسين يرقى : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، في المؤسسة الاقتصادية(حالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2008، ص 141.

<sup>2</sup>-بوزيان عثمان : اقتصاد المعرفة ، مفاهيم واتجاهات، مداخل في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004، ص 5.

الموجهة للعاملين كنفقات قصيرة الأجل يجب تخفيضها إلى أدنى حد لها لزيادة فعاليتها ، بينما تتطلب وجهة النظر الحديثة وفقا لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري، ظهور الأفراد كأصول في الميزانية. وقد أدى ظهور بعض التغيرات في بيئة العمل الخارجية، إلى إضعاف الاتجاه المعارض لفكرة اعتبار الموارد البشرية أصولا يمكن الاستثمار فيها، فزيادة نم وقطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الإنتاجي تحول الاهتمام من التركيز على معايير التكلفة ومحاسبة التكاليف إلى زيادة التركيز على العائد على رأس المال فتهتم المنظمات الآن بالتعرف على المجالات التي تحقق أكبر عائد على رأس المال، وتخصيص الموارد اللازمة لهذه المجالات.

ومدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت إلى آخر للإدارة العليا وباقي المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التي يديرها، ومن أهم هذه المعلومات ما يلي :

- معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية والإستراتيجية للمنظمة، وإن استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها لتحقيق استراتيجيات خطط المنظمة(المؤسسة).
- معلومات تفيد بأن أنشطة، وبرامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال والربح وليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح.
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية ، وكمية عن تكاليف الأنشطة، عن نتائج وجدوى هذه الأنشطة.
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية، تستخدم سياسات محددة كما أنها تستخدم نماذج وبرامج(مثل برامج الكمبيوتر)، حديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، الاختيار، التدريب، التقييم للأداء، الأجور، والحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوية ، تظهر من وقت لآخر وأنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين وأنها تدرس وتتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية المحيطة.
- إن قياس التكلفة أسهل بكثير، من قياس العائد من الموارد البشرية، وذلك لأن بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح وذلك في شكل أجور وأنظمة وبرامج ووقت، أما عائد إدارة الموارد البشرية فهو ضمني وموزع على الناتج النهائي للمنظمة، فهو عائد غير مباشر لإدارة الموارد البشرية ، أما العائد المباشر فهو في شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المخصصة من اختيار وتقييم وأداء وتدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

**6- الوظائف الرئيسية في الاستثمار في رأس المال البشري:**

**1.6 تعريف التخطيط:** هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي فترة التي يغطيها التخطيط ، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن التخطيط يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف التخطيط على أنه : عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى، فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجي (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم )، مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

وأساساً فإن كل المنظمات تقدم أو تمارس تخطيط مورد بشري ، سواء بصورة رسمية أو غير رسمية وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة التخطيط للموارد البشرية.

ويتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين، للأعمال المناسبة في الوقت المناسب، ولا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية والإستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ولا يكون لها معنى إلا إذا توفر الأفراد ذوي المواهب والمهارات، والرغبات المناسبة لتحقيق هذه الإستراتيجيات<sup>2</sup>.

**أ- أهمية التخطيط للموارد البشرية:**

ترجع أهمية تخطيط المورد البشري إلى حاجة المنظمات لمعرفة وتقدير امكانية سدّ حاجياتها في الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية، وتغيرت مشاريعها أو إستراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المنظمة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة، في أنها تساعد على: <sup>3</sup>

-تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة في الموارد البشرية،وبالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كلّ وقت.

-كشف احتياجات المنظمة بالعمالة ذات الكفاءة اللازمة ، كلما تطلب الأمر ذلك.

-ترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل تكاليفها.

<sup>1</sup>-وسيلة حمداوي : ادارة الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2003 : ص 63.

<sup>2</sup>-راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية والبيئة، الدار الجامعية، القاهرة ، مصر، 2004، ، ص 75.

<sup>3</sup>-وسيلة حمداوي : المرجع السابق، ص 64.

-القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشري(التوظيف).

-يساعد على التخلص من الفائض والعجز

ب-تخطيط الموارد البشرية كعملية استثمار:

إن شكل النقص في الأيدي العاملة والفنية الماهرة تشكل إحدى المصاعب الهامة التي تواجه إقامة تنفيذ المشاريع لذلك وجب الاستثمار في القوى العاملة، مثلما نستثمر في المعدات والآلات، لأن عملية التنبؤ في الاحتياجات تؤثر بدرجة كبيرة على عمليات توفير المهارات اللازمة، وبالتالي فإن من الممكن تنمية تلك الموارد عن طريق توفير الظروف.

والحوافز المناسبة لها وتدريبها للحصول على أيدي ماهرة، بالشكل المطلوب وهنا تبرز أهمية عملية تخطيط القوى العاملة، كمسألة حيوية وضرورية من أجل توفير الشروط اللازمة لتوسيع فرص العمل ولاستخدامها بكفاءة وفعالية أكبر كبديل لرأس المال البشري ومن هنا نستنتج أن الاستثمار في المورد البشري مرتبط ارتباط وثيقا بالتخطيط البشري<sup>1</sup>.

## 2.6 : التوظيف.

أ-تعريف التوظيف: نذكر من بين التعاريف ما يلي<sup>2</sup> :

هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية ويعني البحث عن الأفراد الصالحين لشغل المناصب الشاغرة،في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك  
تعبّر عن العملية التي بموجبها يستقطب العناصر التي تتميز بالكفاءات العالية، وترغيبها في الاشتراك والانضمام بفعالية في النشاط، وذلك بالعمل المستمر على تعظيم وإشباع رغبات الأفراد وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية.

ب-أهداف التوظيف:

تعمل المؤسسة المستعملة لليد العاملة من خلال عمليات التوظيف على تحقيق وإنجاز الأعمال الضرورية للسير الحسن لمصالحها.

ج-أهداف أساسية:منها مايلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-عقيل جاسم : تخطيط الموارد البشرية، دون تاريخ نشر ، 1999، ص 146.

<sup>2</sup>- عبد الحميد بويطة : واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري ، دون تاريخ نشر ، 2000-2001، ص 60.

<sup>3</sup>- علي عبد الله : محاضرات في التوظيف ، دون تاريخ نشر ، ص 15

-وضع الوسائل التي تمكنها من توظيف مثل أشخاص أكفاء بهدف تحقيق وانجاز الأعمال الضرورية للسير الحسن لمصالحها.

-الحصول على الموارد البشرية الأزمة بتكاليف معقولة.

-وضع كل مترشح في المنصب الذي يلائمه ويلئم المؤسسة

### 3.6-التكوين:

أ-تعريف التكوين : هو عملية تهّم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة ويمكن تعريفه بأنه تنمية المنظمة وتحسين الاتجاهات والمهارات، ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة من اجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن بطريقة مريحة وأمنة<sup>1</sup>.

### ب-أهمية التكوين:

-يساهم في تحقيق تنمية الموارد البشرية أي الحصول على المعرفة والقدرة الذهنية المادية اللازمة لازدهار الأشخاص.

-كما يمنح التكوين لكل فرد فرصة التطور والتنمية، كذلك الترقية الاجتماعية ويدفع بهم إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

-ويعتبر التكوين كوسيلة لمحاربة البطالة<sup>2</sup>.

-الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر، فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف للتقليل من الأخطاء .

-رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة، حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل ، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي، أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة<sup>3</sup>.

### ج-التكوين كعملية استثمار في رأس المال البشري :

إن التكوين عبارة عن استثمار معنوي أي استثمار بشري هذا إشارة على أنه تكوين ذهني للأفراد وتستعمل عبارة رأس المال البشري لنشير إلى مجموعة المعارف التي تمكن الفرد من القيام بعملية

<sup>1</sup>-محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة ، دون تاريخ نشر ، ص 99.

<sup>2</sup>-بوفلجة غيات : مبادئ التسيير البشري، ط2 ، دون تاريخ نشر ، ص 59.

<sup>3</sup>-جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق، ص 101.

الإنتاج، بكمية كبيرة غير أنه يجب أن نذكر أنه ليس بالضرورة أن كل عملية تكوين تترجم إلى تطوير الإنتاجية.

لأن بعض الدراسات أثبتت أن مختلف اختراعات الآلات وتسييرها وتنميتها وصيانتها لن تتحقق إلا بفضل آلاف من العلماء والتقنين، هذا ما يؤكد أهمية التكوين بالنسبة للأفراد والدور الفعال في التنمية والتطوير العلمي وارتباط فكرة الارتباط المستمر بالبحث والتكوين المتواصل والدائم على اعتبار أن التكوين عبارة عن قيمة مضافة في الرأس المال البشري وتزويده بالطاقة الإنتاجية وتعلمه المعارف والمهارات بفعله، ليوكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، وفي هذه الحالة فإننا نحقق استثمار لا ينصب وفي هذا الإطار، ورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية التكوين الجيد، هو أفضل وسيلة للاستثمار في المورد البشري.

#### 7- العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري<sup>1</sup>:

##### 1.7 : تحليل العمل.

أ-تعريفه: يقصد بتحليل الوظائف،تحديد معالم كل وظيفة(العمل)،أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤوليتها، تقدير درجة المهارة والمعلومات ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، يقصد التواصل إلى توصيف كامل للوظيفة.

هو توفير البيانات الكافية عنها وعن المواصفات المثالية الواجب توفرها لدى شاغل هذه الوظيفة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا والارتياح من طرف العمال من جهة، وإلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم من جهة أخرى.

##### ب-أهمية تحليل العمل :

يوضح تحليل الوظائف مكونات الوظيفة من مهام وأنشطة وذلك يسهل التعرف من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم، كما يساعد ذلك على القيام بعملية التنظيم أي تخصيص وتقسيم العمل ويساعد إدارة المنظمة على القيام بمختلف الأعمال الإدارية والفنية، المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو الوظائف الأخرى وأحياناً من المستحيل تحقيق الفعالية لأنشطة الاختيار وتقييم الأداء التدريب والتنمية، تقييم الوظائف تحقيق المسار الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية دون الاستناد إلى معلومات، التحليل الوظيفي وبهذا تكون عملية تحليل العمل قد ساهمت في زيادة الاستثمار في رأس المال البشري.

<sup>1</sup> - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ، 1998 ، ص 56.

## 2.7 : المسار الوظيفي.

أ-تعريفه: هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، وتشمل الخبرات الوظيفية كل من المراكز الوظيفية، خبرات العمل، نوعية المهام، وفيه تتأثر الخبرات الوظيفية لقيم واحتياجات ومشاعر الفرد، فإن الحاجات المهنية تختلف وفقاً لمرحلة تطوير المسار الوظيفي، متطلباتها البيولوجية.<sup>1</sup> يتركز المعنى العام الأساسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي المهني، على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشري مما قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار المهني.<sup>2</sup>

ب-أهمية تخطيط المسار الوظيفي: <sup>3</sup>.

- ضمان توفير الكفاءات المتميزة مستقبلاً.
- تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد.
- الحدّ من إحباطات العاملين.
- تشجيع تنوع الثقافات.
- تحسين سمعة المنظمة.
- تجنب تقادم المهارات.
- توفير تطوير وظيفي عادل

## ج-أثر تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء على الاستثمار في رأس المال البشري:

ترتبط عملية تنمية المسار الوظيفي بعملية تقييم الأداء لأننا حينما نخطط للمسار الوظيفي، فإننا نقوم بتقييم الفرد وذلك منذ تعيينه إلى غاية التقاعد الوظيفي، والوفاء مروراً بعملية الترقية والنقل، وتساهم عملية تقييم الأداء وتنمية المسار الوظيفي في المورد البشري، وذلك يظهر فيما يلي : <sup>4</sup>.

-مراقبة التناسب بين الأفراد ومتطلبات الوظيفة.

<sup>1</sup>-جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق، ص 276.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعة،1999م، ص 384.

<sup>3</sup>- جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق، ص 378.

<sup>4</sup>-مصطفى محمود أبو بكر :الاستثمار في المورد البشري،الدار الجامعة،2006م ، ص 70.

-تحسين فعالية العمال والمنظمة.

-رفع حماس العمال ورضاهم عن العمل.

-إعداد مخطط استراتيجي للتكوين من خلال عملية التقييم

### 7-3 تصميم نظم الحوافز.

#### أ-تعريفها:

هي قوة تستطيع دفع الفرد الى البحث عن تلبية حاجاته ورغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف الى تخفيض حالة القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل.

ب-أهمية الحوافز: للحوافز أهمية كبيرة على مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية يمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إشباع حاجات العمال المادية مثل الأكل، اللباس، السكن، والمعنوية مثل الشعور بالمكانة داخل المنظمة.

-رفع معدلات الإنتاج والعناية بجودة المنتج وزيادة مبيعات الأرباح.

-تشجيع روح الابتكار في أوساط العمل، وتخفيض تكاليف العمل المادية والبشرية.

-ضمان الارتياح النفسي للعمال، وهذا ما يقود للتعاون الفعال بدلا من التنافس الهدام.

-زرع روح العدالة بين العمال داخل المنظمة، ورسم صورة حسنة للمشروع أمام المجتمع.

-خلق الرغبة لدى العمال في العمل، فإن كان العامل قادرا عن العمل، فهذا مهم لكن الأهم من ذلك هو ان يكون متحمسا لأدائه وراغب فيه.

-توجيه سلوك العمال نحو الوجه الصحيح، لتجنب العداء اتجاه المشرفين، والإدارات.

وتختلف أهمية الحوافز الواحد، باختلاف العمال وحاجاتهم وكلما ازداد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ

من المنظمة، ازداد وعيهم بأهدافها، كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد.<sup>2</sup>

#### ج-علاقة الحوافز بالاستثمار في رأس المال البشري:.<sup>3</sup>

-إن العنصر البشري له دور كبير في حياة المنظمة، إذ أن العاملين هم المحرك الرئيسي للعمليات

<sup>1</sup>- ناصر دادى عدون : ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة،الجزائر،2004م ، ص 201.

<sup>2</sup>-حسن الجبالي : تنظيم غير رسمي للمؤسسات الصناعية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1998، ص 102-103.

<sup>3</sup>- بلقاسم سلاطنة، علي غربي غيرة: تنمية الموارد البشرية،دار الهدى،الجزائر،2002م ص 51.

ومختلف النشاطات التي ترتبط بشكل أساسي مع العلوم، والمعارف المختلفة، والتي تتواجد لدى الأفراد. فالمنظمات التي تضم في هيكلها التنظيمي، أفراد وكفاءات عالية، هي التي يكتب لها التقدم والنجاح، وهذا التقدم وتحسن الخدمات يتطلب توظيف تكنولوجيا عالية، وهذا ما يسمى بالاستثمار البشري للحفاظ على العاملين بصفة دائمة.

والحوافز لها دور كبير في بقاء الأفراد داخل المنظمة بمختلف أنواعها، سواء كانت مادية أو معنوية، فإنها تحقق الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين وإمكانياتهم وتنشيط طاقاتهم، وتحريك إبداعاتهم، واستنهاض هممهم، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

#### 4.7: ظروف العمل.

تشمل ظروف العمل كل من الاتصالات والعلاقات الإنسانية وتتضمن نمط الإشراف والعلاقة مع الزملاء، ظروف العمل المادية، وسوف نتطرق لهم بالتفصيل فيما يلي :<sup>1</sup>

أ-الاتصالات: تعتبر الاتصالات الإدارية أحد أهم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق الترابط بين أجزاء المنظمة المختلفة، وبالتالي تلعب الاتصالات دورا هاما في إدارة المنظمات حتى أن البعض يقول أن الإدارة هي مجموعة من الاتصالات.

ب-العلاقات الإنسانية: يجب أن تسود في محيط العمل علاقات حميمية، مبنية على الثقة، التقدير، الاحترام المتبادل مع الإدارة، ومن المهم أن تبدأ هذه الثقة من الداخل أي مع جميع العاملين والأفراد داخل المنظمة، أساسا ثم تنتقل للعلاقات الخارجية.

ويعتبر نمط الإشراف السائد في أي منظمة يساهم بشكل كبير في بناء العلاقات ما بين الأفراد وتسهيلها لأن دور المشرف أو الرئيس لم يعد يقتصر على التسلط، وإعطاء الأوامر فقط، بل تعدى ذلك إلى التنسيق مع مختلف المرؤوسين، وأخذ آرائهم والتفتح لانتقاداتهم وملاحظاتهم.

أما عن ظروف العمل، كالتهدية والتدفئة والإضاءة إلى غير ذلك من مختلف الوسائل الوقائية التي تساعد في تسهيل العمل، وبالتالي يكون هناك رضا عن العمل.

#### تأثير ظروف العمل في عملية الاستثمار في رأس المال البشري:

إن تصميم برامج الاتصال فعالة مع العاملين من ذوي الثقافات المختلفة، تساهم في تسهيل ونجاح مختلف النشاطات والعمليات الرادارية، وتساعد على الابتكار.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلطنة، علي الغريبي : المرجع السابق، ص 52.

وبوجود علاقات إنسانية مميزة، فإن هذا يساعد الفرد على زيادة عطائهم. والرفع من كفاءاتهم، وهذا إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل المسؤوليات والعمل على تحقيق نتائج محددة، بالإضافة إلى أن ظروف العمل يجب أن تكون في بيئة ملائمة، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حدّ ممكن.

ولنمط الإشراف علاقة بالاستثمار في المورد البشري، لأن الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة لأن الإنسان في منظمة الأعمال، يرغب في مشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقنع بمجرد الأداء السلبي للمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطنة، علي الغربي : المرجع السابق، ص 52.

**خلاصة الفصل:**

يعد الاستثمار في رأس المال البشري بعدا هاما في عالمنا اليوم ،حيث تحولت المنظمات إلى منظمات متعلمة، وأصبحت المعرفة هي المصدر الأساسي للتميز والإبداع ،ومن يملكها يملك السيطرة والقوة ، كما أن الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمات المتعلمة يعد وظيفة أساسية وملحة ،لان الإحساس بالانتماء،فعالية التدريب وكفاءة البرامج التعليمية تتحكم بمخرجات العملية الإبداعية ، وعليه تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها ،وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها ،فالاستثمار في رأس المال البشري نظام يهدف إلى تحقيق تسيير فعال من اجل تحسين أداء الموارد البشرية ،وبذلك فان تسيير الكفاءات يعتبر كأحد أنشطة المؤسسة الحيوية .

**تمهيد:**

يحظى الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية. وهذا باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري...

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وعلى الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أن تحسين الأداء مطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المنظمة.

ماهية الأداء الوظيفي:

1- مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، ولهذا يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال:

1-1- المعنى اللغوي: <sup>1</sup>

-أدى الشيء: قام به وقضاه .

-أدى إليه الشيء : أوصله

-أداء/ مصدر أدى/ في التجويد والإلقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح من "شروط نجاح الممثل حسن الأداء"

1-2- المعنى الاصطلاحي :

يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة، وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

ويعرفه حسن محمد بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفية الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>3</sup>.

ويعرفه "مصطفى عشوي" بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير

المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>4</sup>.

وعرفه " أحمد زكي بدوي في كتابه : علاقات العمل في الدول العربية على أنه : تأدية العمل تبعا

لتوجيهات وإشراف صاحب العمل، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الأساسي الأروس، ص 65

<sup>2</sup>-حسن إبراهيم بلوم: ، ص 306

<sup>3</sup>-رواية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 209.

<sup>4</sup>-مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992، ص 14.

<sup>5</sup>-أحمد زكي بدوي : علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر ، 1985،ص101.

**1-3- التعريف الإجرائي:**

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

**2- أبعاد الأداء :**

يشير أداء الفرد للعمل إلى القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي<sup>1</sup>:

**2-1- كمية الجهد المبذول :**

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

**2-2- نوعية الجهد المبذول :**

يقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأعمال لا يهم سرعة الأداء وكميته وإنما تهتم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس مدى مطابقة المنتج للمواصفات والتي تقيس مدى خلوه من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء .

**2-3- نمط الأداء :**

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي نؤدي بها أنشطته العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطته معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة

**3- محددات الأداء :**

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة للمفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله، وأداء العاملين يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها أحمد

<sup>1</sup>-محمد سعيد أنوار سلطان: السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، ط1، 2003، ص203.

صقر عاشور" خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن: " أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته لأعلى الأداء وإدراكه على محتوى عمله ولدوره الوظيفي...<sup>1</sup> ويمكن صياغة هذا التعريف بالمعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

ومن أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدي :

### 3-1-الدافع:

تناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من جوانب مختلفة، وأهم من تعرض لمفهومه نجد " موزاي" بحيث يرى أنه رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة و استقلالية"

كما عرفه أيضا (ماكلياند) بأنه حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة<sup>2</sup>

### 3-2-القدرات:

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة، حيث تعتبر القدرات من بين العوامل المحددة للأداء فهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وتشير القدرة إلى ما يستطيع الفرد إنجازه من خلال أعماله سواء كانت فكرية أو عقلية.

### 3-3-إدراك الأداء الوظيفي:

يخضع الفرد في المنظمة لعدد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرف العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يكسبه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه عملية إدراكية تنتهي بتكوين المعاني والتفسيرات المعينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الإدراك يعني التصورات والانطباعات التي يعتقد الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ويعتبر أداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وأدائه الوظيفي، ومن أجل تحقيق المستوى المرضي من الأداء لا بدّ من توفير الحد الأدنى من الإلتقان

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، ط1979، ص26، م،

<sup>2</sup>.مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، ج2، 2007، ص 302.

في كل مكون من مكونات الأداء، وهذا يعني أنه بذل الفرد مثلاً جهداً فائقاً في عمله وكان يتمتع بقدرات فائقة ولكنه غير مدرك لدوره ولا يفهمه فإن أداءه بالضرورة لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل، فإن هذا العمل لن يكون أبداً موجهاً في الطريق الصحيح، لذا فإن أداء الأفراد ينطلق من مدركاتهم وانطباعاتهم حول الشيء أثناء تأدية عملهم.

#### 4-أنواع الأداء :

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر أو معيار الشمولية.<sup>1</sup>

#### 4-1-حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

##### أ-الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

##### ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق<sup>2</sup>.

4-2-حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

##### أ-الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج

أساساً مما يلي :

<sup>1</sup>-عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة ، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة ، 2002،ص 5

<sup>2</sup>- عمر محمد تومي الشبيلي : علم النفس الإداري ، الدار العربي للكتاب ، طرابلس ، 1988، ص 56.

-الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

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

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### ب- الأداء الخارجي :

وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن 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 السلب.

#### 5-عناصر إدارة الأداء :

##### -تعريف إدارة الأداء :

هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.

ومنه فإدارة الأداء هي عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفين، وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها ويضم إدارة الأداء عمليات التخطيط للأداء، وتوجيهه وتشخيصه، وتحسينه، وتطويره وتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية وبالتالي إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط وإن من أهم المسائل التي تقلق الإدارة عادة هي الإشراف، في استخدام الخامات الغالية الثمن أثناء العمليات الإنتاجية ومنه إدارة الأداء هي العلاج الأمثل لمثل هذه المشاكل حيث توضح للعامل كيف يتعامل مع الخامات وبأي معدلات ثم يحاسب عن نتائج أدائه ومدى التزامه لخطة الأداء المقررة وينطبق نفس المنطق على تعامل الفرد مع الموارد الأخرى التي تتاح له لتمكينه من تحقيق النتائج التي كلف بالوصول إليها . وتتشكل إدارة الأداء من أربع عناصر أساسية :

#### 1-تخطيط الأداء :

هو رسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها من جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص 208-209.

فالتخطيط عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحدد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتقييم التقني المناسب وأخذا في الاعتبار القدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل كذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.

**5-2-تنظيم الأداء:**

فالفرد يعمل ضمن مجموعات عمل وفريق إنتاج ويجب أن لا يتعارض، أو يصطدم أدائه مع الآخرين، ويهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث يكون متكاملًا وليس معوقًا لحركة الآخرين، فتتنظم الأداء وجود هيكل تنظيمي أو بنیان واضح المعالم يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل وكذلك ليعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسيا وأفقيا وإن أهمية تنظيم أداء العاملين تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية بل والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد.

ويتعين على الجهات المسؤولة في كل منظمة على تنظيم الأداء أن توفر نظام للمعلومات متبادلا بين الرؤساء والمسؤولين لاكتشاف القصور في الأداء في المرحلة المبكرة، وتوفير إمكانية العمل وبصورة دورية من خلال نظم الاتصال التحريرية والشفهية والحصول على التعليقات المرشدة على الأداء بالسرعة المناسبة التي تهيئ الفرصة لإعادة النظر في الأداء الغير مناسب وتصحيحه.

### 5-3-توجيه الأداء:<sup>1</sup>

هو عملية تحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد وتسجيل في بطاقات خاصة، ويتحدد موقع الفرد في البيان على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء، ولذلك فهو يحتاج إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل: الاشتراك في الدورة التدريبية أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة.

إن الهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية أو الاسترجاعية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم ولكي تأتي عملية التوجيه بنتائج إيجابية لابد أن يكون هناك تسجيل متتالي لنتائج

<sup>1</sup> جابر عوض السيد: المرجع السابق، ص 210

القياس لعملية الأداء على فترات متقاربة ومحددة وتشمل عملية التوجيه، العمل على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات.

#### 5-4-تقييم الأداء :

وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة للوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرووس على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك<sup>1</sup>.

#### 6-مؤشرات الأداء :

يقودنا الإطار السوسولوجي إلى عدم الأخذ بالمقاييس الاقتصادية للحكم على فعالية الأداء أو عدم فعاليته داخل المؤسسة الصناعية. لهذا اتجهنا إلى اختيار بعض مؤشرات أداء العامل الكفيلة بتحديد فعالية الأداء أو الحد من تلك الفعالية في إطار علاقتها بالمستويات التنظيمية.

#### 6-1-التغيب العمالي :

تعتبر مشكلة تغيب العمال عن العمل من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج والإنتاجية، فقد اهتم لهذه المعضلة الكثير من المنظرين ورواد البحث خاصة في المجال الصناعي من أجل الوقوف على أبعادها وأهم أسبابها، الأمر الذي جعل لمفهوم هذه الظاهرة أبعاد مختلفة باختلاف الأطر الفكرية والنظرية، فركز الكثير من المنظرين على البعد النفسي من أجل تحديد ظاهرة التغيب على أساس أنها مؤشر للروح المعنوية المنخفضة وعدم الرضي الذي يشعر به العامل اتجاه عمله خاصة إذا كان التغيب يحمل معنى الهروب من أداء مهمة يومية وواجب يومي. لهذا يقول فرج عبد القادر طه: "إن التغيب عن العمل لدى بعض العمال نوعا من الهروب وإنكار الحقيقة، فقد يحمي العامل نفسه من موقف الانعصاب عن طريق الهروب من موقف العمل"<sup>2</sup>.

بينما ركز آخرون على الأبعاد الاجتماعية والنفسية على أساس أن ظاهرة التغيب مؤشر لعدم الرضا أو كنتيجة لإيقاعات العمل وضغوطه.

وفي هذا الإطار يقول "pierre dubois": يعتبر التغيب كرد فعل أو عدم قبول حاله أو وضع

العمل.

<sup>1</sup>-جابر عوض السيد : المرجع السابق، ص 210-212.

<sup>2</sup>-اسمهان بلوم: فعالية أداء العامل (بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية)، شركة بانتييت للمعلومات والخدمات المكتبية، باتنة، الجزائر، ط1، 2005، ص 45.

كما قد يكون التغيب دليلاً على عدم تكيف إزاء مكان عملهم، أي عدم التحكم في التكنولوجيا، ومما يزيد من شدته عدم التكيف ما بين القدرات الحقيقية والموضوعية للعامل ومتطلبات الوظيفة.

#### 6-2- دوران العمل:

إن معضلة دوران العمل في المؤسسات الصناعية، لا تقل أهمية عن معضلة التغيب العمال وخاصة، وأنها معضلة متعلقة بأداء العامل والحد من فعاليته، ودوران 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 محلهم"<sup>1</sup>

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 للعمل سواء أكان بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتبديل العمل إلى عمل آخر.

فدوران العمل قد يكون نتيجة لتحرك العامل داخل المؤسسة وذلك لانتقاله من مهنة إلى أخرى، قد يكون هذا الحراك من مؤسسة إلى أخرى.

ومن أبرز الدارسين لهذه الظاهرة "التون مايو" فقد قام بدراسة عن عمال مصانع النسيج قرب فيلاديفيا عام 1923 م وذلك من أجل التعرف على العوامل المؤدية إلى زيادة معدل دوران العمل في مصنع النسيج حيث بلغت آنذاك 25 % بينما كان المعدل يتراوح ما بين 05 %، و6% في مصانع النسيج الأخرى<sup>2</sup>.

ومن بين الأسباب التي توصل إليها " مايو" والمؤدية إلى رفع معدل دوران العمل ترجع إلى الرتبة في الأداء وصعوبته، وإلى الظروف الفيزيائية السيئة إضافة إلى ذلك إعاقة تكون العلاقات غير رسمية. فإذا كانت دراسة " مايو" دور في تحقيق الاستقرار للعاملين ورفع أدائهم فإن دراسة "ر، س، روس" و" أ. زاندو" عام 1957م لا تقل أهمية في إبراز العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، فتبين لهما أن الأسباب المؤدية إلى الانتقال من مهنة إلى أخرى عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي إلى عدم الرضا عن العمل.

في حين ربط "ليند كويست" 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

<sup>1</sup>- محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، الأردن، عمان، ط1، 1999، ص184.

<sup>2</sup>- محمد الدقس: المرجع نفسه ص184

يستقر في منصبه دون تغيير هو مهما اختلفت الدراسات وتتنوع العوامل المحددة لهذه الظاهرة، فإنها تعني عدم الاستقرار المهني للعامل وبالتالي عدم فعالية أداءه.

### 6-3- التحكم التكنولوجي:

لعب الاتجاه الوظيفي دورا طليعا في بلورة المجهودات النظرية اللاحقة التي سارت على خطاه، مع إدخال متغيرات وأبعاد تنظيمية لتفسير محددات السلوك ونشاطات التنظيم؛ بطريقة أكثر واقعية، في إطار إدراك التنظيم كنسق اجتماعي تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، والبيئة عواطف الأعضاء والشكل التنظيمي<sup>1</sup>. لتحقيق الاستقرار والأهداف التنظيمية التي جسدها اتجاه النسق الاجتماعي الفني في تركيزه على البعد التكنولوجي المحدد للسلوك والتفاعلات وكذا العمليات الاجتماعية، وتماشيا مع هذا التحديد تعددت جهات النظر المحددة لمؤشر التكنولوجيا في الواقع التنظيمي، فمنهم من اعتبرها حكرا على الوسائل التقنية أو الآلات كتعريف "وليام أجرن" إنها الوسائل الفنية التي تشمل موضوعات الثقافة المادية جميعها<sup>2</sup>.

ومنهم من ركز في تحديده على الوسائل أو الطرق المعتمد لاستخدامها في إطار التركيز على الجانب البشري وما يحتويه من قدرات وخيرات، فالتكنولوجيا هي مجموعة المعارف والخبرات التراكمية والمتاحة، والوسائل المادية والتنظيمية التي تستخدم في مجالات النشاط المختلفة، بغية إشباع الحاجات البشرية المتزايدة سواء على صعيد الفرد أو المجتمع وهذا ما يصبغ الطابع الاقتصادي والاجتماعي على مؤشر التكنولوجيا كظاهرة اجتماعية تولدها ظروف المجتمع .

التحكم في التكنولوجيا يعتبر من أبرز المؤشرات التنظيمية المحددة لفعالية الأداء في الواقع التنظيمي، فمع التطورات الاقتصادية والتغيرات التنظيمية التي تبحث عن التكنولوجيا الحديثة الكفيلة بتحقيق أهداف البنية التنظيمية، شكلت مهمة تكيف العامل مع الآلات وطرق العمل أهم الأبعاد المبلورة لعدم التحكم في التكنولوجيا التنظيمية. فالخبرة وحدها لا تكفي أمام قلة المهارات والخبرات العملية التكوينية الكفيلة بإعداد الكفاءات للتمكن والسيطرة على طرق العمل، التي تقتضي تقنيات حديثة في أطر تحويل نتائج المعارف العلمية إلى حقائق إنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، 1996، ص 74.

<sup>2</sup> - محمد الدقس: مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> اسمهان بلوم: المرجع السابق، ص 51 - 52.

فالتحكم في التكنولوجيا نقصد به في إطار دراستنا: "قوة التمكن وسيطرة العامل على طرق العمل وكذا الآلات ونظام سيرها وإنتاجها وطرق صيانتها، في خضم الخبرة المهنية وبعد العملية التكوينية الكفيلة بجعل العامل أكثر قدرة ومهارة في استيعاب متطلبات نظام العمل.

#### 7- العوامل المؤثرة في 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 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 النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وأنه 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<sup>1</sup>.

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.

#### 7-1- 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 الأداء 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 أدائه 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 و صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين،

<sup>1</sup> -نقلاً عن محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، غزة، 2006. بإشراف د سامي علي أبو الروس ، ص 51.

وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق، شعورهم بعدم المبالآت، ومن ثم تدني مستوى الأداء<sup>1</sup>.

#### 7-2- عدم المشاركة في الإدارة :

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا. وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المحاسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومع معدلات الإنتاج<sup>2</sup>.

#### 7-3- اختلاف مستويات الأداء :

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحافز المالي الأخر التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين اللذين يتميز أدائهم من العوامل التي ساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم<sup>3</sup>

#### 7-4- مشكلات الرضا الوظيفي :

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر 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-على سبيل المثال-العادات

<sup>1</sup>-عبد الرحمن عبد الله الشقاوي : إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض ، 1994، ص 86.

<sup>2</sup>-محمد فتحي ، محمود : الإدارة العامة المقارنة ، الرياض ، مطابع الفرزدق ، 1997، ص 298.

<sup>3</sup>- نقلا عن محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، المرجع السابق ، ص 180.

والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية، داخل البيئة - خاصة بيئة العمل- كالتقني والتكليف بمستويات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المالية وغيرها<sup>1</sup>.

#### 7-5- التسيب الإداري :

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

وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يقتدي بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازه<sup>2</sup>.

#### 7-6- مشكلات التطوير التنظيمي:

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة؛ ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنين التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء<sup>3</sup>.

#### 7-7- 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

<sup>1</sup>- عبد الرحمن عبد الله الشقاوي : مرجع سابق ، ص 78.

<sup>2</sup>- محمد فتحي ، محمود : مرجع سابق ، ص 300.

<sup>3</sup>- نقلا عن محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص

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<sup>1</sup>.

#### 7-8- ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تحملها المنظمات تزداد، ونظرا لكبر حجم المنشآت وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي. فبترتب عليه عدم وجود الإشراف الجيد، وانخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم<sup>2</sup>.

#### 7-9- ضعف نظم الحوافز:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أداءهم وتزيد 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<sup>3</sup>.

#### 8- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي :

لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما للكثير من الدراسات التي بينت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيلا بتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية، فلقد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية في أوروبا إلى تحفيز وتشجيع عدد من المفكرين والباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية للخوض في درجة مختلفة المشاكل التي كانت نتيجة لهذه التحولات محاولة إيجاد مختلف الصيغ والمقترحات التي تساعد في استثمار مختلف الموارد سواء البشرية أو المادية بصورة كافية من أجل التحكم في فعالية الأداء.

#### 8-1- نظرية الإدارة العلمية:

<sup>1</sup> - حسن حجاج بدر : إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1998 ، ص 35.

<sup>2</sup> - حمدي كمال أبو الخير : الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1989 ، ص 371.

<sup>3</sup> - علي محمد، عبد الوهاب : الحوافز بالمملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1987 ، ص 109.

يستمد هذا النموذج جذوره من الدراسات والأبحاث التي قام بها "تاييلور" وذلك من خلال التنظيم العلمي للعمل حيث سعى للبحث عن العقلانية في العمل<sup>1</sup>، وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسات الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء وقد أكد "تاييلور" من خلال دراساته على ضرورة اختيار العمال وتدريبهم، واختيار العمل المناسب لكل منهم، لكي يستطيع أداءه بكفاءة وفعالية، كما أشار إلى ضرورة تحقيق التعاون بين المديرين والعمال، وتقسيم المسؤولية بين الجانبين، والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه، لأن مختلف هذه الإجراءات تؤدي إلى نقص التكلفة بالنسبة لصاحب العمل وإلى زيادة العائد للعمال.

كما دأب زملاء "تاييلور" وأتباعه مثل "جلبرت" و"أميرسون" على تصميم المصنع وتطبيق دراسة الحركة والزمن كلما كان هناك مجال لتطبيقها، واختلقوا طرق مختلفة للأجور أهمها الأجر حسب الإنتاج والأجر حسب القطعة حيث يحاسب العامل على عدد القطع التي ينتجها ويزيد مكسبه بزيادة هذا العدد، وقد أوضح "تاييلور" أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل، كما يرى "تاييلور" أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأدائه بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء العامل لجزء معين منه.

وفي نفس السياق تبلورت طريقة اختيار تاييلور للعمال بطريقة عشوائية وغير علمية متجاهلاً بذلك الفروق الفردية وما تحمله من قدرات ودوافع مختلفة في إنجاز الأعمال، فإذا فشل العامل في أداء العمل كما يجب فصله تاييلور بطريقة تعسفية على أساس أن السرعة في الإنجاز هي المعيار أو المقياس الذي يفضل به "تاييلور" الإنسان المناسب في المكان المناسب، كما أن الحافز ليس كفيلاً بمفرده لرفع فعاليات الأداء وجعل العامل يعمل بفعالية أكثر.

ولكن رغم ما قدمه تاييلور لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء وبالتالي زيادة الأرباح فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة شأنه شأن بقية أدوات الإنتاج أي تجريده من الجوانب الإنسانية والاجتماعية مما أثر على أداء العامل ودوافعه، وأدى إلى حدوث مشاكل سلوكية كالتغيب والاستقالة ودوران العمل... بالإضافة إلى ذلك تجاهل تاييلور للظروف الفردية فقد تجاهل ما للقدرات والدوافع والفعالية في إنجاز الأعمال واختلاف أدائها من فرد إلى آخر.

<sup>1</sup> السيد علي شتى : النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع ، مؤسسة الشباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، ج2 ، 1995م

## 8-2- نظرية التكوين الإداري:

اهتم "فايول" بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة لرفع فعاليات الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي لتجسيد فعالية أكبر للأهداف التنظيمية، فدفع هذا التوجه "فايول" إلى تحليل العملية الإدارية وتقسيم العمل ورسم الخرائط الدقيقة للإنجاز، باعتباره رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا؛<sup>1</sup>

ولأجل تحقيق أعلى مستويات الفعالية وضع "فايول" مجموعة من المعايير والميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة:

-التأكد من أن التخطيط قد أعد بعناية كما يجب أن ينفذ بكل سرعة ودقة.

-وضع سلطة مفردة ومرشده مع تكامل التنظيم الإنساني والمادي وتحقيق الانسجام و تنسيق الجهود وإصدار القرارات الحاسمة والواضحة.

-إيجاد وسيلة فعالة للاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح.

-تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ومنح المكافأة العادلة.

-التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الأفراد مع رقابة كل ما في التنظيم.<sup>2</sup>

فلقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة تضمهم وشعوره بذاتية الجماعة ما ترتب عليها قواعد للسلوك متفق عليها في ما بينهم، هذه لها الأثر الواضح على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم، فمثلا عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطينه، فكان الأفراد يمثلون لاتفاق الجماعة فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد رغم قدرتهم على ذلك وإلا خضعوا لروادع وعقوبات الجماعة.

فالعقلانية والرشد حسب منظور "فايول" تجسدت في الأخذ بعين الاعتبار لمبدأ المساواة والمتطلبات الوظيفية الكفيلة بوضع العامل في المنصب الذي يتلاءم مع قدراته لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفعالية الأداء، وفي إطار هذه الفعالية ربط "فايول" السلطة بالمسؤولية على اعتبار أن المسؤولية هي مبعث القوة في كل إدارة، وازدواج الأوامر هو مبعث للضعف، فلا بدّ من وحدة الأمر

1. اسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسسة عامة وخاصة، رسالة لنيل شهادة

ماجستير في عام اجتماع تنظيم وعمل تحت إشراف بلقاسم سلاطونية.

2. قباري محمد اسماعيل: علم اجتماع الادارة ومشكلة التنظيم في مؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف،

الإسكندرية، مصر، ص90

والتوجيه طبقا لخطة واحدة ورئيس واحد، فتدرج السلطات ومركزية التخطيط هي بمثابة الأطر المحددة للجو التنظيمي الكفيل برفع الكفاية الإنتاجية.

فالأداء الفعال عند " فايول " قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها، وهو ما يتفق مع "ماكس فبرا " الذي نادى بضرورة العقلانية والرشد في التنظيم من أجل رفع مستوى فعالية الأداء وذلك من خلال تركيزه على نسق القواعد التنظيمية وذلك بغية تحقيق التنظيم ورفع فعاليات الأداء.

### 8-3- نظرية العلاقات الإنسانية:<sup>1</sup>

لقد قام "التون مايو " سلسلة من الدراسات الإنسانية خلال تجاربه التي كانت بدايتها في أحد مصانع النسيج في " فيلاديلفيا"، حيث ركزت على ظاهرة زيادة معدل دوران العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الإنتاج في المصنع.

أما التجارب اللاحقة التي قام بها "مايو" في مصنع الهاوثورن شكلت القاعدة الأساسية التي استند عليها في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية، ولقد ركزت هذه التجارب على إظهار الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين لزيادة معدلات الإنتاج ورفع فعالية الأداء، فتقطن "مايو" في خضم تحليلاته التنظيمية إلى وجود غير مادية تؤثر على أداء العامل، فإنتاجية العمال ومرودهم يرتبط أكثر بالجو الملائم السائد بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية، وبمدى قدرة المدير على تحفيز وإدماج أهداف المؤسسة.

وبهذا تعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الإنساني وبلورته في الواقع التنظيمي، فالعامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط، إنما يتأثر سلوكه بالحوافز المعنوية أيضا في إطار تجسيد أهمية التنظيم اللارسمي - التشكيل الاجتماعي غير رسمي - على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموما إذ يستند هذا التشكيل الاجتماعي في ما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة إذ يلعب دورا مهما في رفع مستويات الأداء، فالجماعة غير الرسمية لها تأثير واضح على تحديد معدلات الإنتاج ما تمارس ضغطا على العامل الكسول ليرفع من مستوى أدائه.

### 9- تقييم الأداء :

<sup>1</sup> - قباري محمد اسماعيل:الرجع السابق، ص91

إن تقييم أداء الفاعلين هو عملية مستمرة طيلة الوقت يعتمد عليها المشرفون داخل المؤسسة كوسيلة قياس أداء العامل من أجل معرفة مدى نجاح العملية التكوينية التي قام بها الفرد العامل داخل المؤسسة، وبالتالي تعد فكرة تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد.

**9-1- مفهوم تقييم الأداء:** يقصد بتقييم الأداء " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضاً للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله مسؤوليات أكبر عن طريق ترقيته لوظيفة أخرى أعلى<sup>1</sup>.

وهناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العامل منها مثلاً :

-**تقدير الكفاءة Efficiency Rating:** وهي تعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأداء أعمالهم الحالية، وتحملهم المسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مسؤوليات أعلى.

كما يستخدم البعض اصطلاحاً كفاية العامل ويعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيراً على معاملة زملائهم ومرؤوسهم<sup>2</sup>.

كما أن البعض يعبر عن قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً على شكل العلاقة النسبية بين الوضعين القائم والمطلوب، واعتماداً على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال.

أ- الأعمال التي يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج ينتجها خلال فترة زمنية معينة شرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة .

ب- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات الأعمال يصعب في كثير من الأحيان، وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1999-2000، ص 285.

<sup>2</sup>-مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط3، ص 86.

كذلك يعرف تقييم الأداء : على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل يجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به<sup>2</sup>، وأي كان المسمى هو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل وترجع أهمية تقييم الأداء إلى أنه يساعد إدارة المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين ما يمكن تخطيط نظم الموارد البشرية على مستوى المنظمة على أسس سليمة، وبالتالي : فتقييم الأداء عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>3</sup>.

إن عملية تقييم الأداء الإنساني يشير إلى العملية الإدارية التي بموجبها تستطيع المنظمة قياس أو تحديد مدى ما أداه العامل، في حدود ما هو مطلوب خلال فترة زمنية معينة ولضمان فعالية الأداء لابد من توافر بعض الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

**1-التوقيت السليم:** يجب أن تكون الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه بسيطة جدا لسهولة وضمان فعالية التقييم الاستعادة السريعة من اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها.

**2-وضوح معايير الأداء :** تعتبر معايير الأداء بمثابة وسيلة للقيام بالتقييم وتبسيطها على قدر ما يمكن لتعكس الأهداف بدقة فيسهل من إجراءات تقييم الأداء .

**3-مراعاة العوامل الإنسانية :** عند قياس أداء عنصر العمل يجب الأخذ بعين الاعتبار أننا نتعامل مع عناصر بشرية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن باقي الإنتاج وبالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني مثل الإحساس بالتقدير -الرضا- الخوف، وأثر كل منها على الإنسان.

**4-الشمول:** من حيث تغطية الأنشطة المختلفة والمستويات المختلفة بالمنظمة حيث يلزم التقييم الشامل للتعرف على كل مواطن الضعف والقوة.

**5-يستخدم أرباب العمل الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأداء :** فمثلا يلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية<sup>4</sup>.

## 9-2-أهمية تقييم الأداء :

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: المرجع نفسه ، ص 87.

<sup>2</sup> علي محمد رباغة : إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية )، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2003، ص 86.

<sup>3</sup> جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود : المرجع السابق، ص 208.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي، وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، بيروت، لبنان، 1979، ص 353.

تتبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقة التي تربط بنية النظام كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى كالاختبار والتعيين والتخطيط والتدريب والتعويض والحوافز. وبما أن تقييم الأداء يحدد مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية إلا أنه مع تطور العمل أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المدراء وتسهل عملهم اتجاه تطوير أداء الأفراد ووضع الخطط المستقبلية المتعلقة بذلك لتصبح مهارات الأفراد وقدراتهم أكثر تلاءماً مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة.

### 9-3- أهداف تقييم الأداء :

من الأهداف التي يحققها تقييم الأداء هو توفير معلومات صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم ويمكن حصر أهم أهداف تقييم الأداء كما يلي :

أ- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.

ب- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

ج- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

د- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بتدخل دقيق مما يساعد على تنمية وتطوير أدائهم.

هـ- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لاستعمال مناصب قيادية.

و- رفع معنويات العاملين.

خ- تعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء

ط- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين

ي- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء<sup>1</sup>.

### 9-4- استخدامات تقييم الأداء :

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية :

#### أ- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:

<sup>1</sup>- علي محمد ربابعة: مرجع سابق، ص 87.

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكاناتها. وإمكانية الطاقات الكامنة بشكل فعال، وذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

#### ب- تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره معلومات، حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وشاعت الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتقييم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف...<sup>1</sup>

#### ج- رفع دوافع الأفراد:

إن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبرى، إذ تعد احد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي. فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً. كما وأن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإدارتهم. إن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل والمنظمة.

#### د- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية :

تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ أن هنالك أسسا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لابد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعنى صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل .

لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات، أي إن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات<sup>2</sup>.

#### 9-5- الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء:

<sup>1</sup>-سهلية محمد عباس : المرجع السابق.ص.140.

<sup>2</sup>- سهلية محمد عباس : المرجع نفسه، ص 141.

يتطلب تقييم الأداء ضرورة تقييم تلك الخصائص التي ترتبط بالسمات الفردية ودرجة إسهام كل فرد في الأداء الكلي للمنظمة ، عادة ما يتم تقييم السمات الفردية بأسلوب غير موضوعي حيث يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في نوع التقييم الذي يعطى لها ، فالاتجاهات التي قد تكون مقبولة من وجهة نظر فرد باعتبارها إيجابية قد تكون مرفوضة تماما من وجهة نظر فرد آخر باعتبارها سلبية، ويرجع هذا الاختلاف إلى الاختلاف في العملية الإدراكية ذاتها لكل فرد، حيث أننا نميل إلى الحكم على خصائص الآخرين وتقييمها كامتداد لإدراكنا لأنفسنا، أما بالنسبة للإسهام الفردي في مجال العمل فإنه يمكن قياسها بشكل موضوعي كما أنها تعتبر أحد الأشياء الأساسية التي يجب الأخذ بها حين تقييم الأداء ومن الأمثلة الواضحة على هذا المعيار فإنه قد لا يكون واضحا بالنسبة لجميع الوظائف فعلى سبيل المثال: فقد تكون كمية العمل الخاصة بفرد يعمل على آلة أمر قابل للقياس الكلي الدقيق أما ناتج عمل السكرتيرة أو رجل العلاقات العامة فقد لا يخضع لهذا القياس الدقيق إلا أن هذه الصعوبات لا تعني عدم أهمية بعض المعايير الأخرى التي يصعب قياسها مثل الشعور بالمسؤولية - المبادأة - التفكير - الابتكار - الجودة...

الخ نظرا لارتباطها الوثيق بمستوى الأداء ذاته<sup>1</sup>.

### 9-6- عناصر تقييم أداء العاملين

تهتم عملية الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل ذاته والفرد القائم بالعمل والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل، ولذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل ما له صلة بالأداء.

#### 9-6-1- الأطراف التي تقوم بعملية التقييم:

أ-تقييم المشرف: فهو الذي يكون أكثر قربا من الفرد وهو أقدر على تحليل وتفسير أدائه.

ب-تقييم عدد من المشرفين: ويقصد بذلك تقليل عنصر التحيز.

ج-تقييم خبراء خارجيين : ويكون عند عدم توفر الخبراء من داخل التنظيم.

د-تقييم زملاء العمل: ويتم ذلك عند ما تتوفر الثقة بين الأفراد أنفسهم وأن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

هـ-تقييم المرؤوسين : أي أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي.

<sup>1</sup> - زاهر محمد ديري ، سعادة راغب الكسواني : إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة

العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، ط1، 2009، ص196.

و-تقييم ذاتي : ويستخدم بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته.

### 9-6-2-توقيت إجراء التقييم :

هناك ثلاث أمور يجب مراعاتها وهي:

أ-موضوع التقييم : هل هو رسمي أو غير رسمي ؟

ب-موعد التقييم: هل يكون دوري أو بعد إنهاء العمل ؟

ج-عدد مرات التقييم : مرة واحدة أو أكثر.

### 9-6-3 إجراءات التقييم:

بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو مقابلة الأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى ( مقابلة التقييم ) وتكون هذه المقابلة على عدة أنواع هي : أ-مقابلة أخبار وأنواع ، ب-مقابلة أخبار وإنصات ج-مقابلة حل المشكلات<sup>1</sup>.

### 7.9 :عوامل ومعايير تقييم الأداء

#### 1.7.9 العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

إن أهم خطوة يمكن أن تؤثر على تقييم أداء هي تحديد المعايير والتي تقيس أداء الأفراد العاملين دون تحيزا أو تدخل لأي عوامل شخصية تؤثر سلبا على نتائج التقييم ولقد سبق وأشرنا إلى هذه المعايير يجب أن ترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد إلا أن بعض الأعمال يصعب فيها تحديد معايير موضوعية بدرجة كبيرة ولذلك من المتوقع أن تحصل أخطاء في عملية التطبيق ومن هذه الأخطاء ما يلي :

أ-الأخطاء الناجمة عن عملية التسهل أو التشدد :

نجد أن بعض المقيمين يضعون درجات عالية على نفس المقياس والبعض الآخر درجات منخفضة فالنوع الأول متساهل والثاني متشدد إن هذه المشكلة لا تظهر في حال وجود مقيم واحد لكافة الأقسام في المنظمة لكن تبرز عند استخدام أكثر من مقيم .

ب-الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية :

أي الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد اعتمادا على صفة واحدة إيجابية أو سلبية وتؤثر على الصفات الأخرى للعاملين ويسمى ذلك (تأثير العمالة).

ج-الأخطاء الناجمة عن التشابه:

<sup>1</sup>-علي محمد ربابعة :المرجع السابق، ص 98-99.

قد يقوم المقيم بتقييم الأفراد انطلاقاً من ذاته حيث يسقط ما يحمل من صفات على غيره من الأفراد فمثلاً إذا كان عدواني فإنه ينظر للآخرين كذلك<sup>1</sup>.

### 9-7-2: معايير تقييم الأداء :

يوجد عدد من الخصائص والسمات المشتركة التي يمكن الاستعانة بها للحكم على نجاح أو فشل عملية تقييم أداء المورد البشري عملياً وقانونياً، لا بد من وضع ضوابط معينة لمراقبة عمل أجهزة تقييم البشر الحكم على النتائج الصادرة عنها، ولكي تتجح عملية التقييم وتؤدي دورها التطبيقي والقانوني كما يجب لا بد من إخضاعها لمعايير محددة.

### أ- وضوح أهداف التقييم :

أشارت معظم الدراسات التي عالجت موضوع تقييم أداء الأفراد بأن قلة من أنظمة التقييم أثبتت نجاحها وأظهرت هذه الدراسات بأن حوالي 20% أو أقل من برنامج التقييم حققت بالفعل أهدافها، ومما لا شك فيه إن عدم وضوح أهداف التقييم هي من بين الأسباب التي ساعدت على فشل عملية التقييم وتدني نسبة الأفراد المؤمنين ببرامج التقييم والتي تتأرجح في أحسن الأحوال بين 30% و50% ومن هنا فإن وضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء وخاصة إذا شرحت المؤسسة لمواردها البشرية بمختلف المستويات الأهداف الحقيقية للتقييم وفي هذا المجال بالتحديد يرى "دراير" أن (نجاح أي نظام تقييمي للأداء تنطلق من وضع أهداف واضحة ومحددة وموافق عليها من الموارد البشرية العاملة. إذ من حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها تدرج وترقية وتطوير الأفراد العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين)<sup>2</sup>.

### ب . شرعية التقييم :

والمقصودة بالشرعية هنا ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفية محددة وهامة وذات الصلة بإنتاجية وأداء الأفراد. فالمؤشرات والعوامل التي لا تتصل لا من قريب ولا من بعيد بتلك الخصائص الوظيفية المحددة في توصيفات الوظائف الموزعة على الأفراد يجب أن تستبعد بالمطلق من عملية التقييم لأنها ببساطة غير جديرة بالاهتمام وتعتبر بالتالي غير شرعية مقياساً ودلالة. والمقياس هو شرعي المضمون إذا قاس كل الأجزاء الهامة للتركيب الوظيفي بأوصافه ومضامينه والمتعلقة بفاعلية الأداء.

<sup>1</sup> - علي محمد ربابعة: المرجع السابق، ص 100.

<sup>2</sup> - حسن ابراهيم بلوط : المرجع السابق، ص 394.

ومثال عن ذلك قياس أداء مندوب المبيعات من خلال حجم المبيعات التي حققها فعليا ومن خلال قدرته على جلب زبائن جدد للمؤسسة. فإذا تضمن تقييم أداء هذا المندوب عناصر أخرى لا علاقة لها بالأداء الفعلي الذي يقوم به هذا المندوب (مثلا لمعان حذائه أو تسريحة شعره)، فإن التقييم يفقد شرعيته نتيجة عدوى تلك العناصر الغريبة عن مقياس تقييم أداء الوظيفة. وهذا معناه أن تقييم الأداء يكون بالفعل شرعيا إذا قاس جوانب ذات الأداء كافة وابتعد عن جوانب سطحية وغير مرتبطة أصلا بالأداء الفعلي والكلي للوظيفة المحددة والموصفة.

### ج-جدارة التقييم:

والمقصود بالجدارة هنا صدور تقييم واحد للموظف الواحد من طرف مقيمين أو أكثر. فالتقييم المتشابه الصادر من مقيمين اثنين أو أكثر هو بالتأكيد تقييم جدير بالثقة كونه حظي بإجماع أو شبه إجماع من قبل صانعيه. كما أن معيار الثقة والجدارة يأتي أكثر فاعلية عن قياسه لأداء الموظف الواحد في حصل هذا الموظف تقييم واحد موافق عليه من قبل مقيمين اثنين أو أكثر وخاصة إذا أتيا هذان المقيمان من نفس المستوى الوظيفي (مثلا رئيسين للمؤوس الواحد أو زميلين للمقيم الواحد). إلا أن جدارة التقييم ليست دائما ثابتة في قياس الأداء كون الأداء يتغير بتغير الظروف الداعية إليه. فالموظف قد يكون فعالا في أداء بعض النواحي الوظيفية وغير فعال في نواحي وظيفة أخرى. أضف إلى ذلك أن أداء المستوى يتحسن مع مرور الزمن ونتيجة للخبرة والتدريب الذي يتلقاه هذا الموظف.

### 4/ تحرر التقييم من الانحياز:

التقييم يتحرر من الانحياز إذا توفر له شرطان هما: عدالة التقييم وموضوعية التقييم. الشرط الأول يفرض على المقيم أن يكون منصفا في تقييمه للأفراد وبغض النظر عن جنسهم وجنسياتهم وديانتهم وسوى ذلك، ويجب أن لا ننسى أن على المقيم أن يطبق القوانين المراعية للإجراءات التي ترعى عمليات تقييم أداء الأفراد وأن يعمل دوما تحت سقف القانون. الشرط الثاني يتعلق بموضوعية المقيم الذي يصدر أحكاما موضوعية في تقييم الأفراد يكون أسيرا لأهواء شخصية وبالتالي غير متحرر من الانحياز. وعلى وجه العموم الدراسات فرقت بين نوعين من الانحياز وهما: الانحياز المقصود والانحياز غير المقصود. يحصل الانحياز المقصود إذا أعطى المقيم علامات للمقيم فارقة وبدون مسوغ شرعي ولأسباب قد تكون شخصية أو أساسية. أما الانحياز غير المقصود فيحصل لأسباب عدة منها ما يتعلق بذاكرة المقيم ونسيانه لبعض

المعلومات الهامة ومنها ما يتعلق بتراخي المقيم وعدم تشدده في ملاحظة الأفراد وتقييم سلوكياتهم كما هي وليس كما تخيلها في ذاكرته...<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-حسن إبراهيم بلوط : المرجع السابق ، ص 395.

## خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تم تناوله لموضوع الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به والأهداف الخاصة بالمنظمة فإنه يتضح لنا أهمية قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا.

## تمهيد

انطلاقاً من الخلفية النظرية السوسيولوجية التي اعتمدنا عليها في انجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما اعتمدنا على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة اثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق الدراسة وذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم اتباعها بدءاً من الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة، أسلوب اختيار العينة، الأدوات المستعملة، المنهج المستخدم، ووصولاً إلى عرض وتحليل البيانات

**1- المنهج المستخدم:**

إن أي باحث يجد نفسه ملزماً على استخدام منهج معين قصد الوصول إلى نتائج موضوعية و اختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع، فلكل دراسة أسس علمية و منهجية، يبني عليها الباحث انطلاقه في عملية البحث و الدراسة تكون بمثابة المرشد الذي يوجهه بحيث تتسم دراسته بالدقة و الموضوعية.

و من هذا المنطلق فإن المنهج المستخدم في الدراسة هو منهج المسح الشامل الذي يعرف على أنه "طريقة لجمع الحقائق من الناس الذين يعيشون في منطقة جغرافية وثقافية و إدارية معينة، و تتضمن المادة المجمععة عن طريق منهج المسح الشامل بتطور الإحصاء".<sup>1</sup>

كما أن هناك من عرفه على أنه "طريقة يقوم فيها الباحث بتطبيق أدوات البحث على أفراد المجتمع أو عينة كبيرة نسبياً بغرض الظاهرة موضوع الدراسة".<sup>2</sup>

و بناء على ما سبق يمكن القول بأن منهج المسح الشامل هي طريقة علمية منظمة يتبعها الباحث في جمع المادة العلمية حول موضوع البحث و طريقة الجمع الشاملة للأعضاء المبحوثين، أو أن المسح بالعينة الكبيرة الممثلة لمجتمع البحث.

**2- الأدوات المستخدمة:****أ- الاستمارة:**

تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة التي يجيب عنها المبحوث و هي محضرة و محددة من طرف الباحث.<sup>3</sup>

و هي وسيلة لجمع المعلومات، تستعمل كثيراً في البحوث العلمية، و تعتبر أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع و التعرف على الظروف و الأحوال ودراسة المواقف و الاتجاهات و الآراء و قد تساعد الملاحظة و تكملها، و أحياناً تكون الاستمارة الأداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة،الجزائر، 2007، ص 177.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: المرجع نفسه، ص 178.

<sup>3</sup> رشيد زرواتي: المرجع نفسه، ص 219.

و تتمثل في جملة من الأسئلة و التي قد تكون بدورها مغلقة أو نصف مفتوحة أو مفتوحة أو اختيارية يوزعها الباحث على العينة المختارة ثم يقوم بجمعها و دراستها و تصنيفها ثم تحليلها ثم استخلاص النتائج.<sup>1</sup>

و يعرفها كذلك عبد الباسط حسن بأنها (الأداة الرئيسية لجمع البيانات و تمت صياغة أسئلتها انطلاقا من مشكلة البحث و التساؤلات المنبثقة عنها، كما كانت توافق فروض الدراسة و أهدافها حيث تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية التي تتطلبها البحوث الاجتماعية و خاصة الدراسات الوصفية التي تتطلب جمع البيانات عن الواقع محددة في عدد كبير من الأشخاص.<sup>2</sup>

و كان تاريخ النزول إلى الميدان 2015/04/15 بهدف التعرف على المكان إلى غاية 2015/04/16 و قمنا بعدها بتوزيع الاستمارة على عينة البحث المتمثلة في الأفراد العاملين بمؤسسة النوري لاستيراد و بيع قطع غيار المركبات، بتاريخ 2015/04/21 حيث استرجعنا منها 30 استمارة. و تضمنت الاستمارة 73 سؤال و هي أسئلة متنوعة و هي مرتبة في شكل محاور أساسية كالآتي:

**المحور الأول:** حول البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** أسئلة خاصة بالفرضية الأولى: يساهم التكوين النوعي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة النوري لاستيراد و بيع قطع غيار المركبات بالجزائر

**المحور الثالث:** و هو يتضمن البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: تساهم الحوافز المعنوية و المادية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة النوري لاستيراد و بيع قطع غيار المركبات بالجزائر.

**المحور الرابع:** أسئلة خاصة بالفرضية الثالثة: تساهم الخدمات الاجتماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة النوري لاستيراد و بيع قطع غيار المركبات بالجزائر.

**ب - المقابلة** و تعرف بأنها ذلك الحوار الذي يكون منظما بين المبحوث و الباحث الذي يكون في أغلب الأحيان مزودا بإجراءات و دليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة.<sup>3</sup> لقد تم اختيار أسئلة البحث انطلاقا من أهداف البحث وفرضياته

<sup>1</sup> محمد شفيق: البحث العلمي (-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية)، المطبعة المصرية، الاسكندرية، 1986، ص 31.

<sup>2</sup> عبد الباسط حسن: أصول البحث الاجتماعية مكتبة وهيبة، مصر، ط5، 1977، ص 202.

<sup>3</sup> فضيل ديو و آخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 191.

و عرفت كذلك أنها وسيلة يلتقي بفضلها الباحث و المبحوث و يتبادلا الحوار و التفاعل اللفظي، و بذلك يحصل الباحث على المعلومات و البيانات المتعلقة بالبحث.<sup>1</sup>

و تمت استعمالها كأداة ثانوية و مكملية للاستمارة و الاستعانة بها من أجل ملئ الاستمارة.

تمت المقابلة مع رئيس المؤسسة و التي على إثرها تم ضبط أسئلة الاستمارة ثم مع مجموعة من أفراد العينة المراد دراستها بغرض توزيع الاستمارات.

### ج - الملاحظة:

و قد عرفها الحسن ابن الهيثم فقال (و نبدأ في البحث باستقراء المبحوث و الموجودات ما يخص البصر في حال الإبصار و ما هو مفرد لا يتغير و ظاهرة لا يشتهه من كيفية الإحساس ثم نرقى من الخلط في النتائج).<sup>2</sup>

و كان استعمال أداة الملاحظة كأداة متممة للدراسة في المرحلة الاستطلاعية بهدف التعرف على ميدان الدراسة، و المرافق المتوفرة بالمؤسسة و أهم الأقسام الفرعية لعمل هذه المؤسسة، كذلك لمعرفة نوع أنشطة الأفراد العاملين و دورهم داخل المؤسسة و أهم العنصر الفعال في هذه المؤسسة.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 247.

<sup>2</sup> معن خليل عمر: مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع تدريبات عملية، دار الشروق للتوزيع و النشر، الأردن، ط2، 1997، ص 27.

## د - الوثائق و السجلات الإدارية:

تعرف على أنها تلك اللوائح القانونية و تشمل القوانين الوطنية و القوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الاقتصادية كما تشمل قوائم العمال و الإداريين، طرائق تسيير السلع بالمؤسسة و شرح طبيعة العمل بها.<sup>1</sup>

و تم استخدام بعض السجلات و الوثائق الإدارية الخاصة، قوائم العمال و الإداريين و التي تخص الجانب البشري لضمان الحصول على البيانات بعدد العمال، و توزيعهم على الوحدات الإنتاجية و معرفة الإطارات التي هي موضوع دراستنا، و التعرف على تسلسل السلطة و المسؤولية على الإدارات و مختلف أقسامها، كما تم الاعتماد عليها لاستخلاص البيانات الخاصة بتاريخ الشركة، تطورها، طبيعة منتجاتها و أهم زبائنها.

## 3- أسلوب اختيار العينة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية و المهمة في بداية العمل الميداني و انطلاقا من موضوع البحث و المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري و تفعيل الأداء، ندرج التعاريف التالية:

**تعريف عتبة البحث:** (هي جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية و التي تعتبر جزءا من الكل بمعنى يؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث)<sup>2</sup>، و في دراستنا هذه فقد شكلت عينة الدراسة من عينة غير احتمالية و هي العينة القصدية تضم 30 عامل من الفئة السوسيو مهنية و المتمثلة في الإطارات من المجموع الكلي 35 عامل و قد استعملت العينة القصدية و ذلك للأسباب التالية:

- لخبرتها المسبقة في مجال الإعلام و الاتصال (الانترنت).
- جل العاملين في هذه المؤسسة ذا مستوى علمي عال.
- باعتبار هذه العينة تستطيع أن تمدنا بمعلومات قيمة تثنى موضوع دراستنا هذا.

و قد قمنا باستخراج النسبة المئوية لحجم العينة المدروسة كما يلي:

$$\text{النسبة} = 30/100 \times 35 = 85.71\%$$

<sup>1</sup> شريد زرواتي: المرجع السابق، ص 268.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: المرجع نفسه، ص 334.

## 4 - التعريف بميدان الدراسة

تقع مؤسسة النوري لاستيراد و بيع قطع غيار المركبات بمنطقة سيدس موسى جنوب الجزائر العاصمة، عدد عمالها 35 عاملا طبيعتها تجارية، ذات مصداقية في السوق، تتعامل مع مؤسسات أجنبية منها كورية و أمريكية .

اتصالاتها باستعمال تكنولوجيا المعلومات (الانترنت)

## أ- المهام:

- استيراد قطع غيار المركبات.
- بيع قطع غيار المركبات.
- خدمات ما بعد البيع.
- مراقبة عمليتي الاستيراد و البيع.

## ب - الأهداف:

- إرضاء الزبائن.
- التوسع في العمل من خلال الشراكة مع الأجانب.
- صناعة قطع الغيار بالجزائر مستقبلا.
- تغطية احتياجات السوق الوطنية.

## ج - المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني في المدة الزمنية المستغرقة في الدراسة الميدانية ،حيث تمت الدراسة على مرحلتين:

## المرحلة الأولى:

تمثلت في الدراسة الاستطلاعية التي تم من خلالها الاطلاع على الميدان محل الدراسة، واكتشاف خصوصياته والتعرف عليه أكثر بغرض جمع البيانات والحصول على المعطيات اللازمة للبحث، وحسب طبيعة الموضوع من خلال التركيز على محاور الفرضيات وحصر هذه المعطيات مما يخدم البحث، وذلك في الفترة الممتدة من 2015/04/15م إلى 2015/04/16.

## المرحلة الثانية:

كانت هذه المرحلة بتاريخ 2015/04/19 والتي تم فيها إجراء مقابلة شخصية مع رئيس المؤسسة ،والتي على أثرها تم إعداد نموذج الاستبيان وضبطه وتوزيعه على أفراد العينة ،وذلك بتاريخ 2015/04/21م وبعد استرجاع العدد الكافي من استمارات المبحوثين ،انتقلنا الى مرحلة تفرغ وتحليل وتفسير النتائج.

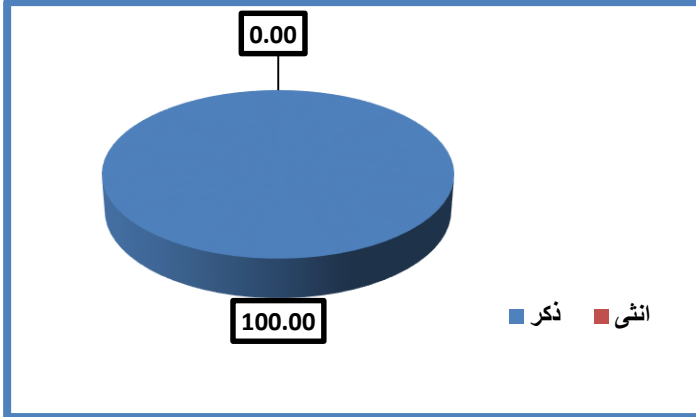
**د- مجتمع الدراسة:**

تم اختيار مؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات باعتبارها إحدى المؤسسات الصناعية كجانب ميداني الذي يضم 35 عاملاً يمكن اعتباره مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع، أي توزيع الاستمارات على جميع العمال داخل المؤسسة .

# 1- عرض وتحليل البيانات

## 01- الجنس

شكل رقم: 03 تمثيل بياني لمتغير الجنس



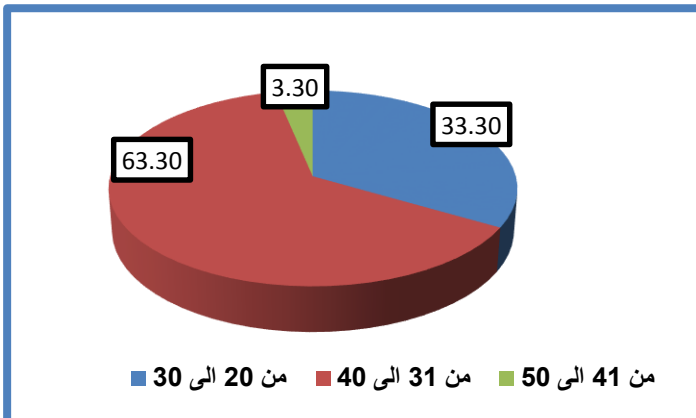
جدول رقم: 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

العمر	التكرار	% النسبة
ذكر	30	100,0
انثى		
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 100% من المبحوثين هم ذكور، يرجع التفسير الى الطابع التجاري للمؤسسة والذي يتطلب القوة البدنية في تنفيذ المهام في بعض الحالات وكثرة التنقلات، وربما يرجع الى علاقة الجنس بنوع العمل، فنجد هناك اعمال تخص فئة دون الأخرى، وربما يرجع هذا الى التخصص، وفكرة تخصيص العمل، اما بالنسبة للإناث فكانت معدومة دليل عدم توظيف الإناث

## 02- العمر

جدول رقم: 02 يوضح توزيع أفراد شكل رقم: 04 تمثيل بياني لمتغير العمر



العينة حسب متغير العمر

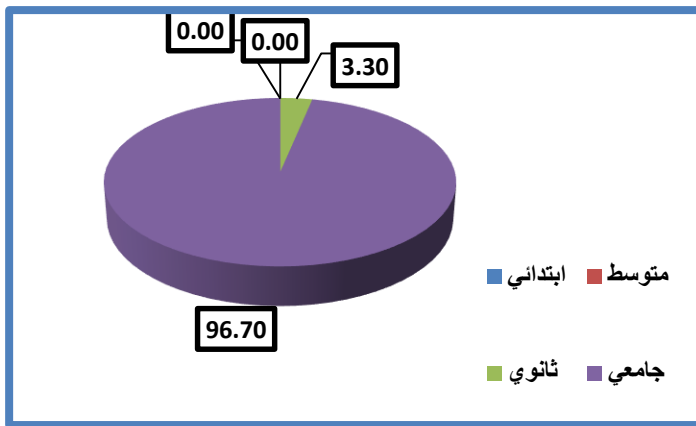
العمر	التكرار	% النسبة
من 20 الى 30	10	33,3
من 31 الى 40	19	63,3
من 41 الى 50	1	3,3
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير العمر بنسبة 63.3% يتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة مما يؤكد إن أغلبية المبحوثين هم من لديهم خبرات طويلة في مجال عمل المؤسسة، وهذا ما سيكون لها تأثير واضح على عملية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة

من خلال تقاسم أفراد هذه العينة للعديد من المهام الواجب القيام بها، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة فقد كانت نسبتها 33.3% وهذا يدل على إن المؤسسة توظف الفئات الشبابية، أما عن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41 و50 فقد كانت نسبتها 3.3% وهذه نقطة ايجابية تتمثل في الإطارات الشابة والتي هي طاقة فنية وشابة

### 03 - المستوى التعليمي

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد شكل رقم 05: تمثيل بياني لمتغير المستوى التعليمي



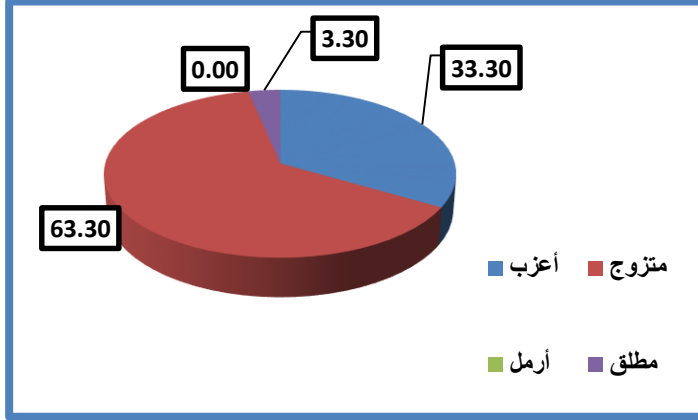
العينة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرار	% النسبة	
-	-	ابتدائي
-	-	متوسط
1	3,3	ثانوي
29	96,7	جامعي
30	100,0	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 96.7% من المبحوثين هم جامعيين، وهذا ما يفيد المؤسسة ويجعلها من المؤسسات الإستراتيجية التي تساهم في تقديم الأفضل، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الفئة الجامعية تساعد المؤسسة على قيادة وإدارة التغيير والقدرة على التكيف مع متطلبات العولمة الاقتصادية، وذلك لما لهؤلاء أصحاب الشهادات الجامعية من يقين بأهمية التغيير في ظل هذا المحيط غير المستقر، أما فئة المستوى الثانوي فقد كانت نسبتها 3.3% تكاد إن تنعدم، وهذا دليل على إن المؤسسة توظف ذوي الشهادات العالية فقط

## 04 - الحالة الاجتماعية

جدول رقم : 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية. شكل رقم 06: تمثيل بياني لمتغير الحالة الاجتماعية



النسبة %	التكرار	
33,3	10	أعزب
63,3	19	متزوج
-	-	أرمل
3,3	1	مطلق
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الحالة الاجتماعية بنسبة 63.3% من المبحوثين متزوجين ،ومما لاشك فيه إن لهذا المتغير أهمية كبرى وانه ينعكس على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل في المؤسسة ،وكذلك لما له تأثير كبير على الأداء ومتابعة الفرد لبرامج عملية الاستثمار في رأس المال البشري والمتمثلة في التكوين والتدريب ، ،اما فئة العزاب فقد كانت نسبتها 33.3% وهذا يدل على إن هذه الفئة غير مستقرة في عملها فهي قد تكون تعمل في بيئة غير ملائمة نتيجة ظروف اجتماعية وضغوطات نفسية معينة

## عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

الفرضية الأولى :

يساهم التكوين النوعي في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر

لاختبار الفرضية : نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة ومستوى تحسين أداء العامل نتيجة التكوين النوعي من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام:

✓ اختبار ( One Sample T test ) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة : حيث ، تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها ( إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة اكبر من قيمة T الجدولية ) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها ( إذا كانت القيمة المطلقة لـ المحسوبة اقل من قيمة T الجدولية ) .

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المدى لتحديد طول الفئة :  $( 6/71 ) = 0.85$  لكل عبارة لتحديد مستوى الموافقة من خلال كل عبارة أي حيث نحصل على مجالات كما يلي  
جدول رقم 05 يمثل تحديد مستوى الموافقة لكل عبارة

من 6.14 إلى 07	من 5.28 إلى 6.14	من 4.42 إلى 5.28	من 3.57 إلى 4.42	من 2.71 إلى 3.57	من 1.85 إلى 2.71	من 01 إلى 1.857	مجال المتوسط الحسابي
عالي جدا	عالي	عالي نوعا ما	متوسط	ضعيف نوعا ما	ضعيف	ضعيف جدا	درجة الموافقة

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على اكبر قيمة المتوسط الحسابي في المحور .

جدول رقم (06): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	الترتيب
1.	يعتقد الموظف أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التكوين	5,100	,7119	8,46	0	عالي	التاسعة عشر
2.	يعتقد الموظف أن التكوين يساعد على تخفيض حوادث العمل	5,733	,7396	12,8	0	عالي	العاشرة
3.	يتم تكوين الأفراد العاملين في المؤسسة على أساس نتائج تقييم الأداء	6,166	,6477	18,3	0	عالي	الثالثة
4.	البرامج التكوينية تساهم في زيادة استيعاب التعليمات الصادرة من قيادة المؤسسة	5,666	1,295	7,04	0	عالي	الثانية عشر
5.	التكوين يساهم في سهولة التعامل مع التقنيات ونظم المعلومات داخل المؤسسة	5,400	1,302	5,88	0	عالي	السادسة عشر
6.	التكوين يساهم في تطوير القدرة على حل مشكلات العمل داخل المؤسسة	5,233	1,304	5,17	0	عالي	الثامنة عشر
7.	التكوين يساهم في تعزيز الشعور	6,233	,6260	19,5	0	عالي	الثانية

	نوعا ما	,000	3	6		بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي لعامل داخل المؤسسة
الخامسة عشر	عالي نوعا ما	0 ,000	7,06 8	1,136 64	5,466	التكوين يزيد من إثارة الحماس لدى العاملين بالأجهزة داخل المؤسسة
الحادية عشر	عالي	0 ,000	8,10 2	1,149 21	5,700	تقدم المؤسسة لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية
السادسة	عالي	0 ,000	9,54 1	1,129 03	5,966	يسعى الموظفون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام الوظيفية
الأولى	عالي جدا	0 ,000	18,0 4	,7184 0	6,366	التكوين يخدم الموظف للالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط سلوك العامل داخل المؤسسة
الرابعة	عالي	0 ,000	9,83 2	1,114 17	6,000	استفادة الموظفين من الدورات التكوينية تقوي الرغبة والدافعية في العمل
الخامسة	عالي	0 ,000	9,83 2	1,114 17	6,000	يعتقد الموظفون أن التكوين يساهم في استمرارية وبقاء المؤسسة
السابعة	علي نوعا ما	0 ,000	7,49 6	1,412 59	5,933	هناك توجه واضح من قبل المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة
الثالثة عشر	عالي	0 ,000	7,19 6	1,268 54	5,666	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل
السادسة عشر	عالي	0 ,000	6,27 7	1,250 75	5,433	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين
الرابعة عشر	عالي	0 ,000	7,18 4	1,245 22	5,633	تسعى المؤسسة لتقديم برامج تكوينية لمساعدة العاملين على انجاز المهام

بالمهارة والكفاءة المطلوبة						
الثامنة	عالي	0 ,000	9,79 9	1,080 66	5,933	تعتقد أنه كلما ازدادت مهارة وتخصصا بكل ما يتعلق بوظيفتك كلما ازدادت حماسا لتحسين أدائك وزيادة تحسين الخدمة
التاسعة	عالي	0 ,000	9,84 5	1,019 92	5,833	أسلوب التكوين يساعدك في إقامة علاقات حسنة مع الموظفين والرؤساء
	عالي	0 ,000	19,8 3	,4864 6	5,761	الكلي

قيمة T المجدولة : 1.699 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29

إذن من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة **الاولى** بمتوسط حسابي بلغ : 6,366 وانحراف معياري : 7,1840 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 18,04 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي جدا** على أن التكوين يخدم الموظف للالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط سلوك العامل داخل المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم 7 المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ : 6,233 وانحراف معياري : 6,2606 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 19,53 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي نوعا ما** على أن التكوين يساهم في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ : 6,166 وانحراف معياري : 6,4772 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 18,32 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يتم تكوين الأفراد العاملين في المؤسسة على أساس نتائج تقييم الأداء

احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 6,000 وانحراف معياري : 1,11417 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 9,832 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه استفادة الموظفين من الدورات التكوينية تقوي الرغبة والدافعية في العمل

احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ : 6,000 وانحراف معياري : 1,11417 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 9,832 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13

ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يعتقد الموظفين أن التكوين يساهم في استمرارية وبقاء المؤسسة

احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة **السادسة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,966 وانحراف معياري : 1,12903 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 9,541 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يسعى الموظفون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام الوظيفية.

احتلت الفقرة رقم 14 المرتبة **السابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,933 وانحراف معياري : 1,41259 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,496 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **علي نوعا ما** على أنه هناك توجه واضح من قبل المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة عن مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة

احتلت الفقرة رقم 18 المرتبة **الثامنة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,933 وانحراف معياري : 1,08066 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 9,799 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تعتقد أنه كلما ازدادت مهارة وتخصصا بكل ما يتعلق بوظيفتك كلما ازدادت حماسا لتحسين أدائك وزيادة تحسين الخدمة.

احتلت الفقرة رقم 19 المرتبة **التاسعة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,833 وانحراف معياري : 1,01992 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 9,845 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه أسلوب التكوين يساعدك في إقامة علاقات حسنة مع الموظفين والرؤساء

احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة **العاشرة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,733 وانحراف معياري : 73968 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 12,83 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يعتقد الموظف أن التكوين يساعد على تخفيض حوادث العمل

احتلت الفقرة رقم 9 المرتبة **الحادية عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,700 وانحراف معياري : 1,14921 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,102 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تقدم المؤسسة لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية

احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة **الثانية عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,666 وانحراف معياري : 1,29544 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,047 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي نوعا ما** على أنه البرامج التكوينية تساهم في زيادة استيعاب التعليمات الصادرة من قيادة المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة **الثالثة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,666 وانحراف معياري : 1,26854 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,196 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل

احتلت الفقرة رقم 17 المرتبة **الرابعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,633 وانحراف معياري : 1,24522 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,184 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تسعى المؤسسة لتقديم برامج تكوينية لمساعدة العاملين على انجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة

احتلت الفقرة رقم 8 المرتبة **الخامسة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,466 وانحراف معياري : 1,13664 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,068 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي نوعا ما** على أنه التكوين يزيد من إثارة الحماس لدى العاملين بالأجهزة داخل المؤسسة

احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة **السابعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,433 وانحراف معياري : 1,25075 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,277 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين

احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة **السادسة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,400 وانحراف معياري : 1,30252 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,887 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي نوعا ما** على أنه التكوين يساهم في سهولة التعامل مع التقنيات ونظم المعلومات داخل المؤسسة

احتلت الفقرة رقم 6 المرتبة **الثامنة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,233 وانحراف معياري : 1,30472 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,178 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني

الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي نوعا ما** على أنه التكوين يساهم في تطوير القدرة على حل مشكلات العمل داخل المؤسسة

احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة **التاسعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,100 وانحراف معياري : 7,1197 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,462 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي نوعا ما** على أنه يعتقد الموظف أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التكوين.

### وبصفة عامة من خلال تحليل عبارات المحور الاور نجد

أن القيمة الإحصائية لاختبار T لمحور الفرضية الاولى بلغ 19,83 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر ب 1.699 وان متوسط الحسابي للمحور بلغ 5,761 وانحراف معياري : 0,48646 أي أن التكوين النوعي يساهم بمستوى **عالي** في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر ، خاصة من ناحية أن :

- التكوين يساهم في سهولة التعامل مع التقنيات ونظم المعلومات داخل المؤسسة
- التكوين يساهم في تطوير القدرة على حل مشكلات العمل داخل المؤسسة
- التكوين يساهم في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي لعامل داخل المؤسسة
- التكوين يخدم الموظف للالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط سلوك العامل داخل المؤسسة
- استفادة الموظفين من الدورات التكوينية تقوي الرغبة والدافعية في العمل

**إذن نستنتج**

ان مساهمة التكوين النوعي في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر هي عالية

الفرضية الثانية :

تساهم الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر

رقم (07): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الترتيب	درجة المساهمة	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
	عالي	0.00 0	8,35 1	1,22 428	5,866	توفر المؤسسة مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي أو رياضي من أجل تحفيز الموظف على أداء عمله بكفاءة	.1
	عالي	0.00 0	6,30 4	1,33 218	5,533	تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين	.2
	عالي	0.00 0	6,59 5	1,49 482	5,800	ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم	.3
	عالي	0.00 0	8,32 8	1,20 583	5,833	تهتم المؤسسة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء الموظفين في العمل	.4
	عالي	0.00 0	6,59 5	1,49 482	5,800	تعمل المؤسسة على إعارة الموظف لجهة أفضل، ما يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به	.5
04	عالي	0.00 0	9,83 2	1,11 417	6,000	تشرك المؤسسة العاملين في عملية اتخاذ القرار، ما يساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي	.6
	عالي	0.00 0	7,27 1	1,33 089	5,766	تمنح المؤسسة القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان	.7
	عالي	0.00 0	7,27 1	1,33 089	5,766	ينبغي أن يكون هناك ارتباطا واضحا بين الترقية والمكافآت بأداء العمل	.8
	عالي	0.00	7,18	1,22	5,600	يتطلب من المدير خلق مناخ من الود بينه	.9

		0	0	051		وبين الأفراد التابعين له	
	عالي	0.00 0	7,24 0	1,31 131	5,733	يود الأفراد الشعور بالإحساس الدائم عندما يستفاد من كفاءتهم وقدراتهم في وظائفهم	.10
	عالي	0.00 0	8,35 1	1,22 428	5,866	يرتبط بقاء الأفراد بوظائفهم بالمزايا التي تدفعها المؤسسة بعد التقاعد	.11
	عالي	0.00 0	7,24 0	1,31 131	5,733	يركز الأفراد اهتماماتهم بالمكافآت المادية	.12
	عالي	0.00 0	8,30 5	1,16 511	5,766	إن عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار يثير لديهم شعور بعدم الاستقرار	.13
	عالي	0.00 0	7,21 5	1,29 055	5,700	يميل الأفراد إلى الوظائف التي توفر لهم الأمن حتى ولو كان العائد المادي قليلا	.14
	عالي	0.00 0	9,84 5	1,01 992	5,833	إن للمكانة الوظيفية للفرد التي يتمتع بها في المؤسسة تأثير هام على ولائه والتزامه بأهدافها	.15
	عالي	0.00 0	8,38 2	1,24 152	5,900	إن شعور الأفراد بالارتياح في علاقاته يساعد على زيادة إقباله على العمل	.16
01	عالي جدا	0.00 0	10,1 5	1,18 613	6,200	توفر المؤسسة مطعما خاصا (كافيتيريا) للاستخدام في فترات الاستراحة كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان	.17
02	عالي جدا	0.00 0	10,0 8	1,17 688	6,166	توفر المؤسسة مكانا للعبادة (مصلى) لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه الوظيفي	.18
	عالي	0.00 0	7,55 4	1,42 595	5,966	توفر المؤسسة مواصلات نقل ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي	.19
	عالي	0.00 0	7,44 3	1,39 827	5,900	تكلف المؤسسة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي	.20
03	عالي	0.00 0	9,86 4	1,12 903	6,033	توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل	.21
	عالي	0.00	9,79	1,08	5,933	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال	.22

		0	9	066		الموكلة للموظفين	
	عالي	0.00	9,81	1,04	5,866	تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء	.23
	عالي	0.00	9,83	1,11	6,000	تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة عالية	.24
	عالي	0.00	9,79	1,08	5,933	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل	.25
	عالي	0.00	9,83	1,11	6,000	تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة	.26
	عالي	0.00	10,1	1,00	5,865	الكلي	
		0	5	584			

قيمة T الجدولة : 1.699 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29

#### من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم 17 المرتبة **الأولى** بمتوسط حسابي بلغ : 6,2 وانحراف معياري : 1,18613 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,18613 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي جدا ان** الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك نتيجة أن المؤسسة توفر مطعما خاصا (كافيتيريا) للاستخدام في فترات الاستراحة كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان

احتلت الفقرة رقم 18 المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ : 6,166 وانحراف معياري : 1,17688 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,17688 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي جدا على أن ان** الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك نتيجة أن المؤسسة توفر مكانا للعبادة (مصلى) لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه الوظيفي

احتلت الفقرة رقم 21 المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ : 6,033 وانحراف معياري : 1,12903 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,12903 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي على ان** الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن المؤسسة توفر نظاما للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل

احتلت الفقرة رقم 6 المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 6 وانحراف معياري : 1,11417 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,11417 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على **ان** الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن تشرك المؤسسة العاملين في عملية اتخاذ القرار ، ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي

احتلت الفقرة رقم 24 المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ : 6 وانحراف معياري : 1,11417 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,11417 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 24 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على **ان** الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة عالية

احتلت الفقرة رقم 26 المرتبة **السادسة** بمتوسط حسابي بلغ : 6 وانحراف معياري : 1,11417 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,11417 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 26 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على **ان** الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن تقدم المؤسسة ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة

احتلت الفقرة رقم 19 المرتبة **السابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,966 وانحراف معياري : 1,42595 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,42595 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على **ان** الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن توفر المؤسسة مواصلات نقل ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي

احتلت الفقرة رقم 22 المرتبة **الثامنة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,933 وانحراف معياري : 1,08066 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,08066 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على **ان** الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين

احتلت الفقرة رقم 25 المرتبة **التاسعة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,933 وانحراف معياري : 1,08066 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,08066 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 25 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على **ان** الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل

احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة **العاشرة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,9 وانحراف معياري : 1,24152 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,24152 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه إن شعور الأفراد بالارتياح في علاقاته يساعد على زيادة إقباله على العمل

احتلت الفقرة رقم 20 المرتبة **الحادية عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,9 وانحراف معياري : 1,39827 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,39827 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن تكلف المؤسسة القادرين بعمل قيادي كي يساهم في تطوير الأداء الوظيفي

احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة **الثانية عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,866 وانحراف معياري : 1,22428 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,22428 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن توفر المؤسسة مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي أو رياضي من أجل تحفيز الموظف على أداء عمله بكفاءة

احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة **الثالثة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,866 وانحراف معياري : 1,22428 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,22428 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن يرتبط بقاء الأفراد بوظائفهم بالمزايا التي تدفعها المؤسسة بعد التقاعد

احتلت الفقرة رقم 23 المرتبة **الرابعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,866 وانحراف معياري : 1,04166 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,04166 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال أن تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء

احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة **الخامسة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,833 وانحراف معياري : 1,20583 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,20583 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء الموظفين في العمل

احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة **السادسة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,833 وانحراف معياري : 1,01992 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,01992 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على ان الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال إن للمكانة الوظيفية للفرد التي يتمتع بها في المؤسسة تأثير هام على ولائه والتزامه بأهدافها

احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة **السابعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,8 وانحراف معياري : 1,49482 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,49482 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على ان الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال ان ترشيح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم

احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة **الثامنة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,8 وانحراف معياري : 1,49482 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,49482 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تعمل المؤسسة على إغارة الموظف لجهة أفضل، ما يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به

احتلت الفقرة رقم 7 المرتبة **التاسعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,766 وانحراف معياري : 1,33089 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,33089 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تمنح المؤسسة القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان

احتلت الفقرة رقم 8 المرتبة **العشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,766 وانحراف معياري : 1,33089 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,33089 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه ينبغي أن يكون هناك ارتباطا واضحا بين الترقية والمكافآت بأداء العمل

احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة **الواحد والعشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,766 وانحراف معياري : 1,16511 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,16511 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه إن عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار يثير لديهم شعور بعدم الاستقرار

احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة **الثاني والعشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,733 وانحراف معياري : 1,31131 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,31131 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يود الأفراد الشعور بالإحساس الدائم عندما يستفاد من كفاءتهم وقدراتهم في وظائفهم

احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة **الثالث والعشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,733 وانحراف معياري : 1,31131 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,31131 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يركز الأفراد اهتماماتهم بالمكافآت المادية

احتلت الفقرة رقم 14 المرتبة **الرابع والعشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,7 وانحراف معياري : 1,29055 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,29055 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يميل الأفراد إلى الوظائف التي توفر لهم الأمن حتى ولو كان العائد المادي قليلا

احتلت الفقرة رقم 9 المرتبة **الخامس والعشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,6 وانحراف معياري : 1,22051 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,22051 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يتطلب من المدير خلق مناخ من الود بينه وبين الأفراد التابعين له

احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة **السادس والعشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,533 وانحراف معياري : 1,33218 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,33218 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الحوافز المعنوية والمادية تساهم في تحسين أداء العامل ذلك من خلال تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين

### وبصفة عامة من خلال تحليل عبارات المحور الاور نجد

أن القيمة الإحصائية لاختبار T لمحور الفرضية الثانية بلغ 10,15 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر ب 1.699 وان متوسط الحسابي للمحور بلغ 5,865 وانحراف معياري : 1,00584 أي أن مساهمة الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العامل هي عالية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر ، خاصة من ناحية أن :

- المؤسسة توفر مطعما خاصا (كافيتيريا) للاستخدام في فترات الاستراحة مما ينعكس ايجابيا على الموظف وشعوره بالراحة فيؤدي عمله بإتقان
- المؤسسة توفر مكانا للعبادة (مصلى) مما يحفز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه الوظيفي
- المؤسسة توفر نظاما للهدايا العينية مما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل
- المؤسسة تشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار ، مما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي
- المؤسسة تقدم شهادات التقدير للمستحقين مما يشجع الموظفين على العمل بكفاءة عالية

إذن نستنتج

ان مساهمة الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العامل هي عالية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر

الفرضية الثالثة :

تساهم الخدمات الاجتماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر

رقم (08): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة المساهمة	الترتيب
1.	تركز المؤسسة على تعريف العمال بحاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر	5,633	1,24 522	7,18 4	0.000	عالية	
2.	يتم الحصول على بيانات متعلقة بآراء وشكاوي العملاء بصفة دورية	5,233	1,38 174	4,88 9	0.000	عالية	
3.	تؤكد إدارة المؤسسة على أداء الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة	5,266	1,55 216	4,47 0	0.000	عالية نوعا ما	
4.	يتم حل المشاكل التي تواجه العملاء بشكل سريع	5,200	1,49 482	4,39 7	0.000	عالية نوعا ما	
5.	تسعى المؤسسة إلى إدراك النقص في المهارات والقدرات داخل المؤسسة	5,500	1,59 201	5,16 1	0.000	عالية	
6.	يعد إرضاء العملاء الاهتمام الرئيسي لكافة عمال المؤسسة	5,266	1,41 259	4,91 1	0.000	عالية نوعا ما	
7.	تعمل المؤسسة على تنمية دافع الإبداع لدى جميع العمال	5,300	1,57 896	4,51 0	0.000	عالية	
8.	تتم مراجعة دورية للمعايير والمقاييس المعتمدة في ضوء التطورات والمتغيرات	5,500	1,30 648	6,28 9	0.000	عالية	

						الجديدة
	عالية	0.000	6,35 2	1,37 966	5,600	9. إن التحديد الواضح للمهام يساعد الأفراد على معرفتهم بما هو مطلوب للأداء
	عالية	0.000	9,86 4	1,12 903	6,033	10. من المهام الأساسية للمدير الاهتمام ببيئة عمل الأفراد التابعين له
01	عالية	0.000	9,90 6	1,14 269	6,066	11. يسعى معظم الأفراد على بدل أقصى جهد لديهم في العمل أيا كانت طبيعته
	عالية	0.000	9,25 1	1,12 495	5,900	12. يرتبط اهتمام المؤسسة بالأفراد لديها من خلال عنايتها بالنواحي الاجتماعية بعد دوام العمل
	عالية	0.000	9,37 0	1,18 855	6,033	13. يميل الأفراد إلى الاعتقاد بأنهم أفضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية في مواجهة إثبات عكس ذلك
	عالية	0.000	9,80 0	1,06 188	5,900	14. المطلوب من الإدارة العليا الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل جماعات العمل وتسخيرها لتحقيق الأهداف العامة
	عالية	0.000	8,78 4	1,18 467	5,900	15. إن توفير التجهيزات والمعدات يساعد على انجاز الأعمال
	عالية	0.000	9,04 9	,968 47	5,600	16. يلعب المدير دورا أساسيا لضمان تفرغ الأفراد للعمل إذا اهتم بحاجاتهم الحياتية
	عالية	0.000	9,10 9	1,02 217	5,700	17. هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم
	عالية	0.000	9,35 5	1,01 483	5,733	18. تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب
	عالية	0.000	8,53 7	1,11 211	5,733	19. تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف انجاز الأعمال بالكفاءة

						والسرعة المطلوبة
02	عالية	0.000	9,90 6	1,14 269	6,066	يلتزم الموظفون بالمؤسسة في مواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد
	عالية	0.000	8,52 3	1,15 669	5,800	تعمل المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن
	عالية	0.000	9,03 2	1,17 248	5,933	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها
	عالية	0.000	6,28 9	1,30 648	5,500	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة
	عالية	0.000	7,38 1	1,17 213	5,579	الكلية

قيمة T المجدولة : 1.699 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية

29

#### من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 6,066 وانحراف معياري : 1,14269 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,14269 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه يسعى معظم الأفراد على بذل أقصى جهد لديهم في العمل أي كانت طبيعته

احتلت الفقرة رقم 20 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 6,066 وانحراف معياري : 1,14269 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,14269 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه يلتزم الموظفون بالمؤسسة في مواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد

احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ : 6,033 وانحراف معياري : 1,12903 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,12903 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الخدمات الاجتماعية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من نتيجة الاهتمام للمدير ببيئة عمل الأفراد التابعين له

احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 6,033 وانحراف معياري : 1,18855 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,18855 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يميل الأفراد إلى الاعتقاد بأنهم أفضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية في مواجهة إثبات عكس ذلك

احتلت الفقرة رقم 22 المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,933 وانحراف معياري : 1,17248 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,17248 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يتقبل الموظفين الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها

احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة **السادسة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,9 وانحراف معياري : 1,12495 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,12495 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يرتبط اهتمام المؤسسة بالأفراد لديها من خلال عنايتها بالنواحي الاجتماعية بعد دوام العمل

احتلت الفقرة رقم 14 المرتبة **السابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,9 وانحراف معياري : 1,06188 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,06188 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه المطلوب من الإدارة العليا الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل جماعات العمل وتسخيرها لتحقيق الأهداف العامة

احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة **الثامنة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,9 وانحراف معياري : 1,18467 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,18467 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15

ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه إن توفير التجهيزات والمعدات يساعد على انجاز الأعمال

احتلت الفقرة رقم 21 المرتبة **التاسعة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,8 وانحراف معياري : 1,15669 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,15669 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تعمل المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن

احتلت الفقرة رقم 18 المرتبة **العاشرة** بمتوسط حسابي بلغ : 5,733 وانحراف معياري : 1,01483 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,01483 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز حجم الآداء الوظيفي المطلوب

احتلت الفقرة رقم 19 المرتبة **الحادية عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,733 وانحراف معياري : 1,11211 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,11211 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتوفير احدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف انجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة

احتلت الفقرة رقم 17 المرتبة **الثانية عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,7 وانحراف معياري : 1,02217 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,02217 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم

احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة **الثالثة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,633 وانحراف معياري : 1,24522 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,24522 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تركز المؤسسة على تعريف العمال بحاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر

احتلت الفقرة رقم 9 المرتبة **الرابعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,6 وانحراف معياري : 1,37966 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,37966 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه إن التحديد الواضح للمهام يساعد الأفراد على معرفتهم بما هو مطلوب للأداء

احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة **الخامسة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,6 وانحراف معياري : 0,96847 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0,96847 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يلعب المدير دورا أساسيا لضمان تفرغ الأفراد للعمل إذا اهتم بحاجاتهم الحياتية

احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة **السادسة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,5 وانحراف معياري : 1,59201 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,59201 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تسعى المؤسسة إلى إدراك النقص في المهارات والقدرات داخل المؤسسة

احتلت الفقرة رقم 8 المرتبة **السابعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,5 وانحراف معياري : 1,30648 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,30648 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تتم مراجعة دورية للمعايير والمقاييس المعتمدة في ضوء التطورات والمتغيرات الجديدة

احتلت الفقرة رقم 23 المرتبة **الثامنة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,5 وانحراف معياري : 1,30648 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,30648 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة

احتلت الفقرة رقم 7 المرتبة **التاسعة عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 5,3 وانحراف معياري : 1,57896 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,57896 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنه تعمل المؤسسة على تنمية دافع الإبداع لدى جميع العمال

احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة **العشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,266 وانحراف معياري : 1,55216 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,55216 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي نوعا ما** على أنه تؤكد إدارة المؤسسة على أداء الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة

احتلت الفقرة رقم 6 المرتبة **الواحدة والعشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,266 وانحراف معياري : 1,41259 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,41259 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي نوعا ما** على أنه يعد إرضاء العملاء الاهتمام الرئيسي لكافة عمال المؤسسة

احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة **الثانية والعشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,233 وانحراف معياري : 1,38174 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,38174 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الخدمات الاجتماعية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك نتيجة انه يتم الحصول على بيانات متعلقة بآراء وشكاوي العملاء بصفة دورية داخل المؤسسة

احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة **الثالثة والعشرون** بمتوسط حسابي بلغ : 5,2 وانحراف معياري : 1,49482 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,49482 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي نوعا ما** على أن الخدمات الاجتماعية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك نتيجة انه يتم حل المشاكل التي تواجه العملاء بشكل سريع بالمؤسسة

### وبصفة عامة من خلال تحليل عبارات المحور الثالث نجد

أن القيمة الإحصائية لاختبار T لمحور الفرضية الثالثة بلغ 7,381 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر ب 1.699 وان متوسط الحسابي للمحور بلغ 5,579 وانحراف معياري : 1,17213 أي أن مساهمة الخدمات الاجتماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية هي مساهمة عالية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر ، خاصة من ناحية أن :

- الاهتمام للمدير ببيئة عمل الأفراد التابعين له
- يتقبل الموظفين الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها
- يرتبط اهتمام المؤسسة بالأفراد لديها من خلال عنايتها بالنواحي الاجتماعية بعد دوام العمل

- الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل جماعات العمل وتسخيرها لتحقيق الأهداف العامة

- إن توفير التجهيزات والمعدات يساعد على انجاز الأعمال

إذن نستنتج

تساهم الخدمات الاجتماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة انوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر. بمستوى عالي

## 2- تفسير النتائج على ضوء الفرضيات

من خلال الجانب النظري تظهر أهمية معرفة واقع المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة النوري) في ظل المتغيرات الاقتصادية وحتى تتمكن المؤسسة من المشاركة بشكل كامل وفعال في هذه الظاهرة عليها العمل على بناء طاقتها في مجال الاستثمار في رأس المال البشري لضمان الوصول إلى مستوى المنافسة المحلية والخارجية، وهذا يعني بالنسبة للعديد من الدول النامية تحسين وتوسيع البني التحتية التي تمكنها من المنافسة، وهذا يتطلب تنويع السلع والأسواق مما يحتم زيادة في معدلات الاستثمار في رأس المال البشري ولتحقيق ذلك فانه على المؤسسة ضمان ممارسة الأسواق المحلية لنشاطها بكفاءة عالية، وضمان الوصول للأسواق العالمية، وخلق أفضل الفرص الممكنة لزيادة العمل التنافسي من خلال الأداء الفعال ولغرض معرفة واقع المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة النوري) تم اعتماد اداة الاستمارة بغية الوصول إلى نتائج أكثر علمية وأكثر صحة ودقة، وفيما يلي نتائج الدراسة بعد طرح مجموعة من التساؤلات وصياغة مجموعة من الفرضيات أهمها مايلي:

**الفرضية الأولى :**

**يساهم التكوين النوعي في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر**

أن القيمة الإحصائية لاختبار T لمحور الفرضية الأولى بلغ 19,83 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر ب 1.699 وان المتوسط الحسابي للمحور بلغ 5,761 وانحراف معياري : 0,48646 أي أن التكوين النوعي يساهم بمستوى عالي في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر، وهنا تجدر الإشارة إلى مايلي:

- محتوى البرامج التكوينية يتوافق مع احتياجات التغيرات التكنولوجية للمؤسسة
- وجود أغلبية العاملين ذوا مستوى جامعي
- استفادة أغلبية العاملين من عملية التكوين وهذا لاهتمام قيادة المؤسسة بالبرامج التكوينية، و الاهتمام بجوانب التجديد

- توفر المراكز التكوينية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية

الفرضية الثانية:

تساهم الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العامل بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر

أن القيمة الإحصائية لاختبار t لمحور الفرضية الثانية بلغ 10,15 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب 1.699 وان متوسط الحسابي للمحور بلغ 5,865 وانحراف معياري : 1,00584 أي أن مساهمة الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العامل هي عالية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر ، وهنا تجدر الإشارة إلى مايلي :

- أجور العاملين بالمؤسسة تلعب دورا هاما في الحفاظ وإبقاء الكفاءات في أي مؤسسة ، فهي أداة جذب الكفاءة المناسبة ، والتي يمكن إن تستخدمها إدارة الموارد البشرية، وتعتمد عليها في إرضاء عمالها - الترقية على العموم وسيلة لمجازاة العامل نتيجة اقدميته وكذا نتيجة جهده المبذول ،ومبادرته في تحسين وإتقان العمل

- اعتماد تطبيق المؤسسة مبدأ المشاركة في الإرباح عندما تكون الحالة المالية جيدة ، ويؤكد لنا مجموعة من العاملين إنهم تحصلوا على نسبة من الإرباح

- وقد تكون هذه الحوافز معنوية منها الضمان الوظيفي بمعنى يشعر العامل بان له مستقبل مضمون الى حد ما مما يجعله أكثر استقرارا واطمئنانا على ضمان دخله ، وهذا يؤدي إلى بذل جهد أكبر والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها ، لان استقرارها يعني تأمين معيشته ومعيشة أسرته - نطاق الإشراف أي التفاهم بين الرئيس و المرؤوس بمعنى إن العمل يتم بين الجميع في جو عادي ونقهم مطلق.

الفرضية الثالثة :

تساهم الخدمات الاجتماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر

أن القيمة الإحصائية لاختبار t لمحور الفرضية الثالثة بلغ 7,381 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب 1.699 وان متوسط الحسابي للمحور بلغ 5,579 وانحراف معياري : 1,17213 أي أن مساهمة الخدمات الاجتماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية هي مساهمة عالية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بالجزائر ، وهنا تجدر الإشارة الى ان هناك خدمات اجتماعية متنوعة تقدم للعاملين والتي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة ،ويمكن اختصارها فيما يلي:

- أفراد العينة لهم اتجاه ايجابي نحو مستوى الخدمات الاجتماعية

- توفير مراكز صحية خاصة بالعاملين

- الأجر الذي يتحصل عليه العامل كافي في ظل الظروف الراهنة

- توفير النقل والسكن
- تقديم مكافآت مادية (سلفة)
- تقديم منحة وفاة

### 3- التوصيات والاقتراحات

للاهتمام أكثر بعملية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية خصوصا في ظل المتغيرات الاقتصادية الحاصلة، والتي يمكن لمؤسسة النوري ان تحسن من أداء عمالها، من خلال التوصيات والاقتراحات التالية :

- الاستثمار في رأس المال البشري أداة مهمة بالنسبة لأي دولة من اجل تطوير المجتمع
  - الاستثمار في رأس المال البشري رهان يجب على المؤسسة ان تكتسبه
  - على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشري وذلك لتحقيق أداء فعال
  - على المؤسسة التركيز على سياسة التحفيز للعاملين المجتهدين في العمل، والذين يحققون أداء مرتفعا يكون لهم دافع لبذل جهود مضاعفة بغية الحصول على هذه الحوافز وإشباع وحاجاتهم ورغباتهم
  - تحسين المؤهلات و الرفع من الكفاءات الفردية هي من أولويات المؤسسة الناجحة
  - إقامة أيام إعلامية على مستوى المؤسسة بالتنسيق مع المؤسسات التي لهل علاقة بذلك
  - إقامة حفلات تكريمية تشجيعية للمبادرات الفردية والعاملين الذين يساهمون في تطوير المؤسسة بغية القضاء على الملل ورفع معنويات العاملين
  - من ناحية التكوين والتدريب يفضل الاحتكاك بمؤسسات أخرى عالمية ودولية تزيد من خبرة الإطارات
  - ضرورة تدعيم التواصل مع الجامعة والمؤسسات البحثية التي تساعد في تقديم الخيارات والكفاءات العلمية المتخصصة والتي بدورها تساعد في استقطاب الموارد البشرية
  - ربط عملية الاستثمار في رأس المال البشري بنظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على الاداء الفعال
- وفي نهاية البحث العلمي فان هذه التوصيات تعد مساهمة مني لتسليط الضوء على عملية الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بتحسين الأداء بمؤسسة النوري لاستيراد قطع غيار المركبات بالجزائر، اذ نترك مجالاً آخر لدراسات لاحقة تكمل هذا العمل، وتكمل ما نقص في هاته الدراسة

## خاتمة

بعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية، تبين لنا بان الاستثمار في رأس المال البشري يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة ، وهو استثمار هام ، فعلى كل مؤسسة تريد الخروج من نفق الانحطاط وتساير التطورات الحاصلة إن تقوم به، وتولي له اهتماما بالغا وتخصص له ميزانيات معتبرة ليكون مثمرا

كما يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري احد الوسائل الأساسية لازدهار واستمرار نشاط المؤسسة داخل الحلقة الاقتصادية ولمعرفة المزيد من عمليات الاستثمار في رأس المال البشري التي تجري داخل المؤسسة الاقتصادية ومدى أهميته في تطويرها ، لجأت إلى مؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار المركبات بولاية الجزائر لإجراء تربص ميداني هناك أين استطعت إن نقوم بدراسة تطبيقية حول عملية الاستثمار في رأس المال البشري .

ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة ،لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها ،أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية كبيرة ، إلا أن وجود هذه العملية في مؤسسة النوري يعد عاملا مشجعا من اجل رفع تحديات العولمة والانفتاح الخارجي ،مما يساهم دون شك في حل كثير من المشاكل التي تعاني منها هاته المؤسسة ،والرفع من كفاءتها وتحسين أداء أفرادها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والمهنية والتقنية ،والاستفادة من هاته المهارات للوصول بالمؤسسة إلى درجة عالية من الأداء والفعالية التنظيمية وتحسين خدماتها وتسويقها في مجالات أوسع وتقديم أحسن الخدمات إلى الوطن ،وبالتالي يعد الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة قصوى لمؤسسة النوري التي تستدعيها الظروف الحالية التي يشهدها المجتمع ،وفي ظل اقتصاد السوق ،والانفتاح على العالم أولت هذه المؤسسة بجلب التطور التكنولوجي ،والحدثة في الوسائل والآلات وتقنيات الاتصال والتعلم والتكوين

وقد تلعب تغير الظروف المحيطة بالمؤسسة دور في عملية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التطور التكنولوجي كعامل مغير يفرض على المؤسسة معطيات جديدة تؤدي إلى التغير حتى في الخطط الإستراتيجية والمصادر المادية والبشرية فتزداد المخرجات والمدخلات من اجل مقاومة هذا التغير ، واهم ما يمكن قوله هو الاهتمام الكبير بالاستثمار في رأس المال البشري في هذه المؤسسة لدخولها سباق لا مكان للضعيف فيه، وبالتالي تعمل هذه الأخيرة على تكوين أفرادها للوصول إلى مستوى يجعلها تحافظ على مكانتها في السوق والدخول في عالم المنافسة الدولية ،

## قائمة المراجع

- (1) - أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985
- (2) - أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، ط2، 1979م
- (3) - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، 1999م
- (4) - السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، 1996
- (5) - السيد علي شتى : النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ج2، 1995
- (6) - اسمهان بلوم: فعالية أداء العامل (بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية)، شركة باننيت للمعلومات للخدمات المكتبية، باتنة، الجزائر، ط1، 2005م
- (7) - بوفلجة غياث : مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، 2004
- (8) - بلقاسم سلاطنة، علي غربي غيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002م
- (9) - جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003
- (10) - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006
- (11) - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002
- (12) - حسن الجيلالي : تنظيم غير رسمي للمؤسسات الصناعية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1998 ،
- (13) - حسن حجاج بدر : إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1998
- (14) - حمدي المعاز: وظائف الإدارة العربية للموسوعات، 1985م
- (15) - حمدي كمال أبو الخير : الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1989
- (16) - خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، الأردن ، عمان ، ط1 2005
- (17) - خضير كاظم محمود وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، 2007
- (18) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- (19) - راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة ، 2002-2003
- (20) - راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009
- (21) - راوية محمد حسن : ادارة الموارد البشرية والبيئة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر ، 2004 م

## قائمة المراجع

- (22) - رشيد زرواتي: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007
- (23) - زاهر محمد ديري ، سعادة راغب الكسواني : إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، ط1، 2009
- (24) - زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وكالة المطبوعات الكويتية، 1980
- (25) - سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2006
- (26) - صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1999-2000
- (27) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002
- (28) - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1998
- (29) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، ب. ط، بدون دار نشر، القاهرة، 2003؛
- (30) - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر ، الأردن، ط1، 2008
- (31) - عبد الباسط حسن: أصول البحث الاجتماعية مكتبة وهيبة، مصر، ط5، 1977
- (32) - عبد الحميد بوبطة : واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري ، دون تاريخ نشر ، 2000-2001
- (33) - عبد الرحمن عبد الله الشقاوي: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994
- (34) - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي، وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1979م
- (35) - علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دارغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ط3، 1985م
- (36) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998
- (37) - علي عبد الله: محاضرات في التوظيف، دون تاريخ نشر
- (38) - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، عين مليلة ،دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002

## قائمة المراجع

- (39) - علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2003
- (40) -- علي محمد، عبد الوهاب : الحوافز بالمملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1987
- (41) - عقيل جاسم : تخطيط الموارد البشرية، دون تاريخ نشر ، 1999
- (42) - عمر محمد تومي الشبيلي : علم النفس الإداري ، الدار العربي للكتاب ، طرابلس ، 1988
- (43) - فضيل ديو و آخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999
- (44) - قباري محمد إسماعيل: علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في مؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر
- (45) - محمد إبراهيم درويش ومحمد محمد بدران: مبادئ الادارة العامة، ، دار النهضة، القاهرة، ط2008، 1
- (46) - محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، الأردن، عمان ، ط1 ، 1999م
- (47) - محمد سعيد أنوار سلطان: السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، ط1، 2003، ص203.
- (48) - محمد شفيق: البحث العلمي (-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية)، المطبعة المصرية، الاسكندرية، 1986
- (49) - محمد عاطف وآخرون : دراسات في علم الاجتماع التطبيقي ، ب ط ن الدار الجامعية
- (50) - محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة ، دون تاريخ نشر
- (51) - محمد فتحى، محمود: الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع الفرزدق، 1997
- (52) - محمد قاسم، لحسن بهلول: الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د ت ن
- (53) - مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، ج2، 2007
- (54) - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992
- (55) - مصطفى محمود أبو بكر :الاستثمار في الورد البشري،الدار الجامعة،2006م
- (56) - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3 ، عمان ، الأردن، 2005
- (57) - معن خليل عمر: مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع تدريبات عملية، دار الشروق للتوزيع و النشر، الأردن، ط2، 1997
- (58) - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل، الأردن، ط1 ، 2000

## قائمة المراجع

- (59) - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الجدار للكتاب العالمي،الأردن، ط2
- (60) - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي،دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م . بإشراف د سامي علي أبو الروس
- (61) - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الشلف ، الجزائر، ط1، 2010م
- (62) - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008
- (63) - وسيلة حمداوي : ادارة الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2003

## الرسائل والدراسات:

- (1) - ابراهيم سلهاط : الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في سير وتنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة
- (2) - اسمهان بلوم:المستويات التنظيمية واداء العامل،دراسة مقارنة لمؤسسة عامة وخاصة،رسالة لنيل شهادة ماجستير في عام اجتماع تنظيم وعمل تحت اشراف بلقاسم سلاطينة
- (3) - العايب رابح : إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية؛ وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في اختصاص علم النفس للعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة2002-2003.
- (4) - حسين يرقى : استراتيجية تنمية الموارد البشرية،في المؤسسة الاقتصادية(حالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2008
- (5) - شكري مدلس: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود)، مذكرة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية ، وعلوم التسيير،جامعة باتنة 2008
- (6) - عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة ، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة ، 2002
- (7) - نقلا عن محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، فلسطين، غزة،

## قائمة المراجع

### المجلات والملتقيات:

- (1)- بوزيان عثمان : اقتصاد المعرفة ، مفاهيم واتجاهات، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004
- (2)- جلال إسماعيل شبات وناهد كمال أحمد : واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية ، مؤتمر الاتجاهات والمدخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية ، يومي 13-14-15 جويلية-2008، رام الله ، فلسطين
- (3)- رابع عرابة وحنان بن عوالي : ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري ، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات أعمال عربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف يومي : 13-14-15 ديسمبر 2011
- (4)- سراج وهيبة ، وستي عبد الحميد : أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري ، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات أعمال عربية في ظل اقتصاديات الحديثة جامعة الشلف يومي : 13-14-15 ديسمبر 2011
- (5)- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة ، مارس 2004
- (6)- علي غربي: تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004

### المعاجم والقواميس:

- (1)- المنجد الأبجدي: دار النشر، بيروت، لبنان، 1967م
- (2)- المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الأساسي الأروس
- (3)- تقي محمود المسعدي : القاموس الجديد للطلاب، ب ط، 1983

### المراجع بالفرنسية:

belange:"gestion des ressources humaines», approches sémique,ed,gaeton  
,Morin, Québec,1984

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

استمارة البحث:

# الاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل الأداء

دراسة ميدانية بمؤسسة النوري لاستيراد وبيع قطع غيار  
المركبات بالجزائر العاصمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:  
زلاقي وهيبة

إعداد الطالب:  
صريدي البشير

ملاحظة:

نرجو منكم تقديم يد المساعدة وذلك بالإجابة الموجودة في الاستمارة بكل صراحة وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة مع العلم أن معلومات هذه الاستمارة تبقى سرية ولن تستغل إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2015/2014

## البيانات الشخصية والمهنية

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن: من 20-30  من 31-40  من 41-50  من 51-60
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4-الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 5-الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5سنوات  5-10  11 - 15  16-20  أكثر من 20
- 6-كيف حصلت على منصبك الحالي: شهادة  ترقية  مسابقة  أخرى

## الفرضية الأولى:

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لا أوافق إلى حد	لا أوافق إطلاقا
01	يعتقد الموظف أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التكوين						
02	يعتقد الموظف أن التكوين يساعد على تخفيض حوادث العمل						
03	يتم تكوين الأفراد العاملين في المؤسسة على أساس نتائج تقييم الأداء						
04	البرامج التكوينية تساهم في زيادة استيعاب التعليمات الصادرة من قيادة المؤسسة						
05	التكوين يساهم في سهولة التعامل مع التقنيات ونظم المعلومات داخل المؤسسة						
06	التكوين يساهم في تطوير القدرة على حل مشكلات العمل داخل المؤسسة						



							15	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل
							16	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين
							17	تسعى المؤسسة لتقديم برامج تكوينية لمساعدة العاملين على انجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة
							18	تعتقد أنه كلما ازدادت مهارة وتخصصا بكل ما يتعلق بوظيفتك كلما ازدادت حماسا لتحسين أدائك وزيادة تحسين الخدمة
							19	أسلوب التكوين يساعدك في إقامة علاقات حسنة مع الموظفين والرؤساء

#### الفرضية الثانية:

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لا أوافق إلى حد	لا أوافق إطلاقا
01	توفر المؤسسة مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي أو رياضي من أجل تحفيز الموظف على أداء عمله بكفاءة						
02	تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين						

							03	ترشح المؤسسة المتميزين للدراستات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم
							04	تهتم المؤسسة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء الموظفين في العمل
							05	تعمل المؤسسة على إغارة الموظف لجهة أفضل، ما يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به
							06	تشارك المؤسسة العاملين في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي
							07	تمنح المؤسسة القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان
							08	ينبغي أن يكون هناك ارتباطا واضحا بين الترقية والمكافآت بأداء العمل
							09	يتطلب من المدير خلق مناخ من الود بينه وبين الأفراد التابعين له
							10	يود الأفراد الشعور بالإحساس الدائم عندما يستفاد من كفاءتهم وقدراتهم في وظائفهم
							11	يرتبط بقاء الأفراد بوظائفهم بالمزايا التي تدفعها المؤسسة بعد التقاعد



							توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل	21
							تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين	22
							تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء	23
							تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة عالية	24
							تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل	25
							تقدم المؤسسة ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة	26

### الفرضية الثالثة:

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لا أوافق إلى حد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
01	تركز المؤسسة على تعريف العمال بحاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر							
02	يتم الحصول على بيانات متعلقة بآراء وشكاوي العملاء بصفة دورية							
03	تؤكد إدارة المؤسسة على أداء الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة							
04	يتم حل المشاكل التي تواجه العملاء بشكل سريع							

							تسعى المؤسسة إلى إدراك النقص في المهارات والقدرات داخل المؤسسة	05
							يعد إرضاء العملاء الاهتمام الرئيسي لكافة عمال المؤسسة	06
							تعمل المؤسسة على تنمية دافع الإبداع لدى جميع العمال	07
							تتم مراجعة دورية للمعايير والمقاييس المعتمدة في ضوء التطورات والمتغيرات الجديدة	08
							إن التحديد الواضح للمهام يساعد الأفراد على معرفتهم بما هو مطلوب للأداء	09
							من المهام الأساسية للمدير الاهتمام ببيئة عمل الأفراد التابعين له	10
							يسعى معظم الأفراد على بدل أقصى جهد لديهم في العمل أيا كانت طبيعته	11
							يرتبط اهتمام المؤسسة بالأفراد لديها من خلال عنايتها بالنواحي الاجتماعية بعد دوام العمل	12
							يميل الأفراد إلى الاعتقاد بأنهم أفضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية في مواجهة إثبات عكس ذلك	13
							المطلوب من الإدارة العليا الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل جماعات العمل وتسخيرها لتحقيق الأهداف العامة	14

						إن توفير التجهيزات والمعدات يساعد على انجاز الأعمال	15
						يلعب المدير دورا أساسيا لضمان تفرغ الأفراد للعمل إذا اهتم بحاجاتهم الحياتية	16
						هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	17
						تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	18
						تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتوفير احدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف انجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة	19
						يلتزم الموظفين بالمؤسسة في مواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد	20
						تعمل المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن	21
						يتقبل الموظفين الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها	22
						يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة	23