

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (مهني) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

من إعداد الطالبين:

حريزي ياسين

نويصر حكيم

تحت عنوان:

دور الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق النمو بالمؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بولاية المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

الأستاذ: قروش عيسى

الأستاذ: بن التومي سارة

الأستاذ: حوحو مصطفى

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (مهني) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

من إعداد الطالبين:

حريزي ياسين

نويصر حكيم

تحت عنوان:

دور الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق النمو بالمؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بولاية المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

الأستاذ: قروش عيسى

الأستاذ: بن التومي سارة

الأستاذ: حوحو مصطفى

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله رب العالمين ذي الفضل واليمن والإحسان، والصلاة والسلام على نبينا
وحبيبنا سيد الخلق وخاتم النبيين، والله الشكر أولاً وأخيراً على حسن توفيقه، وكريم
عونه، وعلى ما من وفتح به علينا من إنجاز لهذه المذكرة.

بداية نتوجه بحظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذة الفاضلة "بن التومي
سارة" التي تكرمنا بقبول الإشراف على هذه المذكرة فكان لها الفضل العظيم في
إنجازها.

كما نتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين سنبال شرفه مناقشتهم،
فلمن منا الشكر على نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير مشوارنا العلمي.
كما يسرنا ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا ومد لنا يد
العون سواء من قريب أم من بعيد.

إهداء

إلى من قال فيهما المولى عز وجل

" وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

الوالدين الكريمين - حفظهما الله -

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء

إلى كل أصدقائي وزملائي في العمل

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة

إلى كل باحث وطالب علم

أهدي هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
01	الفصل الأول: أدوار الموارد البشرية في تحقيق نمو المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية المؤهلة
03	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية المؤهلة
07	المطلب الثاني: تكوين الموارد البشرية المؤهلة وتدريبها
13	المطلب الثالث: برامج تحسين أداء الموارد البشرية
19	المطلب الرابع: دور القيادة في تأهيل الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: مكانة الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الأول: دور الموارد البشرية المؤهلة في التخطيط الاستراتيجي
26	المطلب الثاني: دور الموارد البشرية المؤهلة في إضافة قيمة للمؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
31	خلاصة الفصل الأول
32	الفصل الثاني: دور الموارد البشرية في تحقيق نمو المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام حول المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة
34	المطلب الأول: التعريف بالمديرية الولائية للبريد و المواصلات بالمسيلة
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالمسيلة
39	المبحث الثاني: واقع الموارد البشرية المؤهلة بالمديرية محل الدراسة
39	المطلب الأول: إجراءات وطرق الاستقطاب للموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة
42	المطلب الثاني: برامج تحسين الأداء بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالمسيلة
43	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل الاستبيان
43	المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها
45	المطلب الثاني: دراسة خصائص أفراد العينة
45	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أسئلة الاستبيان
52	خلاصة الفصل الثاني
53	الخاتمة
56	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	يوضح العلاقة بين تخطيط الأعمال وتخطيط الموارد البشرية.	25
1-2	يوضح تطور المستخدمين حسب الفئة من 1990 إلى 2007	41
2-2	يوضح تطور الموظفين حسب المناصب: عدد الموظفين الحالي هو (32 موظف)	41
3-2	يوضح تناسب بين مدة التكوين ورتبة الموظف	42
4-2	يبين جنس القادة ومستواهم التعليمي	45
5-2	يبين سن القادة بالمديرية محل الدراسة	45
6-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الأول من الاستبيان	45
7-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الثاني من الاستبيان	46
8-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الثالث من الاستبيان	46
9-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الرابع من الاستبيان	46
10-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الخامس من الاستبيان	46
11-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال السادس من الاستبيان	47
12-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال السابع من الاستبيان	47
13-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الثامن من الاستبيان	47
14-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال التاسع من الاستبيان	47
15-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال العاشر من الاستبيان	48
16-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الحادي عشر من الاستبيان	48
17-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الثاني عشر من الاستبيان	48
18-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الثالث عشر من الاستبيان	48
19-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الرابع عشر من الاستبيان	49
20-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الخامس عشر من الاستبيان	49
21-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال السادس عشر من الاستبيان	49
22-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال السابع عشر من الاستبيان	49
23-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الثامن عشر من الاستبيان	50
24-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال التاسع عشر من الاستبيان	50
25-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال العشرون من الاستبيان	50
26-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الواحد والعشرون من الاستبيان	50
27-2	يوضح تكرار ونسبة السؤال الثاني والعشرون من الاستبيان	51

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
08	الترباط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى	1-1
27	كيف تضيف الموارد البشرية قيمة للمؤسسة	2-1
28	يوضح دور الكفاءات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية	3-1
36	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة	1-2
39	الهيكل التنظيمي للمصلحة البريد والخدمات المالية البريدية بالمسيلة	2-2

مقدمة

نظرا للتطورات التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من سرعة التغيير التكنولوجي والعمولة والمنافسة الحادة؛ مما يؤدي إلى زيادة الضغوطات المفروضة على المؤسسة؛ لذلك كان لزاما عليها أن تسعى جاهدة لمواكبة هذه التطورات، وذلك من خلال اكتسابها مزايا مختلفة اعتمادا على مواردها البشرية.

لقد أصبح هناك إدراكا أكبر بأن التميز في القدرات يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة والمصقولة؛ أي من خلال القوى العاملة المؤهلة كونها تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج والطاقة المحركة للمؤسسة ووسيلة فعالة لبلوغ الأهداف المسطرة، لذلك فإن المورد البشري المؤهل يقوم بأدوار مختلفة متنوعة لتحقيقها

1. إشكالية الدراسة

مما لاشك فيه أن المؤسسات الاقتصادية تسعى دوما لبلوغ النمو؛ لذلك فهي تحرص دوما على تحقيق التميز وذلك بالاستغلال الأمثل لإمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية، إلا أن الدراسات تشير إلى وجود تفاوت في تحقيق هذا المبتغى من مؤسسة إلى أخرى، والسبب في ذلك يرجع إلى مدى توفر المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة قادرة على تحقيق أهم هدف مؤسسة ألا وهو هدف النمو.

وضمن هذا السياق تم طرح السؤال التالي:

كيف يؤثر المورد البشري المؤهل في تحقيق النمو بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال

بالمسيلة؟

وقد وقع اختيارنا على المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بولاية المسيلة وذلك لما لها من أدوار عدة سيتم التطرق لها في الجانب التطبيقي من الدراسة.

يندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم استقطاب المورد البشري المؤهل في المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة؟
- كيف يتم تكوين وتأهيل المورد البشري داخل المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة؟
- ما هي الأدوار التي يؤديه المورد البشري المؤهل داخل المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم المورد البشري المؤهل بشكل أساسي وفعال في تحقيق نمو داخل المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

- تعد سياسة التوظيف و الترقية داخل المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة أحد أنجع الأدوات المستخدمة لاستقطاب المورد البشري المؤهل.

مقدمة

- يوجد مجموعة متكاملة من أساليب التكوين وتأهيل المورد البشري داخل المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمسيلة.
- مركزية القرارات تنعكس على الأدوار التي يؤديه المورد البشري المؤهل داخل المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمسيلة.

3. أسباب اختيار الموضوع

- كان لما درسناه من مقاييس في إدارة الموارد البشرية خلال مشوارنا في مستوى ماستر وليسانس تأثير على قرنا في دراسة مدى تأثير المورد البشري المؤهل في خلق قيمة للمؤسسة.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة ودراسة المواضيع المرتبط بالمورد البشري المؤهل وخلق القيمة للمؤسسة؛
 - معالجة مثل هذا الموضوع سيساهم في تزويد المكتبة العلمية بمعلومات مختلفة حول موضوع خلق القيمة للمؤسسة بالاعتماد على المورد البشري المؤهل؛
 - الرغبة في ابراز مدى أهمية المورد البشري المؤهل في خلق قيمة للمؤسسة.

4. أهداف الدراسة

- إن الهدف الرئيسي لهذا البحث لا يخرج عن كونه محاولة لتوضيح دور المورد البشري المؤهل في خلق قيمة للمؤسسة للاقتصادية؛ بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الفرعية الأخرى، نذكر منها:
- توضيح الأطر والمفاهيم النظرية للمورد البشري المؤهل وأهميته في المؤسسة الاقتصادية؛
 - معرفة العمل الذي يؤديه المورد البشري المؤهل في المؤسسة؛
 - الفوائد التي تجنيها المؤسسة من توظيفها للموارد البشرية المؤهلة؛
 - الاطلاع على الطرق والوسائل التي تعتمدها المؤسسات في الحصول على عمال وموظفين مؤهلين لحسن قيادة وتسيير المؤسسة؛
 - التعرف عن واقع المورد البشري المؤهل بمؤسسة محل الدراسة؛
 - تقديم مجموعة من الإقتراحات التي من شأنها أن تساهم في الرفع من كفاءة البرامج المتعلقة بتكوين وتأهيل المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، والتي من شأنها ان تسعى إلى تفعيل وتعزيز وضعها التنافسي.

5. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالمورد البشري المؤهل، ومكانة هذا الأخير في المؤسسة الاقتصادية، ثم اسقاط ما سبق على المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة.
- الحدود المكانية: تمت توزيع الاستبيان على عينة قصدية في المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة.
- الحدود الزمنية: بالنسبة للمجال الزمني للدراسة الميدانية فقد تحدد من شهر ماي 2021 إلى منتصف شهر جوان من نفس السنة؛
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة قصدية من إطارات المديرية، وقدر عددهم ب10 موظفين.

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المعالج، وللإجابة على إشكالية الدراسة في الإجابات المبدئية (الفروض) تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع التحليل فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، والذي يتميز بجمع المعلومات المختلفة وتحليل نتائجها.

ويهدف الوقوف على واقع الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسات الجزائرية، تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على العينة القصدية أو الغرضية لأنها تمثل العينة الأنسب لمثل هذه المواضيع، وذلك لأن أصحابها محصورين في إطارات المديرية.

أما عن الأداة المستعملة في جمع البيانات، فلقد تم الاعتماد في البحث الذي نحن بصدد دراسته على استمارة استبيان تتكون من 22 سؤالاً متعلقة بموضوع الدراسة، وقمنا بعد ذلك بتفريغها وتحليلها.

7. الدراسات السابقة

لقد تم الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع قيد الدراسة أودت العلاقة ببعض الجوانب نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- الدراسة الأولى: مراس عبد القادر، الشيخ محمد، دور إدارة البشرية في التأثير على الأداء-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية سعيدة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان- الملحقه الجامعية بمغنية، 2016/2015، هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد توصلت إلى عدة نتائج لعل أهم تمييز الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقدرات وإمكانيات معتبرة، الأمر الذي انعكس على بعض مؤشرات أداء البنك.

- الدراسة الثانية: بولمية مريم، البعد المعنوي لاشكالية خلق القيمة، رسالة ماجستير، شعبة: بنك وهندسة مالية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابر 2011-2012، تناولت الطالب عرض الإطار النظري والتطبيقي للبحث، كما حاول تحديد مختلف مصادر القيمة للمؤسسة وبيان أهميتها بها، وقد تول في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها تأثير الأصول المعنوية على توجه المؤسسة، ووضع استراتيجياتها المستقبلية و هو ما يؤكد انعكاس التوجه الجديد للأصول الملموسة على واقع الاقتصاد العربي و الجزائري.

الدراسة الثالثة: بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية و اثرها على أداء العاملين ، دراسة حالة شركة التوزيع والكهرباء والغاز للوسط، رسالة ماستر، جامعة بومرداس، 2016-2017، هدفت إلى تحديد اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين ، وقد توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج نذكر منها اهتمام الشركة بالموارد البشري و العمل على تنميته من خلال تبنيها لإستراتيجيات تخص التكوين و التعلم التنظيمي والترقية وتطوير المسار الوظيفي، وكذلك الصحة والسلامة المهنية، و أنها تعمل على توفير الوسائل والإمكانات الملائمة لإنجاح هذه الإستراتيجيات

كما تجدر الإشارة، أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

- وضع إطار عام للأساس النظري لهذه الدراسة؛

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها؛

- الاستفادة من مصادر والمراجع الواردة فيها؛
- تصميم أداة الدراسة (الاستبيان).

8. هيكل الدراسة

تضمنت دراستنا خطة حاولنا الإلمام من خلالها بأكبر قدر ممكن من جوانب الموضوع بغية الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وإيضاح أهميتها، بحيث قسمنا الخطة إلى فصلين، الأول نظري أما الثاني تطبيقي، الفصل الأول يتناول " أدوار الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق النمو بالمؤسسة الاقتصادية"؛ حيث يضم مباحثين. المبحث الأول يحتوي على الإطار المفاهيمي للموارد البشرية المؤهلة. أما المبحث الثاني فتناول مكانة الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسة الاقتصادية.

في حين تم تخصيص الفصل الثاني من الدراسة لـ " الإطار التطبيقي للدراسة " حيث قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة واقع الموارد البشرية المؤهلة داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين خصص المبحث الثالث من الدراسة عرض نتائج الدراسة وتحليل الاستبيان.

تلي الفصول السابقة خاتمة تتضمن ملخصا عاما عن الموضوع متبوعا بأهم النتائج المستخلصة، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الأفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح الآن تكون إشكاليات مواضع لبحوث.

9. صعوبات الدراسة

- صعوبة الوصول إلى المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كانت بمقدورها إثراء الموضوع أكثر؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية خاصة بالدراسة الميدانية لموضوع البحث؛
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عدد كبير من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة؛
- تقليص وتحديد عدد صفحات المذكرة خاصة وأن موضوع الدراسة يحتوي على العديد من الأفكار والمصطلحات المتداخلة.

الفصل الأول: أدوار الموارد البشرية في تحقيق نمو المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية المؤهلة

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية المؤهلة

المطلب الثاني: تكوين الموارد البشرية المؤهلة وتدريبها

المطلب الثالث: برامج تحسين أداء الموارد البشرية

المطلب الرابع: دور القيادة في تأهيل الموارد البشرية

المبحث الثاني: مكانة الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: دور الموارد البشرية المؤهلة في التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: دور الموارد البشرية المؤهلة في إضافة قيمة للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعد الموارد البشرية المؤهلة القلب النابض لكل مؤسسة، وعلى هذا الأساس فإنه ومن أجل تحسين أدائها يجب توفرها على يد عاملة ذات معارف وقدرات تمكنها من أداء الأعمال الموكلة لها بفعالية، وبالرغم من أنه لا يمكن إلغاء أو تجاهل تأثير الموارد البشرية على المؤسسة؛ إلا أن هناك عوامل داخلية وخارجية يمكن أن تؤثر على هذه الموارد سلباً أو إيجاباً، لذلك فإن المؤسسة تحاول دوماً التنبؤ بهذه العوامل للاستفادة من إيجابياتها وتفادي سلبياتها بما يخدم مصالحها.

يستعرض هذا الفصل المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمورد البشري المؤهل.
- المبحث الثاني: مكانة الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمورد البشري المؤهل

تعد الموارد البشرية المؤهلة القلب النابض لكل مؤسسة، وعلى هذا الأساس فإنه ومن أجل تحسين أدائها يجب توفرها على يد عاملة ذات معارف وقدرات تمكنها من أداء الأعمال الموكلة لها بفعالية، وبالرغم من أنه لا يمكن إلغاء أو تجاهل تأثير الموارد البشرية على المؤسسة؛ إلا أن هناك عوامل داخلية وخارجية يمكن أن تؤثر على هذه الموارد سلباً أو إيجاباً، لذلك فإن المؤسسة تحاول دوماً التنبؤ بهذه العوامل للاستفادة من إيجابياتها وتفادي سلبياتها بما يخدم مصالحها.

وفي هذا السياق، خصص هذا المبحث لاستعراض النقاط التالية:

- ماهية الموارد البشرية المؤهلة ؛
- تخطيط واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة ؛
- برامج تحسين أداء الموارد البشرية ؛
- القيادة في تأهيل الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية المؤهلة

يستعرض هذا المطلب تعريف المورد البشري ومعايير تأهيلها، كما يبرز العوامل المؤثرة عليها.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية المؤهلة

لقد تحولت نظرة المؤسسات الاقتصادية للمورد البشري بها من كونه عنصراً من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونهم أصل من أصولها التي يمكن استثمارها وزيادة قيمة المؤسسة من خلالها؛ هذا التحول في النظرة مرده إلى المهارات والمعارف المختلفة التي يملكها المورد البشري المؤهل والتي تمكنه من خلق قيمة للمؤسسة.

تهدف هذه الجزئية من المطلب إلى إبراز مفهوم المورد البشري المؤهل وأهميته داخل المؤسسة الاقتصادية.

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم المورد البشري بالمؤسسة، نذكر منها:

- يعرف المورد البشري بأنه هو: " في الأساس طاقة ذهنية (Brainpower) وقدرة عقلية ومصدر المعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي."⁽¹⁾
- ويعرف المورد البشري بأنه هو: "مصدر الإبداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي، وكذا أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء".

يتضح من التعاريف السابقة أنه:

- حتى يصبح الفرد مورداً مؤهلاً لا بد له أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة؛

(1) علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرب، مصر، 2001، ص 121

- أن للموارد البشرية المؤهلة أهمية كبيرة في إنجاح المؤسسة؛ من خلال المعارف التي تمتلكها وقدرتها على تحمل المسؤوليات، ورغبتها في المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل نتائج هذه المشاركة، مما يقتضي أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

- تمثل الموارد البشرية مخزون للمؤسسة الاقتصادية؛ هذا الأخير تمثل المعرفة والمهارة والاتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة له (المخزون)، كما يجب على المؤسسة المحافظة على بقاء هذا المخزون لسببين: (1)

- وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات، وعندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكاف يمكن ضمان قدراتهم على أداء العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف؛
- من خلال المهارات والمعرفة والاستعدادات لدى الأفراد حتى يصبحوا في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضى الوظيفي وتحقيق الذات.

ثانيا: معايير تأهيل المورد البشري

يلاحظ أنه لم يتم تحديد معايير واضحة يمكن من خلالها التمييز بين الفرد المؤهل والفرد غير المؤهل، ويرجع هذا إلى أن عامل التأهيل الذي لا يمكن ضبطه زمنيا أو مكانيا، فيمكن اعتبار الفرد مؤهلا في بلد إلا أنه لا يعتبر كذلك في بلد آخر مثلا؛ إلا أن هناك مجموعة من الأساسيات لا بد أن يتميز بها المؤهل عن غيره وتتمثل في: (2)

- 1- المعرفة: وهي مجموعة المعلومات التي يكونها الشخص في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، البيع... إلخ؛
- 2- المهارات والاستعدادات؛
- 3- أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛
- 4- أن يكون لديه روح اتخاذ القرار؛
- 5- إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- 6- توظيف أصحاب المواهب في جماعة العمل؛
- 7- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد الجو الملائم لتطوير عمل المرؤوسين؛
- 8- أن يكون مثابرا قادرا على العمل وحده ويتعلم أشياء أخرى عند الضرورة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الموارد البشرية

تواجه المؤسسات بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، وتفرض إحداث تغييرات لمواكبتها، فالمؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغييرات الخارجية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغييرات ذلك لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ألا وهي الموارد البشرية.

(1) حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2001، ص 29.

(2) محمد براق، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الموسوم بـ التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، يومي 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 243.

1. العوامل الداخلية

تتمثل هذه العوامل في مجموعة العناصر المادية والمعنوية، والتي تنبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، ومثال ذلك: (1)

- السياسات الإدارية العامة للمؤسسة؛
- نظرة الإدارة العليا للعاملين بالمؤسسة وإلى إدارة الموارد البشرية بها؛
- حجم المؤسسة وإمكاناتها المادية والتقنية السائدة في المؤسسة؛
- مستوى التقدم التقني في إدارة الأعمال؛
- المعلومات المتوفرة المستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة؛
- الوضع التنظيمي للجهاز القائم على وظيفة إدارة الموارد البشرية.

2. العوامل الخارجية

يقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر؛ (2) ذلك أن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، وسوف نركز اهتمامنا في هذا المقام على دراسة مجموعة العوامل الخارجية، والمتمثلة في العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، الحضارية والثقافية، والعوامل السياسية والقانونية. وسوف نستعرض العناصر الرئيسية المكونة لها.

1.2 العوامل التعليمية

- المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال، وكذا مستوى الأمية؛
- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان، وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاع الأعمال؛
- البرامج التخصصية في الإدارة، نوعيتها، عددها ونوعية وعدد الملتحقين بها؛
- النظرة إلى التعليم، مدى تقدير الأفراد للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية؛
- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.

2.2 العوامل الاجتماعية

- النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة، كذلك نظرة المدير للأعمال الإدارية؛
- النظرة لمفهوم السلطة والنظرة للمرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والمعاونين معه في العمل؛
- التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة، المؤسسات التعليمية ومدى قدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة والتقدم الاقتصادي؛
- النظرة إلى تحقيق المكاسب والإنجازات؛

(1) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 45.

(2) علي السلي، مرجع سابق، ص 83.

- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر؛
- النظرة إلى الثراء والأثرياء وهل هذا مقبول اجتماعيا؟، ومدى نظرة العاملين في منظمات الأعمال لهذا الجانب؛
- تقدير الأفراد لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية؛
- النظرة إلى تحمل المخاطر والإقدام عليها؛
- النظرة إلى التغيير الاجتماعي والثقافي.

3.2 العوامل السياسية والقانونية

- نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال، والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال؛
- مدى تأثير السياسة الدفاعية على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية الأخرى وتطوير الصناعة وسياسات الأفراد؛
- السياسة الخارجية ومدى تأثير هذه السلسلة على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية (الحصص، الجمارك، التبادل التجاري... إلخ)؛
- الاستقرار السياسي؛
- مرونة الأنظمة والتشريعات؛
- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لامركزية السلطة والتنفيذ.

4.2 العوامل الاقتصادية

- البنية الاقتصادية للدولة (النظام الاقتصادي)؛
 - النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي، كذلك دور الدولة في التسعير، احتياطي الصرف في البنوك وفوائد القروض؛
 - السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي؛
 - الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم، الانكماش واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي؛
 - مدى توفر المرافق العامة مثل: الكهرباء، المياه، النقل، الاتصالات؛
 - القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.
- ويجب التأكيد على أنه هناك تداخل وترابط بين مختلف العوامل البيئية للمؤسسة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، وفي ظل وجود هذه التغيرات البيئية فالمؤسسة لا تقف مكتوفة الأيدي أمام هذه التغيرات، ولكن يجب عليها أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مسبقا، وهذا لتتمكن من مواجهة هذه التغيرات بحكمة دون ارتباك في أنشطتها، كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكة في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، وأن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والتغيرات التي تؤثر على إدارتها للموارد البشرية بفعالية.

ولتوضيح مدى التأثير والتفاعل بين العوامل البيئية (داخلية وخارجية) وإدارة الموارد البشرية، نستعرض فيما يلي بعض العناصر الحرجة ونواحي اتخاذ القرارات في الموارد البشرية التي يمكن أن تتأثر بهذه العوامل البيئية:

- الطرق المستخدمة في توظيف العناصر البشرية؛
- معايير اختيار وترقية الموارد البشرية؛
- مستويات الأجور والمرتبات؛
- درجة التنمية الذاتية للموارد البشرية؛
- طبيعة ودرجة ووقت البرامج التدريبية اللازمة؛
- سهولة أو صعوبة فصل الأفراد غير المرغوب فيهم؛
- سهولة أو صعوبة الحصول أو المحافظة على الأفراد في جميع المستويات الإدارية ومختلف التخصصات والمهارات.

المطلب الثاني: تخطيط واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة

يستعرض هذا المطلب ماهية وظيفتين مهمتين في إدارة الموارد البشرية؛ ألا وهما وظيفة التخطيط للموارد البشرية، ووظيفة استقطاب الموارد البشرية.

أولاً: وظيفة تخطيط للموارد البشرية المؤهلة

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية، ويتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما ومن ثم تحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ؛ وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية، إذ يهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، من حيث: (1)

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة؛
- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة؛
- الفترة الزمنية التي تعد فيها خطة الموارد البشرية.

وتنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة للمؤسسة وأعداد الأفراد اللازمين لكل نوع موزعة على مختلف إدارات المؤسسة التي يضمها الهيكل التنظيمي.

إن السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أنه يمدنا بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف الموارد البشرية، ومثال ذلك الاستقطاب والاختيار والتدريب، إن كثيراً من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف إدارة الأفراد تعتمد على دقة تخطيط الموارد البشرية، فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف.

(1) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 123.

1. أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية

- طبيعة المؤسسة ونوع النشاط الذي تعمل فيه؛
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمؤسسة؛
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة؛
- حجم المؤسسة وعمرها الإنتاجي وموقعها الجغرافي؛
- المركز المالي للمؤسسة.

2. أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل الأهداف التي يمكن تحقيقها من عملية التخطيط:

- استفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب؛
 - تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية؛
 - تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت؛
 - الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم؛
 - الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تتربط عملية تخطيط الموارد البشرية أساساً مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى على النحو الموضح في الشكل رقم (1-1):

الشكل رقم (1-1): الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 131.

3. مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية التخطيط للموارد البشرية بثلاثة مراحل:

1.3 دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة داخل المؤسسة

تعتبر دراسة الحالة الراهنة للقوى العاملة الخطوة الأولى في تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، وهذا يتطلب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين بالمؤسسة، وبالرغم من أنه من المفضل أن يكون هذا السجل شاملاً لكل العاملين في مختلف نوعيات الوظائف إلا أن ارتفاع تكاليف الإعداد وتحديد مثل هذا

السجل الشامل، خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم التي يعمل بها مئات أو آلاف من الموظفين، فإن بعض المؤسسات تكتفي بإعداد هذا السجل لبعض المجموعات الوظيفية الهامة كالوظائف التخصصية والإشرافية.

وبالنسبة لنوعية المعلومات التي يحتوي عليها هذا السجل، فإنه يتضمن عادة بعض المعلومات الأساسية مثل:

- بيانات شخصية (الاسم- تاريخ الميلاد- النوع- الحالة الاجتماعية)؛
 - الحالة التعليمية (الدرجات العلمية- البرامج التدريبية التي التحق بها)؛
 - التاريخ الوظيفي (عمله الحالي- الأعمال التي تدرج بها- الدرجات الوظيفية)؛
 - مستوى الأداء (مستوى الأداء من واقع تقارير الكفاءة، مستوى الأداء لمستويات معينة من الدخل).
- ونظرا لأن مثل هذا النموذج يحتوي على بيانات شخصية فيجب أن تحاط بالسرية الكاملة وتكون تناولها في أضيق الحدود.

2.3 التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة

نظرا لأن وجود القوى العاملة داخل المؤسسة ليس هدفا في ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ووضع استراتيجياتها موضع التطبيق، لذلك التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المؤسسة في المستقبل ودراسة التغيرات المحتملة فيها؛ لأن تلك التغيرات تؤثر بشكل مباشر على القوى العاملة.

إلا أن القوى العاملة في بعض الأحيان تتحول من متغير تابع إلى متغير مستقل بالنسبة لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية، وبالنسبة للمدة التي يجب أن يشملها التنبؤ للقوى العاملة، فليس هناك مدة قياسية لأن الأمر يتوقف على طبيعة نشاط المؤسسة.

ويحتاج التنبؤ بالقوى العاملة خلال فترة الخطة إلى دراسة ما يلي:

- جانب الطلب: وتمثل في تقدير الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا خلال فترة الخطة؛
- جانب العرض: ويتمثل في قوة العمل التي ستكون متاحة خلال فترة الخطة سواء من داخل المؤسسة أو من سوق العمل الخارجي، وفي هذه الحالة لا بد من الاهتمام بنوعين من التحليل:
- تحليل الزيادة المتوقعة في العرض (الإجازات الدراسية، انتهاء فترات التجنيد، إجازات الوضع والعودة من الإعارات)؛
- تحليل النقص المتوقع في العرض (حالة الوفاة، الفصل والاستقالة، التقاعد، العجز الكلي أو العجز الجزئي عن العمل)

3.3 التوفيق بين ظروف الطلب والعرض

في ضوء التقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، وكذا في ضوء التقديرات العرض في نفس الفترة فإن المقارنة قد تسفر عن عجز في القوى العاملة ينبغي اتخاذ التدابير لتوفيره عند الحاجة له، وقد تسفر التقديرات عن وجود فائض في بعض نوعيات القوى العاملة فينبغي على المخطط أن يتخذ التدابير للتخلص من ذلك الفائض؛ إما من خلال بعض برامج التدريب الخاصة للقيام بوظائف أخرى أو للتخلص منه بالفصل عن العمل.

ثانيا: استقطاب الموارد البشرية المؤهلة

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين لكل منهم والشروط والمواصفات اللازمة توفرها في من يشغلها، تبدأ الخطوة التالية بالبحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.⁽¹⁾

ولا شك أن هناك علاقة بين عملية تخطيط الموارد البشرية والتحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار، فتحليل الوظائف يقدم معلومات عن طبيعة ومتطلبات الوظائف المعينة؛ أما تخطيط الموارد البشرية فيحدد العدد المعين من الوظائف المراد شغلها؛ أما بالنسبة للاستقطاب فهو يتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل هذه الوظائف الشاغرة.⁽²⁾

ويقتضي البحث عن الموارد البشرية المؤهلة المطلوبة من طرف المؤسسة دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن أن تحصل منها على الأكفاء والمؤهلين فقط للتوظيف، ولا شك أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت إلى آخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة والظروف الاجتماعية بصفة عامة.

1. مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ لها المؤسسة للحصول على الأفراد المؤهلين إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

1.1- المصادر الداخلية

يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا دخلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، حيث يتم الحصول على الأفراد المناسبين بإحدى الطرق التالية:

أ- الترقية: تلجأ بعض المنظمات إلى إعداد خطة متكاملة للترقية، تكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطة على شكل خرائط ترقية توضح العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات الواجب إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها فإن عملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

ب- النقل والتحويل: وتم هذه العملية عن طريق النقل الداخلي للوظائف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر. والهدف من ذلك قد يكون لخلق التوازن في عدد العاملين في الإدارات الأخرى. وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجور أو المسؤولية أو السلطة.

ج- الموظفون السابقون: حيث تقوم بعض المؤسسات بإتباع سياسة توظيف الموظفين السابقون على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المؤسسات. وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة وتحقق مزايا عدة للمؤسسة منها زيادة الشعور بالولاء بينهم ولكن عيوبها كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على اختيار

(1) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 151.

(2) حسن روية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 80.

عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة، أو قد تنشأ تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية.

2.1 المصادر الخارجية

وهو أن تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة رغم اكتفائها الذاتي من الأفراد الذين يعملون بها لشغل الوظائف الخالية وتعتبر المصادر الخارجية من سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث توجد المنظمة، وقد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة، وبطبيعة الحال تتوقف درجة سعي المؤسسة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل منها:

3 نوع وأهمية الوظائف المطلوبة؛

4 إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل؛

5 مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف مثال ذلك خلو بعض الوظائف فجأة، وسوف نذكر في ما يلي أهم

مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية التي قد تعتمد عليها المؤسسة للحصول على احتياجاتها من العاملين:

أ-وكالات التوظيف: يمكن لوكالات التوظيف سواء العامة أو الخاصة أن تقدم مساعدات كبيرة فيما يتعلق باستقطاب الأفراد الجدد، وتستخدم هذه الطريقة في الدول المتقدمة على مستويات كبيرة وبالرغم من أن هذه الوكالات تعمل بقوانين الولاية الموجودة فيها إلا أنها لا بد أن تدعو إلى سياسات وتوجهات قوانين العمل العامة، وهذا لكي تحصل على الدعم الحكومي.

أما بالنسبة للوكالات الخاصة فهي عادة توجد في المدن الكبيرة، وتلزم هذه الوكالات الأفراد بدفع مصاريف مقابل خدماتها، أو دفع نسب من المرتب المكتسب للفرد خلال السنة الأولى من العمل وقد تدفع المؤسسة عن الفرد هذه المصاريف أو قد تحملها للفرد، وعادة تستقطب هذه الوكالات المهارات العالية والمتخصصة لتحصل على مقابل أكثر.⁽¹⁾

ب-الإعلان: وهو من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعلم وانتشرت وسائل الإتصال الجماهيرية، فقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المخصصة لإجتذاب أفضل الأشخاص.

ج- الجامعات والمدارس: وهي تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الإتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسة، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل و الندرة في تخصصات معينة. وقد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، وما يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوفر لديهم الخبرة العملية السابقة مما يتطلب بدل جهد كبير لإعدادهم وتدريبهم على العمل.

(1) حسن رواية. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 110.

د- الترشيحات: وهذا الأسلوب شائع في الكثير من المؤسسات الخاصة، حيث يزكي العاملون بالمؤسسة بعض أصدقائهم للعمل بالمؤسسة، وكذلك يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم العاملون لديهم أو أصحاب أعمال آخرين.⁽¹⁾

ولقد أشارت بعض النتائج إلى أن الترشيحات من قبل موظفي المؤسسة كمصدر للاستقطاب أكثر فعالية إذا ما قورنت بالإعلان في الصحف أو وكالات التوظيف الخاصة أو بالتقدم بطلب توظيف للمؤسسة، وقد وجدت هذه الدراسة أيضا أن معدلات دوران الأفراد الذين تم تعيينهم بالترشيحات من قبل موظفي المؤسسة أقل من الأفراد المعينين بالطرق الأخرى.

ولقد أظهرت دراسة أخرى أن الأفراد المستقطبين من خلال إعلانات الصحف أقل أداء من ناحية الجودة والاعتماد عليهم عن الأفراد الذين بادروا واتصلوا بصفة شخصية مع المؤسسة. أو من خلال الإعلانات في الدوريات المتخصصة والمؤتمرات.

وأخيرا فإن الفرد المستقطب من خلال الكليات والمعاهد يظهر مستوى أقل من المعايضة والاندماج في العمل وكذلك رضئ أقل اتجاه مديره عن هؤلاء الأفراد المستقطبين من خلال طرق أخرى.

وبصفة عامة يبدو أنه من الممكن القول أن الأبحاث لم تحدد طريقة مثلى واحدة كمصدر لاستقطاب الأفراد. ولذلك فإن كل مؤسسة لابد أن تحدد خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر فعالية لاستقطاب أفرادها.

2- مزايا ومساوئ مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية

1.2- المصادر الداخلية

أ- المزايا:

- المؤسسة لديها معرفة أكثر بنقاط الضعف والقوة للمرشح للوظيفة؛
- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل للمنظمة؛
- زيادة دافعة وحماس الأفراد؛
- زيادة معدل استثمار المؤسسة في العاملين الحاليين.

ب- العيوب:

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة؛
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية؛
- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفراد وقلة الابتكارات.

2.2- المصادر الخارجية

أ- المزايا:

- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاحة؛
- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمؤسسة؛
- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين والمهرة والإداريين.

(1) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 160.

ب- العيوب:

- صعوبة الجذب والاتصال وتقييم الأفراد المحتملين؛
- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة؛
- مشاكل فنية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يشعرون أنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.

3- المسؤول عن الاستقطاب

تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات كبيرة أو متوسطة الحجم هي المسؤولة عن الاستقطاب وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن الاستقطاب، والمقابلات والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب، ويعد دور مكتب التوظيف والعاملون به من الأمور الهامة والجرجة، والسبب في ذلك أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، ومن ثم فإن طريقة معاملتهم للأفراد واحترامهم لهم وكذا تقديم كل المعلومات الضرورية عن الوظائف والمساواة في معاملة الأفراد كل ذلك يؤدي إلى انطباع إيجابي جيد عن المؤسسة ككل، أما إذا ما عومل المتقدمون بطريقة غير لائقة وغير عادلة فإن هذا يؤدي إلى تكوين انطباع سيئ وسلبي اتجاه المؤسسة لذلك من الضروري تدريب العاملين بهذا المكتب على الاتصال الفعال وعلى المهارات الشخصية والعلاقات المتبادلة. أما في المؤسسات صغيرة الحجم، فإن وظيفة الاستقطاب إضافة إلى مسؤوليات أخرى عديدة يقوم بها فرد واحد عادة يكون مدير مكتب التوظيف. أيضا فإنه ليس من الغريب أن يقوم المديرين التنفيذيين في المؤسسات صغيرة الحجم باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم.⁽¹⁾

المطلب الثالث: برامج تحسين أداء الموارد البشرية

يستعرض هذا المطلب بعض البرامج المستخدمة لتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛ والمتمثلة في التدريب، التكوين، التعليم والتحفيز.

أولاً: التدريب

يحضى التدريب باهتمام متزايد في المؤسسات المعاصرة، كونه الوسيلة الأفضل والأنجع لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وهذا الاهتمام المتزايد بالتدريب ينبع من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكافي للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات.

1- مفهوم التدريب

تعددت مفاهيم التدريب، ونذكر منها:

حسب سيكو (sekiou) هو: "مجملة النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال على تحسين معارفهم وسلوكياتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة؛ وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى".⁽²⁾

⁽¹⁾ حسن رواية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 115.

⁽²⁾ عبد السلام مخلوفي، رشوان بن زيان، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ص 187

أما (Raymond vatier): "هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفون مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة".⁽¹⁾

يتضح من التعريفين السابقين أن وظيفة التدريب تمثل إسهامات عمل ضرورية لجعل الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية.

2- أهمية التدريب

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للأفراد في المؤسسة إحدى الوظائف الهامة للموارد البشرية، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والصغيرة، وإنما الاختلاف يكمن في الأساليب التدريبية؛ إذ تستطيع المؤسسات الكبيرة بإمكانياتها الذاتية من تدريب أفرادها بالاعتماد على أجهزتها الداخلية، أما المؤسسات الصغيرة فتعتمد في تدريب الأفراد بها على مراكز ومؤسسات تدريب متخصصة خارج المؤسسة.

وتعتبر وظيفة التدريب مكمل لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، كما يعمل التدريب على تحقيق القيادة الفعالة والأهداف الواضحة من خلال أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم يتحقق السلوك المناسب لتمييز أداء عناصر المؤسسة المختلفة.

وتظهر أهمية التدريب في الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة أو الاعتماد على الحقائق حيث تكون المؤسسة على كفاءة وفعالية، إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

كما تعتبر وظيفة التدريب أداة في التعلم المستمر والابتكار والتجديد حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين بها ونتائج العلم والمستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء والعيوب ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية. وتزداد أهمية التدريب في ظل التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحكومية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، حيث أن هذه التغييرات التنظيمية والتوسعات تزيد في حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة.

3- أنواع التدريب

إن للتدريب عدة أنواع وأشكال كلها تؤدي في النهاية إلى تكوين المعرفة اللازمة للعامل التي تساعد على تنمية كفاءته وأداء عمله بإتقان، ونذكر منها:⁽²⁾

1.3- التدريب المهني: وهو نوع من التعلم بغية اكتساب مهارات، معارف، خبرات المعلومات والحقائق المرتبطة بجهة معينة، وهذا التدريب يكون موجها للعمال الجدد، وحتى القدامى على الآلات والمعدات المتطورة حتى يتمكنوا من إعطاء ما لديهم من طاقة وخبرة لزيادة الإنتاج، وتنمية كفاءات، وأداء عمالها بهدف تحقيق أكبر قدر من الجهد وأقل

(¹) عبد السلام مخلوفي، رشوان بن زيان، مرجع سابق، ص 187.

(²) عبد الرحمن العسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 146.

مدة ممكنة ومع أحسن جودة من جهة؛ والحفاظ على صحتهم من جهة أخرى، وهذا لا يكون إلى إذا كان للمؤسسة موارد بشرية تتميز بالاستعدادات، القدرات، الميول، الذكاء اللازم للنجاح في العمل الذي تؤديه المؤسسة.

2.3- التدريب العام أو الشامل: وهو الذي يشمل جميع الأعمال والأقسام في المصنع حيث تجعل العامل يقوم بأكثر من وظيفة في المؤسسة، تمكنه من الانتقال من قسم إلى آخر كما يمكنه أن يحل محل زملائه عند غيابهم وعليه يستطيع تكوين فكرة عن جميع الأقسام خاصة عندما يرقى إلى مستوى الإشراف، إلا أن هذا التدريب يستغرق وقت أطول ويحتاج إلى عدد أكثر من المدربين وبالتالي نفقات أعلى.

3.3- التدريب الخاص أو النوعي: والذي يقتصر على إتقان العامل لنوع معين من بين الأعمال المتعددة الموجودة في المجتمع، ويتميز بأنه اقتصادي في الجهد والوقت وهذا النوع من التدريب يمكن المؤسسة من التحكم في إنجاز عملها في فترة قصيرة من الزمن، وبالتالي زيادة الإنتاج ونقص التكاليف.

4.3- التدريب على مستوى مقر العمل: وهنا يتلقى العمال تدريبهم في المصنع على أيدي المدربين أو الملاحظين أو المشرفين حتى لا يتحملوا عناء الانتقال إلى مراكز التدريب البعيدة؛ وعليه نلاحظ أن كل نوع من أنواع التدريب يساهم في تنمية كفاءات العمال ولكن على درجات مختلفة، ومنه يكتسب كفاءة عالية في جميع الميادين لتخصصه فيها وهناك من تكون له كفاءة عالية لكن في مجالات دون المجالات الأخرى.

4- الأهداف: وتلجأ المؤسسات عادة إلى التدريب لتحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

- العمل على زيادة الإنتاج وتحسين جودة السلع والخدمات عن طريق تنمية المهارات والقدرات للمتدربين؛
- تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب وخاصة فيما يتعلق بخطط المنظمة ومشاكل تنفيذها؛
- رفع معنويات العامل عند شعوره بأن المؤسسة وعمله هي حاضره ومستقبله فيقبل على العمل بكل استعداد وجدية؛
- ضمان سلامة العامل لأنه كلما زاد تدريب العامل على استخدام الآلة أصبح في استطاعته؛
- تجنب الضرر وتفادي الأخطار التي قد تنتج عن العمل؛
- رفع كفاءة العاملين في المؤسسة كلما انخفضت تكلفة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى الرخاء وتحقيق الرفاهية للمجتمع؛
- تنمية الاتجاهات للمتدرب (تنمية الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة).

5- مراحل التدريب: ولنجاح التدريب لابد من القيام بالخطوات التالية:⁽²⁾

- جعل المتدرب يشعر بالراحة واكتشاف المعارف السابقة عن العمل المهني وإثارة اهتمامه من أجل التعلم والتدرب؛
- إرشاد المتدرب بالقول، الفعل، التعليم والتوضيح ببطء وبشكل صحيح ومتابعة الخطوات والمراحل للتأكد من أن المتدرب قد تدرب بالفعل؛
- اختبار المتدرب من حيث الأداء، الإكثار من الأسئلة، تصحيح الأخطاء، إعادة التعليم والتدريب إذا لزم الأمر والاستمرار حتى يثبت المتدرب أداء أعماله ومهامه.

6- مزايا التدريب:

ومما لا شك فيه أن للتدريب مزايا متعددة فمنها من تعود على الفرد المتدرب في حد ذاته وأخرى تعود على المؤسسة نتيجة لقيامها بالتدريب.

(1) عبد الرحمن العسوي، مرجع سابق، ص 147.

(2) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 210.

1.6- مزايا التدريب على الفرد: (1)

- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتفاع وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل؛
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل المؤسسة.

2.6- مزايا التدريب على المنظمة:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم.
- إعداد أجيال من الأفراد تشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.
- وأخيرا لا بد من الإشارة إلى أن التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة.

ثانيا: التكوين

يرى سيتو (Citeau) بأن عملية التكوين "ليس نقطة نهاية في حد ذاتها؛ بل هي وسيلة لتكثيف الكفاءات، متطلبات العمل وتكثيف الجهود وطموحات كل فرد".

أما (Abd Esiam Ben Abdellah) فيعرف التكوين بأنه: "عبارة عن التنمية المستمرة، تنظيم المعارف والمهارات، والمواضيع الأساسية لكل عضو من أعضاء المؤسسة من أجل الممارسة بكفاءة وفعالية العمليات التي اختيرت لهم".

يتضح من التعريف السابق أن التكوين عملية تمهين للمستقبل، تأخذ بعين الاعتبار تنمية المهارات، الكفاءات وجهود الموارد البشرية للمؤسسة من خلال ما تم اكتسابه من معارف، خبرات، وقدراتها على أداء الأعمال الموكلة لها، وهذا هدف كل مؤسسة تطبق برنامج التكوين، وللوصول إلى ما يهدف إليه التكوين هناك ثلاثة شروط يجب إتباعها:

6 أن يكون للمؤسسة سياسة واضحة؛

7 أن تعرف المؤسسة نموا بدون استثناء في جميع أقسامها؛

8 لتضمن المؤسسة المساهمة الفعالة للتكوين في تنمية كفاءاتها يجب احترام المبادئ الستة التالية:

- التكوين يجب أن يكون وفق قواعد ومناهج مدروسة PROCESSUS EDUCATIF؛

- تحديد الهدف من التكوين قبل أي عملية أخرى؛

- الهدف من التكوين هو التطوير في المجال المحدد للتقدم؛

- التكوين يكون وفق معايير محددة يجب تحقيقها REALISABLE؛

- التكوين يكون حسب الحاجة؛

- تحديد الأولويات.

(1) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 210

1- أنواع التكوين: وتتمثل في:

1.1. تكوين مهني متخصص: هو كل نشاط تكويني يسمح للمستخدم الحالي، أو المستخدم المستقبلي باكتساب تأهيل يسمح له بالتحكم في منصب عمل محدد، هذا التكوين يعمل على تحضير مستخدم (داخلي أو خارجي) لوظيفة أو منصب عمل معين ويؤدي إلى تغيير منصب العمل أو الوحدة، وهو تكوين طويل المدى أكثر من ستة أشهر.

2.1. المنتديات: هو كل نشاط تكويني يسمح بتكثيف مستمر للمستخدم مع منصب عمله بسبب التطور التقني والتكنولوجي ولا ينتج عنه تغيير في الوحدة ولا في منصب العمل وتكون مدتها أقل من 6 أشهر.

3.1. إعادة التأهيل: هو كل نشاط تكويني يسمح للعامل بشغل منصب عمل يختلف عن المنصب السابق من حيث المهام، ولكن بنفس مستوى التأهيل، يوجه للعمال الداخليين فقط الذين غيروا نشاطهم إجباريا لسبب صحي أو بسبب تحولات أفقية.

هذا النوع من التكوين يكون في شكل تذكير للتكوين السابق، حاليا لا تتجاوز مدته 20 يوما؛ والتكوين له دور هام في عملية تطوير الكفاءات وهذا من خلال تحقيق الأهداف التالية:

أ- الأهداف البيداغوجية: وتمثل في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتعتبر موردا مهما في بناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها وتطوير الوعي.

ب- أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون مع المزيج وتجديد الموارد التي اكتسبها من التكوين وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

ج- أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التكوين على الأداء في المؤسسة ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل: الجودة، نجاح المشروع.

وبالتالي فإن للتكوين دورا هاما في تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة وفي تكييف العمال مع مناصب أعمالهم، أو المراد شغلها.

ثالثا: التعليم⁽¹⁾

نتيجة للتغير والتطور الذي عرفه الاقتصاد ذلك أنه أصبح يعتمد على المعلومات لاكتساب معارف جديدة في جميع الميادين وهذا بالاعتماد على الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات وعلى شبكات المعلومات كل هذا بغرض التعلم أو نتيجة للتطورات التكنولوجية التي تحدث باستمرار والتي تفرض على الأفراد والعاملين في المؤسسة مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها البحث باستمرار على معلومات جديدة لاكتساب معارف لأن المعرفة أساس لتقدم الشعوب وزيادة دخلها الوطني والنهوض باقتصادها، أما غياب العلم والتكنولوجيا يؤدي إلى انخفاض وتيرة الإنتاجية، وهذا يفرض على العامل أن يتعلم باستمرار حتى يكون مؤهلا وذا كفاءة عالية، وبالتالي يجعل المتعلم أكثر حرصا مما كان عليه في الأول وذلك من أجل مواكبة التطورات السريعة.

1. أنواع التعليم

1.1. التعليم المفتوح: هذا النوع من التعليم يمنح للمتعلم بعض الحرية من حيث اختيار الأسلوب والمكان والسرعة ومن حيث المواد العلمية.

2.1. التعليم عن بعد: وفي هذا النوع يكون فيه المتعلم والمعلم غير مجتمعين في مكان واحد سواء في نفس البلد أو في بلدين مختلفين غير أنهما متصلان ببعضهما البعض، إما عبر الانترنت أو المراسلة البريدية.

(¹) عبد الرحمان العسوي، مرجع سابق، ص 180.

3.1 التعليم الإلكتروني: وهو التعليم الذي يتم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجتها المختلفة سواء على الشبكات المغلقة، المشتركة، أو المفتوحة وهو تعلم مرن ومفتوح.

4.1 التعليم الافتراضي: وهو ذلك التعليم الإلكتروني الذي يركز على الشبكات المفتوحة، لأن الإتصال فيه مضمون عن طريق شبكة الانترنت من خلال التخاطب بالصوت والصورة أو التخاطب المباشر.

وكنتيجة لما سبق يمكن القول أن كل أسلوب من أساليب التعلم يهدف لتزويد المتعلم بالمعارف في مختلف الموارد والاختصاصات بغرض رفع المستوى العلمي أو التأهيلي، وتنمية قدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تساعد على اندماج البلد في الاقتصاد المعرفي من خلال قدرة الفكر البشري على التجديد والابتكار لأن المعرفة التي يكتسبها العنصر البشري أصبحت تمثل المادة الأولية للعملية الإنتاجية.

رابعاً: التحفيز

إن قيام المؤسسة بالعمليات التدريبية والتكوينية لتحقيق ربح وتنمية كفاءات المؤسسة غير كاف، إن لم يكن هناك عمليات تحفيزية من قبل الإدارة لإنجاز برامجها التدريبية والتكوينية.

1. مفهوم التحفيز

يعرف التحفيز بأنه هو: "الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة".⁽¹⁾

كما يعرف التحفيز بأنه هو: "عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضى من طرف العمال، وهو يمثل استثمار يهدف إلى امتصاص ضغط معين"⁽²⁾

من خلال ما سبق؛ يمكن القول أن التحفيز هو دفع الأفراد وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل من أجل تحقيق النجاعة الاقتصادية للمؤسسة.

وهناك ثلاثة عناصر للتحفيز وهي:⁽³⁾

أ- القدرة: يمكن للشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المتدرب أو غير المؤهل، وهنا تظهر أهمية التكوين المتواصل.

ب- الجهد: وهو يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.

ج- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في العمل تقل، حتى ولم تم أدائه فعلا، ومن هنا تظهر ضرورة التركيز على علاقة العامل بعمله وبالمؤسسة وبرسالتها وتبنيه لأهدافها.

2. أهمية التحفيز:

للحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج وفي تحسين أداء العمال إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب ويمكن تبين أهمية الحوافز في ما يلي:

- زيادة الإنتاج وسرعته أو تحسين نوعيته وجودته كما ونوعا؛

(1) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 180

(2) محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 180

(3) المرجع نفسه، ص 180

- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي لرفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه؛
- تحقيق رضى العاملين وإشباع احتياجاتهم الضرورية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وظروف العمل المناسب وخلق إحساس بالثقة؛
- تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي وبالتالي رفع دخل الفرد وتحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.

3. خطوات وضع نظام تحفيزي وشروط تفعيله

كل نظام تحفيزي لابد أن يمر بالخطوات التالية:

- تحديد أهداف الحوافز: حيث يتم تحديد مجموعة الأهداف التي من أجلها يحفز العامل لبلوغها.
- دراسة الأداء: تقوم المؤسسة بتحديد الأداء المطلوب لكي يتسنى مقارنته بالأداء الفعلي.
- تحديد ميزانية الحوافز: بمعنى أنه عند وضع الحوافز يجب الأخذ بعين الاعتبار المبلغ الإجمالي المخصص لميزانية الحوافز.
- وضع قواعد النظام: أي ترجمة النظام في شكل مراحل متتالية.
- تحديد أدوار كل رؤساء الأقسام والمشرفين إضافة إلى عقد اجتماعات للجنة القائمة على تنفيذ برنامج الحوافز إضافة إلى تحديد الفترات اللازمة لتقييم فعالية النظام ثم تحديد النماذج التي تستعمل لقياس وتسجيل الأداء الفعلي للأفراد.

4. الأساليب الحديثة للتحفيز

وترتكز على ما يلي:

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف؛
 - تقبل المسير الاقتراحات وادعاءات العمال ووضع الممكن منها حيز التطبيق؛
 - الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرها؛
 - مساعدة العمال على الارتقاء والتقدم نحو تحقيق أهدافهم؛
 - استخدام المسير التحفيز الطويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد.
- وأخيرا يمكن القول أن التدريب والتكوين والتحفيز عبارة عن برامج مخططة من الإدارة العليا في المؤسسة بحيث تعمل على تنمية العنصر البشري وجعله ذا صمود وقدرة في مواجهة المشاكل المطروحة أمامه، أما التعليم بأنواعه فهو يعتبر شرط تلزمه المؤسسة على كل فرد يريد عرض قوة عمله.

المطلب الرابع: دور القيادة في تأهيل الموارد البشرية

تعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه والاتصال في المنظمة الحديثة، فالقيادة تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة والتأثير على مسيرة المنظمة الحديثة. وهناك اتفاق بين الباحثين والكتاب على أن القيادة تستطيع أن تحدث تأثيرا على الغايات المؤسسية، كما تعد قوة الدفع الرئيسية لنمو المؤسسات وتحريكها للأمام في عالم أصبح يتميز بالتعقيد والمنافسة لذلك وجب على المؤسسات أن تبحث عن أفراد ذوي مهارات وقدرات ومؤهلين لقيادة المرؤوسين بفاعلية.

أولاً: أساليب القيادة:

تتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما، و يعني ذلك محاولة استخدام التهديد أو الإرغام يخرج عن نطاق القيادة، ويفرق البعض بين القيادة كعملية (Process) وبينها كخاصية أو سمة مميزة (Propert)، ويقصد بالقيادة كعملية أن يتم استخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإجبار لصياغة أهداف جماعية أو تنظيمية لحفز السلوك نحو تحقيق هذه الأهداف؛ أما القيادة كخاصية يقصد بها مجموعة من السمات أو الخواص التي يتصف بها الأفراد الذين يتم إدراكهم على أنهم قادة.

1. أنواع القيادة: وهناك عدة أنواع للقيادة وقد اخترنا منها:

1.1 القيادة الأوتوقراطية:

القائد الأوتوقراطي هو تلك النوعية من الأفراد التي تستأثر بغالبية السلطة الممنوحة للمجموعة فالقائد الأوتوقراطي يتخذ جميع القرارات الرئيسية، ويفترض أن المرؤوسين ينفذون الأوامر دون أية مناقشة أو اعتراض وفي العادة لا يعطي القائد الأوتوقراطي أي وزن لمشاعر أو ردود أفعال المرؤوسين اتجاه قراراته؛⁽¹⁾ وهنا تكون الرقابة دقيقة للتأكد من أن العامل يؤدي العمل وبالتالي فإن السلوك الأوتوقراطي استخدم في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر للعمال على أنهم سلعة، وكانوا غير مدربين، وغير مهرة. ولهذا المدخل بعض المزايا فالكثير من الأفراد تعودوا على السؤال على ما يقومون به وكيفية إنجاز ذلك لأنهم لو تركت لهم حرية تقرير ما يقومون به ستكون النتيجة الفشل. فهذا النوع يتلاءم مع هؤلاء الأفراد ويتميز بالسرعة في اتخاذ القرار.⁽²⁾

2.1 القيادة الأبوية:

طبقت الإدارة الأسلوب الأبوي أو الاتجاه التسامحي مع الأفراد نتيجة لردود الفعل اتجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى حيث اتجهت الإدارة لدفع أجور أفضل وتحسين ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال. وذلك لإحساسها بأن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد بدلا من استعمال القوة. ووفقا لذلك حصل العمال على الكثير من المزايا لتحقيق الاستقرار والأمن وتقليل الآثار المترتبة عن العطالة، وبذلك شعرت الإدارة والنقابات والحكومات باحتياجات القوى العاملة وأعطتها الاهتمام الملائم. ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوي، حيث تعتبر الأعراف والتقاليد عناصر مهمة لهذه الفلسفة.

ومن أهم نقاط الضعف التي ينطوي عليها المدخل الأبوي أنه يزرع الاستياء بين الأفراد نتيجة عدم مشاركتهم في القرارات وينظرون إلى المزايا المادية كأنها جزء من المكافآت الشاملة التي يستحقونها لذلك يجب على الإدارة أن تبحث عن بعض الوسائل الأخرى لحفز العمال وتحسين أداؤهم، وعليه يمكن القول بأن الأداء الجيد أو غير العادي لا يتم من خلال القيادة الأبوية.

(1) جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 551.

(2) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 525.

3.1 القيادة التدعيمية (النمط الإنساني):

الاتجاه الحالي في المنظمات الأمريكية هو التحول من القيادة الأوتوقراطية والأبوية إلى نظام يعطي المزيد من الحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا لا يمنع من وجود بعض المنظمات الصغيرة التي تدار وفقا للأسلوب الأوتوقراطي والأبوي.

وتقوم القيادة التدعيمية على مبدأ تضمين ومشاركة الأفراد في التغيير كما تقوم على مبدأ العلاقات الروتينية (كصندوق المقترحات ، تكوين وإعداد السياسات، اللجان...) حيث تفصل الإدارة بالمشاركة. ويتوقف نجاح نظام الإدارة بالمشاركة على القيادة والمحفزات أكثر مما يعتمد على السلطة والمكافآت الاقتصادية وقد أيد ذلك Sayfes حيث قال أن المدير يمكنه إنجاز أهدافه من خلال التنظيم و حفز الأفراد من ذوي المعارف الخاصة والآراء للوقوف معه في مواجهة ما يبحثون عنه من هدف بديل.

4.1 النمط الأكاديمي:

يتوجه اتجاه متزايد نحو استخدام أسلوب إداري متطور يسمى بأسلوب الزمالة collegiel style وهو عبارة عن استمرار لأسلوب التدعيم والمشاركة، ويصلح هذا النمط بصفة خاصة في مجال البحوث والمتخصصين في هذا المجال، كالعلماء، المحامين، المهندسين، والاستشاريين. حيث يرون أنفسهم من خلال الأدوار التي يقومون بها في مجال التخصص المهني، حيث يسود الجو الأكاديمي للبحث.

وهذه الفئة ترغب في أن يكون لها رأيا وكذا بعض الخيارات فيما يتعلق بالمشروعات والمهام التي يقومون بها ودرجة عالية من الاستقلال والحرية في مجال العمل، فهم يفضلون أن يكونوا زملاء أكثر من أن يكونوا رؤساء. والمديرون الذين من هذا النوع يشعرون بأهمية الحاجات العليا للأفراد ويدركون أهمية المحفزات من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج من خلال الجماعة أكثر من الاعتبارات البيئية الأخرى، فهم أعضاء في جماعة العمل، أي زملاء للآخرين.

5.1 الأسلوب الفوضوي (إعطاء الحرية الكاملة):

في هذا النوع يعطى للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة مع أدنى حد في مشاركة القائد أو تدخله.⁽¹⁾ فهو لا يقدم توجيه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا سُئل أو تم سؤاله من قبل أفراد الجماعة.⁽²⁾

ثانيا: بعض المداخل والاتجاهات المعاصرة للقيادة

نظرا لأهمية القيادة يقوم المديرون والباحثون بدراسات مستمرة، ليضيفوا أفكارا أو نظريات ووجهات نظر جديدة. ومن هذه الاتجاهات الحديثة نجد:

1. نموذج العلاقات الثنائية الرأسية: وتركز على أهمية العلاقات الفردية بين القائد وكل فرد من رؤوسيه على حدى.
2. نظرية دورة الحياة: تقوم على فرضية أساسية أن السلوك المناسب للقائد يتوقف على مدى نضج رؤوسيه إلى درجة دافعياتهم وإتقانهم للعمل، و خبرتهم وقبولهم لتحمل المسؤولية.

(1) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 527.

(2) رواية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 223.

3. القيادة البديلة: بمعنى تحديد بعض العوامل التي يمكن أن تحل محل سلوك القيادة.
4. القيادة التحويلية: يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوماً جديداً في مجال القيادة يتركز على التفرقة بين القيادة للتغيير والقيادة لتحقيق الاستقرار.
5. القيادة الزعامية ذات الرؤية المستقبلية: تمثل الزعامة شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تنير التدعيم والقبول والإعجاب، بما يزيد من تأثير ونجاح القائد على سلوك مرؤوسيه.⁽¹⁾
- ويمكن القول أن تأثير القيادة في الفعالية التنظيمية كما يتم التعبير عنها بالقدرة على تحقيق الأهداف المحددة. أو تخفيض تكاليف النشاط، أو تنمية وتطوير قدرات العاملين.. يعتبر متواضعا للغاية إلا أنه بالرغم من هذا لا يمكن الاستغناء عنها نهائياً لأن ذلك سيؤدي إلى وجود فوضى وضعف في الأداء وعدم الحرص من طرف العمال.
- وعليه فالمؤسسة يجب عليها أن تحرص على اختيار الأفراد المؤهلين والقادرين على قيادة الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والغايات لأن الأفراد المؤهلين للقيادة تكون لهم معارف وقدرات واستعدادات أكثر لتولي المسؤولية مقارنة مع غيرهم.

المبحث الثاني: أثر الموارد البشرية المؤهلة على المؤسسة الاقتصادية

مما لا شك فيه أن المؤسسات الاقتصادية تسعى دوماً لبلوغ النمو؛ لذلك فهي تحرص دوماً على تحقيق التميز وذلك بالاستغلال الأمثل لإمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية، إلا أن الدراسات تشير إلى وجود تفاوت في تحقيق هذا المبتغى من مؤسسة إلى أخرى، والسبب في ذلك يرجع إلى مدى توفر المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة قادرة على تحقيق أهم هدف مؤسسة ألا وهو هدف النمو.

بناءً على ما سبق، سوف نستعرض في هذا المبحث الأدوار التي يقوم بها المورد البشري المؤهل في المؤسسة لتحقيق هذا الهدف.

المطلب الأول: دور الموارد البشرية المؤهلة في عملية التخطيط الإستراتيجي

نتيجة للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات، كان لزاماً عليها أن تتأقلم مع هذه التغيرات لتحقيق الأهداف وبلوغ النمو، وهو ما استوجب ضرورة وجود تخطيط استراتيجي في المؤسسة.

أولاً: ماهية التخطيط الإستراتيجي.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية، أو تلك التي تتعلق بالنمو أو الانكماش أو الاتجاه إلى التصغير، فمثلاً: قد تستعرض المؤسسة خطوط منتجاتها المختلفة، وبمراجعتها لهذه الخطوط قد تكتشف أن هناك منتج أو أكثر يجب استبعاده من خط منتجاتها لأنه لم يعد يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁾

(1) رواية حسن. السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق، ص 227.

(2) رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 140.

في حين يمكن تلخيص أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة والتي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة و تطوير النظام الإداري في النقاط التالية:⁽¹⁾

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها.
 - تدعيم الأداء المرتفع لأفراد و جماعات العمل في المنظمة.
 - تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
 - التأكد من المتابعة المستمرة لحاضر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.
 - توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المستمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقات بها.
 - تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.
 - توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.
 - توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري.
 - تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.
 - تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- ثانيا: المراحل المنتهجة من الموارد البشرية لإعداد الخطة الإستراتيجية:

تقوم الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة عند قيامها بالتخطيط الإستراتيجي بالمراحل التالية:⁽²⁾

1- مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها: وتتمثل هذه المرحلة في دراسة المحيط، وذلك من خلال حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجهاته وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة، والهدف من هذا هو الاطلاع على نقاط الضعف والقوة حتى يتسنى لها بعد ذلك القيام بتعديلات أو إصلاحات للعودة إلى التوازن في نقاط الضعف المسجلة، وبناء استراتيجياتها على طاقاتها المتميزة. وفي هذا التحليل يكون التركيز على الثنائية (منتوجات- أسواق) مع نظرة تسويقية بحيث تدرس وتقارن وضعيتها في السوق وتوزيع منتوجاتها ومدى تأثيرها مقارنة مع المنافسين، بالإضافة إلى عناصر قوتها من عوامل إنتاج وتمويل وقوة نظام إدارتها.

وتعتمد هذه الدراسة على عدد من الأدوات والطرق منها مما يتعلق بدراسة النسب المالية وتحليل الاستغلال ومنها ما يرتبط بتحليل التنظيم الداخلي للمؤسسة.

2- مرحلة تحديد أو إظهار السياسة والأهداف العامة: وفيها يتم إظهار النهايات والغايات التي يراها المسيرين كمجال لعمل المؤسسة، وهي العناصر التي يتم تحديدها بواسطة عدة طرق، وتدخل عدة أطراف لها دور ووجود في المؤسسة.

3- مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية: وهنا يتم اختيار الإستراتيجية الأنسب للمؤسسة والتي نستطيع من خلالها تحقيق أكبر نسبة نجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة، ويتعلق هذا بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة، وسياسة المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى، تعتمد هذه المرحلة على ما يسمى بالفارق الإستراتيجي، حيث يتعين هذا الأخير بالمقارنة بين ما يمكن أن يحققه المؤسسة من غايات في صورة نتائج أو تمويل ذاتي مثلا: إذا تم استمرارها

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 57.

(2) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 70.

في نشاطها الطبيعي الحالي، وبين ما تحققه إذا اتبعت الإستراتيجية المختارة وقد ينشأ هذا الفرق من تدخل التغييرات المقدره للوسط أو الوضعية الداخلية في المؤسسة أو لسوء تحديد الأهداف والغايات، أو أسلوب إعداد التقديرات غير المتحكم فيها.

يتم القضاء على هذا الفرق بواسطة إدخال تحسينات على الإستراتيجية والأهداف ولا يستدعي تغييرها أو إعادة النظر كلياً أو جزئياً فيها، وإذا كان هذا لم يقض على الفارق فإنه يتم إعادة النظر في الأهداف والإستراتيجية، وتحديد الوسائل والموارد الضرورية لهذا التغيير، لتصل في النهاية إلى تعيين الإستراتيجية التي تنهى الفرق الكلي والتي تعتبر الأكثر فعالية.

4- مرحلة إعداد الخطة العملية: وفي هذه المرحلة يتم ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الإستراتيجية المختارة إلى برامج أكثر دقة نسبياً، كما يجب التأكد من مردوديتها المالية وانسجامها. وتعمل هذه المرحلة على الربط بين الإستراتيجية والنظام الموازي، ويتم إعداد الخطة العملية عبر ثلاثة مراحل وهي:

1-4. إعداد المعطيات الأساسية والتي تشمل الأهداف والإستراتيجيات العامة: والمختارة من طرف الإدارة العامة، بالإضافة إلى فرضيات العمل وبرنامج وقواعد الإجراءات التي تضمن انسجام الأرقام وهنا يتم توزيع الأهداف العامة إلى أهداف جزئية حسب مراكز المسؤوليات.

2-4. إعداد خطط فرعية عملية: فيجب أن تكون الخطط الفرعية حسب هيكل المؤسسة فيمكن وضع خطط حسب الوظائف، وهو الأكثر شيوعاً في هذا النظام، أو حسب خطة المنتوجات أو حسب المنطقة الجغرافية.

3-4. وضع الخطة العامة والمصادقة عليها: حيث يتم وضع وثائق تركيبية نهائية متعددة السنوات انطلاقاً من الخطط الفرعية مثل: حسابات الاستغلال العامة، أو حسب مجالات النشاط. وتأتي في الأخير عملية المصادقة على الخطة التركيبية النهائية من طرف الإدارة أو الجهة ذات الصلاحية في ذلك وعادة مع لجنة التخطيط. وبعد ذلك يتم نشر الوثيقة إلى جهات في المؤسسة، بنسب متفاوتة في المؤسسات، انطلاقاً من آراء وتخوفات الإدارة العامة حول محتواها، وما إذا كانت تعتبرها من الأسرار الداخلية للمؤسسة أم لا.

5- مرحلة الموازنة: وهي المرحلة التي يتم فيها ترجمة الخطة العملية إلى موازنة تقديرية مرقمة ومقيمة مالياً، وتوزع فيها الموارد وتحدد فيها المسؤوليات. وإعداد الموازنات وليس موازنة منفردة ويجب الإشارة إلى أن النظام الموازي يتحدد حسب السياسة العامة للمؤسسة وثقافتها واستراتيجياتها وطريقة الإدارة المطبقة فيها، بالإضافة إلى هيكل المؤسسة وتنظيمها. يتميز نظام الموازي عادة بوجود عدد من الموازنات الأقل أهمية والأكثر جزئية مثل موازنة أعباء الورشات. ويتوقف تدرج الموازنات وتعددتها مع المستويات على التقسيم الذي تأخذه الإدارة كمقياس لذلك، فقد تكون الموازنات حسب الوظائف أو خطوط المنتوجات أو حسب المناطق الجغرافية. إن عملية تقدير الموازنات تكون في مجموعها سلسلة من الوثائق، في شكل كمي وقيمي لعناصر التكاليف والإجراءات التي تسمح بتنفيذ جزء من الخطة العملية، أي أن الموازنات السنوية تكون في مجموعها الموازنة العامة للمؤسسة، ومنها تنتج التقديرية أو المراقبة التقديرية للسنة التي يتحدد فيها مختلف عناصر النتائج من أرباح وتمويل ذاتي، وهي عناصر تمثل الغايات وأهداف إستراتيجية المؤسسة للفترة الزمنية المعينة، عادة ما تكون السنة وهي الفترة المخصصة لإعداد الموازنات إلا أنه لا ينتظر نهايتها للقيام بالمراقبة أو التصحيح أو إعادة النظر في بعض العناصر التي تتطلب ذلك لتصحيح مسار النشاط اتجاه الأهداف

المسطرة. لهذا فإن الموازنات السنوية توزع إلى موازنات فعلية أو شهرية، وللدقة أكثر تكون حسب المنتوجات وحسب المناطق الجغرافية تسهيلا للمراقبة عند التنفيذ وتحديد المسؤوليات وكذلك للتقييم في نهاية العملية. كما هو معروف أن المؤسسة هو تصريح منتوجاتها في السوق لذلك فإن موازنة المبيعات تكون نقطة البداية ثم تلمها موازنة الإنتاج وغيرها تدريجية. وفي نفس الوقت يستجيب هذا التنظيم للتوزيع الوظيفي للموازنات.⁽¹⁾ إن الموارد البشرية المؤهلة في المنظمة لا تكتفي بإعداد الخطة الإستراتيجية فحسب وإنما عملها يشتمل مراقبة والتأكد من مدى فعالية الخطة المعدة وذلك من خلال:

- مراقبة تنفيذ التوجيهات المختارة، وقد تكون قبلية، بالتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية والخطط العملية قد أخذت حقيقة في الموازنات، وقد تكون بعدية بالتأكد من أن النتائج المحققة قد غطت فعلا الأهداف الإستراتيجية.
- مراقبة تكييف طرق التخطيط مع الوضعية وثقافة المؤسسة: وهذا يسمح بالتأكد ما إذا كانت طرق التقدير، للمستويات المختلفة من التخطيط الإستراتيجي تسمح بالوصول إلى الإطار المختار.

العلاقة بين تخطيط الأعمال وتخطيط الموارد البشرية: يوضح الشكل التالي هذه العلاقة:

الجدول رقم(1-1): يوضح العلاقة بين تخطيط الأعمال وتخطيط الموارد البشرية.

الميزانية وجهات نظر سنوية	التخطيط الإستراتيجي وجهات نظر متوسطة الأجل	التخطيط الإستراتيجي وجهات نظر طويلة الأجل
الميزانيات	البرامج المخططة للموارد المطلوبة	الفلسفة التنظيمية
أهداف الأداء الفردية	الإستراتيجيات التنظيمية	دراسة البيئة القوة والقيود
الوحدات	خطط دخول إلى مجال جديد للأعمال	الأهداف والغايات
جدولة البرامج وتحديد الاختصاصات والواجبات		الإستراتيجيات
الرقابة على النتائج	متطلبات التنبؤ	أمور متعلقة بالتحليل
الخطط التنفيذية	منتجات الأفراد، المزيح النوعي للأفراد	متطلبات احتياجات الأعمال
تحديد متطلبات الأفراد	التصميم الوظيفي والتصميم التنظيمي	العوامل الخارجية
الاستقطاب	الموارد المتاحة والمتوقعة	تحليل العرض الداخلي
النقل والترقية	صافي الاحتياجات من الموارد البشرية	المضامين الإدارية
التغيرات التنظيمية	مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار	المصدر: حسن راوية،
التدريب والتنمية	الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001، ص150.	
التعويضات والمزايا		
العلاقات العمالية		

يوضح الجدول مستويات مختلفة من التخطيط. فالتخطيط الإستراتيجي، يتعامل مع وجهات النظر طويلة الأجل، مثل التوسع أو الانكماش، أو الاندماج، ثم يتدفق إلى الخطط التشغيلية.

وهذا المستوى من التخطيط يتعامل مع الأمور ووجهات النظر المتوسطة الأجل، وهو يختص أو يهتم بالبرامج الخاصة المخططة، مثل نوعية ومقدار الموارد المطلوبة، الهيكل التنظيمي، التنمية، والأصل الإداري، وأيضا الخطط الخاصة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية. وأخيرا، عملية الميزانية السنوية تقدم الجداول الزمنية لتنفيذ البرامج، والواجبات

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص73.

المحددة وتخصيص الموارد ومعايير تنفيذ العمل، وببساطة، يمكن القول بأنه كلما اتجهنا بمستوى التخطيط إلى المستويات الأدنى كلما اتجه التخطيط إلى تفضيلات أكثر، وكلما قل النطاق الزمني الذي تغطيه الخطط حتى نصل إلى الخطط قصيرة الأجل.

كما أنه يمكن أن نستخلص من المخطط السابق أن خطط الاستقطاب على سبيل المثال دائما لا تكون دقيقة إذا تم تنفيذها على أسس سنوية فقط. بدلا من ذلك، فإنه قد وجد أنها تكون أكثر فعالية عندما تعتمد على خطة تتضمن تنبؤ لسنوات عديدة للاحتياجات كجزء من التخطيط التشغيلي، والذي بدوره يعتمد على التخطيط الإستراتيجي.⁽¹⁾

فربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي يتضمن التركيز على التغيرات الرئيسية المخططة في القضايا الهامة والدرجة للأعمال.

المطلب الثاني: دور المورد البشري المؤهل في إضافة قيمة للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر العنصر البشري المؤهل المحدد الأساسي لما تحققه المؤسسة من أرباح، ففي بداية التسعينات ظهرت بعض الكتابات التي تناقش فكرة أن العنصر البشري هو الذي يحقق النجاح والربحية للمؤسسة؛ وعليه بدأت بعض المؤسسات في التفكير في الأفكار والابتكارات التي لم ينظر إليها في الماضي، وتنمية البعض منها، والذي تتميز بإمكانياته المحتملة في تحقيق وزيادة أو تعظيم ربحية المؤسسة.⁽²⁾ وتأتي وظيفة الموارد البشرية في المخرجات النهائية، من بين مئات العوامل التي تساهم في زيادة الأرباح، إنتاجية أعظم، جودة أعلى، خدمة زبون أفضل، علاقات عمل إيجابية وتكاليف أقل، وغالبا ما تتحقق هذه العوامل مباشرة عن طريق ممارسات الموارد البشرية المؤهلة.

تاريخيا تبرر دوائر الأعمال وظائف الموارد البشرية على أنها تكلفة وتعلم كأحد الأصول القابلة للاستهلاك، أما اليوم عندما نتحدث عن إضافة قيمة من كل عملية ووظيفة، فإنه ينظر إلى الموارد البشرية كاستثمار يمكن أن يؤدي إلى مكاسب ضخمة، وهذا لم يكن يحدث من قبل والشئ الذي يدعم نجاح المؤسسة ونموها هو قدرتها على إضافة قيمة إلى المدخلات التي تستخدمها، فبالإضافة القيمة في هذا المعنى يعتبر غرضا محوريا في أنشطة العمل، والمؤسسة التجارية التي لا تضيف أية قيمة ليس لها سند فكري يبرر وجودها لفترة طويلة، فقد زاد إدراك المؤسسات بأن إضافة القيمة عن طريق وظيفة الموارد البشرية سوف تزداد في المستقبل.⁽³⁾

ولهذا كان لزاما على المؤسسات التي تملك رأس مال بشري مؤهل، وأن تفكر في كيفية تحويل رأس المال هذا إلى شيء ذو قيمة للمؤسسة، وتعتمد قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها من استثمارها في رأس المال البشري المؤسسات التي تباع منتجات مادية غالبا ما تحمي منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع أو الابتكار، وتتحقق أرباح هذه المؤسسة من بيع منتجات متميزة، وهذه المؤسسات تسعى إلى التوصل لابتكار منتجات مختلفة عن تلك المنتجات التي تباعها منافسيها. وأكثر جاذبية للمستهلكين ومثل هذه المؤسسات من المحتمل أن تحصل على قيمة من رأس مالها البشري في شكل دخل ناتج عن

(1) رواية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق، ص 152.

(2) رواية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، المرجع نفسه، ص 369.

(3) عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص 75.

بيع المنتج. أو من المتوقع أن تسعى لتحصيل قيمة في شكل مركز استراتيجي أفضل من خلال خلق سمعة وشهرة للمؤسسة، أما في بعض المؤسسات، فإنها قد تريح من بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري مثل الشركات الاستثمارية الاستشارية أو المحاسبية أو القانونية؛ وتتمثل القيمة التي يمكن لمثل هذه المؤسسات أن تحصل عليها في الأجور والأتعاب التي تحصل عليها في مقابل الخدمة المقدمة للعملاء. (1)

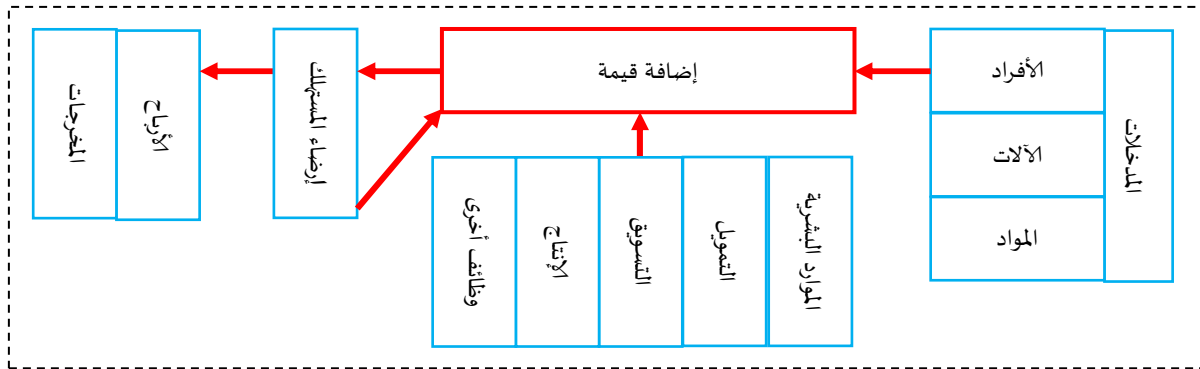
وقد تسعى هذه المؤسسات لتحصيل قيمة من سمعتها وشهرتها والتصور الذهني للآخرين عنها؛ وعليه يمكن القول أن طبيعة و نوعية ووظائف المؤسسة تعد المحدد الأساسي لنوعية القيمة التي يمكن لها تحصيلها من رأس مالها البشري.

ومن ضمن أنواع القيمة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها ما يلي: (2)

- 1- تراكم الأرباح: الدخل المتحقق من المنتجات والخدمات.
- 2- تحديد الوضع الإستراتيجي: الجهة السوقية؛ القيادة (الابتكار والتكنولوجيا)؛ وضع معايير؛ إدراك الاسم من خلال العلامات التجارية والسمعة.
- 3- الاستحواذ على ابتكارات الآخرين.
- 4- ولاء العميل.
- 5- تخفيض التكلفة.
- 6- تحسين الإنتاجية.

وتتحقق هذه القيمة أو البعض منها، نتيجة لبعض المبادرات والممارسات الإدارية من قبل المنظمة حيث تقوم المؤسسات بتصميم هذه المبادرات لضمان الأشكال المحددة للقيمة والتي تبدو مهمة لإستراتيجية أعمالها، والتي تتحقق بصورة روتينية من خلال رأس مالها البشري.)

الشكل رقم (2-1): كيف تضيف الموارد البشرية قيمة للمؤسسة



المصدر: عبد الحكيم الخزامى، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 22.

(1) عبد الحكيم الخزامى، مرجع سابق، ص 75.

(2) راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق، ص 371.

المطلب الثالث: دور الموارد البشري المؤهلة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

بينت الدراسات المختلفة أن الموارد البشرية المؤهلة تعتبر عنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، فقد أصبح هناك إدراك أكبر بأن هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال مهارات الأفراد المتطورة والمصقولة، والثقافات التنظيمية المميزة، والعمليات والأنظمة الإدارية.

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

يوجد هناك ثلاثة طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، وهي: تطبيق الإستراتيجية، التعامل مع التغيير، وبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة الإستراتيجية، ويتضح ذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

1. دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة

لقد سبق الإشارة إلى هذه النقطة، فالمؤكد أن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية؛ فمشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية يعتبر ضروري لنجاح وفعالية الإستراتيجية كما يتطلب وجود تكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، وهو ما يستدعي تطوير إستراتيجية الموارد البشرية الذي يحتاج إلى نوع من التفكير المستقبلي واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية.

فالملاحظ أن العديد من المؤسسات التي لم يصادفها النجاح؛ لم يكن عدم وجود خطة إستراتيجية هو السبب في فشلها، بل أن السبب الحقيقي هو عدم تحديد الآليات والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية.

إن التطبيق الناجح للإستراتيجية يتطلب تحقيق تناغم بين إستراتيجية المؤسسة والممارسات لمختلف الأنشطة بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المؤسسة تركز على تخفيض التكاليف فإن العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية تتأثر بذلك التوجه الإستراتيجي، حيث يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستعانة بعاملين لديهم مهارات متعددة وقد تتجه إلى تخفيض حجم المستويات الإدارية، وتوسيع نطاق السلطات والتركيز على المساءلة؛ في حين إذا اتجهت المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية التنوع فإن الأمر يتطلب توفير متخصصين وخبراء في تطوير وتحسين المنتجات مكافأة الأفكار الإبداعية، استخدام هياكل تنظيمية مسطحة، ربط مؤشرات تقييم الأداء بتلبية احتياجات العملاء.

2. إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير⁽²⁾

يستلزم على المؤسسة ضرورة تدعيم قدرتها على إدارة التغيير، وهذا إذا ما كانت البيئة شديدة الديناميكية، بالإضافة إلى تدعيم وتحسين القدرة على إدارة التغيير، يمكن أن يتحقق هذا من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة، وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو وأن تدعم معايير الأداء المرنة، وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 21.

(2) نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 88.

النمو وأن تدعم معايير الأداء والمرونة والابتكارية لدى الأفراد، بالإضافة إلى المجالات السابقة يبرز دور إدارة الموارد البشرية أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

3. إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الإستراتيجي للمؤسسة

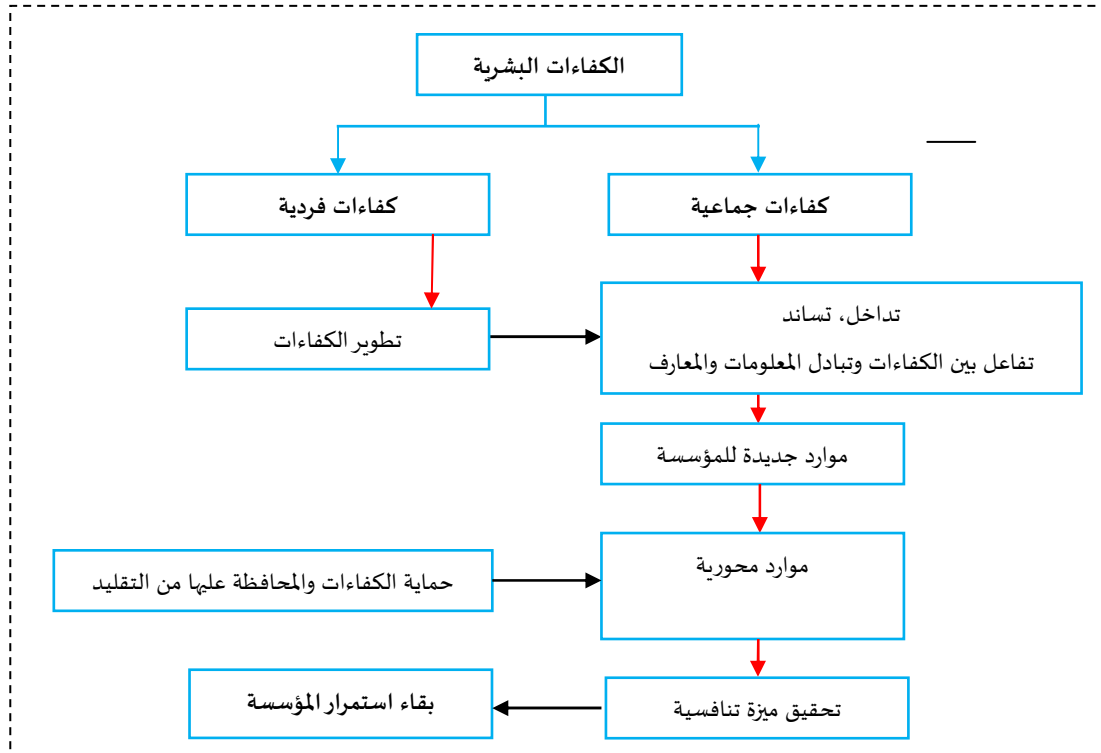
نقصد بالتوحد الإستراتيجي درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم...) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة، فإن كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداة المؤسسة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين والإدارة والموردين.

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتحفيز والاتصالات وتقييم الأداء.

إن تعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الإستراتيجي، فعلى سبيل المثال، استجابة الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ومصصلحة المؤسسة في الأجل الطويل.

ويظهر دور خبراء الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة وإعادة الهندسة وتوسيع أعمال المنظمة بغرض تحقيق النجاح والاستمرارية في الأجل الطويل وهو ما يتطلب وجود خطة إستراتيجية مفصلة.

الشكل رقم (1-3): يوضح دور الكفاءات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص 30.

ثالثا: أهمية الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة أحد العوامل أو المحددات الأساسية للميزة التنافسية، فيمكن القول أن الكفاءة قلب الميزة التنافسية والمغزى الرئيسي لها في العديد من الصناعات لذلك، فإن عدد كبير من المنظمات الآن ينظر إلى الموارد كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية حيث تزايد إدراك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية والتي تمكن المؤسسات من المنافسة على أساس الاستجابة للسوق، جودة المنتج أو الخدمة، والابتكارات التكنولوجية بدلا من الاعتماد على التكاليف المنخفضة فقط، وهو ما دفع للتحويل إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية والمتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية والمؤهلات للإبداع والتجديد والجودة الشاملة والتي تمثل مصدر الميزة التنافسية.

فالموارد البشرية المؤهلة هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح وامتلاك حصص سوقية كبيرة أو قد تسبب مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بالرغم من وجود الموارد المالية المتاحة يعد سبب في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية، حيث أصبح التنافس يركز على امتلاك الكفاءات المحققة لميزة تنافسية لهذا يلاحظ أن العائد على الاستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الاستثمار في الآلات والمباني.⁽¹⁾

بناء على ما سبق، يمكن القول بأنه يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية من خلال امتلاكها لكفاءة مؤهلة قادرة على الإبداع والتجديد وللمحافظة على هذه الميزة يجب توفير ما يلي:

- اكتساب كفاءة محققة لميزة تنافسية؛
 - العمل على تحفيز الكفاءات المكتسبة على الإبداع والتجديد؛
 - توفير بيئة عمل تساعد على تنمية وتطوير الكفاءات وربطها بإستراتيجية المؤسسة؛
 - اعتماد نظام وطرحه للتسيير الفعال باستخدام الكفاءات.
- رابعا: مشكلات تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية
- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى.
 - تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبطة باستخدامها بعنصر العمل، في حالة وجود عجز في
 - العمالة عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
 - اضطراب عملية الاستقطاب والاختيار والتدريب.
 - اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات العمالة.

(1)رواية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق، ص156.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل والذي كان تحت عنوان أدوار الموارد البشرية في تحقيق نمو المؤسسة يتضح لنا :

- أهمية العناصر البشرية وخاصة المؤهلة منها، لذلك فإن المؤسسة تعمل جاهدة أن يكون لها تخطيط واستقطاب فعال لمواردها البشرية لأن هذه العملية تحتاج إلى دراسة دقيقة ليكون هناك تناسب تام بين المؤهل المستقطب والوظيفة التي يشغلها، ولأداء هذه الوظيفة على أحسن وجه فإن المؤسسة لا تكتفي بهذه الدراسة فحسب وإنما لابد من إعداد برامج تهدف من خلالها لتحسين الأداء
- المكانة الحساسة والهامية التي يشغلها المورد البشري المؤهل داخل المؤسسة، وما هي المهام التي يؤديها والتي هي في النهاية تميزه عن غيره من الموظفين الآخرين، لذا يتوجب على المؤسسة الحفاظ على هذا المورد النادر والفعال، وتزويده بكل ما يحتاج من إمكانيات من أجل أن تكون لديه القدرة على الإبداع وإتقان العمل.

الفصل الثاني: دور الموارد البشرية في تحقيق نمو بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة

المبحث الأول: تقديم عام حول المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة

المطلب الأول: التعريف بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة

المبحث الثاني: واقع الموارد البشرية المؤهلة بالمديرية محل الدراسة

المطلب الأول: إجراءات وطرق الاستقطاب للموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة

المطلب الثاني: برامج تحسين الأداء بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل الاستبيان

المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المطلب الثاني: دراسة خصائص أفراد العينة

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أسئلة الاستبيان

تمهيد:

بعد ما رأينا في الجانب النظري أهم الأدوار التي يمكن أن يؤديها المورد البشري المؤهل داخل المؤسسة لضمان نموها، أردنا إسقاط دراستنا على إحدى الإدارات الجزائرية للتعرف على واقع ذلك: فوقع اختيارنا على المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بولاية المسيلة وذلك لما لها من أدوار عدة نستعرضها ضمن هذا الفصل، ونظرا لصعوبة الإلمام بجميع جوانب الموضوع، ستقتصر دراستنا في هذا الفصل على أحد الأدوار التي تم التطرق لها في الجانب النظري لإيفاء هذا الدور حقه.

المبحث الأول: تقديم عام حول المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة

وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. تجسدت في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 .

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، استغلال وتسيير الشبكات؛ وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".¹

المطلب الأول: التعريف بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الإطار القانوني المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة؛ بالإضافة إلى استعراض مهامها.

أولاً: الاطار القانوني

تعتبر المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة، إدارة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وكانت تعمل على رفع مستوى الاستثمار بهدف مواجهة المنافسة الخارجية والاندماج في اقتصاد السوق وتقديم فعالية أكبر للاقتصاد الوطني، وقد تم في سنة 2003 وتنفيذاً لأحكام القانون (03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس 2000م، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) إعادة هيكلة البريد والمواصلات فانبثق عن هذه الهيكلة الهيئات التالية:

- الوزارة ومصالحها الخارجية متمثلة في "مديريات ولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال"؛
- مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى "بريد الجزائر"؛
- مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي عن طريق الأسهم تسمى "اتصالات الجزائر"؛
- سلطة الضبط وهي هيئة مستقلة؛
- الوكالة الوطنية للذبذبات (A.N.F) Agence National Fréquence؛

وانطلاقاً مما سبق أصبحت مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال"، سلطة تنفيذية ولائية تابعة للوزارة.

ثانياً: مهامها

تتولى المديرية الولائية للبريد والمواصلات بالمسيلة القيام بالمهام الآتية:⁽²⁾

- إجراء دراسات إستشرافية وتقييمية في مجال البريد والاتصال؛
- ترقية ومتابعة استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في قطاع البريد؛

¹ Site web d'Algérie Télécom : <http://www.algeriatelecom.dz>, Dernière Consultation : 15 -06-2021

(²) الجريدة الرسمية، العدد 39، 28 ربيع الثاني عام 1424هـ، 29 يونيو سنة 2003م، ص 10.

- إجراء دراسات حول تطور شبكات المعلومات والتحولات التكنولوجية على المدى المتوسط والبعيد؛
- دفع مشاريع التنمية المسجلة في برنامج دعم الانتعاش الاقتصادي؛
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
- التأكد من السير العادي لشبكات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والسهر على شروط دوامها واستمراريتها وأمنها وكذا احترام المقاييس المقررة في هذا المجال.
- السهر على تقديم الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وفق الترتيبات القانونية والتنظيمية.
- السهر على التأدية الحسنة للخدمة العمومية وتنسيق استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال مع القطاعات الأخرى.
- قيام أعوانها المؤهلين قانونيا بإجراء المراقبة والتفتيش وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال.
- تحديد المناطق غير الموصولة أو الضعيفة الوصل بشبكات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بهدف تحقيق تغطية أحسن.
- القيام بدراسات السوق في إطار تطوير شبكات والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
- المشاركة في إعداد المخططات والدراسات وتنفيذ برامج التنمية المسجلة في المساهمات النهائية وتقييم نتائج ذلك.
- تنفيذ مخططات الاستعجال والأمن المكيفة مع الأخطار القصوى.
- السهر على قواعد الاستفادة من الارتفاعات المرتبطة ببسط شبكات المواصلات السلوكية واللاسلكية.
- تنظيم برامج استعمال الشبكات في إطار أعمال الدفاع الوطني والأمن الوطني.
- جمع المعلومات الإحصائية حول البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتحليلها، لاسيما لدى المصالح الخارجية التابعة للقطاعات الأخرى ومتعاملي البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وموفري خدمات الانترنت ومتعاملي الخدمات المستعملة التقنيات السمعية البصرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة

يوضح الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة، والذي يبين كل الأقسام والمصالح والمكاتب التابعة للمديرية.

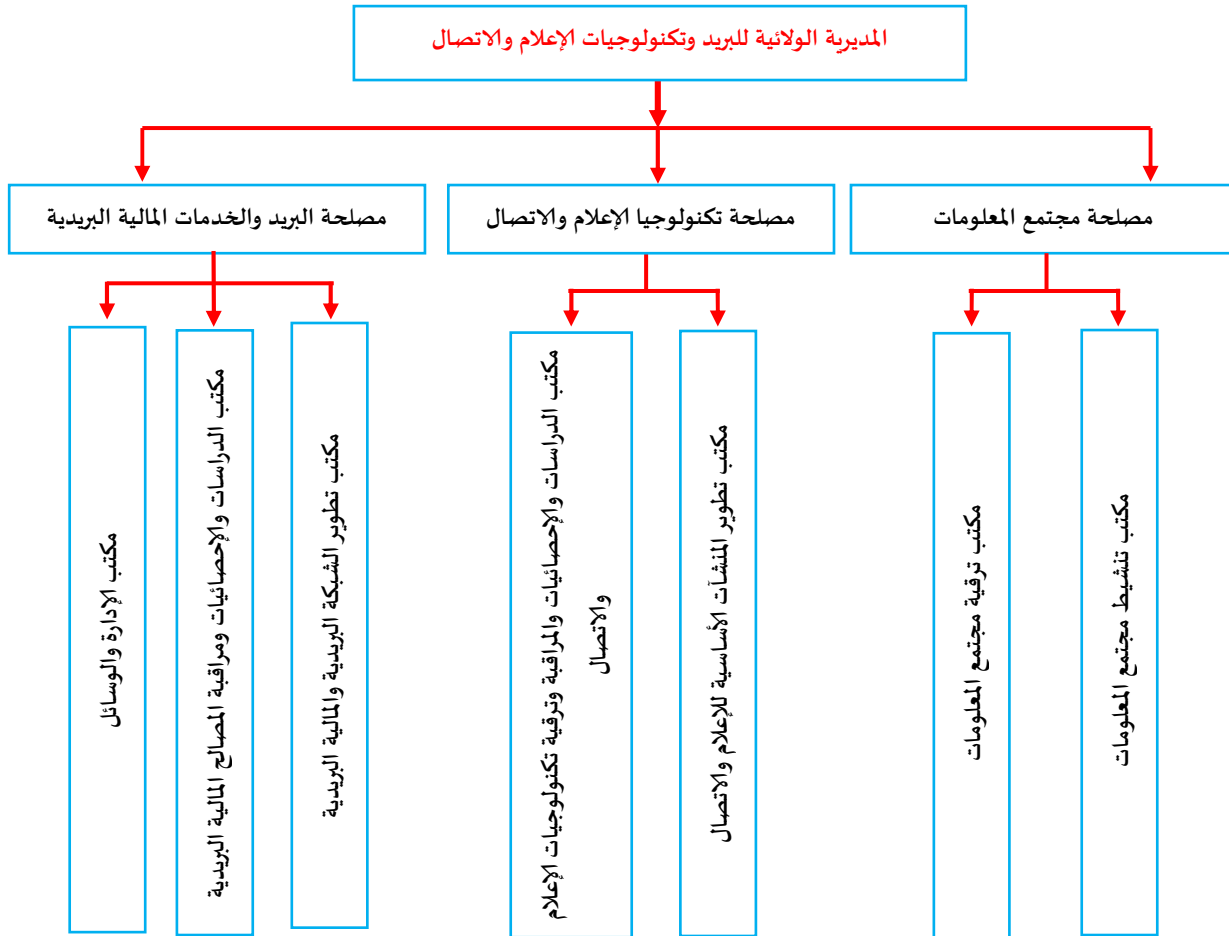
يلاحظ من الشكل أسفله أن الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة يأخذ الشكل الهرمي، ما يؤكد تشعب وظائف ومهام المديرية، إضافة إلى أنه يبين طبيعة الإدارة؛ التي تتمثل في مركزية القرارات.

كما يتضح من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية أنها تضم ثلاثة مصالح وهي:

- 1- مصلحة تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- 2- مصلحة مجتمع المعلومات؛
- 3- مصلحة البريد والخدمات المالية البريدية.

هاته المصالح ترتبط بالأمانة، والتي من أهم مهامها المحافظة على السير الحسن لمصالح المديرية والمحافظة على السرية التامة للمعلومات.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمسيلة



المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من مصلحة تسيير المستخدمين بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمسيلة، 2021.

في حين تتمثل مهام المصالح التي يوضحها الشكل رقم (1-2)، فيما يلي:⁽¹⁾

1- مصلحة تكنولوجيا الإعلام والاتصال

تضم هذه المصلحة مكتبين هما:

1-1- مكتب الدراسات والإحصائيات والمراقبة وترقية تكنولوجيا الإعلام والاتصال

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- إعداد تقارير إحصائية خاصة بنشاطات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- متابعة تطبيق المقاييس التي تطبقها الجزائر في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- المساهمة في معالجة المواضيع القانونية الخاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- تقييم الوضع في مجال خدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية، العدد 32، 19 ربيع الثاني عام 1427هـ، 17 يونيو سنة 2006م، ص 27-28.

2.1 مكتب تطوير المنشآت الأساسية للإعلام والاتصال

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- إعداد عناصر سياسة تطوير الشبكات السلكية واللاسلكية الكهربائية؛
- متابعة إنجاز مشاريع التنمية المحلية في مجال الإعلام والاتصال.

2- مصلحة مجتمع المعلومات:

تضم هذه المصلحة مكتبين هما:

- مكتب ترقية مجتمع المعلومات.
- مكتب تنشيط مجتمع المعلومات.

3- مصلحة البريد والخدمات المالية البريدية:

تضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب، وهي:

1-3. مكتب الدراسات والإحصائيات ومراقبة المصالح المالية البريدية:

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- إعداد التقارير والحسابات السنوية حول الخدمة العامة للبريد؛
- متابعة دفاتر الشروط الخاصة بتبعات الخدمة العامة للبريد؛
- متابعة تطبيق المقاييس المطبقة على الخدمات المالية البريدية.

2-3. مكتب تطوير الشبكة البريدية والمالية البريدية:

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- متابعة تطوير الشبكة البريدية؛
- تحديد المناطق غير المربوطة بالشبكات البريدية.

3-3. مكتب الإدارة العامة والوسائل:

يضم هذا المكتب ثلاثة خلايا، وهي:

أ- خلية الإمداد:

تقوم هذه الخلية بالمهام التالية:

- توفير الوسائل العامة لتسيير المصالح؛
- توفير مستلزمات المكاتب من المعدات والوسائل الضرورية (الورق، الأقلام...)
- الإشراف على حظيرة السيارات الإدارية؛
- صيانة المباني الإدارية.

ب- خلية الميزانية:

وهي الخلية المكلفة بالتمويل لجميع مصالح المديرية وفق تنظيم خاص؛ حيث تقوم هذه الأخيرة بالتشاور مع بقية المصالح لتقدير الميزانية اللازمة لتسيير المديرية، وترسل بعد ذلك للجهات المعنية للموافقة عليها.

كما تقوم هذه الخلية بالمهام التالية:

- القيام بتقسيم الإعتمادات المالية الممنوحة؛
- إعداد كل الالتزامات الخاصة بنفقات المديرية؛
- تصفية الالتزامات وإرسالها إلى المراقب المالي للتأشير عليها، ثم إلى الخزينة لدفع المبالغ المالية لأصحابها؛
- تحضير تقديرات الميزانية المقبلة.

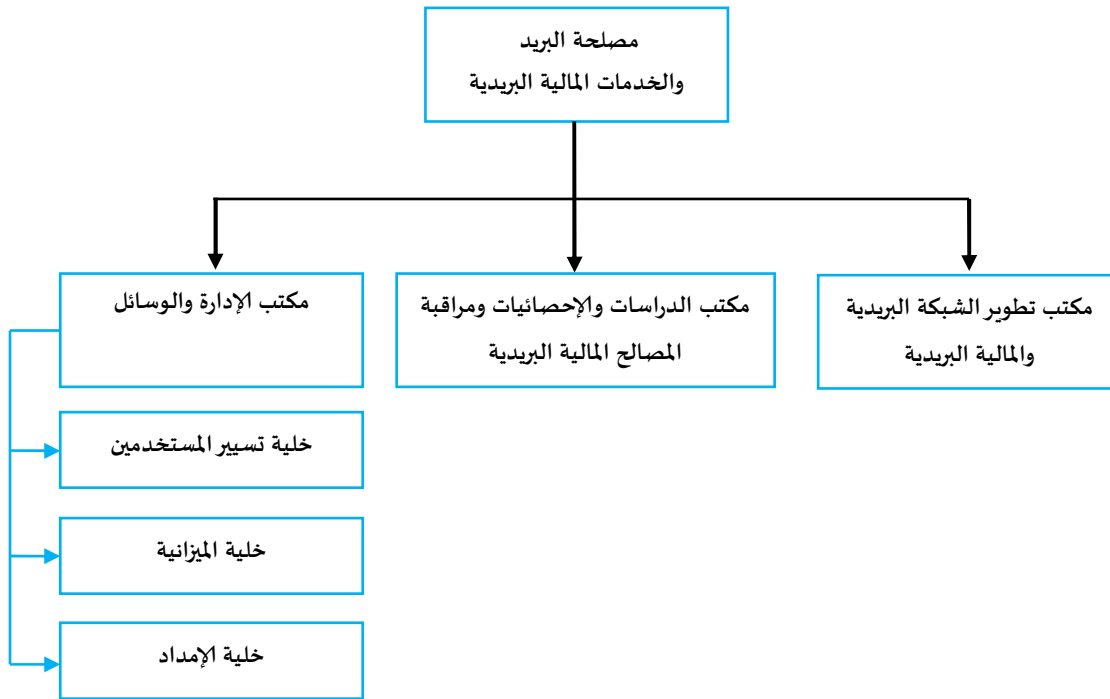
ج- خلية تسيير المستخدمين:

تعد وظيفة تسيير المستخدمين أو ما يعرف حديثا بتسيير الموارد البشرية، أحد أهم وظائف المنظمة العصرية لما لها من أهمية كبيرة في إدارة أهم أصل من أصول المنظمة، لذلك فخلية تسيير المستخدمين تحتل مكانة أساسية في المديرية، فهي بمثابة الركيزة التي تركز عليها مختلف نشاطات المديرية كونها المسؤولة عن كل ما يتعلق بطوال المسار المهني الخاص بالموظفين بها.

وتتمثل مهام هذه الخلية في:

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
 - إعداد المسار المهني للموظفين (إنجاز قرارات التعيين- التثبيت- الترقية- التقاعد-...);
 - إعداد القوائم الاسمية للموظفين؛
 - إعداد قرارات فتح المسابقة؛
 - الإعلان عن المسابقات التي تنظمها المديرية؛
 - إعداد محاضر اللجنة المتساوية الأعضاء؛
 - إعداد محاضر اللجنة التقنية للمتشحين الخاصة بالمسابقات؛
 - استدعاء المترشحين لإجراء المسابقة؛
 - إعداد محاضر إعلان النتائج بالتنسيق مع مصالح التوظيف العمومي؛
 - إعداد الجداول التقييمية للموظفين بالتنسيق مع مصالح التوظيف العمومي؛
 - إعداد حصيلة الشغل السنوية لمراقبتها من طرف التوظيف العمومي؛
 - ترقية الموظفين في الدرجات وفي الرتب؛
 - إعداد قرارات الإحالة على الاستداع؛
 - تسوية وضعية الموظفين اتجاه خلية الميزانية.
- بناء على ما سبق، يتضح أن الهيكل التنظيمي مصلحة البريد والخدمات المالية البريدية هو الآخر أيضا هرمي، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-2):

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي للمصلحة البريد والخدمات المالية البريدية بالمسيلة



المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من مصلحة تسيير المستخدمين بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة، 2021.

المبحث الثاني: واقع الموارد البشرية المؤهلة بالمديرية محل الدراسة

يتطرق هذا المطلب إلى إجراءات وطرق استقطاب الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة، وكذا برامج تحسين الأداء لهذا المورد الاستراتيجي بها.

المطلب الأول: إجراءات وطرق استقطاب الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة

أولا: التوظيف الداخلي

كل موظف يكون مثبت وله أقدميه 5 سنوات فأكثر، يتم توظيفه داخليا، بإحدى الطرق التالية:

1. الامتحان المهني: وذلك بتوفر الشروط التالية:

- توفر المنصب؛
- مدة العمل تكون 05 سنوات فأكثر؛
- القيام بمسابقة على أساس الامتحان المهني في أحد المراكز المهنية المعتمدة.

2. التأهيل المهني: وذلك بالشروط التالية:

- توفر المنصب؛
- توفر خبرة 05 سنوات في المنصب الأصلي.

وبعدها يرقى الموظف عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء، وبعد المشاورة والموافقة يتم إعداد محضر اللجنة

للترقية للرتبة الأعلى.

3. الترقية الاختيارية: تكون هذه الحالة خاصة بالموظفين الذين لديهم خبرة 10 سنوات فما فوق، وبالتالي يتم تسجيلهم في قائمة التأهيل، ويتم ترقيتهم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء وهي التي تختار الموظف الذي يستحق الترقية.

وفي حالة وجود موظف مثبت ونال شهادة أعلى من مستواه الأصلي يتم تعيينه مباشرة في المنصب الذي نال فيه الشهادة بشرط أن يكون الشهادة التي نالها أثناء فترة العمل بعد التثبيت أعلى من مستواه الحالي.

ثانيا: التوظيف الخارجي

تتم عملية استقطاب الموارد البشرية أو ما يسمى بالتوظيف الخارجي في حالة وجود مناصب شاغرة، ويتم إتباع الخطوات التالية:

1. معيئ مدونة المناصب المالية السنوية من وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى المديرية.
2. إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف المديرية.
3. بعد ذلك يجب المصادقة عليه من طرف مصالح التوظيف العمومي.
4. يتم إعداد قرار فتح المسابقة للرتبة الشاغرة من طرف خلية تسيير المستخدمين بالمديرية وبعد ذلك يصادق عليه، ثم يذهب إلى مصالح التوظيف العمومي ويراقب القرار على أنه صحيح وفي حدود المواد التي ينص عليها القانون.
5. يبعث التوظيف العمومي مراسلة للمديرية يسمح لها بتنظيم المسابقة.
6. الإعلان عن المسابقة، أو ما يعرف بالإشهار ويكون محلي وأخر وطني، وتحدد مدة الإشهار من 20 إلى 45 يوما على حسب القرار.
7. وبعد ذلك يتم استلام ملفات المسابقة وتدوينها في سجل الملفات المستلمة.
8. إعداد محضر اللجنة التقنية لاختيار المترشحين مع تحديد عد الملفات المستلمة ، وعدد الملفات المقبولة. وعدد الملفات المرفوضة وسبب رفضها ، مع توقيع المحضر من طرف المدير وممثل اللجنة المتساوية الأعضاء.
9. وتبعث بعد ذلك نسخة من المحضر للتوظيف العمومي في حدود 8 أيام.
10. يتم بعث استدعاء لأصحاب الملفات الناقصة من أجل استكمال ملفاتهم في حدود 10 أيام من تاريخ إرسال الاستدعاء، ويرسل عن طريق البريد بإشعار موصول ويبعث المترشح الملف الناقص مع الطعن عند مصالح التوظيف العمومي.
11. يبلغ التوظيف العمومي المديرية بالملف الناقص لإدراج اسم المترشح في الأشخاص المقبولين.
12. وتقوم المديرية بالاتصال بمراكز الامتحانات(المعاهد الوطنية المتخصصة في هذا الشأن) وإيداع ملف المسابقة لديها ، وبعدها تقوم المديرية بسحب الاتفاقية من مركز الامتحان، ويصادق عليها المدير الولائي للمديرية وترجع إلى مركز الامتحان، ثم يتم تحديد تاريخ المسابقة ويتم إرسال إستدعاءات للمترشحين 15 يوما قبل التاريخ المحدد للمسابقة.
13. وبعد المسابقة يقوم المركز بإعطاء قائمة الناجحين للمديرية ويتم التوقيع عليها من طرف المدير ومصالح التوظيف العمومي .
14. تكلف خلية تسيير المستخدمين بإعداد قرار التعيين، ويذهب للرقابة المالية للتأشير عليه وترسل نسخة منه للمديرية، مع استدعاء المترشح الناجح وله مدة شهر للالتحاق بمنصبه من تاريخ التبليغ ، وبعد الالتحاق يتم إدراج محضر تنصيبه ويوقع من طرف المدير وترسل نسخة منه للتوظيف العمومي ، ويرسل رقم حسابه البريدي لخلية الميزانية من أجل دفع أجره الشهري.

15. خلال مدة لا تتعدى (8 أيام) يتم تأمين الموظف ويقوم بعدها بمباشرة فترة التريص بمنصبه وتختلف هذه الفترة من رتبة لأخرى.

16. بعد نهاية فترة التريص يُقيّم الموظف ويُنقط ، ويُحال على اللجنة المتساوية الأعضاء لكي تتم عملية ترسيمه.

ثالثا: تقييم التوظيف في المديرية

الجدول رقم (1-2): يوضح تطور المستخدمين حسب الفئة من 1990 إلى 2007

الفئة	السنوات	من 2002 إلى 2007	%	من 2008 إلى 2012	%	من 2013 إلى 2018	%
الاسلاك الخاصة	01	10 %	03	6.81 %	06	15 %	
الأسلاك المشتركة	07	70 %	16	36.36 %	12	30 %	
العمال المهنيين	02	20 %	25	56.81 %	22	55 %	
المجموع	10	100 %	44	100 %	40	100 %	

المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من مصلحة تسيير المستخدمين بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة، 2021.

أفرز انفصال مديرية البريد عن باقي الهيئات الأخرى سنة 2003 ، عدة تغيرات جذرية على مستوى قسم المستخدمين، حيث أصبحت هذه الأخيرة تابعة لقطاع الوظيفة العمومية، وبالتالي فتوظيف الأفراد التابعين لهذا السلك أصبح ضروري أكثر من السابق. أما فيما يخص فئة الأسلاك الخاصة فنلاحظ ارتفاع نسبة التوظيف في هذا السلك، فمن نسبة (10%) في الفترة الأولى، إلى نسبة (15%) في الفترة الثالثة، وهذا الارتفاع في نسبة التوظيف لدى هذه الفئة يفسره ما قلناه سابقا حول التحولات التي طرأت على هذا القطاع وبالتالي أصبح التوظيف في هذا السلك محصور في فئات خاصة. أما فيما يخص العمال المهنيين فتوظيفهم مرتبط حسب حاجة المديرية لهذه الفئة.

الجدول رقم (2-2): يوضح تطور الموظفين حسب المناصب: عدد الموظفين الحالي هو (64 موظف)

الإحصائيات/ الفئة	الاطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
العدد	30	20	14
النسبة (%)	46.87 %	31.25 %	21.87 %

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على البيانات المقدمة من مصلحة تسيير المستخدمين بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة، 2021.

والاتصال بالمسيلة، 2021.

من خلال الجدول الذي يظهر تطور الموظفين حسب المناصب نستنتج ما يلي:

أن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة توظف أكبر عدد من الموظفين المؤهلين الذين لديهم القدرة على الاستعمال والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، حيث تبلغ النسبة الحالية لهذه الفئة حوالي (46.87%) كما هو موضح في الجدول أعلاه، أي أن تقريبا نصف تعداد الموظفين هو من فئة الإطارات، وهذا دليل على اهتمام المديرية برفع مستوى الموظفين مما ينعكس ذلك بالإيجاب على نوعية الخدمات التي تقدمها. بينما نسبة أعوان التحكم تبلغ حوالي 31.25% ، أما نسبة أعوان التنفيذ فتبلغ 21.87% وهي مكلفة بأداء مهام محددة مثل (الحراسة، السياقة، النظافة،...).

المطلب الثاني: برامج تحسين الأداء بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة

أولاً: التكوين

إن للتكوين أهمية بالغة في تحسين أداء الموظفين، لهذا فالمديرية تهتم بهذا الأخير من أجل تحقيق عدة أهداف، نذكر منها:

- تلبية احتياجات المديرية من اليد العاملة المؤهلة؛
- تكييف مستمر للعمال مع مناصب أعمالهم؛
- تحسين مستوى أداء الموظفين؛
- القدرة على استيعاب المعلومات؛
- تنمية روح المبادرة والاحترام عند الموظفين؛
- تحسين المردودية التي تنعكس على المؤسسة بالفائدة؛
- احترام السلم الإداري؛
- انضباط الموظف في عمله.

1- أنواع التكوين:

1.1 الفترة التربصية الأولى: تبدأ هذه الفترة من تاريخ التعيين إلى غاية نهاية تاريخ التثبيت وتكون مدتها حسب رتبة الموظف وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-3): يوضح تناسب بين مدة التكوين ورتبة الموظف

الرتبة	من 6 وأقل	من 7 إلى 11	من 12 فما فوق
المدة	03 أشهر	06 أشهر	09 أشهر

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على البيانات المقدمة من مصلحة تسيير المستخدمين بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات

الإعلام والاتصال بالمسيلة، 2021.

بعد نهاية فترة التبرص الموضحة في الجدول السابق يتم إعداد كشف نهاية التبرص والتوقيع عليه من طرف المسؤول المباشر مع التذكير بعبارة يستحق التثبيت، وذلك في حالة نجاح الفترة التبرصية الأولى، أو عبارة تمديد فترة التبرص (لنفس المدة)، في حالة فشل الفترة الأولى، وبعد نهاية فترة التمديد يُثبت أو يُسرح الموظف دون إشعار مسبق.

2.1 الفترات التكوينية الأخرى: تعتبر الفترات اللاحقة للفترة التبرصية الأولى، عبارة عن دورات تكوينية من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين في مناصبهم، وتكون من حين لآخر حسب الحاجة له، وتتم هذه العملية كالتالي:

تقوم وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بإرسال إعلان إلى المديرية المعنية حول التبرص المتوفرة في بعض التخصصات وتقوم المديرية بإرسال قائمة الموظفين مقسمة حسب المصالح وحسب التخصصات لكل الموظفين، وبعد ذلك الوزارة تستدعي الموظفين المعنيين بالتبرص مع تحديد تاريخ ومكان ومدة التبرص، وعادة تدوم مدة هذه الفترات التبرصية بين (أسبوع و21 يوما)، وفي نهاية التبرص يُعطى الموظف شهادة نهاية التبرص في الاختصاص المعين.

ثانيا: التحفيز

نظرا لأهمية الحوافز في تحسين أداء العمال، اهتمت المديرية بنوعين من الحوافز:

1. حوافز مادية: ونجد من بينها:
 - منحة المردودية: تمنح للموظف ضمن الأجر وتقدر نسبتها (35% من أجر الموظف)، وتدفع له كل 3 أشهر.
 - منحة المنطقة الجغرافية: تمنح حسب الظروف الجغرافية والبيئية المحيطة بالمديرية.
 - المنح العائلية: تمنح للموظفين المتزوجين ولديهم أولاد.
 - تشغيل شبكة الانترنت بالمديرية ووضعها في تصرف جميع الموظفين دون استثناء.
 - البرامج التكوينية التي تتخلل فترات العمل.
 - الاستفادة من المخيمات الصيفية التي تنظمها المديرية (لكل موظف الحق في العطلة الصيفية فوق 15 يوم بشرط أن يكون قد عمل سنتين فأكثر).
 - الاستفادة من خدمات طبيب الأسنان، وطبيب عام مجانا (مجال الخدمات الاجتماعية).
 - توفير مراكز الراحة والاستجمام التابعة للوزارة، ويستفيد منها موظفوا المديرية مقابل مبلغ رمزي وتتواجد هذه المراكز في كل من (بسكرة، زلفانة، سطيف...).
 - الترقيات: وتكون من 3 سنوات فما فوق وهي تنقسم إلى نوعين (الترقية في الرتبة، والترقية في الدرجة).

2. حوافز معنوية: وتتمثل في:

- تهيئة المديرية بكل الوسائل التي من شأنها ضمان ظروف العمل الملائم للموظفين.
 - وجود علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - توفر المديرية على نظام الأمن والوقاية.
- تتوفر المديرية على حوافز مادية وأخرى معنوية، وهو ما يجعل المؤهل يفضل العمل بها على العمل بالمؤسسات الأخرى، وبالتالي فالتحفيز يعتبر من العوامل الجاذبة لليد العاملة المؤهلة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل الاستبيان

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة التطبيقية، إذ سوف يتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة ثم وصف الخصائص الشخصية لمفردات عينة البحث، ليتم في المطلب الثالث عرض وتحليل اتجاهات أفراد عينة البحث نحو فقرات الاستبيان.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المؤكد أن أي دراسة علمية لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو مفهوم المنهج⁽¹⁾.

أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

(1) ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001، ص 186.

إن تعدد مناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الإدارية، يخلق صعوبة في تحديد أفضلها، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج والأدوات المناسبة التي تساعد في الدراسة.

1. منهج الدراسة المتبع:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والبيانات المراد الحصول عليها وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم."⁽¹⁾ فالمنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة أو المشكلة فقط، بل يتعداه إلى أبعد من ذلك، فهو يحلل ويفسر ويربط بين مدلولاتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره والمتعلق بموضوع الدراسة.

2. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

أ_ المصادر الأولية: المتمثلة في البيانات تجمع من قبل الباحث نفسه من المجتمع الخاص بمشروع البحث، من أدواتها: - الإستبيان: هو " نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"

كما يرجع استخدام هذه الأداة لجمع البيانات إلى عدة أسباب من بينها:

- وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة.

- إمكانية فحص ومراجعة الاستبيان، بل وتجريبها مبدئياً.

- إجابات المبحوث عن أسئلة الاستبيان قد تكون دقيقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات، تم إعدادها وفقاً لأغراض البحث بما يتلاءم مع أسئلته.

ت- المصادر الثانوية: المتمثلة في المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الرسائل الجامعية، الكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

⁽¹⁾ عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، 1998، ص 24.

المطلب الثاني: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة

يرمي هذا المطلب إلى دراسة الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل: الجنس، العمر، المستوى الدراسي العلمي، قبل الشروع في التحليل الإحصائي لإجابات العينة لمتغيرات الدراسة. أولاً: جنس القادة ومستواهم التعليمي

الجدول رقم (2-4): يبين جنس القادة ومستواهم التعليمي

الجنس / المستوى	تقني سامي	ليسانس	مهندس	المجموع
ذكر	01	06	03	10
أنثى	0	0	0	00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن كل القادة المأخوذون في العينة هم من الذكور أن نسبتهم تمثل (100%). أما بالنسبة للمستوى التعليمي فنلاحظ أن القادة جلمهم يمتلكون مستويات علمية عالية، وعليه فإن المديرية تسعى لتوظيف قادة ذوي مستوى تعليمي عال.

ثانياً: عامل السن لدى القادة

الجدول رقم (2-5): يبين سن القادة بالمديرية

الإحصائيات / السن	أقل من 40	41-46	47-52	أكثر من 52	المجموع
التكرار	06	03	01	00	10
النسبة %	60%	30%	10%	00%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن سن القادة يختلف من فئة عمرية لأخرى فالفئة الأولى تمثل النسبة الكبيرة للقادة حيث تبلغ نسبة (60%) من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما الفئة الثانية فتمثل نسبة (30%) من النسبة الكلية، و(10%) للفئة الثالثة، و(00%) للفئة الرابعة.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية

سيتم في هذا المطلب تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان بالتفصيل.

الجدول رقم (2-6): يوضح تكرار ونسبة السؤال الأول من الاستبيان

أشرح للموظفين جزء من العمل الواجب القيام به	نعم	لا	أحياناً	المجموع
التكرار	8	1	1	10
النسبة %	80%	10%	10%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة

من خلال الجدول رقم(6) نلاحظ أن نسبة القادة الذين يشرحون لموظفيهم بعض من الأعمال التي يتوجب عليهم القيام بها تبلغ(80%)، ونسبة الذين يمتنعون عن ذلك تبلغ(10%)، أما الذين يتراوحون أحيانا بين الفئة الأولى والفئة الثانية فتبلغ نسبتهم(10%).

الجدول رقم (2-7): يوضح تكرار ونسبة السؤال الثاني من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أحرص أن يفهم الآخرون أدوارهم
10	1	1	8	التكرار
%100	%10	%10	%80	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

تقدر نسبة الذين يحرصون على أن يفهم الآخرون أدوارهم(80%)، ونسبة(10%) للذين لا يباليون بفهم الآخرين لوظائفهم، بينما تكون النسبة(10%) عند القادة الذين يتراوح حرصهم بين الرفض أحيانا والقبول أحيانا أخرى.

الجدول رقم (2-8): يوضح تكرار ونسبة السؤال الثالث من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أوضح القوانين والإجراءات الواجب إتباعها بالتفصيل
10	2	1	7	التكرار
%100	%20	%10	%70	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

تبلغ نسبة المسؤولين الذين يسعون لتوضيح القوانين والإجراءات الواجب إتباعها لموظفيهم بنوع من التفصيل والشرح(70%)، بينما تكون النسبة في حدود(10%) بالنسبة للمسؤولين الذين يرفضون ذلك، ونسبة(20%) بالنسبة للذين تتأرجح مواقفهم بين القبول والرفض.

الجدول رقم (2-9): يوضح تكرار ونسبة السؤال الرابع من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أنظم نشاطات عملي
10	3	1	6	التكرار
%100	%30	%10	%60	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

تقدر نسبة القادة الذين يسعون لتنظيم نشاطات أعمالهم اليومية(60%)، ونسبة الراضين لهذا العمل(10%)، وتبلغ النسبة(30%) عند الذين تتراوح آراءهم بين نعم ولا.

الجدول رقم(2-10): يوضح تكرار ونسبة السؤال الخامس من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	توجيه وإرشاد الموظفين للعمل المنوط لهم
10	6	2	2	التكرار
%100	%60	%20	%20	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

أما نسبة الذين يقومون بتوجيه وإرشاد موظفيهم(20%)، ونفس النسبة للذين يتجاهلون هذا العمل أما الذين أجابوا بأحيانا كانت(60%) وهي النسبة التي لها الأغلبية على باقي الإجابات.

الجدول رقم(2-11): يوضح تكرار ونسبة السؤال السادس من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أخبر الأفراد ما ينتظر منهم من طرف المؤسسة
10	3	1	6	التكرار
%100	%30	%10	%60	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

نجد أن نسبة القادة الذين يُعلمون موظفهم ما تنتظره منهم المؤسسة تبلغ(60%)، أما نسبة الذين يرفضون هذا العمل فهي(10%)، وتكون النسبة(30%) عند الذين أجابوا بأحيانا.

الجدول رقم(2-12): يوضح تكرار ونسبة السؤال السابع من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أحرص على استعمال إجراءات منظمة لإنجاز العمل
10	1	0	9	التكرار
%100	%10	%00	%90	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

من خلال الجدول السابق نرى أن نسبة المسؤولين الذين يحرصون على إتباع إجراءات منظمة ومرتبطة لإنجاز أعمالهم تبلغ(90%) وهي تعبر على مدى اهتمام هؤلاء بتنظيم وإتقان أعمالهم. أما نسبة المتخلين عن هذه الخطوة فهي منعدمة تماما، وتبلغ(10%) عند المجيبين بأحيانا.

الجدول رقم(2-13): يوضح تكرار ونسبة السؤال الثامن من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أوضح أهداف المؤسسة للآخرين
10	6	1	3	التكرار
%100	%60	%10	%30	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

تصل نسبة الذين يسعون لتوضيح لموظفهم ما تسعى المؤسسة لتحقيقه(30%)، أما الذين يتجنبون هذا العمل فتبلغ نسبتهم(10%)، وتكون نسبة الأغلبية في هذا السؤال في الاقتراح الثالث حيث تبلغ(60%). مما يبرز اختلاف مواقف القادة في مثل هذا الموقف كل حسب اهتمامه.

الجدول رقم(2-14): يوضح تكرار ونسبة السؤال التاسع من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أوكل للآخرين مهام محددة
10	1	5	4	التكرار
%100	%10	%50	%40	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

من خلال هذا السؤال نرى أن نسبة القادة الذين يوكولون لموظفهم مهام محددة تبلغ(40%)، أما الذين يمتنعون عن هذا الفعل(50%)، وتبلغ النسبة(10%) عند أصحاب الفئة الثالثة.

الجدول رقم(2-15): يوضح تكرار ونسبة السؤال العاشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أخذ وقتا لشرح ما يجب القيام به
10	1	2	7	التكرار
%100	%10	%20	%70	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

تقدر نسبة الذين يقومون بشرح ما يجب القيام به للموظفين (70%)، أما القادة الذين لا يُحبذون هذا العمل فتبلغ نسبتهم (20%)، وتكون أقل من ذلك عند المجيبين بأحيانا أي نسبة (10%).

الجدول رقم(2-16): يوضح تكرار ونسبة السؤال الحادي عشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أحرص على تنظيم العمل الذي يقوم به الآخرون
10	3	4	3	التكرار
%100	%30	%40	%30	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

تقدر نسبة الذين يحرصون على تنظيم الأعمال التي ينجزها الآخرون (30%)، وتكون النسبة في حدود (40%) للذين يتجنبون مثل هذه الأعمال، أما الذين تتراوح آراءهم بين القبول أحيانا والرفض أحيانا فتكون نسبتهم (30%).

الجدول رقم(2-17): يوضح تكرار ونسبة السؤال الثاني عشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أطلب من الآخرين إتباع القوانين والإجراءات
10	2	1	7	التكرار
%100	%20	%10	%70	النسبة %

نجد من خلال النتائج السابقة أن الأفراد الذين يطلبون من العمال الحرص على إتباع القوانين والإجراءات الواجب إتباعها خلال أداء أعمالهم تبلغ نسبتهم حوالي (70%)، وتقدر نسبة الذين أجابوا بالرفض (10%)، وتكون النسبة في حدود (20%) للذين يتأرجحون بين الفئة الأولى والثانية

الجدول رقم (2-18): يوضح تكرار ونسبة السؤال الثالث عشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أحاول أن أجعل العمل مرضيا للجميع
10	1	0	9	التكرار
%100	%10	%00	%90	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

تقدر نسبة الذين يرغبون في جعل أعمالهم مرضية ومستحسنة من طرف الجميع (90%)، وتنعدم النسبة عند الذين يرفضون هذا العمل، وتبلغ حوالي (10%) عند المجيبين بالاختيار الثالث.

الجدول رقم(2-19): يوضح تكرار ونسبة السؤال الرابع عشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أتوقف عن عملي لبعض الوقت في سبيل مساعدة الآخرين
10	2	1	7	التكرار
%100	%20	%10	%70	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

توضح النتائج السابقة أن نسبة القادة الذين يتوقفون عن أعمالهم لبعض الوقت من أجل مساعدة موظفيهم تقدر ب(70%)، أما من يمتنعون عن هذا العمل فتقدر نسبتهم ب(10%)، وتكون النسبة في حدود(20%) عند أصحاب المواقف المتباينة.

الجدول رقم(2-20): يوضح تكرار ونسبة السؤال الخامس عشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أحترم مشاعر وأفكار الآخرين
10	1	0	9	التكرار
%100	%10	%00	%90	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

من خلال الجدول السابق نرى أن نسبة الاحترام بين المسؤولين وموظفيهم كبيرة حيث تبلغ حوالي(90%)، وتتلشى النسبة عند الراضين لعدم احترام لمشاعر وأفكار الآخرين، بينما تكون حوالي(10%) عند المترددين أحيانا على الاختيار الأول وأحيانا على الاختيار الثاني.

الجدول رقم(2-21): يوضح تكرار ونسبة السؤال السادس عشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أتفادى إهمال الآخرين
10	1	0	9	التكرار
%100	%10	%00	%90	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

يتبين من خلال النسب السابقة أن نسبة المسؤولين الذين يتفادون إهمال الآخرين تبلغ(90%) وهي تعبر عن النسبة الساحقة من الإجابات عن هذا السؤال، أما المجيبين ب(لا) فلا يوجدون ضمن العينة المدروسة والمجيبين بأحيانا فتبلغ نسبتهم(10%).

الجدول رقم(2-22): يوضح تكرار ونسبة السؤال السابع عشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أحرص على المساهمة في توفير الجو الملائم للعمل
10	3	0	7	التكرار
%100	%30	%00	%70	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

نجد أن نسبة الذين يسعون للحرص على المساهمة في توفير جو عمل ملائم للجميع تبلغ(70%) أما المجيبين بالرفض فلا يوجدون ضمن هذه العينة، وتبلغ(30%) بالنسبة لأصحاب الموقف الثالث.

الجدول رقم(2-23): يوضح تكرار ونسبة السؤال الثامن عشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أقوم بأعمال منظمة تساعد على تماسك الموظفين
10	3	1	6	التكرار
%100	%30	%10	%60	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

من خلال الجدول السابق نجد أن نسبة المسؤولين الذين يحرصون على القيام بأعمال منظمة تبلغ (60%)، وتكون (10%) عند المتجاهلين لهذا التصرف، و(30%) عند المتأرجحين بين الفئتين.

الجدول رقم(2-24): يوضح تكرار ونسبة السؤال التاسع عشر من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	لا أعتبر الاستماع للآخرين ضياعا للوقت
10	1	0	9	التكرار
%100	%10	%00	%90	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

تعتبر نسبة (90%) عند الأفراد الذين لا يعتبرون الاستماع للآخرين ضياعا للوقت عن الاحترام المتبادل بين الموظفين ومسؤوليهم، وتكون العكس في الفئة الثانية، أما في الاختيار الثالث فتبلغ النسبة (10%).

الجدول رقم(2-25): يوضح تكرار ونسبة السؤال العشرون من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أشارك الموظفين في إعداد أعمالهم
10	5	1	4	التكرار
%100	%50	%10	%40	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

في هذا السؤال تقل نسبة الذين يوافقون على مشاركة موظفيهم في إعداد أعمالهم بحيث تبلغ (40%)، بينما يحوز الاختيار الثالث على نسبة الأغلبية ب(50%) وهذا يعبر عن اختلاف المواقف وذلك على حسب طبيعة العمل الذي يشاركون فيه موظفيهم.

الجدول رقم(2-26): يوضح تكرار ونسبة السؤال الواحد والعشرون من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أعين العمال على أداء المهام الصعبة حتى يتمكنوا من القيام بها بمفردهم
10	2	1	7	التكرار
%100	%20	%10	%70	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

تقدر نسبة المسؤولين الذين يساعدون موظفيهم على تنفيذ المهام التي تواجههم فيها صعوبات ب (70%)، أما الذين لا يقومون بالمساعدة فتكون نسبتهم حوالي (10%)، وتزيد النسبة نوعا ما عند المترددين وذلك بحسب طبيعة العمل المنوط لهم حيث تبلغ النسبة (20%).

الجدول رقم(2-27): يوضح تكرار ونسبة السؤال الثاني والعشرون من الاستبيان

المجموع	أحيانا	لا	نعم	أعطي اهتماما للبرامج التكوينية للعمال من أجل زيادة أداؤهم
10	3	0	7	التكرار
%100	%30	%00	%70	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة

وجد أن نسبة القادة الذين يعطون اهتماما للبرامج التكوينية تبلغ نسبتهم(70%)، وتنعدم نسبتهم في الفئة التي ترفض هذا الاقتراح، وتزايد النسبة في الفئة الثالثة حيث تكون حوالي(30%).

ثالثا: أساليب القيادة

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان الموضح في الملحق بحيث يضم (12 بند الأولى) مدى اهتمام القائد بالعمل: في حين (10 بنود الثانية) تبين مدى اهتمام القائد بالعمال والعلاقات الإنسانية، ومن خلال ما تم التوصل إليه وبمساعدة المسؤول عن خلية المستخدمين، وكذلك من خلال مدة التريص التي دامت حوالي ستة أشهر بالمديرية تم تحديد أربع أساليب للقيادة:

- الأسلوب المتسلط: وهو يكون في حالة ما إذا كان القائد شديد الاهتمام بالعمل، ضعيف الاهتمام بالعمال والعلاقات الإنسانية.
- الأسلوب المثالي: وهو يكون في حالة ما إذا كان القائد قوي الاهتمام بالعمل وقوي الاهتمام بالعمال والعلاقات الإنسانية.
- الأسلوب المتسيب: وهو يكون في حالة ما إذا كان القائد ضعيف الاهتمام بالعمل وضعيف الاهتمام بالعمال والعلاقات الإنسانية.
- الأسلوب الديمقراطي: وهو يكون في حالة ما إذا كان القائد قوي الاهتمام بالعمال والعلاقات الإنسانية وأقل اهتماما بالعمل.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتبين لنا، أن المديرية الولاية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمسيلة تهتم باستقطاب أكبر عدد من المؤهلين، وهذا من خلال عملية جلب اليد العاملة الكفأة من خارج المؤسسة، والتي تعتبر من الوسائل الأساسية للاستقطاب ثم تحسين أدائهم عن طريق البرامج التكوينية، بهدف القيام بأدوارها على أحسن وجه والتي تأتي في مقدمتها قيادة المؤسسة.

الخاتمة

لقد تعرضنا في مذكرتنا هذه إلى أهم الأدوار التي يمكن أن يؤديها المؤهل في المؤسسة من أجل تحقيق النمو لها؛ وسعينا منا للوصول إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة سابقا، ومن خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى ضرورة امتلاك المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة، والتي تتميز عن غيرها بامتلاكها للمعرفة والمهارة والاستعدادات لأداء مهام متخصصة بكفاءة، ثم تحسين أدائها عن طريق البرامج التدريبية والتكوينية بغية قيادة الأفراد وإعداد الخطط الإستراتيجية بكفاءة والمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية وإضافة قيمة للمؤسسة

أولا: نتائج الدراسة الميدانية

وتوصلنا في الدراسة التطبيقية إلى:

- أن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمسيلة تهتم بمواردها البشرية والدليل على ذلك أن أهم خلية بالهيكل التنظيمي للمديرية هي خلية المستخدمين.
- إدراك المديرية مدى أهمية الموارد البشرية المؤهلة مما جعلها تستقطب المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة.
- اقتناع المديرية بأهمية البرامج التكوينية لتحسين أداء موظفيها لذلك فهي تحرص على أن تكون هناك دورات تكوينية تشمل أكبر عدد ممكن من موظفيها وخاصة الإطارات والمؤهلين.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية وبعد الإطلاع على بعض المشاكل التي تعاني منها المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، نقترح مجموعة من الاقتراحات التالية:

1. ضرورة تسليط الضوء أكثر على العنصر البشري وذلك بتعيينه وتحسين أدائه لأنه العمود الفقري لأي مؤسسة.
2. على المديرية إعطاء اهتمام أكبر للبرامج التكوينية وذلك بتوفير وسائل خارجية إلى جانب الوسائل الداخلية.
3. أن تحرص المديرية على تعيين قادة ذوي مستوى تأهيلي عال دوما، وذلك لضمان القيادة الفعالة للمرؤوسين.
4. أن تحرص المديرية على زيادة عدد القادة المثاليين وذلك لضمان اهتمام أكبر بالعمل والعمال معا.
5. تزويد المكاتب بأكبر عدد من أجهزة الإعلام الآلي لتسريع وتيرة العمل وخاصة بخلية المستخدمين.
6. اقتراح أن تقوم المديرية لوحدها بإعداد البرامج التكوينية التي تتماشى وحاجياتها الحالية والمستقبلية وتعيين الموظفين الذي تراهم بحاجة لهذا التكوين.
7. وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.
8. تحريك العمال بين مختلف الوظائف بالمديرية لاكتساب مهارات أكثر.
9. إعداد برامج تدريب وتكوين ملائمة داخل المديرية تساهم في تحسين مستوى الأداء عند الموظفين.
10. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التسييرية في المؤسسة لتحسيسهم بأهمية آرائهم ووجودهم في أداء المهام.

11. الزيادة في وسائل التحفيز عند الموظفين المادية والمعنوية لتساهم في رفع مردوديتهم.
12. القيام بعملية تقييم أداء الموظفين للوقوف على مدى نوعية الأعمال المنجزة من طرفهم مما ينعكس ذلك بالإيجاب على نوعية الخدمات التي تقدمها المديرية بصفة عامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 2- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 3- رواية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 4- رواية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 6- رواية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 7- محمد رفيق الطيب، مدخل استراتيجي للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 8- مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 9- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 10- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 11- نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، د ط، مركز الإسكندرية، مصر، 2000.
- 12- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 13- علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، د ط، دار غريب، مصر، 2001.
- 14- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 15- عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، د ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 16- عبد الرحمن العسوي، الكفاءة الإدارية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 17- يزيد بن عزوز، علي قايد، دليل الباحث المبتدئ، د ط، دار الفكر، الجزائر، 2002.

الملتقيات العلمية

- 18- أمال عياري، رحيم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة كمدخل لتغيير القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- 19- عبد السلام مخلوفي، رشوان بن زيان، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، الجزائر، 2000.

مواقع الانترنت

1. -www.arap-api.org

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf à M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestionجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **ديصر حكيم** المولود(ة) بتاريخ: **1976** **بشمس العنان المسيلة**
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **201643061** الصادرة بتاريخ: **2018/03/20** عن: **دايرة أولاد دراج**
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **ماستر مهن** تخصص: **ادارة أعمال المؤسسات** خلال السنة الجامعية: **21/20**
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق نمو المؤسسة**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2021/06/21**

التوقيع و البصمة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد.

**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

