جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تغير اجتماعي

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية

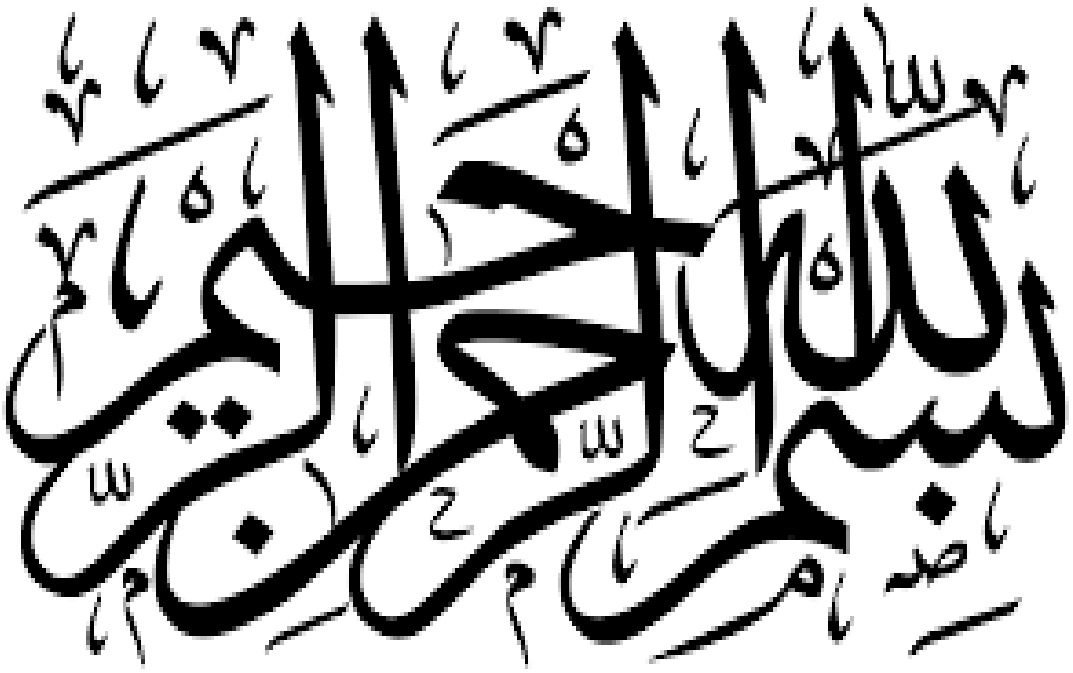
دراسة حالة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة الجلفة

أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علم اجتماع التغير الاجتماعي

من اعداد الطالب:
سالم بن يطو

تحت اشراف:
أ.د. حسين عبد اللاوي

السنة الجامعية 2016-2017


بسم الله الرحمن الرحيم

إهـداء

بسـم الله الرحمـن الرحيـم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسليـــن

أهدي هذا العمل إلى أمي وابي العزيزين رحمهمـا الله

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية، إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى أبنائي أحباب قلبي لينا، رامي، سامي، فادي، يانيس

وإلى أفراد عائلتي الكبيرة فـردا فـردا

كما اخص بالذكر زميلي الأستاذ الكريم قاسمي بن صالح

وإلى كل عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري

بالجلفـــة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل ووفقنا لإنجـــازه

أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف عبد اللاوي حسين الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاتـــه

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة اللجنة

الأستاذ الدكتور: مقراني الهاشمي

الأستاذ الدكتور: بوزبرة خليفة

الأستاذ الدكتور: العايب سليم

الأستاذ الدكتور: سالمي رشيد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....ج
فهرس الجداول.....ز
فهرس الأشكال.....ط
مقدمة.....02
الباب الأول: البناء المنهجي والمعرفي لمقاربة سوسيولوجية لتنمية
الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية.....07
الفصل الأول : البناء المنهجي..... 08
المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع.....09
المطلب الأول: أهمية الدراسة.....12
المطلب الثاني: أهداف الدراسة.....13
المبحث الثاني: الاشكالية.....15
المطلب الأول: الفرضيات.....23
المطلب الثاني: تحديد المفاهيم.....24
المطلب الثاني: منهج الدراسة والدراسات السابقة.....43
الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجية المؤسسة العمومية
الخدماتية..... 61
المبحث الأول المدارس الكلاسيكية والمعاصرة للموارد البشرية في الفكر التنظيمي.....63
المطلب الأول: المدارس الكلاسيكية للموارد البشرية في الفكر التنظيمي.....64
المطلب الثاني: المدارس المعاصرة للموارد البشرية في الفكر التنظيمي.....79
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية.....86
المطلب الأول: تطور ومفهوم وأهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية 89

المطلب الثاني : التخطيط وتحديات و الاتجاهات
الحديثة لإدارة الموارد البشرية 106
المبحث الثالث: تنمية الموارد في المؤسسة العمومية الخدماتية.....130
المطلب الأول: تعريف التنمية البشرية والتوصيف والانتقاء.....132
المطلب الثاني : التدريب والتكوين ونظام الترقية و الحوافز.....147
خلاصة الفصل.....163
الفصل الثالث: خصوصيات النقل الحضري وشبه الحضري.....165
المبحث الأول : النقل الحضري وشبه الحضري.....166
المطلب الأول : مفاهيم نظرية حول النقل.....166
المطلب الثاني: أهمية قطاع النقل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.....172
المبحث الثاني : عناصر النقل الحضري و شبه الحضري.....176
المطلب الأول : عناصر النقل الحضري وتنظيمه للمناطق الحضرية.....176
المطلب الثاني : مفاهيم و عوامل و عناصر انتاج خدمة النقل الحضري.....182
خلاصة الفصل.....201
الباب الثاني: تشخيص ميداني لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية
للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة الجلفة.....202
الفصل الرابع : ميدان البحث والمنهجية والتقنيات.....204
المبحث الأول: ميدان البحث وشبكته وماهية المؤسسة.....205
المطلب الأول: التعريف بميدان البحث.....205
المطلب الثاني: الشبكة الحالية وماهية المؤسسة.....207
المبحث الثاني: دراسة وصفية لحصيلة المؤسسة العمومية للنقل
الحضري.....213
المطلب الأول: دراسة وصفية للحصيلة.....213

المطلب الثاني: المنهجية وتقنيات البحث.....226
الفصل الخامس : انتقاء وتوظيف العمال في المؤسسة الخدماتية النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة.....234
المبحث الأول: تأثير استراتيجية انتقاء العمال.....237
المطلب الأول: تأثير انتقاء العمال.....237
المطلب الثاني: الرضا الوظيفي.....243
المبحث الثاني: الفترة الاختبارية.....249
المطلب الأول: حكم العمال على نجاعة الفترة الاختبارية.....249
المطلب الثاني: دراسة الشروط التي بدأ بها العامل عمله أول مرة.....251
الفصل السادس: دور التدريب والتكوين في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة النقل العمومية الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري.....261
المبحث الأول: الدورات التدريبية وفائدتها.....263
المطلب الاول: الدورات التدريبية.....263
المطلب الثاني: فائدة الدورات التدريبية.....272
المبحث الثاني: صعوبات العمل بالمؤسسة.....275
المطلب الأول: صعوبات العمل والدورات التكوينية.....275
المطلب الثاني: دراسة الدورات التكوينية.....280
الفصل السابع: دور التحفيز في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النقل العمومية الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري.....290
المبحث الأول: نظام ودور وعدالة الحوافز.....292
المطلب الأول: نظام ودور الحوافز.....292
المطلب الثاني: عدالة الحوافز.....305
المبحث الثاني: الحوافز والعلاقات الانسانية.....312

المطلب الأول: الحوافز وطموح العامل.....312
المطلب الثاني: العلاقات الانسانية داخل المؤسسة..... 316
الاستنتاج العام.....326
الخاتمة.....333
المراجع.....337
الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الأحياء المشكلة لمخطط النقل الحضري للمؤسسة لمدينة الجلفة سنة2015	207
2	معدل الامتلاء حسب الخطوط لسنة 2015	221
3	تكاليف وحدوية (للفرد الواحد) في المؤسسة	225
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	229
5	توزيع أفراد العينة حسب السن	229
6	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	230
7	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	231
8	أجور الموظفين	232
9	كيفية تعرف العامل على المؤسسة أول مرة	238
10	كيفية حصول العامل على وظيفته	242
11	رضا العامل عن منصبه	243
12	رأي العامل في الوظيفة التي استلمها أول مرة	245
13	المنصب الذي يفضله العامل	246
14	سبب تفضيل العامل لمنصب آخر غير منصبه الذي وكل إليه	247
15	وجود شروط مفروضة على العامل قبل البدئ بعمله	249
16	الشروط التي بدأ بها العامل عمله أول مرة	251
17	سبب الشروط الصعبة بحسب رأي العامل	254
18	خضوع العامل لفترة تدريبية قبل المباشرة بالعمل	265
19	الفترة التدريبة للعامل قبل المباشرة بعمله	267
20	أجر الفترة التدريبية	270
21	فائدة الفترة التدريبية حسب رأي العمال	273

22	وجود الصعوبات في بداية العمل	276
23	الصعوبات التي واجهت العمال في بداية عملهم	277
24	مدى دعم المؤسسة عمالها بدورات تكوينية	281
25	طبيعة الدورات التكوينية التي توفرها المؤسسة للعمال	283
26	مدى اعتماد نظام الحوافز في المؤسسة	295
27	الحوافز التي تعتمدها المؤسسة لتشجيع عمالها	297
28	مدى اهتمام العامل بالترقية	301
29	سبب اهتمام العامل بنظام الترقية	303
30	رأي العمال في عدالة الترقية	307
31	سبب اعتبار الترقية غير عادلة	308
32	العمال الذين حصلوا على الترقية	310
33	الأساس الذي تمت عليه عملية الترقية المهنية	311
34	طموح العامل في المؤسسة	314
35	تقييم العامل لعلاقته بمديره	318
36	مدى توفير المؤسسة ما يريح عمالها	319
37	الخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال	320

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	تكامل أنشطة الموارد البشرية	163
2	المخطط التنظيمي للمؤسسة	209
3	المدخول حسب الخطوط المستغلة لسنة 2015	219
4	عدد الركاب حسب الخطوط المستغلة لسنة 2015	223
5	توزيع تكاليف سنة 2015 حسب حاجيات التشغيل	224
6	فرق لجنة الموارد البشرية	236
7	مراحل توظيف العمال الجدد	241
8	سلم الحاجات حسب ماسلو	257
9	العملية التدريبية بشكل عام	264
10	محركات التحفيز حسب نظرية ديفيد ماكليلاند للتحفيز	293
11	دور الحوافز في الرضا الوظيفي	323

مقـــدمـــة

تشترك في دراسة موضوع تنمية الموارد البشرية العديد من التخصصات، كعلم اجتماع، علم النفس، الادارة، الاقتصاد، وغيرها من التخصصات التي أعطت أهمية بالغة لهذا الموضوع، لما له من نتائج على المؤسسة، فالاهتمام بالمورد البشري ضروري لنجاح أي مؤسسة، فالمؤسسة كنسق اجتماعي لا يمكنه أن يبقى بمعزل عن التغيرات والتأثيرات التي تحدث من حولها. لقد عاشت المؤسسة الجزائرية عدة تجارب في سياق التغيرات الاقتصادية والتنظيمية، خصوصا في مختلف مراحلها الزمنية، فبعد الاستقلال حاولت أن تبني سياسة المخططات حيث تم تحضير برامج قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني، و الذي كان للدولة الدور الكبير في التأثير على الأنشطة، غير أن الاختيار الجزائري لم يجد النجاح المرسوم له وخاصة في مرحلة السبعينيات والثمانينيات، وغطت الدولة عجزها بمداخيل البترول السائدة في تلك المرحلة، و توالت خيارات الخطط السياسية الحاكمة وحملت معها مشروعات لتدارك العجز القائم ، وقد شكلت العشرية السوداء منعرجا حاسما في مسار الاقتصاد الوطني، فتطلب ذلك إعادة الهيكلة البشرية قبل اعادة هيكلة المؤسسات حتى تواكب التطور والتغير الحاصل من حولها، وهذا للتخلص من كل مظاهر الفوضى و سوء استغلال الموارد البشرية والاقتصادية المتاحة.

فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءا من التوظيف والذي يجب أن يقوم على أسس موضوعية، تمكن من خلق نشاطات ذات أهمية كبيرة للتوفيق بين نوعية الموارد البشرية المتاحة والعملية الإنتاجية، وهي مواضيع تناولها الكثير من الباحثين والدارسين الذي أولوا العناية الجادة لدراسة التنمية البشرية لأنها همزة الوصل بين مختلف نشاطات الموارد البشرية ، فتنمية الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن المستويات التنظيمية ضرورة لكل تنظيم و هذا من خلال تدريب عمالها أو تعليم مديريها وتحسين كفاءات المسيرين والإطارات ، وإذا كان موضوع تنمية الموارد البشرية قد نال حقه من الدراسة و البحث في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، فإن تناوله في مؤسسة خدماتية لايزال مفتوحا أمام مشاريع جديدة و هذا ما يتجلى من خلال بعض الدراسات التي أنجزت في الجزائر و من هذا المنطلق نتناول في دراستنا هذا الموضوع ، وكنموذج لهذه الدراسة كان ميدان البحث هو المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة وهذا كون تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة يمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية في إطار مشروع تأسيس مؤسسة خدماتية محلية في سياق عصرنة و تنمية المنطقة وقد قمنا بتقسيم الدراسة الى بابين ،الباب الأول الموسوم بالبناء المنهجي والمعرفي لمقاربة سوسيولوجية لتنمية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية وفي فصوله تناولنا ما يلي :

- الفصل الأول الإطار المنهجي، ويحتوي على أسباب وأهمية وأهداف الموضوع والإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

- الفصل الثاني ضمناه مسألة تنمية الموارد البشرية اعتمادا على النظر الى موضوع الموارد البشرية من خلال البعد السوسيولوجي وعنوناه بتنمية الموارد في المؤسسة الخدماتية في الجزائر فخصصناه للموارد البشرية في الفكر التنظيمي.

- الفصل الثالث الموسوم بخصوصيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري تمحور حول إدارة الموارد البشرية حيث بدأنا عرضنا بالتعرف على الجوانب المهمة في تنمية الموارد البشرية تعريفها والتوصيف والانتقاء، التدريب والتكوين، الترقية ونظام الحوافز داخل المؤسسة الخدماتية العمومية و ربطها بنظرة عامة عن النقل الحضري وشبه الحضري بالعالم والجزائر، كمفاهيم نظرية حول النقل، وأهمية قطاع النقل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مفهوم النقل الحضري، مساهمة النقل في تنظيم الأوساط الحضرية، مفاهيم نظرية حول شبكات النقل الحضري، العوامل المؤثرة في النقل الحضري، مفهوم وعناصر انتاج خدمة النقل.

أما الباب الثاني الموسوم بالتشخيص ميداني لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة مقسما الى فصل كما يلي:

الفصل الأول خصصناه لميدان الدراسة والمنهجية والتقنيات فقمنا بالتعريف بميدان

البحث، كما تطرقنا الشبكة الحالية للنقل الحضري الجماعي لمنطقة الجلفة، المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة، المنهجية وتقنيات البحث، وخصائص العينة، وهذا الفصل هو مزيج بين النظري والميداني.

وبعد التعريف بميدان الدراسة قمنا بعرض نتائج اختبار الفرضيات حي خصصنا لكل فرضية فصل مع اعطائه عنوانا يجانس كل فرضية على حدا.

الفصل الثاني: من الدراسة الميدانية بعنوان انتقاء العمال في المؤسسة الجزائرية هو بداية الجانب الميداني من الدراسة، حيث تطرقنا الى تأثير استراتيجية انتقاء العمال على أداء المؤسسة، والرضا الوظيفي، الفترة الاختبارية من وجهة رأي العامل، وختمنا بخلاصة تطرقنا فيها الى أهم نتائج تحليل الفرضية الاولى

أما في الفصل الثالث المعنون دور التدريب والتكوين في تنمية الموارد البشري وهو الآخر من الجانب الميداني فقد حاولنا في تحليل الفرضية الثانية من الدراسة، وتم تقسيمه الى مجموعة عناصر الدورات التدريبية، فائدة الدورات التدريبية، صعوبات العمل، الدورات التكوينية، وختمنا بخلاصة عن نتائج الفرضية محل التحليل.

وفي الفصل الرابع المعنون بدور التحفيز في تنمية الموارد البشرية تطرقنا فيه الى نظام الحوافز في المؤسسة، ودور الترقية الوظيفية في تحفيز العمال، عدالة الاستفادة من

الحوافز، الحوافز وطموح العامل في المؤسسة، العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، وختمنا بخلاصة عن نتائج الفرضية الثالثة.

ثم ختمنا الدراسة باستنتاج عام يحمل أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد تحليل المعطيات النظرية والميدانية المحصل عليها على ضوء الفرضيات المدروسة، ثم خاتمة تحمل مجموعة من التوصيات التي قد تهم المؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية الجلفة، أو أي مؤسسة أخرى من نفس طابع نشاطها.

الباب الأول:
البناء المنهجي والمعرفـــي لمقاربة سوسيـولوجيــة لتنمية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية

الفصل الأول: البناء المنهجي

المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع

المطلب الأول: أهمية الدراسة

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

المبحث الثاني : الإشكالية

المطلب الاول: الفرضيات

المطلب الثاني: تحديد المفاهيم

المطلب الثالث: منهج الدراسة و الدراسات السابقة

الفصل الأول :البناء المنهجي

لا يكفي اختيار موضوع ليكتسي أهمية علمية وعملية للنجاح في انجاز دراسة علمية بمستوى كل الشروط المطلوبة بل لأن بلوغ هذا الهدف يتطلب بناء معرفي وعلمي ومنهجي لتجديد الموضوع، فيشهد مسعى منهجي منطلق من أسس نظرية ومنطلقات معيارية وإجراءات منهجية دقيقة وهذا ما نقترحه في عرض هذا الفصل مع أخذ الخطة اللازمة لتكييف مساهمتنا مع خصوصيات المؤسسة لخدماتية.

المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع

ما دفعنا إلى اختيار موضوع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية هو كون هذه المؤسسة مهمة في المجتمع، خاصة مؤسسة النقل، التي ومن خلال ملاحظتنا اليومية و من خلال استخدامنا للنقل العمومي بوجود الكثير من النقائص، لعل أهمها أو أبسطها تكمن في كيفية تعامل السائق مع الزبون، وعدم احترام مواعيد عمل الحافلات وهي مؤشرات مرتبطة بنوعية تسيير مواردها البشرية، مما جعلنا نخمن أن هذه الأمور تحدث نتيجة للطرق التي تتبعها المؤسسة مع عمالها، ابتداء من صعوبات انتقاء عمالها، وصولا إلى غاية رسم طريقة في انجاز وظائفها بشكل واضح

وفي هذا السياق فقد سجلنا من ملاحظاتنا الأولية حول مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري بمدينة الجلفة ما يلي:

- الافتقار إلى خطة استراتيجية واضحة للتدريب والتكوين بشكل خاص.
- عدم وضوح الكثير من المفاهيم المتعلقة بأهمية التكوين والتحفيز، والعلاقة بينه وبين تطور مستوى الأداء.
- وجود الكثير من المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تعوق عملية التكوين بشكل عام كما أن هناك مجموعة التطورات الحادثة على مستوى هذه المؤسسات والمجتمع والمتمثلة في إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسات العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري وتكيفها مع المقتضيات الحديثة، مما يقتضي اللجوء إلى التكوين المتواصل من أجل تحسين الوضعية.
- ظهور بعض المشاكل في المؤسسات، التي تعود إلى ضعف تكوين العاملين بها.
- اتهامات وانتقادات شديدة للمؤسسة الجزائرية بعدم مواكبة المستجدات
- التطور الاجتماعي، والذي أدى إلى إحداث نقلة نوعية في حياة المجتمع، دفعت إلى تصعيد الحاجة ومضاعفة احتياجاته وزيادة مطالبه من أجل تحسين الخدمات المقدمة إليه.

- إشكالية تنمية الموارد البشرية، التي باتت تشكل هاجس المؤسسة العمومية الخدماتية على رأسها المؤسسة باعتبارها منظومة معرفية يشكل المورد البشري فيها مصدرا للمعرفة ومخزنا للمعلومات وموجها للأداء؛

– وجود نقص في الدراسات التي تناولت وعددت في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية وفصلت فيها، حيث ركزت أغلبها في الاستراتيجية التدريبية واقتصارها على اعتبار التنمية هي التدريب؛

– المكانة التي تحتلها المؤسسة العمومية الخدماتية في المجتمعات الحديثة وإسهامها الهائل في التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الوطني، هذه المكانة متأتية أساسا من توليد ونشر المعارف وتحديثها، تزويد سوق العمل بالكفاءات وإثراء رصيدها من البحوث العلمية المرتبطة بمشكلات ا تمع وتطلعاته والمعبرة أساسا عن التميز في أدائها الذي يكون مصدره التميز في الأداء البشري لديها؛

– ضعف الأداء البشري للمؤسسة العمومية الخدماتية الجزائرية سببه الأول غياب الاختيار الجيد والتسيير الفعال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتخلف المكانة الإدارية؛

–نظرا للوضع الذي آلت إليه المؤسسة العمومية الخدماتية الجزائرية وكثرة المشاكل التي تعانيها. ونظرا لأسباب تخرج عن السيطرة، الذي كان له تأثيراته السلبية على المؤسسة العمومية الخدماتية.

المطلب الأول: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الضرورة التي يلتمسها الاعتناء بالموارد البشرية في حياة المؤسسات عموما والمؤسسات الخدماتية على وجه الخصوص، حيث يتمثل المتغير المستقل في استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تعكس ضرورة توجه المؤسسات إلى الاهتمام برأسمالها البشري وإضفاء البعد الاستراتيجي في تنميته، الذي يشكل المخزون العلمي ورصيدها الفكري والقوة الدافعة لها نحو الارتقاء والتميز ضمن أهدافها الهامة والحساسة، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء البشري في المؤسسة، بالتالي محاولة معرفة مدى فعالية الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الجزائرية في تنمية مواردها البشرية وتحديد أثرها على أداء موظفيها من إطارات و عمال، بالتالي يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:

– أهمية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تكييف المؤسسة العمومية الخدماتية مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة؛ من خلال تثمين وصقل مهارات، معارف وكفاءات موظفيها، بالتالي تحقيق الأمثلية في كافة جوانب مسؤوليات المؤسسة العمومية الخدماتية.

– أهمية الأداء البشري في حياة المؤسسة العمومية الخدماتية وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز؛

– الوقوف على واقع المؤسسة العمومية الخدماتية الجزائرية ومستويات الأداء لدى موظفيها من إطارات وعاملين وعلاقته بالاستراتيجيات المعتمدة في تنميتهم والاستثمار فيهم؛– شد انتباه مسئولي مختلف التنظيمات المؤسسية ومنها المؤسسة العمومية الخدماتية الجزائرية إلى أهمية الموارد البشرية، مع التأكيد على ضرورة تبني نظام جاد في تنميتهم والاستثمار فيهم يتميز ببعده الاستراتيجي؛

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

تزداد طاقات المجتمع في العصر الحديث بازدياد التطور العلمي والحضاري له، في وظل كل هذه العوامل والظروف فإنه لابد من تنمية المورد البشري للمؤسسة من خلال التكفل بالعمال وتكوين العمال تكوينا يؤهلهم للمسايرة والانسجام مع هذه التطورات والتجديدات، وموضوع بحثنا هذا يهتم بأحد هذه العناصر، وهو استراتيجية تهدف إلى الرفع من قدرات العامل المهنية، ومن ثم فإن أدائه يحتاج على الدوام إلى متابعة وتقويم يساعد في ضبط تنمية الموارد البشرية على نحو وظيفي يراعي النقائص والتغيرات المشخصة والمتغيرات التطور العلمي في هذا المجال من ناحية أخرى.

إذن مفهوم الفرد في المؤسسة ينبع من طبيعة الدور الذي يضطلع به لمسايرة المستجدات والتطورات في مختلف المجالات في إطار تنمية الموارد البشرية، فهو

يحتاج إلى اتقان أساليب التعامل مع الأهداف التي تعمل المؤسسات على بلوغها، لهذا نجد أن تكوين العامل له الأهمية البالغة.

ونظرا لأهمية تنمية الموارد البشرية أردنا التعرض لهذه العملية حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري، للكشف عن جوانبها وعلاقته بأداء الأفراد من أجل مردود فعال في المؤسسة من ناحية وإرضاء الزبون المستخدم لهذه المؤسسة من ناحية أخرى

تهدف هذه الدراسة إذن إلى محاولة التأكيد على النقاط التالية:

-اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة العمومية الخدماتية والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها؛

-التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها للمؤسسة العمومية الخدماتية ، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقي بالمؤسسة العمومية الخدماتية ؛

-محاولة الاهتمام باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية ، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين لهذا الموضوع في الاستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية بأبعاده المتناولة ميدانيا، في حين ركزنا في ترجمة

مصطلح تنمية في عمليات حقيقية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الخدماتية للنقل أربع مصطلحات وهي : الارتقاء ،التكوين ، تطوير المسار الوظيفي والإبداع بالمؤسسة العمومية الخدماتية ؛

–تقديم مقاربة نظرية حول محاولة استخدام كل من بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية

–التأكيد على ضرورة استخدام المؤسسة العمومية الخدماتية للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية، إعادة هندسة الأداء البشري للمؤسسة العمومية الخدماتية والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية؛

–الكشف في مدينة الجلفة عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الخدماتية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، وأيضا تحديد مستويات أداء والإدارة ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

المبحث الثاني: الإشكالية

يتوقف تنمية أي مؤسسة ومهما كان طابعها، على تنمية موردها البشري الذي يتطلب إعطاء عناية خاصة بمختلف الفئات والعمليات، وتتم هذه التنمية من خلال استراتيجيات معينة تتبعها المؤسسة تتضمن عدة وسائل تعتني بالعامل وتنمي قدراته

المعرفية والوظيفية، ومن جملة ذلك الاعتناء نذكر التدريب والتكوين والتوجيه، والدعم النفسي والوجداني، الذي يتم خاصة من خلال نظام الحوافز وما توفره المؤسسة من خدمات اجتماعية تخدم العامل وبالتالي تساهم في تنمية المؤسسة، لأن الموارد البشرية تعد الثروة الحقيقية للأمم.

فقد ذكرت نظريات النمو أن القوة المحركة للتقدم هي الإنسان وأن العنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى، ومنه تعد الموارد البشرية دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد لذا تزايد الاهتمام بها في مختلف بلدان العالم، ففي الدول المتقدمة ازداد الاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية نتيجة التغير التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فكانت ذات الأهمية القصوى نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد الزراعي أو الاقتصاد القائم على المحروقات إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة وهذا ما يتطلب يد عاملة مؤهلة، قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة المستوردة، ومنه فان أي دولة من الدول المتقدمة أو النامية أصبحت تراهن اليوم على أن تنمية الموارد البشرية الوسيلة المثلى لتحقيق النمو ووسيلة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة عالية.

إن نجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمراره يتطلب تشخيص استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية المنتهجة في هذا المجال، إلا أن التغيرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تؤثر عليه مما قد يخلق مشاكل وصراعات داخل مختلف مؤسساته، لذا عليها أن تكون على استعداد دائم لمواجهة كل ما يعترضها من تغيرات وضغوطات قد تؤثر على مواردها البشرية، خاصة مع ازدياد حجم المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطها وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من السلع والخدمات من اجل تحقيق رضا زبائنها وتوسيع مجالاتها، فاستقرار التنظيم وبقاؤه يعود إلى قدرته على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على تفاعله مع المحيط، وتلبية الحاجات التي تدعو إليها عمليات التغيير.

تشهد بيئة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على غرار باقي المؤسسات العالم تغيرات، وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة أثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها.

فأصبح لزاما عليها التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن الاهتمام بمختلف مراحل و عمليات تقييم الموارد البشرية ، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كون تنمية الموارد البشرية سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين ، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتنمية موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن هذه التنمية هي أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات، واقر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في تنمية الموارد البشرية وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات تنمية الموارد البشرية تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

ونظرا لهذا الدور الهام للموارد البشرية دأبت المؤسسات على تنميته عن طريق تدريبه وتحفيزه وتطوير قدراته[1]، كي يؤدي دوره بكل فعالية وكفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، وبذلك أصبحت أدبيات، التسيير الحديث تحوي مفهوما جديدا، ألا وهو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فتنمية الموارد البشرية قائمة أساسا على التدريب والتحفيز والاهتمام والتكفل بالمورد البشري، باعتباره العنصر الفعال في أي تحول، والتقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية.

تعتبر المؤسسات الخدماتية من المؤسسات الاقتصادية المهمة في المجتمع، فهي تتعامل مع الزبون بشكل مباشر مما يتطلب عناية خاصة وتدريب خاص لعمالها حتى يتمكنوا من التواصل مع الزبون من دون مشاكل، ومن بين القطاعات الخدماتية الأكثر أهمية نذكر قطاع النقل الذي يعد بفروعه وأنشطته مكونا هاما من مكونات الاقتصاد الوطني وركيزة من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لما له من تأثير على القطاعات الاقتصادية الحيوية، حيث أن توفر شبكات النقل الحديثة والمتكاملة بجميع وسائله المختلفة (البري، البحري، الجوي) يمثل عامل مهم في تحديد مواقع واتجاهات الأنشطة الاقتصادية المختلفة فهناك ارتباط وثيق بين النمو الاقتصادي للبلد ومستوى نمو قطاع النقل، كما أن النمو يتأثر وبصفة مباشرة بوتيرة نمو قطاع النقل

[1] برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية،1990 .

ومدى كفاءته ومرونته وذلك من خلال شبكات النقل المختلفة حيث تتم عمليات التبادل بين مراكز الإنتاج والاستهلاك وحتى تنقلات الأفراد ومدى مساهمة الفرد في عملية التنمية، لذلك نجد النقل في الدول المتطورة قد اخذ الأهمية الخاصة به وذلك بالتجديد الدوري لبنية النقل مثل شبكات الطرق، وخطوط سكك الحديدية وكل حسب أهميته.

ومع التطور التقني والتغيرات العالمية والمحلية كان لا بد للأنظمة البحث في تطوير وسائل النقل والتي تطورت في الآونة الأخيرة بشكل رهيب وبوتيرة سريعة جدا من اجل تسهيل تنقلات الأفراد لرفع مردودهم في عملية التنمية، وقد تعددت وسائل النقل الحضري الجماعي والتي تتعدد أنواعها وأصنافها مثل الحافلة والترمواي والميترو...الخ، والتي تسعى إلى مجموعة من الوظائف المتكاملة وتحقيق المنفعة المكانية والزمنية وتخفيض التكاليف الإجمالية وإبراز هذه الوظائف المساهمة في زيادة النمو الاقتصادي بجعل حياة أفراد المجتمع أكثر سهولة في أداء مهامهم.

فالنقل له أهمية كبرى على مستوى الاقتصاد، إذ يعتبر هو الوسيلة الرابطة بين

مناطق الإنتاج فيما بينها من خلال نقل الأفراد والسلع والمواد الأولية عبر مختلف الطرق والمنشآت القاعدية المتوفرة.

أما من الناحية الاجتماعية فيعتبر نظام النقل والمواصلات بمثابة الرابط الاجتماعي فيما بين الأفراد في المجتمع الواحد، وعامل من عوامل فك العزلة خاصة في الامتداد العمراني الكبير للمدن والذي أدى إلى بعد المسافة بين الأفراد أين لا يمكن الوصول إلى بعضهم بالسير على الأقدام، أما على المستوى الحضري والعمراني تعتبر شبكة الطرق والمواصلات في المدينة بمثابة الشرايين والتي تتغذى بموجبها كافة مناطق وقطاعات المدينة بما يلزمها للنهوض بكافة الوظائف من مكان لأخر لتحقيق أغراضهم وتلبية حاجياتهم من العمل والتسوق والترفيه.

ويعد النقل الحضري في جوهره عملية اقتصادية واجتماعية استراتيجية لمدى مساهمته في تموين السوق بمختلف السلع والخدمات وتغطيت متطلباته وربط مختلف المناطق الحضرية يبعضها البعض ولكي تتم هذه العملية بشكل مخطط ومنظم يضمن جودة عالية لنوعية الخدمة لابد أن تتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي توضح لنا حالة النقل والشبكة وغيرها، ومن الملاحظ أن عملية النقل أو إداراته باتت ترتكز على مجموعة من الأسس العلمية وتتمحور حول البحث في استخدام الأسلوب والاستراتيجية المناسبة لتنمية المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لهذه المنظمة ككل.

وتبدوا هذه الأهمية لقطاع النقل في دور المؤسسات الخاصة بالنقل الحضري وشبه الحضري، باعتبارها واحدة من المؤسسات الخدماتية العمومية المهمة، والتي لها دور كبير في فك العزلة عن أفراد المجتمع وتسهيل حياتهم من خلال توفير لهم النقل بشكل مستمر.

وقد تم اختيار المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه حضري لولاية الجلفة كميدان للدراسة، وهذا لأن هذه المؤسسة تعمل على نقل المواطنين داخل وخارج الولاية، و لأداء مهامها تقوم بتجديد هياكلها بشكل دوري وبالشكل الذي يتماشى مع متطلبات العصر، كاستخدام التكنولوجيا الحديثة للزيادة من سيرورة العمل واستخدام وسائل نقل حديثة، تحمل كل مميزات التي تريح الزبون أو المواطن، مما يجدها أمام ضرورة الاهتمام بمواردها البشرية ابتداء من طريقة انتقائهم ومن ثم إلى تدريبهم وتكوينهم، وصولا إلى تحفيزهم والاهتمام بهم اجتماعيا واقتصاديا، حتى يندمجوا في مؤسستهم بسهولة وبالتالي تنمية المؤسسة بشكل عام والوصول إلى أهدافها، فما ما هي الاستراتيجية المتبعة من طرف مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة في التعامل مع الموارد البشرية؟، وكيف تقيم الموارد البشرية هذه الاستراتيجية من حيث كيفية مساهمة التدريب والتكوين، ونظام الحوافز والترقيات في تنميتهم؟

ويمكن تفكيك هذا السؤال الى ثلاث أسئلة فرعية كما يلي:

- هل طريقة انتقاء العمال ينمي الموارد البشرية للمؤسسة الخدماتية العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة؟
- هل برامج التدريب والتكوين المستمر تنمي الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة؟
- هل التحفيز ينمي مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة؟

المطلب الأول: الفرضيات

الفرضية الأولى

مكنت عملية انتقاء العمال للمؤسسة الخدماتية العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة من تحقيق تنمية مواردها البشرية.

الفرضية الثانية

مكنت برامج التدريب المؤسسة العمومية الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة من تنمية الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة

مكنت عملية التحفيز المؤسسة العمومية الخدماتية من تسيير الحياة المهنية للعمال وتنمية مواردها البشرية.

المطلب الثاني: تحديد المفاهيم

التنمية البشرية :

التنمية عملية شاملة متكاملة يتوقف نجاحها على ما يقوم به البشر من جهد متعدد الجوانب والأشكال، والتنمية كمفهوم حديث ظهر عقب الحرب العالمية الثانية خاصة، لما نجم عنها من مشكلات اجتماعية بارزة دفعت بدول العالم إلى بذل جهود مضاعفة لتغيير أوضاعها وتحسين أحوالها المادية، لذا فقد ارتبط مفهوم التنمية بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي وما يعنيه ذلك من تغيير في بنية الاقتصاد بتعدد قطاعات الإنتاج وتطور خدمات الصحة والتعليم وما شابه ذلك.

فمفهوم التنمية البشرية يتضمن إتاحة خيارات متعددة وجعلها في متناول الأفراد من خلال توفير المناخ الملائم والمساعد على تحقيق أهداف الأفراد، كما يهتم هذا المفهوم من جهة أخرى بتشكيل القدرات البشرية من خلال تحسين مستويات المعرفة

والصحة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن محور التنمية البشرية يرتكز على الأبعاد التالية:[1]

- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.
- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.
- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

اما من حيث التطبيق، فقد تبين انه على جميع مستويات التنمية، تتركز الخيارات الاساسية في ثلاثة : هي ان يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل، وان يكتسبوا المعرفة، وان يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة، وما لم تكن هذه الخيارات الاساسية مكفولة، فأن الكثير من الفرص الاخرى سيظل بعيد المنال بيد ان التنمية البشرية لا تنتهي عند هذا الحد، فهناك خيارات اضافية يهتم بها الكثير من الناس وهي تستمد من الخبرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الى فرص الابداع، واستمتاع الاشخاص بالاحترام الذاتي، وضمان حقوق الانسان[2]

[1] قدي عبد المجيد،'' **إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة''**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،2004 ، ص02

[2] برنامج الامم المتحدة الانمائي، مرجع سابق، 1990، ص35.

لقد تحول اهتمام الفكر الاقتصادي العالمي إلى التنمية البشرية وبلورة مفاهيم ومؤشرات ومقاييس لها، وأصبح شكل من اشكال التطويع لأدوات العلوم الاجتماعية ومحاولة البلورة نظرية لتنمية تتلاءم مع خصائص وواقع الحياة في البلدان النامية وقادرة على الكشف عن عناصر الاختلال في عناصر التوازن على الصعيد العالمي مثلما تكشف عن اختلال عناصر التنمية في داخل البلدان، فان الفكر والمفهوم الذي ينبع منه لكي يكون عالمياً يجب ان يكون انسانياً، ولكي يكون انسانياً يجب ان يفي بحاجات الناس وان يحقق اهدافهم في الحياة[1].

ومع نضوج مفهوم التنمية البشرية بدا البرنامج الانمائي للأمم المتحدة يطرح مفاهيم مكملة لمفهومه الاساس ومنها مفهوم التنمية المستدامة التي وصفت من قبله انها تنمية موالية للناس وموالية للطبيعة، وهي تعطي أولوية للحد من الفقر والعمالة المنتجة وللتعامل الاجتماعي، ولإعادة توليد البيئة وهي توازن بين الاعداد البشرية وبين ما لدى المجتمعات من قدرات متوائمة، وما لدى الطبيعة من قدرات هائلة[2]

أما في هذه الدراسة فسنتناول مفهوم التنمية البشرية في المؤسسة الخدماتية والمتمثلة بقطاع النقل، حيث سنتطرق للتنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، فسنركز كيف تهتم هذه المؤسسة

[1] آمال شلاش، "التنمية البشرية المستدامة المنظور العام ومنظور الخصوصية"، **دراسات في التنمية البشرية في الوطن العربي**، مركز دراسات الوحدة العربية، 1995، ص23

[2] البرنامج الانمائي للأمم المتحدة، **تقرير التنمية البشرية**، 1994، ص58

بموظفيها وتعتني به لتنمية قدراتهم المهنية والمعرفية من ناحية، ومن ناحية أخرى تنميتهم من الناحية الاجتماعية، من خلال ما توفره لهم من حوافز ومكافآت.

الموارد البشرية :

يقصد موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل لصالح منظمة ما وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، فالبنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان الذي يعتبر نقطة البداية والنهابة، فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي[1].

وتمثل الموارد البشرية مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات، والاتجاهات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات هذه العناصر.

[1] عادل زايد، **الآداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة ،2003، ص 33.

فالموارد البشرية هي "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"[1]

ونقصد بالموارد البشرية في هذه الدراسة كل العمال الذين تستقطبهم المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، خاصة العمال الدائمين، والذين يدخلون ضمن إدارتها، فيصبح لهم الحق في الاستفادة من كل ما تقدمه المؤسسة من عروض لتنمية الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية :

لا يوجد اتفاق بين العلماء حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومع ذلك أصحاب النظرية الحديثة في مجال علوم التسيير أعطوا هذا المفهوم أهمية كبرى، بعدما كان أصحاب النظرية التقليدية ينظرون إلى هذا المفهوم من زاوية ضيقة تنحصر في كونه فقط نشاطا روتينيا يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، وبهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسة في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى، نظرا للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق

[1] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، لجامعة قالمة،2004 ، ص25 .

أهداف المؤسسة، تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة العاملين في المنظمات والمؤسسات من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسئولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذين العاملين بالمنظمة.

تعمل إدارة الموارد البشرية على حل الكثير من مشاكل العمل مثل عدم بذل العاملين أقصى الجهد لتأدية العمل المطلوب وعدم الالتزام بقانون العمل، والاهتمام بكل ما يخص العامل وكيف يساهم ذلك في تطوير المنظمة بشكل عام، وهذا بهدف:

- تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء.
- رفع الحافز لدى الموظفين والتزامهم في العمل.
- تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية
- تنمية الموارد البشرية.
- استقطاب وتعيين أفضل الموارد البشرية.
- مكافأة الموظفين على إنجازاتهم.
- تحقيق الانسجام في العمل لرفع مستوى الأداء ومستوى الإنتاجية.

ومن أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية

- تحليل ووصف الوظائف.
- تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- اختيار الموظفين الجدد.
- تدريب وتوجيه الموظفين الجدد.
- الأجور والمرتبات.
- الحوافز والمكافآت.
- تقييم الأداء.
- التكوين والتطوير

ومن بين المفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية أن إدارة الموارد البشرية هي "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد"[1]، فإدارة الموارد البشرية إذن تتضمن مجموعة الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة من تخطيط، توظيف، اختيار، تدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال، والبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة، بما يحقق الاستخدام الأمثل الفعال للموارد

[1] عبد الباقي صلاح وحنفي عبد الغفار، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص04

البشرية فهي" :مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية[1]" وبالتالي إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما متكاملا لإدارة العناصر البشرية في المؤسسات، وهذا انطلاقا من أن العنصر البشري يمثل أم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وتأقلمها مع بيئتها التي تتميز بالتغير والتعقد والتعقيد، الأمر الذي يقود في الأخير إلى تحقيق المؤسسات لأهدافها ويتكون هذا النظام المتكامل للموارد البشرية من "البيئة الخارجية، وظائف إدارة الموارد البشرية، البيئة الداخلية، الأفراد، الوظائف، نتائج العمل، والنتائج التنظيمية."[2]

تتوفر المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري على إدارة خاصة للموارد البشرية لمراقبة كل ما يحدث وتنمية الموارد البشرية من ناحية ومن ناحية أخرى تنمية وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما نقصده بإدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

كل مؤسسة مهما كان طابعها تحاول إيجاد استراتيجية جيدة لإدارة الموارد

[1] قديد فوزية، **المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص :إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر،2006 ، ص74.

[2] مرسي جمال الدين محمد، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003 ، ص18

البشرية حتى تتمكن في الأخير من تحقيق أهدافها وتنمية مؤسستها، والتي لن تحدث إلا من خلال التخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية وتنميتهم، التي هي في الأخير بمثابة تنمية المؤسسة، وبالتالي تكون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغييرات البيئية[1]

تمثل الاستراتيجية للموارد البشرية في أساسها نظاما يتكون من عدة عناصر مترابطة فيما بينها، وتتفاعل فيما بينها وبين البيئة الخارجية للمؤسسة، وتتمثل الغاية الأساسية لهذا النظام في تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية بالاعتماد على تبني استراتيجيات مناسبة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على الأمد البعيد، كما يمكن إدراج العناصر التالية كأبعاد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:[2]

- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.
- المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.

[1] سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004 ، ص83

[2] السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة،2002 ، ص45

- الاهتمام بمحتوى العمل.
- البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.
- تنمية العمل الجماعي والأداء الجماعي.

الأداء :

رغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم توصل إلى إجماع حول مفهوم واضح له نظرا لتعدد اتجاهاتهم واختلاف الأهداف المتوخاة من دراساتهم .ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل والذي يعني تنفيذ أو تأدية عملto perform[1]، كما يمكن أن يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[2].

[1] ECOSIP, **Dialogue autour de la performance en entreprise**, éditions Harmattan, paris, 1999, p.18

[2] الحسيني فلاح حسن عداي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان،2000 ، ص231

إن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في إطار استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها وغاياتها المرسومة وعند التعمق في تحليل هذا المفهوم فإنه ينبغي الإشارة إلى أنه كثيرا ما يقرن الأداء بمفهومي الكفاءة والفعالية، وعليه يعرف الأداء على أنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات" فنلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات مع ضمان تدنية المدخلات.

التدريب :

تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، ولكننا سنقتصر في هذه الدراسة على تناول البعض منها بما يفي بالغرض "فالتدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله هذا جديرا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة[1]"

فهو بالأساس عملية تعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة، "وهو مجمل النشاطات،

[1] Sékou Lakhdar, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation, Paris, 1986, p153.

والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية[1]"

وهذا التعريف يتضمن العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم، والتي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية، وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضاءها التي يسعى كلا الطرفين تجسيدها والاستفادة منها.

كما أن " التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفونها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة "[2] حيث يتضمن التدريب مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم.

[1] Vatier Raymond, **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**, entreprise moderne d'édition, paris, 1984, p.203.

[2] بروس آن وبيتوني جيمس، **فن تحفيز العاملين**، ت: زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، 1999 ، ص15 .

وتتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل (التقنيات والآلات) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف، كما يمكننا أن نستشف أكثر أهمية التدريب بالنسبة لمسألة التنمية البشرية في البلدان الإسلامية من خلال استعراض أهم الأهداف المتوخاة من انتهاج أسلوب التدريب، وهي:

- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.
- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف

التكوين :

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت

مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد للأخذ بأسباب التطور الحضاري، والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

فالتكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر[1] وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعا على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير، وعموما التكوين بجميع أنواعه التعريف النظري والعملي بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أداؤه من قبل المتكون يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته، ليكون من أرباب المهن وقبل هذا كله اكساب الفرد القناعة بأن التكوين أصبح مطلبا حيويا تفرضه ظروف العصر التقنية، فزيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن[2]، ويشير كل من هايسون ومايرز في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاءة ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية

[1] عبد الرحمان الشقاوي، **التدريب الإداري للتنمية**، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985، ص 09
[2] بديع محمود مبارك القاسم، **تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق**، مطبعة الأمة، بغداد، 1975، ص 04.

مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة، فالتكوين هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب العمال المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، فهو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة، وهو تللك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل[1]

أيضا "التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية،[2] حيث يجب الاهتمام بالتخطيط للتكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه من الضروري، اهتمام التكوين بتغيير الفرد والجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير

[1] زكي محمود هاشم، **ادارة الموارد البشرية**، الكويت جامعة، الكويت، 1989، ص 255
[2] عبد الكريم درويش وليلى تكلا، **أصول الادارة العامة**، مطبعة الانجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 594

الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه: " الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي العمال في المؤسسة[1]، أين يتوضح لنا الهدف من تعديل معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في المؤسسة.

التكوين هو عبارة عن: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"[2].

أما التعريف الذي يتماشى مع دراستنا هو أن التكوين "عملية منظمة ومستمرة، موجهة للعامل، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات المؤسسة الحالية أو المستقبلية، والتي يتطلبها العامل والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"[3].

[1] علي السلمي، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، ط3، مكتب غريب، القاهرة، 1985، ص 352
[2] عبد الرحمان عبد الباقي عمر، **ادارة الافراد**، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1975، ص 205
[3] علي محمد عبد الوهاب، **للتدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص37.

التحفيز:

توجد عدة تعاريف لمفهوم التحفيز، وهو "عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما، كما يعرف التحفيز على أنه "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"[1] فالدوافع تنبع من حاجة أو ضرورة فسيولوجية، كما قد تنتج من عوامل نفسية كحاجة الفرد للشعور بأنه مقبول، أو مقيم من طرف الآخرين؛ وإذا نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظر إدارية فمن المهم أن ندرك الحقيقة التالية وهي أننا لا نستطيع أن نحفز الأخرين، ولكننا نستطيع فقط أن نؤثر على ما يحفزهم لعمل شيء ما، أي كيف نوظف هذا التأثير بطريقة يمكن أن تقود إلى شعور العمال بأهم محفزون على أعلى المستويات، وينقسم التحفيز إلى نوعين، تحفيز ذاتي (داخلي) وتحفيز خارجي، ويعتبر التحفيز داخلي عندما يشعر الفرد برغبة أو بدافع يدفعه لعمل شيء ما، ومن ثم يقوم بسلوك معين لإنجاز ذلك؛ بينما يعتبر التحفيز خارجيا إذا كان التحفيز للعمل يتأثر بعوامل خارجية كالمكافآت والعلاوات والترقيات الإدارية، هذه العوامل الخارجية تؤثر

[1] الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير :أساسيات ووظائف وتقنيات**، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية،1995 ، ص10

بدورها على العوامل الذاتية للتحفيز، وغالبا ما يطلق على العوامل الخارجية مصطلح "القوى المحفزة "بشرط ارتباطها بالاهتمامات الذاتية[1]

إذا يمكن اعتبار التحفيز الداخلي على أنه مجموعة العوامل التي تحفز الفرد من الداخل مثل المصلحة الشخصية والرغبة؛ بينما يمكن النظر إلى التحفيز الخارجي على أنه مجموعة العوامل التي تقع خارج ذات الفرد والتي تؤثر على حاجاته الداخلية ورغباته وما يترتب على ذلك من سلوكيات ومن أمثلتها المكافآت والترقيات.

مما سبق نلاحظ أن المؤسسة عندما تعالج موضوع تحفيز العمال فإنها في الحقيقة تحاول أن تجد وتفعل العلاقة بين الحوافز الداخلية بما يلبي الحاجات والرغبات الشخصية لعمالها وبين ما يطلبه العمل من جهد ومهارة والعوامل التي تؤثر عليه بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا ما نقصد به بالتحفيز، أو نظام الحوافز في هذه الدراسة.

الترقية :

الترقية هي اسم من فعل رقى، يرقي، ترقية، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي، كترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة، يدخل في إطار الترقية الاجتماعية او اعتبار الشخص ثريا فهنا

[1] بروس آن وبيتوني جيمس، مرجع سابق، ص18

تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية، فالترقية يقصد بها "انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى اعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية في مجال السلطة"[1]

فالموظف يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله ، والترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع ، وتعتبر جزءا من ثقافة المجتمعات[2]، وقد اختلف تعريف الترقية عند المفكرين فهناك من عرفها على أنها وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للموظف[3]، كما عرفت الترقية على انها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل على مستوى أعلى، فهي تنطوي على زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية[4]، وهي أيضا شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز[5]

أما في هذه الدراسة فنقصد بالترقية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى مصحوب بزيادة مالية بالدرجة الأولى وزيادة في المستوى الأدنى والسلطة

[1] محمد فؤاد مهنا، **سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم**، دار المعارف، القاهرة 1967، ص 54
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص301
[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، ط5، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص385
[4] محمد حافظ الحجازي، **إدارة لموارد البشرية**، ط1، دار الوفاء، القاهرة، 2006، ص138.
[5] علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص125 .

الممنوحة تساعد الموظف على تنمية وتطوير مساره الوظيفي[1].

المطلب الثالث: منهج الدراسة والدراسات السابقة

منهج الدراسة:

على الباحث اتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الملائم الذي تفتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن حيثياتها وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم.

المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج التحليلي المنهج التحليلي: وهو منهج

يقوم على دراسة الإشكالات العلمية لتنمية الموارد البشرية المختلفة للمؤسسة العمومية الخدماتية: تفكيكا أو تركيبا أو تقويما، فإن كان الإشكال تركيبة منغلقة، قام المنهج التحليلي بتفكيكها وإرجاع العناصر إلى أصولها في المؤسسة العمومية الخدماتية. أما إذا كان الإشكال عناصر مشتتة في تنمية الموارد البشرية؛ فإن المنهج يقوم بدراسة طبيعتها ووظائفها،

كما يمكن أن يقوم المنهج التحليلي على تقويم إشكال تنمية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية، أي نقده.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المناهج، الأردن، 2006، ص207

ويتلخص دور المنهج التحليلي في دراسة تنمية الموارد البشرية للمؤسسة

العمومية الخدماتية في عمليات ثلاث قد تجتمع كلها أو بعضها في العمل الواحد،

وهي تقنية جمع البيانات ثم التفسير: أي التفكيك والنقد: أي التقويم؛ ثم الاستنباط، أي التركيب.

تم اختيار تقنية الاستبيان باستمارة أسئلة تتماشى الأسئلة مع موضوع البحث الخاصة بالمؤسسة العمومية الخدماتية، وتغطي جوانبه المختلفة وفروضه أو تساؤلاته، بمعنى أن تعكس الأسئلة المتغيرات أو الفرضيات، أو تساؤلات الدراسة، و جميع العناصر لها علاقة بالبحث ومشكلته، مع مراعاة ترتيب تسلسل الأسئلة وَفْق ترتيب فرضيات الدراسة، (وأن الهدف منها هو الوقوف عند حد التحليل والربط والتحديد لنوعية الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة)، فصممت استمارة استبيان مكونة من أسئلة موزعة على محاور و محكمة حسب المعايير المنهجية.

ثم تحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة. حيث تم استخدام نظام SPSSلتحليل ومعالجة أسئلة الدراسة والاطلاع على النتائج.

وسنعود الى تفصيل هذه النتائج في الباب الثاني المخصص لعرض واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة

الدراسات السابقة :

اهتم الكثير من الباحثين الجامعيين بدراسة موضوع الموارد البشرية و أنجزت حوله العديد من الاطروحات في مختلف الجامعات الدولية و العربية لدرجة يصعب تناولها في أطروحة واحة ويمكن للباحثين الراغبين في مواصلة المساهمة في دراسة هذا الموضوع الاستفادة من تراكم المعارف النظرية و الميدانية التي تحقق نتيجة تواكب هذه الأعمال الجامعية و قد سار البح الجامعي في الجزائر عل نفس المسلك إذ أنجزت حول موضوع الموارد البشرية الكثير من الأطروحات التي أهتمت بدرجة أساسية بالمؤسسات الخدماتية ، و هذا ما يسمح لنا بالاستفادة من الدراسات السابقة وسنحاول فيما يلي عرض الدراسات التي تتضمن نتائج كفيلة بدعم بناء مقاربتنا لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري بمدينة الجلفة كنموذج للمؤسسة الخدماتية وهذا ما دفعنا إلى انتقاء هذا العدد المحدود من الدراسات من الكم الهام من الأعمال الجامعية حول الموارد البشرية في الجزائر و العالم العربي و في العالم.

نعتبر في تنظيم عرضنا لهذه الدراسات التميز بين ما نراه نموذجي والأقرب فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية وأهم النقاط التي سوف نتعرض لها من خلال دراستنا دون التمييز بين موطن هذه الدراسات وتفضيل محتواها بالنظر الى تعرضها لإشكالياتها المدروسة

دراسات حول تطوير التنمية البشرية في مصر:

اخترنا عينة من الدراسات التي أنجزت في مختلف الجامعات المصرية ونعرض فحواها في الدراسة التالية.

دراسة حول تطوير الموارد البشرية بالجامعات المصرية:

أنجز الباحث هشام سيد عباس: هذه الدراسة قدمها بقسم أصول التربية كلية التربية جامعة بنى سويف في رسالة دكتوراه عن تطوير الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وذلك عن طريق دراسة ميدانية في جامعات القاهرة والفيوم والمنيا وبنى سويف وأسيوط وبنها لعام 2012، [1]

وتهدف الدراسة إلى حل المشكلات العديدة التي تواجه اختيار الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وذلك من الاعتماد على التفوق التحصيلي للطلاب لاختيارهم

هشام سيد عباس ، **تطوير الموارد البشرية بالجامعات المصرية**، أطروحة دكتوراه دولة في أصول التربية، بقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة بنى سويف، جمهورية مصر العربية،2012.

كنواة لأعضاء هيئة التدريس، والاعتماد على الأقدمية بالنسبة للإداريين، وكذلك سيادة النمط الإداري البيروقراطي من حيث هرمية السلطة وهرمية العلاقات بين العاملين، كما أن إعداد الموارد البشرية لا يساعد على وجود ثقافة مهنية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة، ولم تحقق دورات إعداد المعلم الجامعي الهدف المرجو منها حيث تعتمد على المحاضرات النظرية وافتقادها للتدريب الميداني، والاعتماد على نظم تقويم أداء تقليدية وضعف تقديم رؤية واضحة عن أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

أما عن أهمية الدراسة فتتمثل في تطوير قاعدة معلومات موحدة توفر الخدمة المطلوبة لكافة احتياجات الموارد البشرية، وخفض الفاقد في أهم موارد الجامعة وهي الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتهم، والذي يتزامن مع توجه وزارة التعليم العالي في الاهتمام بالموارد البشرية بالجامعات المصرية واختيارها وإعدادها على النحو المطلوب، وكذلك التعرف على كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من خلال مدخل إعادة الهندسة، وتقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج التحليلي من خلال تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية وعملياتها، وعملية إعادة الهندسة ومراحلها، ووصف واقع إدارة الموارد

البشرية بالجامعات المصرية من حيث العمليات الأربع الرئيسية، والتي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتنظيم إدارة الموارد البشرية، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتقويم أداء الموارد البشرية، كذلك اعتمدت الدراسة على أسلوب دلفاي من خلال استبيان للتعرف على آراء الخبراء حول كيفية تنفيذ التصور المقترح.

كما تنقسم حدود البحث لحدود مكانية والتي تتمثل في مجتمع البحث في جامعات القاهرة والفيوم والمنيا وبنى سويف وأسيوط وبنها، حيث تمثل هذه الجامعات التوزيع الجغرافي لجمهورية مصر العربية، وحدود بشرية تقتصر في عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية بهذه الجامعات، بالإضافة إلى عينة من أساتذة الإدارة التعليمية بكليات التربية وإدارة الأعمال بكليات التجارة بهذه الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي من أهمها أن أهداف تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية تتمثل في تحقيق أهداف الجامعات المصرية من خلال تعبئة مواردها البشرية، وتطوير قدراتهم، وإكساب الموارد البشرية المعارف المهنية وصقل مهاراتهم وقدراتهم، كما يمكن إعادة هندسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال: نشر ثقافة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، ورصد كل من البيئة الخارجية للجامعة والبيئة الداخلية للجامعة، وتحديد

سياسات إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية وترجمتها في صورة برامج وموازنات محددة لهذا الغرض، ثم تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

كما انتجت إعادة هندسة إجراءات تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال إعادة هندسة نظام استقطاب الموارد البشرية، واختيارها، وإجراءات التعيين، ثم تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، وكذلك يمكن تطوير برامج التنمية المهنية المقدمة للموارد البشرية بالجامعات المصرية، وذلك من خلال وضع المؤشرات اللازمة للكشف عن الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب فيه، ووضع خطة للتنمية المهنية تتبع من الاحتياجات المهنية الحقيقية.

وأثبتت أنه يمكن إعادة هندسة إجراءات تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية من خلال تحديد الأهداف الواضحة والمعلنة لتقويم أداء الموارد البشرية، ووضع المعايير اللازمة لقياس أداء الموارد البشرية، وتحديد متطلبات التدرج ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة، وعمل سجلات سنوية لتقييم أداء الموارد البشرية، وأهمية ربط نظام الحوافز لدى الموارد البشرية بنتائج تقييم الأداء.

كما توصلت الدراسة لوضع تصور مقترح حول كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ويتكون من مجموعة من المحاور تتمثل في فلسفة التصور، وأهدافه، والبنية التنظيمية له، ومراحل تطبيقه والتي تتمثل في أربع مراحل

هي مرحلة التهيئة، والمرحلة التحضيرية، ومرحلة إعادة تصميم العمليات، ومرحلة تقييم النتائج.

دراسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالأردن :

وقد اخترنا دراسة أبودولة (2005) بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية وهي دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين. هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات مديري ادارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية. اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واسلوب الدراسة الميدانية المقارنة. وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة بالأردن. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج. أبرزها: ان (66.7 %) من منظمات القطاع العام و (52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية. وان (30.9%) من منظمات القطاع العام و17.5% في قطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء المنظمة او على مستوى ادارة الموارد البشرية بالإضافة الى عدم وجود فروق ذي دلالة احصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة وادارة الموارد البشرية. وان ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في

القطاعين جاءت متدنية. وضعت الدعم من قبل الادارة الموارد البشرية. وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال[1].

والى هذه الدراسة يمكن إضافة دراسة بقلة، لبنى عطا الله سعيد (2004) بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني : دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة الى أي مدى يتم اتباع مجموعة من الانشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت الى مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط للموارد البشرية، وكذلك الى معرفة مدى الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها. وقد تكونت عينة من (115) مديرا من مديري الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين. وتوصلت الدراسة الى أن الانشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، تمارس بدرجة متوسطة بالإضافة الى وجود فروق بين

د. جمال داود أبو دولة و د. لؤي محمد صالحية، تقييم **مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.

منظمات كلا القطاعين، فيما يخص تلك الانشطة والممارسات، باستثناء المرحلة الاخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة بين اداراتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية، وقد كانت لصالح القطاع الخاص. وان هناك ربطا وتكاملا ما بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في كلا القطاعين. وان المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين تمتاز بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام، الا ان بعضا من هذه المعلومات يميل الى الدرجة المتوسطة في التوفر والدقة والاستخدام. ووجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط المواد البشرية بشكل فعال في منظمات القطاعين العام والخاص. وان لدى مديري ادارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، كما ان لدى مديري ادارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين اتجاهات ايجابية وقوية نحو الفوائد المرجوة من جراء ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال[1].

دراسات حول الموارد البشرية في بريطانيا :

وندرج كنموذج عنها الدراسة التي أنجزها فربرج VERBERG وفريقه من جامعة كامبريدج سنة 2007 تحت عنوان:

[1] بقلة، لبنى عطا الله سعيد، **واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2004.

« Configurations of human resource management practices a model and Test of internal fit »

و هدفت الى اختبار ترتيبات من خلال العمل على توضيح أثر الممارسات ادارة الموارد البشرية (البيروقراطية–السوق–الاحتراف–المرونة) مع الهيكل التنظيمي للمنظمة تكونت العينة الدراسة من (175) مديرا للموارد البشرية في (175) منظمة وقد توصلت الدراسة الى ان هناك أثر دال معنويا بين كل من البيروقراطية والهيكل التنظيمي والسوق والهيكل التنظيمي وكل من الاحتراف والمرونة والهيكل التنظيمي.

ونضيف الى هذه الدراسة البحث قام به collins & clark وآخرون سنة 2003 بعنوان:

"Strategic human resource practices top management team social networks and frim performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage"

هدفت الى اختبار الاثر بين مجموعة ممارسات الموارد البشرية والشبكات الاجتماعية الداخلية والخارجية لفريق القيادة العليا والاداء المؤسسي تكونت عينة الدراسة من (73) مؤسسة تتمتع بتكنولوجيا عالية المستوى وقد توصلت الدراسة الى ان

الاثر بين الممارسات الموارد البشرية الأداء المؤسسي والمعبر عنه بنمو المبيعات ونمو عدد الاسهم كان وسيطا من خلال الشبكات الاجتماعية للقيادة العليا[1].

دراسات تنمية الموارد البشرية في الجزائر:

قمنا برصد الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، و من بين تلك التي رأيناها تهتم بالمؤسسات العمومية الخدماتية، استعرضنا عدد منها:

- دراسة بن عيشي عمار حول البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة–، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، .2013–2012 تم فيها طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة، أن تصميم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة، أن تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة، أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

[1]Verburg, R. M., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. ''**Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit''**. The International Journal of Human Resource Management ,Volume 18- Issue 2, United Kingdom, 2007, pp 184-208.

بين تصميم البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05بين إجابات المستقصين.

– دراسة حسين يرقي: حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية –حالة مؤسسة سوناطراك–، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ،2007 تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد [1] البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلبا أساسيا لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من اتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال. ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

[1] حسين يرقي، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008

- دراسة سملالي يحضيه :أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية[1]–مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ،2004 –2003تم فيها طرح الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن أهم مسعى للمؤسسات الاقتصادية في ظل توجها ا الاستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها، هذا مرهون بتطبيقات لإدارية الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا لتحسين والرفع من أداء الموارد البشرية ضمن توجها الاستراتيجية واعتبارها أصلا وشريكا في استراتيجيات المؤسسة.

– دراسة بنية عمر: حول رسالة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي للباحث ، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر2005 ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الموارد

[1] يحضية سلامي، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2003 .

البترولية نفطال:1 حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، وركز الباحث على كيفية تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية من خلال وظائف الموارد البشرية، كما حاول أن توضيح أن الموارد البشرية تعد محددات أساسية للإنتاجية ضمن عوامل متكاملة تؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية تعتبر جوهر النشاط الإنتاجي، وأن الحاجة لهذه الموارد تتزايد لرسم الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما لنجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو إلى الفشل والانهيار، فإدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة، والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية، وبالتالي استهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

– دراسة الطيب بوسافل: رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، ، للسنة الجامعية 1994 ،:2وقد ركز الباحث في هذه الدراسة على إشكالية أهمية

[1] بنية عمر، **إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الموارد البترولية نفطال**، رسالة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2005.

[2] الطيب بوسافل، **تنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية سونالغاز منطقة عنابة**، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، معهد علم اجتماع، جامعة قسنطينة،.1994

العنصر البشري في إنجاح المشروع بتنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية سونالغاز منطقة عنابة ، وبشكل أدق، تركزت مشكلة البحث على الناحية التكوينية للعامل من جهة، ومن الناحية الصحية والجوانب الأمنية وما توفره المؤسسة من خدمات اجتماعية تساعد العامل و تخفف من أعبائه حتى يتفرغ لأداء دوره كعامل من جهة أخرى، و بالتالي يتحقق التكامل بين هدف المؤسسة والمتمثل في زيادة الإنتاج و الاستمرارية، وهدف العامل المتمثل في الرضا والاستقرار، وتوصل الى بعض النتائج أهمها أن الاختيار هو أول هذه الخطوات، يليه الاهتمام بالعنصر البشري أثناء قيامه بوظائفه وهذا من خلال آليات عمله ساعات العمل و التكوين والدافعية و الأجر، كما وضح الباحث أن عملية تنمية الفرد تنطلق من ذاته واحتياجاته، فالمبادرة والدافع في تنمية ذاته يكمنان في ذاته، وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا بالنسبة للفرد نفسه و وسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أو بلوغ مستوى أعلى من الإنتاج و الإنتاجية، فالتكوين والتدريب الجيد للعامل ليكون فعالا و مؤديا لدوره على أحسن وجه، التكفل بالجوانب السيكولوجية المساعدة على رفع معنويات العامل ، وذلك عن طريق، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من أجل تكوين جو مريح يساعد العامل على الاستقرار النفسي، وبالتالي يكون مؤديا لعمله بكل راحة و اطمئنان و من هنا يصبح العامل منتجا فعالا، ورفع مستوى المعيشة للعامل عن طريق

تحديد الأجور بكيفية موضوعية و عادلة و ذلك لتمكينه من مجابهة مشكلات الحياة والحصول على حاجياته.

استنتجنا من خلال ما تقدم من دراسات سابقة ما توضح لنا أهمية دراسة المورد البشري وأهمية تنميته في المؤسسات العمومية الخدماتية، حيث ركزت هذه الدراسات على القطاعات الصناعية والزراعية، والتي تساهم في الاقتصاد الوطني بشكل مباشر، لكن ومن خلال بحثنا لم نجد دراسات مميزة تناولت مواضيع في القطاعات الخدماتية في الجزائر، وخاصة منها النقل، والتي تعتبر مورد أساسي في الاقتصاد الوطني، لما تلعبه في تسهيل الحياة الاجتماعية وبالتالي التنمية الاقتصادية، فلولا قطاع النقل لتعطلت الكثير من القطاعات الأخرى، ولهذا ستركز دراستنا على قطاع النقل، وأهمية الاهتمام بالموارد البشرية في هذا القطاع كما باقي القطاعات الأخرى، وكيف للتنمية الموارد البشرية في قطاع النقل ستفتح المجال تنمية المؤسسة بحد ذاتها، والاقتصاد الوطني بشكل عام، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نلاحظ أن أغلب هذه الدراسات ركزت على تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية، وأهمل بالمقابل وجهة نظر العامل أو المورد البشري المستفيد من هذه التنمية والتي على أساسه تأتي تنمية المؤسسة، ولهذا جاءت هذه الدراسة أيضا لتركز على رأي ووجهة نظر الموارد البشرية في ما يقدم لها من خدمات لتنميتها، كما توضح في

مقاربات الفكر التنظيمي خاصة مع التون مايو، وماسلو، الذين ركزوا بشكل كبير على حاجات المورد البشري والعلاقات الانسانية حتى يتم الاستفادة منه من طرف المؤسسة بالشكل الجيد.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجية المؤسسة العمومية الخدماتية

المبحث الأول المدارس الكلاسيكية والمعاصرة للموارد البشرية في الفكر التنظيمي

المطلب الأول: المدارس الكلاسيكية للموارد البشرية في الفكر التنظيمي

المطلب الثاني: المدارس المعاصرة للموارد البشرية في الفكر التنظيمي

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية

المطلب الأول: تطور ومفهوم وأهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني التخطيط وتحديات والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تنمية الموارد في المؤسسة العمومية الخدماتية

المطلب الأول: تعريف التنمية البشرية والتوصيف والانتقاء

المطلب الثاني: التدريب والتكوين ونظام الترقية والحوافز

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجية المؤسسة العمومية الخدماتية

أحيط العنصر البشري باهتماما كبيرا لدى الكثير من المفكرين في العلوم الإنسانية والاجتماعية ومن جملة ذلك علم الاقتصاد وعلم الاجتماع خاصة منه علم اجتماع التنظيم والعمل وعلم اجتماع تنمية الموارد البشرية الذي أصبح يهتم فقط بهذه الفئة ويتعمق في اهتماماتها وطريقة تسييرها وتطويرها، فتعددت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عاملا مؤثرا في نشاطات المنظمة ومساهما فعالا في بلوغ الأهداف، وقد كان لتغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات دورا في بلورة مجموعة من الأفكار، تباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد، ولكن بالرغم من هذا التباين تجاه العنصر البشري، فقد اجمع المفكرون في مجال التسيير والتنظيم وتنمية الموارد البشرية على ضرورة الاعتناء بها وتحفيزها ومحاولة كسب ولائها، وهذا اقتناعا بأهمية مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، سعت المنظمات إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة[1] بها تعنى بشؤون العاملين وترعى مصالحه، وخلال العقدين الماضيين زاد إدراك المنظمة بأهمية ممارسات وظيفة الموارد

[1] ARCAND .G**. Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : Le cas des banques de vint-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie,** Thèse de doctorat en gestion des ressources humaines, Université de Metz, 2006, pp32-104

البشرية، وهذا عندما تحولت هذه الوظيفة من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة ترعى شؤون العاملين، إلى اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال مشاركتها الفعالة مع المسؤولين عن الأنشطة الأخرى، وانطلاقا من هذا، سوف نستعرض بعض مساهمات في حقل الموارد البشرية، وتعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر التنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير ، ولعبت مجموعة من العوامل والظروف دورا في ظهور أفكار النظرية الكلاسيكية وتطورها، ويعد التخصص، تقسيم العمل، الإشراف والرقابة، وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يرتكز عليها الفكر الكلاسيكي

ولكي نفهم خصوصيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الخدماتية يتعين علينا أن ندرس:

المبحث الأول: المدارس الكلاسيكية والمعاصرة للموارد البشرية في الفكر التنظيمي :

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة بسبب

التغييرات البيئية المتسارعة(اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية).....التي جعلت هذه الإدارة ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر .تكيفا مع التطورات والتغيرات والادارة الاستراتيجية هي تلك الادارة المسؤولة عن وضع الاهداف المرجو تحقيقها بالإضافة الى تحديد العوامل البشرية التي تتمتع بالخبرة لتوزيع المهام عليهم و استثمار نقاط قوة كل شخص منهم وتسخيره بطريقة صحيحة مع توفير العوامل المادية وبيئة العمل المناسبة وافتراض المشاكل التي ممكن ان تواجههم واقتراح الحلول الافتراضية ووضعها لتكون جاهزة للتطبيق عند اللزوم .

المطلب الأول : المدارس الكلاسيكية للموارد البشرية في الفكر التنظيمي

الإدارة العلمية لفريد يريك تايلور:

ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة تطورا في أساسها الاقتصادي، وكان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك اتساع السوق الداخلي وزيادة أسواق التصدير وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين، كما ساعدت الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية .ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التبذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة [1]

[1] علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص.34

في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر فريد يريك تايلور رائد هذه المدرسة، وأول من حدد معالمها ومبادئها، وهي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل[1]، وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة .وعليه " فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية[2]، كما أكدت النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد ، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل ، "فبما أن العامل رجل اقتصادي، فإن قراراته تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه، لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد، بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية"[3] ويهدف تايلور من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة، فمضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة، وبالتالي سعر البيع" وهذا يعود على العامل بزيادة أجره بنسبة قد تصل إلى 30 % عن الأجر السابق ويعود على أفراد المجتمع بالنفع حيث يقبلون على الإنتاج طالما

[1] BARBIER J .C ., **l'organisation du travail**, Paris, le Sycomore, 1982, P 20.

[2] صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار الجامعات المصرية، القاهرة ،1976، ص4

[3] حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، د ت، ص149

أنه بسعر منخفض، ويعود على المنظمة بزيادة أرباحها ، وهذا ما يبعث الطمأنينة بجميع الأطراف"[1]

"وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل"[2] كما قام " تايلور "بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الزمن اللازم لأدائها، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء و يزيد في الإنتاجية.

إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب، واعتقادا منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها، " حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية".[3]

[1] TAYLOR. F.W, **la direction scientifique des entreprises**, Alger, ENAC Editions, 1992, P57-58

[2] حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة ،1997، ص 12

[3] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص65

رغم الإشارة إلى أن النجاح الذي حققته نظرية الإدارة العلمية في زيادة الإنتاجية كان خاصة في السنوات الأولى من ظهورها، غير أنها لا تزال تطبق في منظماتنا في الوقت الراهن بشكل أو بآخر، من خلال تبني بعض أفكارها وخاصة تلك المتعلقة بالتنظيم والمورد البشري؛ ولكن بالرغم من ذلك فقد واجهت العديد من الانتقادات من بينها:

- إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل وقصر دور الفرد على التنفيذ، والإدارة على التفكير حيث قال" تايلور "في حديثه للعمال " أنتم هنا ليس للتفكير"[1]
- تجريد العامل من كل إحساس بالاستقلالية.
- اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل.
- إغفال للجوانب الإنسانية للفرد العامل واعتباره كأداة إنتاج.
- إجبار الأفراد على الالتزام بوظائفهم بالطريقة المحددة، وبهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسح المجال للإبداع.
- نظام الأجر بالقطعة والذي يسبب الإجهاد، بسبب إغراء العمال على العمل لفترات طويلة مما ينعكس على صحتهم.

[1] GUY .C, **les relations industrielles**, Edition Dalloz Paris, 1973, P 2.

نظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني ماكس فيبر المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية؛ وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة.

قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم ، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة[1] وتعبير البيروقراطية كما جاء بها فيبر لا يحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع، ولكن يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، "فالبيروقراطية هي آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية وفعالية، وهي نظام فعال للقواعد والإجراءات واتجاهات غير شخصية ترتكز بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة، والمستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل الميداني والعمل المكتبي والتخصص الوظيفي و الرقابة على السلوك ، وترى أن نجاح التنظيم وفعاليته تتوقفان على الخصائص الداخلية والذاتية له"[2] ويتخذ التنظيم البيروقراطي حسب "فيبر "شكلا هرميا، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة

[1] GILBER.J, PROBST. B et All, **Organisation et Management**, les Editions d'organisation, Paris, 1997, P 44.

[2] جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة**، تونس، 1996، ص19.

المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها واجبات رسمية وأن سلطة إصدار الأوامر محددة بشكل رسمي ثابت، وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه" ماكس فيبر "للتنظيم والتقسيم الإداري، غير أنه لم يهمل الفرد على اعتباره من أهم عوامل نجاح التنظيم، إذ يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام وعناية مصدرها قواعد ترتيب الموظف وبالتالي فإن الأفراد يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم، وتزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية وفيما يخص الامتيازات المقدمة فيحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة، ويتقاضى راتبا محددا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد[1] وتملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات العليا، ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقي في السلم الوظيفي وفقا للقواعد التي يحددها التنظيم.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية، يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي وزيادة درجة الإنتاجية الفردية.

[1] علي السلمي، **تطور الفكر الإداري**، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت،1980 ، ص32

بالإضافة إلى هذا، يعتبر التدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة ا لتي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية وخبرته.

ولكن بالرغم من مساهماتها في مجال التسيير، فإن نظرية البيروقراطية لم تسلم من الانتقادات، ولعل أبرزها:

- عدم ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار، وهذا نتيجة للوصف الدقيق للوظائف وما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز والابتكار.
- التحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب الفرد للقيام بها دون نقاش، وهنا يعتبر المورد البشري كالآلة.

إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر والروتين لدى العامل، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه،

فالمناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية، ووضع القواعد التنظيمية[1]

التقسيم الإداري هنري فايول:

انطلقت نظرية التقسيم الإداري والذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجودا في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموما[2]، في حين ركزت الإدارة العلمية على المستوى الفني والإنتاجي، نجد أن نظرية التقسيم الإداري تركز على المستوى الإداري والتنظيمي، وتؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة، كما أنها لا تنظر للأفراد وللعمال والآلات على أنها مشاكل ينبغي على التنظيم أن يجد لها حلولا، ولكن ترى ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الفرد والأعمال والآلات .وقد أسس فايول نظريته على أربعة عشرة مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة، وتتمثل المبادئ التي جاء بها في تقسيم العمل والسلطة، التأديب "الانضباط"، وحدة الأمر، وحدة الإدارة "التوجيه"، إتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة،

[1] سعيد عيد مرسي بدر، **عملية العمل مدخل لعلم الاجتماع الصناعي**، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية،1992 ، ص 222

[2] محمد علي محمد، **علم اجتماع التنظيم**، الجزء الأول، دار الكتب الجامعية، القاهرة،1982 ، ص132

استقرار العمال، المبادرة، روح الجماعة، وقد أكد فايول على مرونة مبادئه، ونظرتها للمورد البشري ،و تؤكد هذه النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن العمال يجب أن يشغلوا وظائف معينة وثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، كما أنهم يخضعون في كل وحدة إدارية أو مستوى إداري إلى إشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه، كذلك يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الأساسية وتوزع عليهم وفقا لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل؛ كما أنه يعد من أبرز المكتسبات للعاملين، استقرارهم في مناصب عملهم مع إتاحة فرصة الترقية إذا استوفى الفرد في ذلك مجموعة من الشروط والتي منها الأقدمية، الجدية وكذا الولاء للمنظمة.

لم يهمل فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص، كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين، والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين والإداريين، كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التدريب [1]والتجديد والاطلاع المستمر ، فركزت نظرية التقسيم الإداري على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية، إذ أن أعمال فايول حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية، وهذا ما يطلبه مبدأ

[1] ARCAND .M, **L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec**,Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Metz. 2000.

تقسيم العمل، كما أكد فايول أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون بإكساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك.

يعتبر إعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، وهي بذلك قد أعطت ولو قليلا من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين، ولكن بالرغم من هذا فقد تعرضت إلى انتقادات أبرزها:

استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى.

المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم[1]

على ضوء الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، والتي اعتبرت الفرد كالآلة وبأنه يتجاوب فقط مع المحفزات الاقتصادية، ظهرت في بداية الثلاثينات ومع استمرار الأبحاث في ميدان العمل بغية رفع الأداء، حركة العلاقات الإنسانية والتي تقوم

[1] عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 358

على مبدأ هام وهو التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية والتي أكدت على ضرورة الفهم الواضح والعميق لحقيقة السلوك الإنساني وعموما، هذه النظريات التي اهتمت بالجانب الاجتماعي والنفسي للموارد البشرية قد ركزت على:

- تتدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل المساعد.
- ضرورة الاتصال باعتباره عملية تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل.

وبالرغم من إسهاماتها العديدة، غير أنه ما يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية هي أنها بالغت في إبراز الجانب الاجتماعي ودوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة، في الوقت الذي أظهرت فيه الكثير من الدراسات والأبحاث أن العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية يمكن أن يكون لديها تأثير سلبي على أداء الأفراد والمنظمة، كما أنها تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية وأظهرت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية.

يرون بان الإدارة العلمية والسليمة هي إدارة تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة وحالة رضا عالية بين العاملين، والسبب في ذلك هو أن الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهم يعرفون الإدارة بكونها الأعمال التي يقوم بها من هو مدير ويتركز اهتمامهم على المشرف والإدارة الدنيا

العلاقات الإنسانية عند التن مايو:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية**1930-**" (Human relations school) م**–1970**م"

كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري –التقليدي – ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

تعرف مدرسة العلاقات الإنسانية بما يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التدخل الموجود بين الأفراد ، ولقد عرف العديد من المفكرين هذا اللفظ ، ومن أهم هذه التعاريف أن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال ، يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الافتتاحية وزيادة الفاعلية.

كما تعرف العلاقات الإنسانية على إنها دراسة أفراد العمل أثناء العمل – ليس منفصلين – ودائما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، وهي تنقسم بالتعقيد ، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد.

ومن اهم العوامل التي ساعدت في ظهور العلاقات الإنسانية

- تزايد إحساس أصحاب الأعمال بمسؤوليته الاجتماعية تجاه العاملين، وهو ما حفزهم إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية
- ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على اصحاب الاعمال
- ارتقاء المستوى التعليمي والثقافي للعاملين مما جعلهم يطالبون بحقوقهم النفسية والاجتماعية

والدراسات التي قدمها – ألتون مايو– لأنه يعد رائدها وان أبحاثه تعد الخطى الأولى نحو تطوير الفكر التسييري لاهتمام بالإنسان فحاول الكلاسيكي في نظرته للتسيير الذي أصبح يهم المستخدمين في وقتنا الحالي وأصبح العالم فيه كقرية صغيرة وفي بحثنا هذا سنتطرق إلى بعض المفاهيم التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية , والى أي مدى وصلت هذه الحركة في إبراز دور السلوك الإنساني في المنظمة فصار يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية."

تدرج الحاجات أبراهام ما سلو:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجها فعالا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، وهي " تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد"[1]، ويعتبر صاحب هذه النظرية أبرا هام ماسلو من رواد المدرسة السلوكية، وهو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل، وقد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات"[2]، فقد اقترح تصنيفا للحاجات وهذا في شكل هرمي، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى، وتقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية ثم الحاجات المتعلقة بالأمان وتليها الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير، وأخيرا حاجات تحقيق الذات كالإنجازات الشخصية، وقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب لاعتباره عاملا أساسيا يساعد في إشباع حاجات المورد البشري وهذا على كل المستويات ؛ فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع

[1] عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة متنوري، قسنطينة،2001 ، ص11

[2] BOYER. A**, l'essentiel de la gestion**, Edition d'organisation, Paris, 2001, P 169

مستوى أدائه، وقدرته على الإنجاز بكفاءة، وبالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات، فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة، والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم، وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف، وعليه فدورات التدريب تعد عاملا مساعدا على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته، من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة، ولكن على الرغم من الإسهامات الكبيرة لنظرية تدرج الحاجات، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من بينها:

- الفرد يمكن أن يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد، فقد تكون حاجاته هي الحصول على أجر كاف، وعمل مستقر إضافة إلى الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية، وعليه فإن ما جاءت به النظرية بأن الفرد عليه إشباع الحاجات الدنيا ثم ينتقل إلى الأخرى في المستوى الأعلى غير صحيح.

- تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات، مادية ومعنوية.
- إشباع المورد البشري للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة أنه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون، فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات المادية ولا يفكر في إشباع الحاجات الأخرى.

ولعل أبرز الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات وفي كل مستويات الهرم

المطلب الثاني : المدارس المعاصرة للموارد البشرية في الفكر التنظيمي

العوامل المزدوجة لفريديريك هرزبرغ:

وضع هذه النظرية الباحث فريديريك هرزبرغ سنة 1959، وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية، والفكرة التي جاءت بها النظرية هي ": أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا"[1]، وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها هرزبرغ على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين، مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل

[1] BOYER.L et EQUILBEY.N, **Organisation théories et application**, Edition d'organisation, Paris, 2000, P 81.

الدافعة[1]، العوامل الصحية والمتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة، هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي عوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا، أما فيما يتعلق بالعوامل الدافعة والمتمثلة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية، كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل، وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد عن العمل، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل.

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة، يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى التي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، ويعد التدريب كأحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية، فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا أكبر، كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة و الإشراف المباشر على أدائه، وتعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية، ورغبة منها إلى الاستغلال الأقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية، العمل على التركيز على إشباع العوامل الدافعة، ويلعب التدريب هنا كذلك

[1] عبد الفتاح بو خمخم، مرجع سابق، ص 120

دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل، فالتقدم الوظيفي، المسؤولية، المركز كلها عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية، علمية وكذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها، ولهذه النظرية أيضا عدة انتقادات أهمها:

- العينة محل الدراسة والتي تمثلت في مهندسين ومحاسبين ليست معبرة، وهي لا تعكس آراء الفئات العمالية الأخرى، وفي قطاعات مختلفة.
- حجم العينة غير كاف بالنظر إلى متوسط عدد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة.
- العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر، وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت.
- كان بالإمكان الاكتفاء بطرح سؤال واحد، حول العوامل التي تؤدي بالمورد البشري أن يشعر بحالة الرضا في عمله، وجعل هذا السؤال مفتوحا، وهذا بدلا من طرح سؤالين.

ازداد إدراك المنظمات للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية مما دعاها إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاها، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المنظمة ستكون في حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتنمية أفرادها، لكي تزيد من قدراتها التنافسية، فأصبحت

الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية، وقد رأى شولتز "أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي، ومن هنا يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي ".

ويرجع اعتبار الموارد البشرية كأصل تنظيمي إلى سنوات الخمسينات، وبتحديد أكبر كما أشار Peter Drucker سنة 1954 إلى جانب، "Endry et Petitgrew إليه وعرفت بداية الستينات ظهور نظرية الرأسمال البشري بعد أعمال شولتز عام 1961 وكذا بيكر سنة 1962، واللذان انطلقا من فكرة أن الرأسمال المادي سيعرف نموه توقفا على المدى الطويل، و بالتالي فتفسير تضاعف الإيرادات على مستوى المنظمات مرده الموارد البشرية التي تساهم في ذلك بما تمتلكه من قدرات ذهنية ومهارات[1]، ويعرف الرأسمال البشري بأنه "مجموعة من الاستعدادات، المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة"[2] إذا فمؤهلات الفرد خبراته ومعارفه المتراكمة هي القادرة على إعطاء الإضافة اللازمة لتمكين المنظمة من التمركز في بيئة أعمال أهم ما يميزها عدم الاستقرار، وحدة المنافسة، وبالتالي فهي مطالبة بتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد، ويتم التركيز في مجال الاستثمار البشري على التعليم والتدريب باعتبارهما الرأسمال الذي إذا أحسن استغلاله فإنه سيضاعف الإيراد.

[1] WEISS.D et All, **La fonction de ressources humaines et gestion de l'entreprise**, Editions d'organisation, Paris, 1992, p 30.
[2] VANTE-VILLE .É, **Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1985, p 247

وفي ظل البيئة الخارجية المتغيرة، وما يميزها من تجديد تكنولوجي، إعادة هيكلة اقتصادية، ومنافسة حادة، تبرز أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، فحجم التحديات والسعي إلى البقاء والنمو دفع بالمنظمات إلى تجديد المؤهلات والمهارات الفردية بشكل مستمر، وقد تجلى ذلك من خلال كبر حجم النفقات[1]، وقد أثبتت تقارير كبرى المنظمات وخاصة تلك التي تنشط في مجال التكنولوجيا المتطورة، من أن تحقيقها لإيرادات قياسية مردها الأول المورد البشري الذي استغلت طاقاته بشكل جيد[2] ولعل أهم الكتابات والأبحاث في مجال الاستثمار البشري هي تلك التي قدمها شولتز في نظرية رأس المال البشري والتي تحصل نتيجة لها على جائزة نوبل للاقتصاد عام **1973**، كما كانت لمفاهيم هذه النظرية الأثر في عدد من الباحثين، فكانت دراسات بيكر في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار في الموارد البشرية والتي حصل من خلالها على جائزة نوبل عام**1992** ، وفيما يلي نحاول إلقاء الضوء على أهم محاور نظرية شولتز وكذا إسهامات بيكر على اعتبارهما أبرز ما قدم في مجال الاستثمار البشري.

رأس المال البشري لشولتز وإسهامات بيكر:

[1] OCDE, **Compétence et qualification**, N° 193 , Avril – Mai 1995 , P 12.
[2] OCDE, Formation et qualification du capital humain, In **: Problèmes économiques**, N°2565 - 2566 Avril 1998, p80

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة، إذ أنه حول الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية وهي الرأسمال البشري، وقد سجل شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم بها التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء الرأسمال البشري، والذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يختزنه من طاقات جسمية وذهنية ، " حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه"[1] ، وركزت نظرية رأس المال البشري على عملية التعليم باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة ، وتعد محددا أساسيا لما تحققه المنظمة من أرباح، ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة ، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية و زيادة الإيرادات، وكذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم، وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على فروض تتمثل في النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، كما يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري

[1] راوية حسن، مرجع سابق، ص 65

المستثمر في الفرد حيث أن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فإلى جانب أنها تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وبالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا ومسؤولا[1]

أما بيكر فقد ركز من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وقد اهتم بيكر بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري، وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، فرق بيكر بين التدريب العام، والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين، فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام، أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف " ويرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي

[1] نفس المرجع، ص 66

منظمة أخرى"[1] ، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظا على أفرادها.

إن المنظمة أو الشركة التي تأخذ بالفكر الإداري الحديث والمعاصر، إنما تحافظ بذلك على قوتها، وقدرتها على الوجود والمنافسة، وتضمن بقاءها واستمراريتها من خلال المحافظة على قوة وفاعلية مواردها البشرية.

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية

إدارة الموارد البشرية بمثابة إبداع عند الإنسان، فهو الثورة الحقيقية التي لعبت دورا رئيسيا في إعمار الأرض، وفي تحقيق التمدن والرقي والثراء في كل العصور والأحقاب، ولكن ظل الإنسان عبر التاريخ يظلم نفسه وينسى مواهبه، واعتبر بعض الموارد الطبيعية كالمعادن والفحم الحجري والبترول، هي المصدر الحقيقي للثروة، ولكن هذا التفكير الذي ساد في فترات تاريخية ماضية أخذ يتلاشى مع اكتشافّ الإنسان لنفسه، واعترافه بأنه المكتشف لهذه الموارد، وهو المستثمر لها، فإدارة الموارد البشرية اليوم تعني بجانب كبير من الأهمية نظرا

[1] نفس المرجع، ص 73

لقربها من جميع أوجه النشاط الإنساني، فالإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات وكفاءات الأفراد، مع استخدام كافة الموارد المادية، فهي تطبق على الجماعة وليس على الفرد .

لقد تطورت النظرة للموارد البشرية تطورا كبيرا، فبعد أن كان دور إدارة الموارد البشرية تنفيذيا تقليديا يتركز في استصدار قرارات التعيين والترقية والنقل والأجور والتأمينات الاجتماعية، تطور الدور كثيرا ففي إطار الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة دورها كمستشار للإدارة العليا في مجال الموارد البشرية وشريك لها في تصميم استراتيجيات المنظمة شاملة استراتيجيات الموارد البشرية وأصبحت مصممة وليس مجرد منفذة لسياسات الموارد البشرية وتطورت هذه السياسات لتشمل اتجاهات جديدة معاصرة لم تكن موجودة من قبل .

"تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في

كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها"[1]، تعتبر الموارد البشرية موردا واستثمارا بالنسبة إلى المنظمة، و لكي تستطيع استخدام واستغلال و تنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره، بمعنى أنه يتطلب تخطيط و تنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج فالموارد البشرية كما سبق القول يجب

[1] كمال نور الله، **إدارة الموارد البشرية**، دمشق، دار طلاس، 1992، ص 15

تخطيطها وتنظيمها وتقييمها، بمعنى أنه يجب تسييرها[1]، وقد تعني الموارد البشرية جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين، ويدخل في حكم ذلك الذين يعملون لقاء اجر والمرأة غير العاملة والمحالون على المعاش وذوي العاهات والمتعطلون (القادرون والراغبون والمستعدون للعمل) لكن لا يجدون عملا، والأطفال وجميع من تضمهم، مراحل التعليم المختلفة الأفراد المختلفون، بمعنى أنه إذا توجهنا للعمل ونظرنا إلى الناس لوجدناهم مختلفون في الظاهر والباطن، الظاهر يشير إلى أننا مختلفون في ملامحنا وأعمالنا وخبراتنا وتعليمنا وجنسنا، والباطن يشير إلى أننا مختلفون في قدراتنا العقلية وطريقة فهمنا وإدراكنا للأمور وفي طريقة تعلمنا واكتسابنا للقدرات والمهارات، وفي مشاعرنا وحتى في اتجاهاتنا النفسية وتفضيل الأشياء، فهذه الاختلافات كلها توضح كيف أن سلوكنا مختلف عن بعضنا البعض، ويختلف الناس أيضا في صفاتهم وتكويناتهم الشخصية ومزاجهم، حتى في الاهتمامات والميول المهنية نلمس الفروقات كذلك، و في تفضيلهم للعمل، كما نجد أيضا اختلاف في الدوافع فالبعض مدفوع ماليا والبعض الآخر اجتماعيا ، والآخر نحو الشعور بالتقدير وتحقيق الذات ، وكذلك يمكن القول أن مهارات الاتصال الحديث، المناقشة، التفاوض، الإقناع والابتكار والتأثير في الآخرين تختلف جميعا من شخص لآخر.[2]

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 32
[2] منصور أحمد منصور، **تخطيط القوى العاملة**، الكويت، 1975، ص 32

المطلب الأول: تطور ومفهوم و أهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية :

التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المراحل التاريخية، حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، حيث في كل مرحلة كانت تستدرك هذه الادارة أهمية العنصر البشري في انجاح أي منظمة ومن هذا المنطلق كانت تحاول ادارته وتنميته بالشكل اللائق، وبما يتماشى مع طبيعة نشاط المنشأة وامكانياتها، فتطور إدارة الموارد البشرية قد واكب تطور الفكر الإداري، حيث تشهد الحضارات القديمة على مساهمة الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، بالتالي فإن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الظرف الحالي، إنما هي نتيجة للتطورات العالمية، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تغييرها من حيث المفهوم والوظيفة وإظهارها، كإدارة متخصصة تهتم بشؤون العاملين بالمنظمة بأساليب علمية بما يحقق إنتاجية عالية للمنظمة[1]، ولإبراز

[1] Barnard.M et Daniel.Gt, **Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance,** 4 ème édition, Paris : Dunod, 2001, p 238.

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب ذكر مساهمة الحضارات الإنسانية في تطورها إلى ظهورها كوظيفة إدارية مع الثورة الصناعية إلى اعتبارها سياسة استراتيجية في الوقت الحالي، هذا مع وجود عوامل بيئية اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وفكرية أثرت على تطور إدارة الموارد البشرية، ويمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى أربع مراحل وهي: مرحلة الحضارات الإنسانية، مرحلة التشكيل، مرحلة النمو، مرحلة النضوج، وفي ما يلي أهم المراحل التي مرت عليها ادارة الموارد البشرية:

- **المرحلة الأولى:** تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة .ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الانسانية حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد ان اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل[1].
- نشأت الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

[1] ابراهيم عبد المنعم درة وزهير نعيم الصباغ، **ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص24

- **المرحلة الثانية:** صاحبت ظهور حركة الإدارة العلمية، من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:[1]
- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل العبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته، وقد أكد تايلور على معايير العمل وقوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على

[1] نفس المرجع، 43.

مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون ان يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني .

- **المرحلة الثالثة:** والتي توافق نمو المنظمات العمالية، في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل، ساعدت في ظهور النقابات العمالية[1].

- **المرحلة الرابعة:** وكانت مع بداية الحرب العالمية الأولى حيث ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ،ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث،[2] وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة

[1] نفس المرجع، ص45.
[2] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص32.

وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل، ثم أُنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أُنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية[1].

- **المرحلة الخامسة:** كانت ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية، حيث شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

- **المرحلة السادسة:** وهي التي توافق فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن، ففي هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب

[1] ابراهيم عبد المنعم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص56.

الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من ان العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية .

مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب ان تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية :

مصطلح الموارد البشرية أحد المصطلحات المهمة التي تطرح نفسها بقوة على

قائمة مصطلحات القرن الحادي والعشرين، ومع تداعيات النظام الدولي الجديد، طرأ تغير هام في مفهوم القوى العاملة، وقامت الكثير من المؤسسات العامة والخاصة في العالم المتقدم، بتغيير أسماء أقسام الموظفين إلى اسم إدارة الموارد

البشرية، لأهمية القوى البشرية المدربة في النهوض بالعمل وتطويره لقد كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أنكل مدير في المنظمة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين[1].

لقد ساعد على نجاح هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت موجودة آنذاك، إلا أن هذا المفهوم قد تغير، فقد تطلب الأمر إيجاد إدارة معينة تقوم بكافة شؤن الأفراد العاملين، وهذا ينسجم مع مبدأ التخصص في العمل ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية، تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة وبالتالي يعتبر البشر من الموارد المهمة جدا، والتي تكون أصلا من أصول المنظمة

رغم اختلاف الآراء بين العلماء حول تحديد تعريف لمفهوم إدارة الموارد البشرية،

لكن تجدر الإشارة إلى أن أصحاب النظرية الحديثة في مجال علوم التسيير قد أعطوا هذا المفهوم أهمية كبرى، فبعدما كان أصحاب النظرية التقليدية ينظرون إلى هذا المفهوم من زاوية ضيقة تنحصر في كونه فقط نشاطا روتينيا يختص بأمور لا تأثير لها

[1] أمين الساعاتي، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص12

على إنتاجية المؤسسة، أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسة في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى، نظرا للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة، وفي ما يلي بعض التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية نذكر منها أن إدارة الموارد البشرية هي "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد"[1] وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة من تخطيط، توظيف، اختيار، تدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال، والبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة، بما يحقق الاستخدام الأمثل الفعال للموارد البشرية، كما تعتبر في تعريف آخر أنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما

يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية[2]

---

[1] عبد الباقي صلاح وحنفي عبد الغفار، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص04

[2] قديد فوزية، **المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير–جامعة الجزائر، الجزائر2006، ص74

إذن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما متكاملا لإدارة العناصر البشرية في المؤسسات، وهذا انطلاقا من أن العنصر البشري يمثل أمام العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وتأقلمها مع بيئتها التي تتميز بالتغير المستمر، الأمر الذي يقود في الأخير إلى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ويتكون في الأخير هذا النظام المتكامل للموارد البشرية من "البيئة الخارجية، وظائف إدارة الموارد البشرية، البيئة الداخلية، الأفراد، الوظائف، نتائج العمل، والنتائج التنظيمية"[1]

"وهي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"[2]، يوضح هذا التعريف أن الموارد البشرية تمثل مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات، والاتجاهات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛ كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات العناصر السابقة.

أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي "عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على

[1] مرسي جمال الدين ممحمد، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003 ، ص18

[2] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة،2004 ، ص25

تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغييرات البيئية"[1] فهي في أساسها نظاما يتكون من عدة عناصر مترابطة فيما بينها، وتتفاعل فيما بينها وبين البيئة الخارجية للمؤسسة، وتتمثل الغاية الأساسية لهذا النظام في تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية بالاعتماد على تبني استراتيجيات مناسبة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على الأمد البعيد.

إضافة إلى ما سبق يمكن إدراج العناصر التالية كأبعاد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهي:[2]

- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.
- المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
- الاهتمام بمحتوى العمل.
- البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.

[1] سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص83.

[2] السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة،2002 ، ص45

- تنمية العمل الجماعي والأداء الجماعي.

التسيير كجزء من مفهوم ادارة الموارد البشرية هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم[1]" فالتسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد، و تسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة و هي الأهداف ، الأفراد و الموارد المتاحة المحدودة ، وبالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي الأنشطة المنفذة ، و الموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة، والأفراد هم الأشخاص أو الموظفون[2]

عرفت إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها إدارة الموظفين في المؤسسة، و أحياناً عرفت على أنها إدارة المهارات الخاصة بالأفراد، وفي كل الأحوال هي نظام يختص بشؤون العاملين، كما أنها مسؤولية يتقاسمها أولئك الذين يديرون الأشخاص داخل المؤسسة، فهي الإدارة المعنية بالكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسة وعلاقاتهم فيما بينهم، ويتم تطبيقها في جميع ميادين التوظيف داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة، حيث تعمل على اجتذاب الكفاءات المهنية الفعالة والمحافظة عليها

[1] بوفلجة غيات، **مبادئ التسيير البشري**، دار العرب، 1999، ص 13
[2] محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، بيروت، دار الجامعية، 1993، ص 31، 32.

لأطول وقت ممكن من خلال تحليل واقع و متطلبات العمل والتخطيط الناجح للحصول على الكفاءات البشرية الأمثل و الأكثر تميزاً و الأكثر ملائمة لاحتياجات العمل.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح أي مؤسسة وصمودها في ظل البيئة التنافسية العالمية، وذلك لأهمية رأس المال البشري وأثره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية وأصبح ينطوي على عدة ركائز أساسية أهمها الوصف الوظيفي، والاختيار، والتعيين، وتحفيز العنصر البشري، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، علاوة على النشاط التقليدي المختص بشؤون العاملين في المؤسسة، بغض النظر عن حجم المؤسسة فإن ازدهارها مرتبط بقدرات أداء موظفيها لذا فإن الأنشطة التي بدورها تعزز ذلك الأداء وتلك القدرات ضرورية جداً بغض النظر عن ما إذا كانت المؤسسة تشير إلى تلك الأنشطة بوصفها إدارة الموارد البشرية، أو "تنمية وتطوير الموارد البشرية أو الموارد البشرية أو حتى لا يوجد لديها اسم رسمي لدى المنظمة على الإطلاق، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال جذب الموظفين إليها والمحافظة على موظفيها الحاليين وأيضا لإدارتهم على نحو فعال. وتسعى لضمان وجود تناسب بين إدارة العاملين بالمؤسسة، والاتجاه الاستراتيجي العام للشركة، أما بخصوص الأنشطة

الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهي التوصيف الوظيفي، التدريب والتطوير، تقييم الوظائف، الأجور والحوافز، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب للموارد البشرية، قياس كفاءة أداء الموارد البشرية، الاختيار والتعيين للموارد البشرية، توفير الرعاية الصحية للعاملين، الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.

أهداف وأنشطة إدارة الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد لعاملين أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة،[1] ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى جانبين هما، المنظمة والأفراد، فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية، هي:[2]

- الكفاءة والفعالية
- التجانس
- الاستقرار

[1] سمير عبد الوهاب وليلى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006، ص15

[2] مدني عبد القادر عالقي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص67

- تطوير وتنمية المهارات
- تحقيق الانتماء والولاء

أما أهداف الأفراد، فتتلخص فيما يلي[1] :

- فرص عمل جديدة .
- ظروف ومناخ عمل جيد .
- العدالة في الأجور والمعاملة .
- فرص للتقدم الوظيفي.
- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها

يمكن أيضا تقسيم أهداف الموارد البشرية من خلال الهدف العام والأهداف الفرعية، "فالهدف العام، هو استمرارية الأداء في المنظمة، بكفاءة وفعالية، بواسطة الموارد البشرية أما الأهداف الفرعية التي من خلالها يمكن الوصول للهدف العام، فهي التوفيق بين الموارد البشرية والوظائف المطلوبة، وديمومة تحقيق الإشباعات المناسبة (دافع وحافز)، توفير المعارف وإكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية، التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية، تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشري"[2]

[1] نفس المرجع، ص 21.
[2] محمد حجازي، مرجع سابق، ص30

كما يمكن أن نقسم أهداف ادارة الموارد البشرية الأهداف إلى[1] :

- أهداف تنظيمية
- أهداف وظيفية
- أهداف اجتماعية
- أهداف شخصية

أنشطة إدارة الموارد البشرية:

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، فإنها تقوم بمساعدة كافة إدارة المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الأفراد وتنميتها، واستخدامها، وتقييم أدائها والمحافظة عليها، واستمرار بقائها في المنظمة، وذلك بالكم والكيف المناسب لتحقيق أهداف المنظمة

يجب أن تسعى أنشطة الموارد البشرية لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية

للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى، ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي[2]:

[1] عبد الحميد المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص17.
[2] نفس المرجع، ص 19

-تخطيط الموارد البشرية: ويتناول هذا النشاط العديد من المجلات منها: تخطيط القوى العاملة، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والاختيار والتعيين

-تنمية الموارد البشرية: ومن بين مجالات هذا النشاط: التأهيل والتهيئة المبدئية التدريب والتنمية، التطوير الإداري والتنظيمي

-التعويض والتحفيز: ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها :تقييم الوظائف، تحديد الأجور والرواتب، التحفيز الفردي والجماعي.

-صيانة الموارد البشرية: وتشتمل على بعض المجالات منها: المنافع المالية، الخدمات الاجتماعية، الروح المعنوية والرضا الوظيفي

-علاقات العمل: وتشمل بعض المجالات منها: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إدارة الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، الاستقالة، المعاش)، توفير المعارف وإكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية.

المطلب الثاني : التخطيط وتحديات و الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

تخطيط إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيها

العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط و لكن قبل أن تتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي حيث يعبر عن " الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها .وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة " [1] لذلك و لكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى و تودي وظيفتها التي أنشأت من اجلها لكن يختلف موقع تلك الإدارة وفق مجموعه من العوامل و لعل من همها ما يلي :

[1] سوارا لدهب عسى، **التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية**، الجامعة الافريقية العالمية، الخرطوم، 2009، ص23.

- **حجم المنظمة:**

كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبه من الإدارة العليا و ذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية و لتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما و أن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت و نسبيه قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة كما و أن حجم المنظمة تحكمه " عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج ، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة ، حجم رأس المال ، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي ، ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس ، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في

المنظمة أو تنظيمها ، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها"[1] لذلك لابد على المنظمات من قياس إحجامها بدقة والتوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها و نوعها .

- **طبيعة عمل المنظمة:**

حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية و ذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى و عدد العمالة و معرفه قدرتهم على الإنتاجية و ما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية و ذلك لتحصل على أعلي مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات و المنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية و غالبا ما تتم عمليات التعين و التدريب وفق إجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين و الأسس الموضوعة من قبل هذه المؤسسات .

[1] احمد الكردي الكردي، **العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية**، سبتمبر 2010 http://kenanaonline.com

- **مركزية ولا مركزية المنظمة:**

حيث يعتمد على سياسة المنظمة حيث تعتبر" المركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ" [1] كما و أن موقع الإدارات و خاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة، " ودرجته المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدد من العوامل، بما في ذلك حجم المنظمة والتشتت الجغرافي، في مؤسسة كبيرة جدا ومتنوعة، فمن غير المرجح أن حفنة من الناس سوف تمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف وغايات المؤسسة، ونتيجة لذلك ، فإنه يصبح غير عملي لتركيز السلطة وسلطة صنع القرار في أعلى خاصة قرارات الموظفين المنتشرين بأكثر من موقع جغرافي فإن النهج المركزي لا يكون الأكثر كفاءة مع إدارات الموارد البشرية ، فالإدارة المركزية لن تكون قادرة على الإشراف على عمليات مباشرة على أساس يوما بعد يوم، لذلك نستطيع القول بان إذا كانت تؤمن بمبدأ التفويض و انه من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالإعمال الهامة أو الضرورية أو كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي الذي يجعل الموارد البشرية ضمن الهرم التنظيمي .

[1] أحمد لمعاني، **الادارة المحلية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص78.

- **مستوى التقنية:**

في المنظمة فكلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات ورفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن " رفع مستوى أستخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة ، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل"[1] لذلك هنالك أكثر من رئي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

- **مستوى توفر الكفاءة في المنظمة:**

حيث تعد الخبرات و الكفات المميزة ثروة مهمة في المنظمات و يجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية " كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطويع

[1] عبد القادر اسحاق اسماعيل، **العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية**، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
-http://www.hrdiscussion.com/hr8109.html?pagenumber=#ixzz16gM1SU6v
11أفريل 2015

المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية ، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غيرا لعادلة أحياناً ، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة" هذا بدوره يدعو المنظمة إلي رفع مكان إدارة الموارد البشرية و وضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا و تزويدها بما هي في حاجة له من أراء أو مقترحات.

- **خصائص سوق العمل:**

إن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلما زادت الثورة الاقتصادية و الطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد و وضعت في اعلي الهرم الإداري و ذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية " حيث تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم بعملها اعتمادا على استقرار سوق العمل أو عدمه، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات ،فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية ذات الكفاءة

والمهارة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات إلى توسيع دور أدرة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الاستراتيجية للمنظمة ، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة".[1]

- **ثقافة المنظمة:**

تحددها سياسة ومبادئ المنظمة من أجل إعادة انتاج هذه القيم والمبادئ

- العلمية و تهتم بالعمل و الإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات شؤون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري فليس المهم رفاهية العاملين ونفسيتهم وإشباع رغباتهم المهنية و الاجتماعية المهم هو الإنتاج و مستوى الإنتاجية و هذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي، وأن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل والاستقرار الوظيفي الاجتماعي، وحيث أن الموارد البشرية وإداراتها تخضع لعوامل عديدة و ذلك لتحديد موقعها من التنظيم كذلك أشكال

[1] عبد القادر اسحاق اسماعيل: مرجع سابق

تنظيم إدارة الموارد البشرية هنالك عوامل عديدة تحدد مسماه في المنظمة " ويمكن تصنيفها كالتالي:

- الموارد البشرية: في المنظمات الكبيرة ذات الأنظمة المتخصصة والمتطورة للموارد البشرية حيث تراعي تلك الإدارات جميع ما يتعلق بالموظف من الناحية الوظيفية من حيث وصف الوظيفة وتناسبها مع الموظف ومراعاة حقوقه الوظيفية وأمنها الوظيفي بالإضافة لتطور الوظيفي والأمان الاجتماعي وخدمات خارج المنظمة كالتقاعد والسكن والتامين الطبي.

- شؤون الموظفين أي الإدارة المعنية بما يخص الموظف داخل إطار العمل سواء إجازته تعين وترقيه وغيرها من المتطلبات التي يحتاجها الموظف لإدارة شؤونه بالمنظمة كما ويمكننا أن نعرفها بأنها " هي الإدارة التي تعنى بتقديم الخدمات اليومية التي يحتاجها كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية للتفرغ بالقيام بواجباتهم وأعمالهم اليومية "[1].

- إدارة علاقات الموظفين حيث تخدم العلاقة بين الموظف والمنظمة وتوضح الخطوط الوظيفية والاتصال بالإضافة لعلاقة الموظف مع الموظفين الآخرين سواء كانوا بنفس الإدارة أو في إدارة أخرى بالمنظمة كما وأن علاقات الموظفين تعد "من

[1] رباع زهران، الموارد البشرية مختصرات مفيدة تعريف شئون الموظفين.http://www.r-zahran.com/vb/showthread.php?t=1349 ,2011-06-11

المهام التي لا يدرك الكثيرين أهميتها فمثلما تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج."[1]

وهنالك العديد من المسميات الأخرى حسب الوظيفة على حسب المهمة والقسم حيث تنقسم أعمال إدارة الموارد البشرية لعدد من الأقسام التي تعمل الإدارات على ضمها تحت إطار واحد وهو ما يطلق عليه إدارة الموارد البشرية والتي تشمل:

- التدريب: حيث يعمل على إعداد البرامج والخطط التدريبية وقياس مستوى تأهيل الموظفين ومقارنته مع ما يتطلبه العمل بالإضافة لدراسة البرامج التدريبية الجديدة ومعرفة ما هو الجديد من البرامج والتي من الممكن أن تفيد العاملين ليؤدوا أعمالهم بصوره أفضل وكما وأن التدريب يعرف ب «الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بنّاء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"[2]

[1] عبد الرحمن العناد، **تخطيط وادارة العلاقات العامة**، ط1، مطابع وزارة الاعلام، الرياض، 1994، 55.
[2] نورة الفايز وبهية ابو علي، **تدريب القيادات**، مركز البحوث، معهد الادارة العامة، 2003، 46.

التوظيف حيث يقارن الوصف الوظيفي مع مؤهلات المتقدمين للوظائف بالإضافة لوصف وتوصيف الوظائف الجديدة وإعادة هيكلة الوظائف القديمة كما وتعمل الإدارة على "التعيين.

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب."[1]

العلاقات وهو القسم المنظم لعلاقات العاملين فيما بينهم وعلاقاتهم بالإدارة العليا و قنوات الاتصال و المراجعة بالإضافة للإجازات الموظفين كما و يهتم أيضا الجزاء و المكافآت وهو القسم الخاص بفرض المكافآت التقديرية و العقوبات و هو يشمل التحقيقات القانونية مع الموظفين و يقدم الجوائز و المكافآت و الشهادات التقديرية للمميزين حيث تعد الحوافز بنوعيها السلبي و الايجابي " وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية, وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتطوير مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة."[2] لذلك تعتبر الحوافز وسيلة فعالة ووظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يمكن للمنظمة توجيه العاملين للسلوك الذي ترغب به في العمل وإبعادهم عما لا تريدهم القيام به.

وحيث أن إدارة الموارد البشرية تملك كل تلك الأهمية والمميزات كان لابد من وضع مدير مناسب لهذه الإدارة يحتوي على مجموعه من الصفات والمميزات التي

[1] الدين خير، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، تسيير الموارد البشرية. http://khayredine25.maktoobblog.com، 11 ماي 2016.

[2] حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الإفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع. 1997م ص35

تؤهله ليكون مسئول عن إدارة التي تعد من أهم الإدارات في المنظمة

- **مدير إدارة الموارد البشرية:**

- حيث أورد الكتاب مجموعة من المهارات التي لابد أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية و التي سوف نأخذها مجملا ثم تفصيلا و من أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية "(القدرة على اتخاذ القرار و تحمل مسؤوليته , القدرة على إيجاد الثقة بينه و بين موظفيه, العمل ضمن فريق , اعتماد أسلوب المشاركة, الأخلاق العالية) " [1] كما أضيف لها أيضا " (سعة الاطلاع و الرؤية , القدرة على الاتصال و التواصل مع الموظفين, القدرة على التخطيط و رسم السياسات , معرفة نظام الحوافز و المكافآت ,الإقناع , المعرفة التقنية , الإلمام بوظيفة الموارد البشرية, القدرة على التعامل مع الإدارة العليا , أن يكون قائد إنسان) وبما أن كل واحده من هذه الصفات تعتبر دراسة مستقلة و مهارة مهمة بالنسبة لقائد و مدير إدارة الموارد البشرية فسوف نشرحها كما يلي :

- القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته خاصة وأن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعه من التفاعلات والمشاكل التي لابد أن يتخذ بها قرار

[1] احمد الكردي الكردي: مرجع سابق، ص113

حاسم في لحظته ولابد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب.

- القدرة على إيجاد الثقة بينه وبين موظفيه: حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة وذلك دافع لزيادة الإنتاجية.

- العمل ضمن فريق حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده وموجهة مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية والأحقاد الوظيفية وذلك لأن الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفر يقق لأنه جزء منه.

- اعتماد أسلوب المشاركة: وذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين وأن آرائهم ذات قيمة بالعمل.

- الأخلاق العالية فكلما ارتقت أخلاق الفرد كان تعامله أفضل مع البشر

- سعة الاطلاع والرؤية حيث التعلم والثقافة العالية تثري المعرفة وتزيد الخبرة مما

- يساعده في وضع الخطط وحل المشكلات كما تساعده في ابدأ أرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين ومستقبلهم الوظيفي ومستقبل الإدارة.

- القدرة على الاتصال والتواصل مع الموظفين حيث يكون الاتصال واضح وقنوات الاتصال مفتوحة يكون انجاز الإعمال بصورة سريعة وواضحة.

- القدرة على التخطيط ورسم السياسات حيث الإدارة الناجحة هي القائمة على خطة واضحة وصحيحة المعايير

- معرفة نظام الحوافز والمكافآت: أن يكون ملم بنظام الحوافز والمكافآت ومتى يجب أن تكون وكيف تكون وقادر أيضا على وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز والمكافآت ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف.

- الإقناع: أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الإعمال الخارجة عن نطاق الإجبار أو الإكراه

- المعرفة التقنية: حيث لابد أن يكون ملم باستخدامات الأجهزة المكتبية الفنية وعلى علم بفوائدها واستخدامها بما يساعد في الإسراع من وتيرة العمل.

- الإلمام بوظيفة الموارد البشرية وما ينطوي تحتها من وظائف إدارية وتنفيذية، ومستويات هذه الوظائف وتوصيفاتها.

- القدرة الإدارية والتعامل مع الإدارة العليا للحصول على ما تريده إدارة الموارد، ولمساعدة الإدارة العليا بالإعمال الخاصة بالموارد وتخطيطها.

- أن يكون قائد إنسان يضع نفسه مكان موظفيه يحس بآلامهم ويفرح بفرحهم ويكون القدوة الأولى لهم في العمل وليس من يمسك عصى السجان أو من يتصيد لهم الأخطاء لينزل عليهم الجزاء بما أوتي من سلطه في المنصب الذي يشغله بل لابد أن يكون لهم الأب الموجه والقائد المعلم حتى تكون إدارة الموارد البشرية من أفضل إدارات المنظمة فإذ رضي البشر وأحسوا بالسعادة سوف يقدمون أفضل ما لديهم من اجل العمل ومن اجل البقاء به والحفاظ على استمراره.

تخطيط إدارة الموارد البشرية:

قبل البدء بوضع مفهوم لتخطيط الموارد البشرية لابد أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام و من ثم نشرح من خلاله مفهوم تخطيط إدارة الموارد البشرية حيث يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر و التي سوف تكون موجودة مستقبلا و اتخاذ قرار لما هو أفضل أو انسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه أو هو " هو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة" [1]، وبما أن التخطيط أمر متعلق بالمستقبل و مربوط بما هو موجود عليه الحاضر كان لابد أن نوضح إننا حين نتكلم عن تخطيط الموارد

[1] عبد الله المرواني، **التخطيط التنموي**. مركز البحوث. معهد الادارة العامة، 2005.

البشرية فنحن نتكلم عن مستقبل ما نريده منها لذلك نستطيع القول أن تخطيط الموارد البشرية لابد أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية من حيث التوقع المستقبلي ووضع هدف والعمل على تحقيقه هذا بدوره بعث العديد من الكتاب لوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية حيث عرفوه بأنه " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة." [1] بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع على حدي كلا حسب تخصصه في فتره زمنية معينه من ذلك لابد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى و تطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطة أو حتى طويلة المدى كل منظمه حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط و لكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا من جهة وتحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينه.

[1] تخطيط الموارد البشرية. مجموعة الموارد البشرية http://www.hrm-group.com 15 أفريل 2016

بحيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من علم الموارد البشرية فهو له أهمية كبيره كأهمية إدارة الموارد نفسها حيث تتعد الفوائد المرجوة من تخطيط الموارد البشرية ولكن نستطيع أن نقول إن كلما كان للتخطيط الموارد أسس صحيحة ازدادت أهميته ومن أهم ما تتميز به تخطيط الموارد البشرية ما يلي:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

كما وتتبع أهميتها من كونها:

- تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.

- الحصول على أفضل لكفأت بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها.
- ترابط أنظمة ووظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف من خلاله.
- تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا.
- المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل وكشف مستويات العمالة ومهاراتهم المتوفرة وما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا.
- تقليص الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.
- التزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها.
- وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة

على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أن هنالك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق عمليات التخطيط والتي من أبرزها "، المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل:

-أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

- الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز.

- التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

- حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته." [1] حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل

[1] عبد الله المرواني، مرجع سابق

المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها اثنا فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط، فتسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط ومهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية هنالك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية، لعل من أهمها العوامل الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية، التي تصاحب العامل والمنظمة، من خارجها فتؤثر بها وبمخططاتها.

تحديات إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموما وإدارة المورد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها، أهم هذه التحديات ما يلي:[1]

-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 42

-التغيرات في تركيب القوى العاملة: نظرا لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقى عبء جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب عمالة خاصة من الجنس الآخر.

- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: وهذا يعتبر من لأهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات الإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تسعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

- تغير القيم والاتجاهات: تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد

البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فانه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات، لتحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر، إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

- العائد والتعويض: إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل و الالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز و هذا يلقي عبء آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

- زيادة حجم القوى العاملة: وهذا يعود الأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع وتحسين

المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يتحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكدا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

- التشريعات واللوائح الحكومية: إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها بدون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الخدماتية:

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي

يمكن انجازها فيما يلي:[1]

- إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

- التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم من خلال حل مشاكل نقص العمالة وإسهامه في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبوها تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر ايجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على الأمور المادية، مع التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين، وتوفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشاة.

- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود، ومواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال، حيث تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوريا نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن

[1] عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية الإسكندرية، بيروت، 1991، ص 612

الشاغرة، فتكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي متعددة.

من كل ما سبق نجد أن إدارة الموارد البشرية وظيفة شمولية متعددة الجوانب والتطبيقات تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة ومن أهمها المسؤولية عن الموارد البشرية، لتحديد احتياجات المؤسسة من التوظيف وإذا كانت المؤسسة بحاجة إلى استخدام متعاقدين مستقلين أو تعيين موظفين لملء هذه الاحتياجات وأيضاً لتدريب أفضل الموظفين وضمان قدراتهم الأدائية والإنتاجية العالية كما تشمل هذه الأنشطة إدارة شئون الموظفين واستحقاقات الموظفين والتعويضات، كما أنها وظيفة داخل المنظمة التي تركز على توظيف، وإدارة، وتوجيه موظفي المؤسسة، ويمكن أيضاً إدارة الموارد البشرية أن يؤديها المديرين التنفيذيين، وهي وظيفة تنظيمية تتعامل مع القضايا ذات الصلة بالموظفين والعاملين مثل التعويض والتوظيف، وإدارة وتطوير وتقييم الأداء، وتطوير التنظيم والسلامة، وتحفيز الموظفين، والاتصالات، والإدارة، والتدريب. كما أن إدارة الموارد البشرية هي أيضا نهج استراتيجي وشامل لإدارة الأفراد وبيئة العمل، ذلك حيث أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تُمكن الموظفين من المساهمة بشكل فعَّال ومثمر لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الخدماتية

تتجلى أهمية التنمية من خلال اهتمام الباحثين على اختلاف توجهاتهم ومنطلقاتهم الإيديولوجية الفكرية فالوجهة الاقتصادية تركز على التنمية كأداة تستهدف تحسين مستوى المعيشة لعامة الأفراد ومن ثمة رفاهية الإنسان وهذا ما يوضحه التعريف الذي يعتبر التنمية هي " الوصول بالإنسان إلى حد أدنى لمستوى المعيشة لا ينبغي أن ينزل عنه باعتباره حقا لكل مواطن تلتزم به الدولة و تعززه الجهود الأهلية لتحقيق كفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة[1]، كما يلاحظ أيضا أن الوجهة الرأسمالية كسابقتها تنظر إلى التنمية كعملية تهدف إلى تحقيق[2] الرفاه الاجتماعي للمجتمع ، حيث يكون للدولة الدور الأساسي في عملية تسطير المخططات التنموية وتجسيدها عمليا، و هذا ما نلمحه في التعريف القائم على أن التنمية هي "إشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان عن طريق إصدار التشريعات، ووضع البرامج التي تقوم بتنفيذها الهيئات الحكومية والأهلية"[3]، وعلى غرار ذلك نجد أن التنمية من المنظور الاشتراكي هي عملية اجتماعية تقوم على أساس التعاون الجماعي بين عامة أفراد المجتمع في

[1] سميرة كامل محمد، **التنمية الاجتماعية مفهومات أساسية ورؤية واقعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص20

[2] ARGYRIS, C, ***Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique***, De Boeck Université Bruxelles, 2002.

[3] عبد الباسط أحمد حسن، **التنمية الاجتماعية**، مكتبة وهبة، القاهرة،1977 ، ص93

رسم وتحديد استراتيجيات تنموية ملائمة، والتي تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية ومن ثم الرفاه الاجتماعي، و هذا ما نتوخاه في التعريف الذي يرتكز على أن التنمية هي "تغيير اجتماعي موجه يهدف إلى القضاء على مكونات البناء الاجتماعي في البلاد المختلفة للقيام بالثورة ينتج عن ذلك علاقات جديدة، وقيم مستحدثة تتمثل في تكافؤ الفرص والمساواة والعدالة، ويقضي على الاستغلال، ومن هنا يتاح للمجتمع أن يتقدم على جميع الأصعدة، فتحقق الرفاهية والازدهار، ويصبح لكل فرد الحق في إشباع حاجاته الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية ، هذه هي غايات، التنمية في النظام الاشتراكي"[1].

من خلال وجهات النظرة والرؤى لمفهوم التنمية نجدها عبارة عن عملية مقصودة تعتمد على التخطيط وتسطير البرامج في جميع المجالات وعلى مختلف الأصعدة، وهذا من خلال إثارة جهود أفراد المجتمع ومؤسساته وذلك بهدف تطويرها وتوجيهها نحو استغلال مختلف الموارد البشرية لتحقيق الصالح العام وهو تقدم المجتمع كله، وهذا ما يوضحه التعريف الذي يرى بأنها " :العملية المرسومة لتقدم المجتمع بكل أبعاده، اقتصادية كانت أم اجتماعية أم ثقافية أم سياسية، والتي تعتمد على مشاركة المجتمع.

[1] نفس المرجع، ص 93

المطلب الأول : تعريف التنمية البشرية والتوصيف والانتقاء في المؤسسة الخدماتية

Iخصوصيات التنمية البشرية للمؤسسات الخدماتية:

حسب هيئة التنمية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية " التنمية فعل اجتماعي يساعد الناس في المجتمع على تنظيم أنفسهم للتخطيط والتنفيذ حيث يقومون برسم الخطط الكفيلة بسد هذه الاحتياجات، وعلاج تلك المشاكل، وتنفيذ هذه الخطط، معتمدين في ذلك على الموارد إذا لزم الأمر عن طريق الخدمات والمساعدات المادية التي تقدمها الهيئات الحكومية و الأهلية خارج نطاق المجتمع المحلي"[1]، فيتضح أن التنمية بالنسبة للمؤسسات العمومية عملية اجتماعية يقررها المجتمع بفعل إدارته التي تترجم في سلوك عملي يقتضي تجاوز العقبات وحل المشكلات المطروحة، وتحقيق مستوى معيشي أرقى.

أما هيئة الأمم المتحدة "التنمية هي العمليات التي توجد بين بالأهالي وجهود

السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات الوطنية المحلية، وتحقيق التكامل لهذه المجتمعات في إطار حياة الأمة، ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي، وتقوم هذه العملية المهمة على عاملين

[1] مصطفى زايد، **التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر(1962-1980)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص63

إحداهما مساهمة الأهالي في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم، وثانيها توفير ما يلزم من الخدمات الفنية، وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساواة التامة، والمساعدات المتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية"[1].

من خلال التعريف يظهر أن التنمية عملية اجتماعية تقتضي وجود عنصرين اجتماعيين ضروريين هما الأهالي من جهة والسلطات الحكومية من جهة أخرى، وهكذا فلا تنمية مع انعدام أحدها، حيث تسعى السلطات الحكومية إلى التخطيط الرشيد بالاعتماد على ما توفر لديها من موارد ذاتية ويسعى الأهالي من جهتهم بالاشتراك مع السلطات إلى تدعيم عملية تنفيذ هذه المخططات التنموية، وحتى في حالة عجز الموارد الذاتية يمكن لهم تقديم مساعدات مادية لتحقيق تنمية فعلية ومن ثم الرفاهية للمجتمع.

التنمية والنمو والتغير:

قام فليب دوب بإعطاء تصور عن التنمية من خلال دراسته التي ميز فيها بين التنمية وبعض المفاهيم التي ترتبط بها أو تشابهها ، فقد ذكر مثلا أن هناك التغير والتنمية، فالتغير هو حدوث تحولات اجتماعية في أي اتجاه ،أما التنمية فهي

[1] نفس المرجع، ص64

استحداث تكيف مقصود مع الظروف المتغيرة أو هي التغير العمدي لهذه الظروف"[1] فالتنمية عند دوب هي شكل من أشكال التغير الاجتماعي يتم من خلال استحداث سياسة مقصودة تتيح التكيف مع الظروف والمستجدات ، والتي ما فتئت تتغير باستمرار من خلال تغيير هذه الظروف وإخضاعها لأهداف محددة سلفا ، وقد بين أو عقد دوب مقارنة بين التنمية والتغير، فالتنمية هي كما سبق التطرق إليها، أما التغير فهو عملية التحول التدريجي الطبيعي بحيث ينتقل المجتمع من حالة معينة إلى أخرى مغايرة ، و يتضمن التغير احتمالين أو وجهين إما أن يكون إيجابيا يخدم الصالح العام للمجتمع و بالتالي وضع أو حالة أحسن ، و إما أن يكون سلبيا لا يخدم مصالح المجتمع وبالتالي يؤدي إلى تقهقر المجتمع وتخلفه، ويعتبر الجانب الأول للتغير مساويا لمعادلة التنمية وفقا لما تصبوا إليه من حياة أفضل لكل أفراد المجتمع ، هذه المعادلة التي تحمل في طرفها : السرعة ، التوجيه ، التخطيط ، ويمكن تمثيلها في المعادلة التالية بالنسبة للتغير التنمية = التغير + السرعة + التوجيه + التخطيط.

هناك فارق بين عمليتي النمو والتنمية، فالنمو ينظر إليه على أنه عملية تلقائية، تحدث من غير تدخل من جانب الإنسان، أما التنمية فتشير إلى النمو المتعمد الذي يتم عن طريق الجهود المنظمة التي يقوم بها الإنسان لتحقيق أهداف معينة، وفي هذه الحالة تصبح التفرقة بين التنمية والنمو، فالتنمية تتمثل في مدى تدخل الإنسان في

[1] نبيل السملوطي، **علم اجتماع التنمية**، دراسات في اجتماعات العالم الثالث، ط2، 1978، ص108

إحداث التطوير والتغيير، بينما النمو يعني ترك التقدم الاجتماعي والاقتصادي لعفوية الظروف دون اتخاذ تدابير معتمدة بصورة أو بأخرى.

"اصطلاحا النمو والتنمية يتفقان معا من حيث الاتجاه و هما في هذه النقطة يختلفان عن اصطلاح التغير ، فمفهوم يشير إلى حدوث تغيرات في الظواهر والأشياء دون أن يكون لهذا التغير اتجاه واصح ، أما مفهوم النمو و التنمية فإنه يفترض أن التغير يسير في خط مستقيم من وضع إلى وضع أحسن[1]" ، من أجل تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية لا بد أولا من تخطيط أو تقدير فعال لاحتياجات المؤسسة من هذا المورد و اختيار أفضل وأكفأ العناصر، ثم لابد من المحافظة على هذه الموارد و ذلك بتحفيزهم و تشجيعهم على الأداء والعطاء، وبذل المزيد من الجهود، فيكون ذلك عبر عمليتي التعليم و التدريب، وتقديم الأجور، والخدمات الاجتماعية، وتوفير الأمن الصناعي، ويعني هذا أن نظام تنمية وتطوير الموارد البشرية يتوقف على نشاط وفعالية أنظمة توفير الموارد البشرية ، ونظام صيانة هذه الموارد ولأن هو تنمية الموارد البشرية فإننا سوف نتناول هذا النظام ونتخلى عن النظامين الأوليين.

تعريف تنمية الموارد البشرية:

يرى الكثير الباحثين والمختصين في العلوم الاجتماعية والانسانية والعلوم

[1] محمد شفيق، **التنمية والتغيرات الاقتصادية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص19

الاقتصادية، والمختصين في ادارة الموارد البشرية، أن في الدول المتخلفة وحتى في الدول المتطورة، تركزت جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب والتطوير والتعليم للمورد البشري، فيعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه"[1]

ينحصر مفهوم عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط و احد، ألا وهو التكوين والتدريب وشرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية و هذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة و هذا لمسايرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج والعمل، وكذا الفنية وهذا بإضافة خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد ومهاراتهم العقلية واليدوية ويتم ذلك ضمن

[1] أحمد منصور، **قراءات في تنمية الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195.

عملية التكوين وأيضا السلوكية و فيها تركز عملية التنمية على تشكيل و إعادة توجيه التصرفات داخل الوظيفة، وتطوير علاقات مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين.

عرفت عملية تنمية الموارد البشرية أيضا بأنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم ، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه"[1] هنا يركز في تعريف لمفهوم تنمية الموارد البشرية على عملية التدريب، ويرى بأن التدريب هو أثر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية، وانتقال التكنولوجيا، ونجد أن هذا التعريف ركز على تنمية الموارد البشرية وبعد الحصول عليها وأهمل العنصر البشري أثناء إعداده قبل دخوله سوق العمل، ولهذا وجب تعريف المورد البشري حتى نكون على المسار الصحيح، وهو "جميع الأفراد في المجتمع ذكورا وإناثا القادرين على العمل والإنتاج، أو الذين ينتظرون دخولهم سوق العمل في فترة معينة، و بمعنى أكثر شمولا فإن الموارد البشرية تشمل كل المهارات والمعرفة والقدرات التي يملكها البشر فعلا، أو الطاقات الكامنة المتاحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، ومعنى ذلك أن الموارد البشرية لا تقتصر فقط على السكان الذين هم في سن العمل فحسب، بل تشمل المشاركة الفعلية و الكاملة المتوقعة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جانب جميع أفراد المجتمع، وحسب المعيار الجديد لقياس درجة الازدهار في البلدان المختلفة لذي أعلنه

[1] محمد ماهر عليش، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص22

البنك الدولي، فإن الموارد البشرية تمثل نسبة أكبر من الثروة الحقيقية، وأن الدول الأغنى هي التي عادة ما تستثمر في الموارد البشرية[1]" ونعود إلى تعريف تنمية الموارد البشرية و نتوقف عند تعريف الدكتور"علي السلمي "الذي يبدأ بحثه " ليذكر أن عملية التدريب رغم أهميتها و ضرورتها ، إلا أنها لا تمثل عملية التنمية، وإنما يعد مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا متكاملا لعملية تنمية الموارد البشرية[2]"، فبالنسبة للدكتور " علي السلمي " فإن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة و مترابطة :

- اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل
- التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم.
- الإشراف والتوجيه
- إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم الأداء

فالتنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب وحدها وإنما تستند إلى النشاطات المذكورة آنفا، إلا أنه أغفل في ذكر تلك النشاطات عمليتا الاتصال والترقية، اللتان تعتبران من النشاطات التي تسمح بتنمية القدرات والكفاءة البشرية.

[1] جميل طاهر وصالح العصفور، **الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ط1،1996، ص130

[2] علي السلمي، **عملية التنمية الإدارية قراءات في تنمية الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الكويت،1975 ، ص139.

التوصيف والانتقاء:

- الانتقاء

تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من

القوى العاملة، وقصد الوصول إلى هذا المبتغى، فيجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد مواصفاتها وشروط الالتحاق بها والظروف التي تتم فيها وواجباتها وما إلى ذلك، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، الأمر الذي قد يبرز ضرورة القيام بعملية توظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

يعتبر توصيف الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية، فهو يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام وقيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وكذا المؤهلات العملية والعلمية والفنية والسلوكية الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظائف[1]

[1] بوشريبة محمد، **نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-2003، ص،51

بعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية واستهدافها، يجب المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفرادا غير أكفاء، أو حتى اختيارها لأفراد أكفأ مع فشلها في الإبقاء عليهم ويشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار [1]، وبعدها تتم عملية الانتقاء والتعيين وفقا لمجموعة من المعايير التي تعني الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة استنادا لنتائج توصيف الوظائف و تخطيط الموارد البشرية، ومن هذه المعايير مثل التعليم، الخبرة، الصفات الشخصية، القدرات الجسمية وغالبا ما يؤدي الاختيار والتعيين الذي يتم على أسس عملية بدلا من الأسس الشخصية

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت،2002 ، ص195.

- **تحليل الوظائف:**

يشير تحليل الوظائف إلى ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي

يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث تدرس طبيعة المهام التي تتكون منها، والمسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وظروف العمل التي تؤدى في إطارها والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها وغير ذلك،[1] فتحليل الوظائف يسمح بتجميع كافة المعلومات عن النواحي المختلفة للوظيفة كمرحلة أولى، من خلال عدة أساليب، كملاحظة ومراقبة احتياجات المؤسسة من موظفين وآلات، والمقابلة التي تأتي كخطوة أخرى بعد الوصول الى احتياجات المؤسسة.

- **توصيف الوظائف:**

بعد أن يقوم أخصائي بالدراسة المعلومات المجمعة عن الوظائف واستبعاد ما هو غير ضروري منها، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحا لطبيعة ومستوى الوظائف، ثم تسجيل هذه المعلومات المرتبة في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف، حيث تعطي هذه البطاقة النمطية صورة كاملة

[1] عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري**، قسنطينة،2001 ، ص،29

ومرتبة عن أبعاد كل وظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها وما إلى ذلك.

يعتبر الوصف نتيجة منطقية لتحليل الوظائف، ويكون في شكل مكتوب بعبارات صحيحة ودقيقة وواضحة لا تحتمل الغموض، ولا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظائف، حيث أن معظم بطاقات وصف الوظائف تضم مجموعة من العناصر منها التعريف بالوظيفة، ملخص للوظيفة، واجبات ومسؤوليات الوظيفة، ظروف العمل الطبيعية التي تمارس في ظلها الوظيفة، مواصفات شاغل الوظيفة،[1]

وتعتبر هذه العناصر ونتائجها مهمة في المؤسسة، حيث تعتبر مرجعا أساسيا يتم اللجوء إليه في حالات التوظيف، تقييم الموارد البشرية، تصميم أنظمة الأجور، الترقية والنقل، التكوين، تخطيط الوارد البشرية[2].

التوظيف:

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد يتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين

[1] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ت: محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص126.
[2] عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص33

لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها، ويشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة، والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى، ومصطلح التوظيف مصطلح عام يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف[1]، وتبدأ عملية التوظيف من التساؤل حول هل هناك فعلا حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق لمتناهي بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف، حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية[2]، ويتم تحرير طلب التوظيف عادة من طرف المسؤول السلمي المباشر لموقع التوظيف، والطلب يعبر عن إشعار بالحاجة مصدر طلب التوظيف، ويتم إرساله إلى مصالح إدارة الموارد البشرية التي تتولى تحليل وثيقة الطلب وتتأكد من الحاجة الفعلية لاتخاذ قرار التوظيف بعد استنفاد كافة الطرق الأخرى لسد العجز، وبعد ذلك يتم تحديد وصف دقيق للوظيفة استنادا لبطاقة الوصف، التي تبين خصائص المنصب وشروط شاغله، وذلك قصد تعبير أدق عن الاحتياجات.

- **مصادر التوظيف:**

بعد تحديد مواصفات المنصب وشاغله، لا بد من المعرفة والدراسة الدقيقة

[1] نفس المرجع ص34.
[2] نفس المرجع، ص 35

للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين .وبصفة عامة، يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف العمالة، المصادر الداخلية والخارجية[1]، أما التوظيف الداخلية فيقصد بالتوظيف الداخلي، الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ اليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل[2] ، أما التوظيف الخارجي قد يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تلجا إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة خاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدودا نسبيا، واللجوء إلى مصادر خارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غاية الأهمية من خلال هناك عدة طرق تلجأ إليها المؤسسة للانتفاع من المتاح في سوق العمل منها:

[1] PERETTI J. M., **Ressources humaines,** édition Vuibert, Paris, 2000, p197-198.

[2] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون**، الدار .الجامعية، القاهرة،2003 ، ص23

- الإعلان عن الوظيفة في الصحف والمنشورات المتخصصة، ويراعى في تصميم الإعلان مجموعة من الشروط تسمح بالتعريف بالوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها، كما يجب نشر الإعلان في الصحف والمنشورات التي تستقطب أكبر عدد ممكن من القراء، أو الإعلان في الأنترنت[1]
- الاتصال المباشر بالمدارس والمعاهد والجامعات التي تضم أفرادا بمواصفات معينة تحتاجهم المؤسسة[2].
- الاتصال بمكاتب أو وكالات التوظيف خاصة كانت أم عامة، والتي تعمل على تسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على العمال الذين تحتاجهم[3]
- الطلبات الشخصية التي يتقدم بها الأفراد مباشرة أو عبر البريد

- قرار التعيين:

يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية، حيث قد يمر الفرد بفترة تجريب قبل التعيين النهائي، ويتم اتخاذ قرار التعيين من هيأت عليا في الغالب، ويتضمن هذا القرار بنود عقد العمل) حقوق وواجبات كل من الهيئة المستخدمة والموظف (والذي يتم عرضه للموظف ومناقشته، ويبقى أن يحتفظ هذا الأخير بحق الاستفسار عن كل بند قبل الموافقة عليه وإمضائه. وعلى العموم، تقوم

[1] نفس المرجع، ص 77
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2000 ، ص106
[3] راوية محمد حسن، **الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1999 ، ص107

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة بكل خطوات الاختيار بما فيها اتخاذ القرار النهائي للتعيين، أما في المؤسسات الصغيرة فان صاحب العمل هو من يقوم باتخاذ القرار النهائي للاختيار والتعيين، ويبقى كل هذا خاضعا للنظام المعمول به،[1] بعد قرار التعيين، يتم استقبال الفرد في المؤسسة، وتتولى إدارة الموارد البشرية عملية الاستقبال وتوجيه الفرد إلى رئيس القسم أو مدير الوحدة الإدارية التي سيعمل بها، ويزود هذا الأخير الموظف الجديد بمعلومات وافرة عن زملائه والوظيفة التي سيشغلها وعن طبيعة النشاطات التي سوف يقوم بها وعن ظروف بيئة العمل، وقد يتحدث الموظف بدوره عن مستقبله الوظيفي مثلا والفرص المتاحة أمامه، ويترك له حرية الاستفسار حول كافة المشاكل والقضايا التي قد يواجهها أثناء ممارسته للعمل المطلوب منه وقد تستدعي عملية الاستقبال والتوجيه إعداد ملف يشمل كافة المعلومات الضرورية عن المؤسسة وتسليمه للموظف الجديد لكي يتعرف أكثر على المؤسسة، وفي الأخير فإن سياسة الاستقدام تتوج في النهاية بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية استنادا لنتائج دراسة الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، والتوصيف والاختيار والتعيين كأخر مرحلة.

[1] نفس المرجع، ص 219.

المطلب الثاني: التدريب والتكوين ونظام الترقية و الحوافز

التدريب والتكوين:

- **التدريب ومهامه:**

تعددت التعاريف الخاصة بالتدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، ولهذا سنقتصر على تناول البعض منها بما يخدم هذه الدراسة، ومنها:

"التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة"[1] فالتدريب هو بالأساس عملية تعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة، فالتدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية[2]، وهنا تظهر العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم، والتي يؤدي تفعيلها إلى حيث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم

[1] الشرقاوي علي، **إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون سنة نشر، ص353

[2] SEKIOU.L, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation, Paris, 1986, p 153.

ومواهبهم، من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضاءها التي يسعى كلا الطرفين تجسيدها والاستفادة منها.

التدريب أيضا هو "مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"[1]، فهو يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم.

تمثل الموارد البشرية لأي دولة أهم مواردها الطبيعية بحكم ما تمتاز به من

إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى، لذا تزايد الاهتمام بموضوع الموارد البشرية في معظم دول الاقتصاد النامي، إذ تشكل الموارد البشرية لهذه الدول أكثر الموارد الطبيعية توافرا وأقلها استخداما فالاهتمام والتكفل بالمورد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول و تقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية، ومع ازدياد نوعية وحجم المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود كفئات معروضة: السلع والخدمات، من أجل تحقيق رضا زبائنها وتوسيع مجالاتها، فقد أصبح التكوين

[1] VATIER Raymond, **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**, entreprise moderne d'édition, Paris, 1984, p 203.

المتواصل خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية، وأصبح ينتظر إليه على انه استثمار بشري، شأنه شأن الاستثمارات الأخرى وقد تجاوز التكوين المتواصل في الوقت الحالي وظيفة في تنمية القدرات البشرية على التحكم في منصب العمل إلى وظيفة أكثر اتساعا تنظر إليه باعتباره أداة لتسيير وعقلنة الموارد البشرية، ويمثل مجالا أكثر أهمية في صيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية، باعتباره عنصرا فعالا في المنظمة للارتقاء بالأداء، واعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة وتمكينهم من التجاوب مع المستجدات المعلوماتية المتسارعة، فالمؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال احتوت على مورد بشري غير مؤهل، ورغم الجهود المبذولة في ميدان التربية والتكوين منذ الاستقلال إلى حد الآن والتي أدت إلى رفع مستوى الأفراد، إلا أن هناك بعض النقائص والممارسات السلبية والتي يرجع بعضها إلى عدم استجابة هياكل التكوين لمتطلبات هياكل الاستخدام، مما أدى إلى مشاكل على مستوى المؤسسة الجزائرية، منها عدم الاستجابة الصحية لمختلف القطاعات من الموارد البشرية، وعدم توازن الكفاءات والمهارات التي أخرجتها الأنظمة التربوية، مما ترتب على ذلك ضعف العائد الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات، وضعف إنتاجية عمالها وتدهور الخدمات فيها، ومنه وجب على هذه المؤسسات انتهاج سياسة التكوين المتواصل.

- **تعريف التكوين المتواصل:**

التكوين المتواصل مجموع العمليات والإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية[1] فهو مجموعة المعارف والقدرات والسلوكيات لكسب الفرد كفاءات تؤهله للعمل الناجح، بإمكانه استغلالها آنيا في إطاره المهني والوظيفي، وهو أيضا مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنيوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني[2]، ويعرفه قانون العمل الفرنسي التكوين المتواصل بأنه يشمل كل التكوينات المخصصة للراشدين، والشباب التزموا في الحياة النشيطة أو تعهدوا بها، أي عملية منظمة تقوم على أساس التخطيط عملية مستمرة له أهداف محددة وواضحة

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نعرف التكوين المتواصل بأنه مجموع العمليات والإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها العامل أثناء الخدمة، أي طيلة حياته المهنية من أجل إكسابه مجموعة من المعارف والسلوكيات التي تساعده على أداء عمله لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية

[1] SEKIOU.L ,Op.cit. P160
[2] Ibid. ,P175.

- **دوافع التدريب والتكوين المتواصل:** توجد عدة دوافع تحتم على البلدان انتهاج أسلوب التدريب للموارد البشرية، نظرا لأهمية تفعيل عنصر التدريب، كذا بسبب الأهداف المتوخاة منه، وهذا كله يصب في خدمة الغاية الأهم ألا وهي تحقيق التنمية الشاملة، ومن أهم الدوافع نذكر ما يلي:[1]

- الاستجابة للتغيرات الحادثة في بيئة المؤسسات، مما يعني التأقلم معها مثل القوانين والتشريعات الجديدة.
- ظهور منتجات جديدة، أو مواد إنتاجية جديدة أو بديلة لمواد أخرى.
- تطور الفن الإنتاجي، أي ظهور تطورات تقنية وتكنولوجية جديدة في مجال العمليات الإنتاجية، مما يعني مواكبة الإبداعات التكنولوجية.
- التكيف مع تطور حاجات الزبائن، الأمر الذي يقود إلى القدرة على التواصل مع حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها بأفضل الطرق، مما يعني في النهاية ضمان رضاهم ووفائهم.

- **أهمية وظيفة التدريب والتكوين المتواصل في إدارة الموارد البشرية:**

- تظهر أهمية التدريب والتكوين في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي

[1] SANDRA.M, Conception de l'organisation et gestion des ressources humaines , Séminaire de la MAFPEN et de LIUFM de L'académie de Lyon ,**La gestion des ressources humaine dans les systèmes éducative**. Avril 1997, p33.

تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل من تقنيات وآلات، والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف، كما يمكننا أن نستشف أكثر أهمية التدريب بالنسبة لمسألة التنمية البشرية من خلال استعراض أهم الأهداف المتوخاة من انتهاج أسلوب التدريب، وهي:

- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدرتهم.
- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بمهامهم ووظائفهم
- يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
- يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين.

- تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات القيود المفروضة من بيئتها.

- من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة التدريب والتطوير، حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة وعليه يمكن القول إن تخطيط التدريب والتطوير وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جدا بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية، ومن أهم فوائد التدريب ما يلي:[1]

- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص137.

- التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظم
- تحقق البرامج التدريبية والتكوين الفاعلة للموارد البشرية عدة الفوائد لصالح للمؤسسة، فهي قبل تنمية الفرد يكون هدفها تحقيق تنمية المؤسسة ومن بين تلك الفوائد نذكر:[1]
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

[1] نفس المرجع، 145.

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.
- ومن أهم الفوائد التي قد يستفيد منها العمال والتي يحققها التدريب والتكوين التواصل نذكر منها:[1]
  - مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
  - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
  - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
  - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
  - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص187.

الترقية ونظام الحوافز :

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، والأجر الممنوح للعامل قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية وقادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب، كما يفترض أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقًا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعوض إضافي يزيد عن الأجر، ويحقق النظام الجيد للحوافز لعل من أهمها زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح، تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى، إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكان، إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء، تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن، وفي الأخير تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

- خصوصيات الحوافز في المؤسسة الخدماتية

- **تعريف الحوافز**

توجد عدة تعاريف لمفهوم التحفيز، سنحاول ذكر البعض منها والذي يتماشى

مع دراستنا لتوضيح مفهوم الحوافز، أو التحفيز، نظام الحوافز كما هو معروف اداريا، وهو "عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما"[1]

كما يعرف على أنه "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"[2]

نلاحظ من التعريف السابق أن الدوافع تنبع من حاجة أو ضرورة فسيولوجية، كما

قد تنتج من عوامل نفسية كحاجة الفرد للشعور بأنه مقبول، أو مقيم من طرف الآخرين؛ وإذا نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظر إدارية فمن المهم أن ندرك الحقيقة التالية، وهي أننا لا نستطيع أن نحفز الأخرين، ولكننا نستطيع فقط أن نؤثر على ما يحفزهم لعمل شيء ما، أي كيف نوظف هذا التأثير بطريقة يمكن أن تقود إلى شعور العمال بأنهم محفزون على أعلى المستويات.

- **أنواع الحوافز.**

ينقسم التحفيز إلى نوعين، تحفيز ذاتي أي داخلي وتحفيز خارجي، ويعتبر التحفيز

[1] بروس آن وبيتوني جيمس، **فن تحفيز العاملين**، ت: زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان،1999 ، ص15
[2] الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير أساسيات ووظائف وتقنيات**، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1995 ، ص 10

داخلي عندما يشعر الفرد برغبة أو بدافع يدفعه لعمل شيء ما، ومن ثم يقوم بسلوك معين لإنجاز ذلك، بينما يعتبر التحفيز خارجيا إذا كان التحفيز للعمل يتأثر بعوامل خارجية كالمكافآت والعلاوات والترقيات الإدارية، هذه العوامل الخارجية تؤثر بدورها على العوامل الذاتية للتحفيز، وغالبا ما يطلق على العوامل الخارجية مصطلح

"القوى المحفزة "بشرط ارتباطها بالاهتمامات الذاتية"[1]

إذا يمكن اعتبار التحفيز الداخلي على أنه مجموعة العوامل التي تحفز الفرد من الداخل مثل المصلحة الشخصية والرغبة، بينما يمكن النظر إلى التحفيز الخارجي على أنه مجموعة العوامل التي تقع خارج ذات الفرد والتي تؤثر على حاجاته الداخلية ورغباته وما يترتب على ذلك من سلوكيات ومن أمثلتها المكافآت والترقيات.

نلاحظ مما سبق أن المؤسسة عندما تعالج موضوع تحفيز العمال فإنها في الحقيقة تحاول أن تجد وتُفعل العلاقة بين الحوافز الداخلية بما يلبي الحاجات والرغبات الشخصية لعمالها وبين ما يتطلبه العمل من جهد ومهارة، ونظرا لأهمية التحفيز الداخلي فإننا سنتطرق إلى العوامل التي تؤثر عليه بما يحقق أهداف المؤسسة.

[1] بروس آن وبيتوني جيمس، مرجع سابق، ص18

➢ **العوامل المؤثرة على التحفيز الداخلي:**

توجد مجموعة هامة من العوامل المؤثرة على التحفيز الداخلي في البلدان الإسلامية، من أهمها:[1]

– التعاون بين العمال ومؤسستهم ومعنى ذلك أن العمال سيشعرون بتحفز أكثر للعمل حينما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسات التي يعملون فيها من أجل النجاح المشترك لإنجاز عمل ما، فعندما يتم إزالة كل العراقيل التي يمكن أن تعترض شعور العمال بالمسؤولية تجاه نجاح أو فشل أهداف مؤسساتهم، فإن ذلك سيمكن من خلق تحفيزا طبيعيا للعمل المشترك.

– الاقتناع، ويعني ذلك أن العمال عندما يدركون ويقتنعون بأن ما يقومون به من عمل يشكل، إضافة نوعية إلى عمل مؤسساتهم سيتحفزون للاستمرار بنفس الوتيرة والعزيمة، لأهمم يشعرون بالرغبة والاعتزاز بعملهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى زيادة الفعالية في العمل.

– الاختيار حيث يشعر العمال بالتحفيز أكثر للعمل عندما تعطيهم إدارة المؤسسات التي يعملون فيها الصلاحية لاتخاذ القرارات أثناء العمل، أي انتهاج أسلوب التسيير بالمشاركة.

[1] نفس المرجع، ص21

إذا يجب على المؤسسات أن تركز على العوامل التي تؤثر على حماس العمال أثناء العمل، خاصة العوامل الكامنة في داخل كل واحد منهم.

- **طرق التأثير على تحفيز العمال**

توجد ثلاثة طرق يمكن لمسيري المؤسسات اعتمادها للتأثير على تحفيز العمال، مع التذكير بأنه مثلما لهذه الطرق من نتائج إيجابية، فإنها لا تخلو أيضا من النتائج السلبية، وهذه الطرق هي:[1]

- ✓ التحفيز عن طريق الخوف وتستعمل هذه الطريقة غالبا في حالات الركود

الاقتصادي، وعندما يكون عدد العمال الأكفاء أكثر بكثير من فرص العمل المتوفرة، فعلى سبيل المثال عندما تكون فرص العمل في مؤسسات البلدان الإسلامية مهددة بالخطر يبذل معظم العمال جهودا استثنائية لزيادة الإنتاج، والالتزام الصارم بالحضور مبكرا، أو حتى البقاء بعد انتهاء أوقات العمل، ويجدر التذكير هنا، بأن العمال المتحفزون في هذه الحالة –من جراء الخوف على مصالحهم – لا يقومون بإنجازات مبدعة، وإنما يحاولون الاحتفاظ بوظائفهم فقط، هذه الطريقة هي في الواقع طريقة ظرفية ورغم أنها تساهم كثيرا في زيادة معدلات

[1] نفس المرجع، ص25

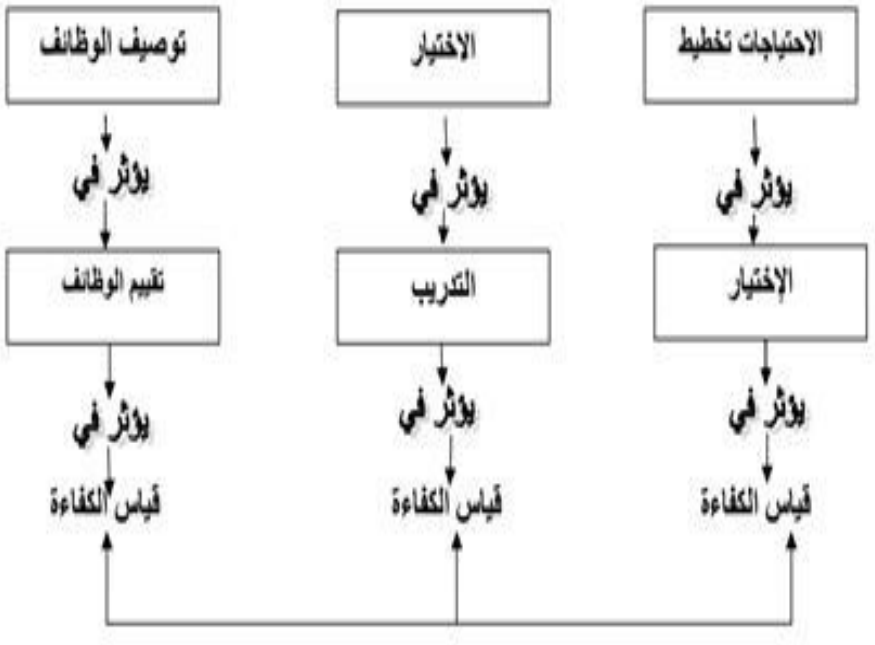
الإنتاج إلا أنها لا يمكن أن تستمر طويلا، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الظرف الذي أوجدها وفرضها؛ أما إذا رغب مسيرو المؤسسات في الاستمرار بتحفيز العمال عن طريق الخوف فإن ذلك سيولد الحقد والصراع، كما قد يؤدي لاحقا إلى النفور من العمل بسبب فك أواصر التعاون والتواصل بين العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى، وقد يؤدي هذا الوضع في أسوأ الحالات إلى انتهاج العمال أسلوب التخريب والإضرار بالمؤسسة.

✓ التحفيز عن طريق الحوافز ويتم تفعيل هذه الطريقة عندما يعلن مسيرو المؤسسات عن مجموعة من الجوائز والمكافآت ويضعونها في متناول العمال لشحن هممهم ولهذا يحفزونهم للعمل ويحثونهم عليه عن طريق التنافس لنيل هذه الجوائز، ولكن السؤال المطروح في هذه الحالة هو ماذا بعد الحصول على هذه المكافآت من طرف العمال، وإلى أين سيقود ذلك؟ وعليه فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العمال سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملا في مؤسستهم، وبذلك ستكون مهمة المسيرين هي التفكير في استحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يوكل إليهم من عمل، وعندما تعجز المؤسسة عن توفير هذه الحوافز فلن ينجز العمال إلا الحد الأدنى من العمل.

✓ التحفيز عن طريق فرص التطور الذاتي ويكون هذا النوع من الحوافز في حالة ما إذا أرادت المؤسسات أن تُفعل هذه الطريقة في تحفيز عمالها ينبغي عليها أن تفكر منذ البداية بالكيفية التي تمكنها من تغيير أسلوب تفكير عمالها ووجهات نظرهم تجاه العمل، أي يجب عليها بتعبير أخر أن تخلق لديهم القدرة على تفهم الغاية الحقيقية من تفضيلهم واختيارهم العمل في هذه المؤسسة دون سواها، وهذه الغاية تتمثل في سعيهم نحو بناء مستقبلهم وترسيخ كيان لهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى اقتناعهم بأن نمو وازدهار مؤسستهم سيؤدي بالضرورة إلى نتائج تؤثر إيجابا على نموهم وازدهارهم، ومن ثم سيبذلون جهودا مضاعفة لأجل تحقيق تلك الغاية.

✓ يمكن القول مما سبق أن تفعيل العلاقات الإنسانية في المؤسسات يعد بمثابة العامل الأساس لضمان أفضل أداء، لأن المؤسسات، فلا تستطيع أن تتعامل مع عمالها كما لو أنها تتعامل مع أصولها وعناصرها المادية، ومن ثم فإن طبيعة العلاقات التي تبنيها مع عمالها هي التي تؤثر على ما يحفزهم للعمل، وفيما يلي مخطط يشرح تكامل أنشطة الموارد البشرية:

الشكل رقم 1: تكامل أنشطة الموارد البشرية



(المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية[1])

خلاصة الفصل

إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأةُ وتطورُ إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات، فضلاً عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل المؤسسات.

إن إدارة الموارد البشرية "كما سبق أن ذكرنا" هي إحدى الإدارات الرئيسية والأساسية في المنظمات والشركات التي تأخذ بالفكر الإداري المعاصر، ويتركز عملها

[1] علي السلمي، مصدر سابق، 67

على جميع الموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة أو الشركة، فهي تهتم بكل ما يتعلق بهذه الموارد البشرية من قبل التحاقها بالعمل من حيث التخطيط لمواصفاتها، ومنذ بدء التحاقها بالعمل، وحتى ساعة انتهاء خدماتها...

فإدارة الموارد البشرية في المنظمة تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل – إن لم يكن الأمثل – للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة. من خلال استراتيجية تشتمل على رؤية وغايات وأهداف وسياسات كلها تصب في الاستراتيجية العامة للمنظمة أو الشركة أو المؤسسة الخدماتية.

الفصل الثالث : خصوصيات النقل الحضري والشبه الحضري

المبحث الأول : النقل الحضري والشبه الحضري

المطلب الأول : مفاهيم نظرية حول النقل

المطلب الثاني أهمية قطاع النقل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

المبحث الثاني : عناصر النقل الحضري و الشبه الحضري

المطلب الأول : عناصر النقل الحضري وتنظيمه للمناطق الحضرية

- مفهوم عناصر النقل الحضري
- مساهمة النقل في تنظيم الأوساط الحضري

المطلب الثاني : مفاهيم و عوامل و عناصر انتاج خدمة النقل الحضري

- مفاهيم نظرية حول شبكات النقل الحضري
- العوامل المؤثرة في النقل الحضري
- مفهوم وعناصر انتاج خدمة النقل الحضري

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: خصوصيات النقل الحضري والشبه الحضري

لابراز خصوصيات المؤسسة الخدماتية للنقل الحضري و الشبه الحضري ينبغي علينا أن نتناول بشي من التفصيل هذا القطاع لما تكتسب من أهمية التنقلات في الوسط الحضري فهي أهم النشاطات التي يقوم بها الإنسان يوميا لقضاء حاجياته، وتختلف هذه التنقلات حسب نوعيتها وأسبابها وتختلف أيضا حسب وسائل النقل المستعملة.

يعتبر النقل من المتطلبات الأساسية لكل مجتمع فهو عبـارة عن خدمة اجتماعية بالدرجة الأولى، كما انه يعد أحد المصادر الرفاهية وعامل من عوامل تحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال إشباع حاجياتهم المختلفة بواسطة التنقل باعتباره ضرورة اجتماعية تفرضها ضرورة الحياة اليومية.

المبحث الأول : النقل الحضري والشبه الحضري

المطلب الأول : مفاهيم نظرية حول النقل

يدفعنا واقع التعريفات المتباينة التي تقدمها بمختلف الدراسات إلى البحث من خلالها على تعريف شامل يأخذ بعين الاعتبار، الأبعاد الكاملة لنشاط النقل كمقدمة لإشكاليته؛ وعلاقته بالقطاعات الاقتصادية الأخرى وكذلك دوره في عملية الإنتاج الصناعي.

وفي البداية يمكن تلخيص أهم التعريفات التي تناولت بموضوع النقل حتى نصل إلى تعريف أكثر التصاقا وشمولا للدور الذي يؤديه النقل في التنمية الاقتصادية والإجتماعية ومن خلال ذلك الوقوف على أهم التقسيمات التي تعرفنا على إشكال النقل.

مفهوم النقل :

يقيم " هانز ادلر" الخبير في شؤون النقل لدى البنك الدولي للإنشاء والتعمير (BIRD) تعريفا للنقل يقول فيه: " يعبر النقل عن خدمة أو حدث لإيصال مراكز للإنتاج والمناطق الأهلة بالسكان ببعضها، أي مع مراكز الاستهلاك".[1]

يركز ادلر في هذا التعريف على مسألة العلاقة بين الإنتاج و الاستهلاك، كما يطرح في الوقت نفسه بموضوع الإتصال بين المناطق الأهلة بالسكان مؤكدا بذلك على دور النقل في التطور الحضاري وتوسيع السوق أو تسهيل الانسياب الأبعد للمنتجات و الأشخاص.

ويعرف الاقتصادي الإنجليزي " THOMSON .JM " النقل على انه :" على الأغلب خدمة بسيطة وسهلة لتحقيق الهدف دون أن يكون هدفا بحد ذاته، و يكون الهدف المقصود تعبيرا في الموقع

سواء بالنسبة للأشخاص أو للبضائع"[2] فعمليات النقل"عبارة عن نشاط اقتصادي يتعلق بحركة الأشخاص والأشياء من مكان إلى آخر، و أن وظيفة النقل هي عبور عنصري للزمان و المكان، و يترتب عليه خلق للبضائع الزمانية والمكانية، و يصيف بأن النقل يعتبر خدمة إنتاجية لأنه في حالات أخرى كثيرة يكون هدفا بحد ذاته مثلما يحث للمسافر للتنزه أو المتعة، و عندئذ يدخل النقل في عاد الخدمات الاستهلاكية"[3].

---

[1] هانز ادلر، **التخطيط في قطاع النقل ومشاريع النقل**، ت: عبد القادر ولي، بغداد، 1970، ص7.

[2] THOMSON JM, **economic Modern transport, London, 1970, p18**.

[3] عبد المحسن عبد الغني. **اقتصاديات النقل**، جامعة البصرة، العراق، 1979، ص15.

إذ تختلف الآراء حول ما إذا كان النقل خدمة إنتاجية أم استهلاكية أم خدمة وسيلة حيث" ان النقل يساهم مساهمة أساسية في تكوين الإنتاجية المادي للمجتمع...، إلا أن هناك مفهومين متضادين حول دوره، حيث يعتبر وفق المفهوم الأول و كأنه امتداد لعملية الإنتاج، أي انه تابع و ليس مستقلا، و في المفهوم الثاني وسيلة حينما يكون تابعا، ولكنه دافع للتنمية و مستقل عن عملية الإنتاج"[1].

ويشير " Maurice Bernadette" في هذا الموضوع "أنه وسيلة لنقل مادة أو كمية أو عدد من الأشخاص من منطقة إلى أخرى تختلف بإخلاف وسيل النقل ذاته، وأن النقل يعتبر الدعامة الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني، و هو بإنتاج لخدمة النقل يخلق المنفعة وينشر العمران ويساعد على الاستمرار ويؤدي إلى توحيد المجتمع و هو وفق كل ذلك سمات من الدولة القوية"·

"فالنقل بتوسيعه للسوق واستغلاله موارد مادية وبشرية ولم تكن مستخدمة من قبل، إنما يرفع من الإنتاج ويحسن من نوعه، كما أنه يقدم الوسيلة لانتقال السلع و الأيدي العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعا، و يساعد على توطن الأشخاص والمشروعات في الأماكن الأكثر ملائمة"[2].

وأخيرا نذكر من أدبيات الفكر الاشتراكي الذي يولي اهتماما واضحا لقطاع النقل أي يعتبره كارل ماكس:" الفرع الرابع في الإنتاج المادي تعد الصناعات (الإستراتيجية والتحويلية و الزراعية) ويقسم النقل إلى نقل الإنتاج الداخلي وهو كجزء من عملية الإنتاج مثل نقل الفحم في النجم أو نقل المعادن الداخلة في الإنتاج من ورشة إلى أخرى، و القسم الثاني يتمثل في النقل العام وهو الذي يقوم بخدمة

[1] مصطفى سليم فاضل، **تكلفة النقل والتوطن الصناعي في إفريقيا تكلفة النقل**، القاهرة، 2001، ص12.

[2] BERNADETTE Maurice, **la section de transport**, Ed Économique Presse Universités, Lyon, 2002.p19

عملية الإنتاج الاجتماعي باعتباره فرعا مستقلا عن فروع الاقتصاد الوطني".[1]

من خلال بعض ملخصات هذه التعاريف التي قدمها باحثون ينتمون إلى مختلف المدارس التي تناولت فيها نشاط النقل باعتباره أحد أشكال الفعاليات البشرية المرتبطة بمستويات متنوعة من التنظيم والتقنيات المختلفة، وإذ تتشعب هذه التعريفات فهي تسمح لنا باستنتاج عدد من المؤشرات الرئيسية التي تناولها هؤلاء الباحثون و التي يمكن أن تكون بمجموعها الإطار الواسع والشامل لتعريف النقل، ومن هذه المؤشرات نذكر:

- ربط مراكز الإنتاج بمراكز الاستهلاك و العكس.
- الربط بين مناطق الوطن المختلفة الحضرية والريفية ، و بين الدول.
- توسيع نطاق العمران و توسيع السوق الوطنية.
- اعتبار النقل فعالية إنتاجية و خدمية أيضا.
- كونه وسيلة، وقد يكون هدفا بحد ذاته أحيانا.
- كونه ذا موقع خاص و متميز في تصنيف النشاط الاقتصادي للمجتمع و في التركيب القطاعي للاقتصاد.

وعلى أساس هذه المؤشرات المذكورة وبإستقرار المعاني التي قصد إليها مختلف الباحثين، في تعريفهم يمكن لنا الحصول على صيانة شاملة و متكاملة لمفهوم النقل ألا وهي انه:

"يعتبر النقل احد فروع النشاط الاقتصادي والاجتماعي والخدمي، يهدف إلى تسهيل انتقال الأشخاص ونقل المنتجات من مكان إلى آخر باستخدام وسائل نقل

[1] . سعد الدين عشماوي، **تنظيم وإدارة النقل**، القاهرة،2007، ص.53.

مختلفة وفق متطلبات الإنتاج الاجتماعي المرتبط بتقسيم العمل و مستلزمات لسد الحاجات المادية و الاجتماعية للسكان و هو يساعد توحيد السوق، و توسيع العمران، ويسهل تبادل خبرات الحياة الاجتماعية و التواصل الحضاري. إن هذا التعريف الشامل للنقل يثير إضافة لتناول العديد من جوهر التعريفات السابق يثير موضوع عددا من المسائل المتعلقة بدور النقل كفعالية إنتاجية واجتماعية، ذلك إن الإشارة إلى ارتباط العمل الاجتماعي بتقسيم العمل يثير موضوع الإشكال الأولى للتخصص للاجتماعي ، ولكن تطورها مع تطور الإنتاج، ونشوء الفائض النسبي أدى إلى التفكير في التطوير المستمر لطرق وسائل النقل لتحقيق سرعة التبادل.

ومن التخصص الاجتماعي وتقسيم العمل نبحث الآن في إشكال وتقسيمات النقل المختلفة في عصرنا الراهن التي تتعلق بموضوع النقل وأسلوبه ووسائله المستخدمة ومداه الجغرافي وطابعه الملكية فيه و علاقته بحركة الإنتاج الاجتماعي، إلى أخر ما هنالك من المؤشرات التي تحكم تقييمات كما سنلاحظ ذلك من خلال أهم التقسيمات الواردة.

أهم تقسيمات النقل:

إن هذه الإشكال وردت لاعتبارات عديدة، ووجهات نظر مختلة نذكر منها مايلي :

- **من حيث موضوع النقل:** وينقسم وفقا لهذا الاعتبار إلى نقل الإشخاص و نقل البضائع وهما على ثلاثة أشكال:

  - نقل داخل المدن.
  - نقل بين المدن.
  - النقل الدولي.

- **من حيث اتجاه النقل** : ويتميز هذا النقل بثلاثة أشكال رئيسية من النقل حسب مداها أو إتجاهها:
- النقل الداخلي: و هو ما يكون فيه منشأ الرحلة و كذالك هدفها النهائي محصورين بين نقطتين في بلد معين.
- النقل الدولي: و هو أشمل من النقل الداخلي للأشخاص من حيث كونه يتضمن نقل البضائع أيضا وبغض النظر عن وسيلة النقل لمستخدمه سواء تضمن حالة النقل العابر أم لا.
- النقل العابر: و هو النقل الذي يمتد فيه منشأ الرحلة و هدفها النهائي بين أكثر من بلدين يكون إحداهما أو أكثر طريقا لعبور واسطة نقل من بلد المنشأ إلى بلد الهدف.
- **من حيث ملكية وسائل النقل**: يغلب في هذا الإطار شكلان أساسيان[1] من أشكال النقل هما:
- **وسائل النقل المملوكة للدولة**: ويطلق عليها أيضا اسم وسائل لنقل المملوكة اجتماعيا، وتدخل في إطار هذا الشكل أيا وسائل النقل التي تمتلكها الهيئات الاجتماعية و الجمعيات التعاونية، وتتركز وسائط النقل التي تمتلكها الدولة في مرافق النقل الأساسية التي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة كالسكك الحديدة وأساطير النقل الجوي و بواخر النقل المائي، ومترو الإنفاق و الترامي وأنابيب النقل، والهياكل القاعدية (طرق، محطات، مائي،...الخ) ويلاحظ في العديد من البلدان المتقدمة إن هناك العديد من أشكال الملكية الخاصة في مرافق النقل الضخمة، حيث يفسح المجال للقطاع الخاص والتملك في هذه المرافق بسبب الطبيعة الأساسية للنظام الاجتماعي القائم على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج أما

[1] عبد المحسن عبد الغني، مرجع سابق، ص27.

في البلدان الاشتراكية و الغالبية النامية، فان ملكية هذه المرافق الأساسية بمنشئاتها القاعدية و وحدتها المتحركة تعود للدولة.

وهي وسائط النقل المختلفة المستخدمة للنقل الخاص و الشخص، أو لأغراض النقل العمومي (Transport public) إلا أنها مملوكة للأفراد أو المنشات الرأسمالية أو المساهمة، ومثال ذلك: سيارات الأجرة، Taxi radio، البواخر، و الطائرات و في هذا الإطار لا بد من التمييز بين تلك الوسائط التي تستخدم استخداما شخصيا أو عائليا سيارات، أو يخت نهري أو بحري، و بين تلك الوسائط التي تستخدم لأغراض النقل بالأجرة.

- **قطاع النقل المخطط:** يضاف إلى ذلك حسب بعض المعايير شكل ثالث إلى الشكلين السابقين و هو ما يظهر في البلدان النامية، نوع من الملكية المشتركة بين هيئات الدولة و الأفراد تلجا إليه الدولة أحيانا جاعلة من مشاركتها للقطاع الخاص لوضع انتشاراته في هذا المجال، أو لهدف إعادة تنظيم النقل الخاص عن طريق المشاركة في تملك بعض وسائط النقل فيه من قبل الدولة.
- **أشكال النقل من حيث وسائله:**

يقسم النقل إلى الإشكال التالية:

- النقل البري: و يتم النقل البري بالطرق، سكك حديدية، مترو الأنفاق، تراموي، تيليفيريك، سيارات، حافلات.
- نقل مائي: باخرات وعبارات مائية.
- النقل الجوي و المشترك: (طائرات، مطارات).

المطلب الثاني : أهمية قطاع النقل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

- يعتبر قطاع النقل احد أهم قطاعات التنمية الشاملة في أي الدول المتقدمة و يعتبر

النقل الحضري قضية متعددة الجوانب وينظر إليه على اعتباره جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الحضري ككل لارتباطه الوثيق بالتكوين العمراني واستعمالات الأراضي التي تعتبر احد أهم العوامل المولدة للرحلات.

- ويعد الارتقاء بمستوى قطاع النقل الحضري والمواصلات في وقتنا الحاضر احد المعايير و المؤشرات الدالة على مستوى التنمية العمرانية والتطور الحضري حيث يتم قياس تقدم الدول بتقدم وسائل النقل فيها وذلك بموجب العلاقة التكاملية فيما بينه وبين جميع القطاعات التنموية خاصة إذا ارتبط بوجود أنظمة النقل المتطورة القائمة على تطبيقات تكنولوجية وأنظمة ذكية وحديثة.

دور النقل الحضري في التنمية الاقتصادية:

يأتي قطاع النقل على رأس القطاعات التي تدعم الهيكل الاقتصادي و يعتبر الركيزة الأسياسية لاقتصاد القومي، حيث يمثل قطاع النقل بأنشطته المختلفة دعامة أساسية من دعائم التقدم، و لا يمكن تصور تحقيق النمو المتوازن بين قطاعات الاقتصاد القومي لأي بلد من البلدان دون تامين احتياجات تلك القطاعات من النقل، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد تخطيط جيد لقطاع النقل يرتبط ارتباطا وثيقا بخطط القطاعات الاقتصادية الأخرى.

لقد تطورت صناعات قطاع النقل في وقتنا الحاضر وأثرت بشكل كبير على التطور الاقتصادي، حيث يؤثر النقل في معالجة عامل المسافة و البعد فيساعد في توسيع السوق و استغلال الموارد الطبيعية و البشرية و زيادة الإنتاج و انتقال السلع و اليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعا و توطين المشاريع في الأماكن ذات الجودة الاقتصادية الأفضل، ونستطيع التماس ذلك في كافة البلدان الصناعية المتقدمة حيث كانت قديما السكك الحديدية هي الوسيلة الرئيسية للنقل عموما أما الآن فان تلك البلدان تتميز بوجود أنظمة نقل متطورة، فبالإضافة إلى السكك الحديدية هناك وسائل

أخرى كثيرة كالطائرات و السفن و الأنابيب (لنقل المواد السائلة كالنفط) وأنظمة مرور عابر مؤلفة من شبكات الطرق البرية...الخ، و بالتالي نجد أن قطاع النقل قد ساهم مساهمة فعالة في تقدم هذه البلدان اقتصاديا و صناعيا[1].

كما يساهم قطاع النقل في التنمية الاقتصادية من خلال ربط مناطق الإنتاج بمناطق الاستهلاك وفي تلميح انتقال الأفراد ونقل المواد الخام و البضائع من مناطق الاستثمار و إليها، كما انه يعتبر عاملا مساعدا في استغلال الموارد الطبيعية التي غالبا ما يتركز وجودها في مناطق نائية.

أهم مساهمات النقل الاقتصادية في الوسط الحري و الشبه الحضري:

و يمكن إجمال المساهمات الرئيسية لقطاع النقل في عملية التنمية لأي دولة في الأمور التالية:

- اختيار أماكن توطين الصناعات التي توفر للاقتصاد الوطني اكبر الفوائد المتمثلة في تخفيض نفقات الإنتاج و النقل و التوزيع.
- اكتشاف الثروات الطبيعية و استغلالها في أفضل الظروف.
- توسيع مساحة الأراضي المستغلة زراعيا.
- نمو المدن و المراكز الحضرية و ازدهارها.
- تحقيق التكامل الاقتصادي بين البلدان واندماجها الاقتصادي و الاجتماعي والثقافي.

يعد نقل الركاب و البضائع من المهام الرئيسية للنقل في كل بلد، و قد كان لتطور النقل اثر كبير في انخفاض تكلفة المنتج النهائي التي تعتبر تكلفة النقل من أهم

[1] فهد بن خالد الفوزان، **قطاع النقل ودوره في التنمية الاقتصادية**، دار النشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص37.

العناصر المؤثرة فيها، و تشير بعض الدراسات الاقتصادية التي أجريت بهذا الشأن إلى أن تكاليف النقل تمثل في المتوسط 20٪ تقريبا من التكلفة النهائية لآي منتج، و من هنا تأتي أهمية دراسة اقتصاديات النقل التي ترمي إلى تخفيض تكلفة عنصر النقل و من ثم تكلفة المنتج النهائي[1].

يعتبر قطاع النقل احد أهم القطاعات التي توفر الكثير من فرص العمل في المجتمع، ذلك إن العنصر البشري هو الأساس الذي تقوم عليه عملية النقل لما تتطلبه العملية من جهد بشري في إنجاح مهامها، و لا بد من توفير مهارات بشرية كافية للقيام بمتطلبات التطور الحاصل في قطاع النقل باعتبار أن الزيادة في مهام هذا القطاع يستوجب أن تقابلها زيادة في العنصر البشري و هذا يعني توفير فرص عمل كثيرة لمختلف الاختصاصات التي يقوم عليها قطاع النقل.

أهمية النقل في إحداث التغيير الاجتماعي:

يعد قطاع النقل و المواصلات من البني الإرتكازية للاقتصاد و مؤثرا في الوقت نفسه بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الحياة الاجتماعية للإفراد من خلال ما يحققه من عملية اتصال و تغيير في السلوك الاجتماعي و الحضاري لهم حيث يساهم النقل إلى حد كبير في إحداث التغيير الاجتماعي بين أفراد المجتمع عموما و ذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال الاجتماعي بين الريف و المدينة أي بين إرجاء البلد الواحد من جهة، وبينه وبين الأقطار الأخرى من جهة ثانية، الأمر الذي يساهم بشكل فعال في زيادة تحقيق التطور الاجتماعي باعتبار إن المجتمعات المتخلفة هي التي تنغلق على نفسها بسبب صعوبة الاتصال مع المجتمعات تعيش في مستوى الإنسان البدائي، و لعل السبب راجع إلى انعدام الاتصال بين هذه المجموعات البشرية

[1] حيدر كمونة، مرجع سابق، ص،85.

المنعزلة و المجتمعات الأخرى. و من خلال ما تقدم نستطيع القول بأن أية تنمية اقتصادية ترتبط أساسا بتوافر تسهيلات وإمكانيات نظم النقل المناسبة.

المبحث الثاني : مفهوم عناصر النقل الحضري و الشبه الحضري

المطلب الأول : عناصر النقل الحضري وتنظيمه للمناطق الحضرية

أهم عناصر النقل الحضري :

هناك من يخلط بين مفهومي النقل الحضري (Transport urbain) والنقل الجماعي (Transport collectif) فالنقل الحضري هو مجموعة التقنيات المستعملة والتهيئات والبني التحتية (الهياكل القاعدية) و الوسائل التي تهدف مجتمعة أو في مجملها إلى تنظيم تنقلات الأفراد و السلـع في الوسط الحري في ظروف مثلى من وقت و تكلفة وراحة وأمان، فالنقل الحضري يعالج النقل الجماعي (الحافلة، قطار الأنفاق، القطار الحضري...الخ) و كذلك النقل الفردي (Le transport individuel) الذي يتم من خلال السيارة الخاصة أو الدراجة الهوائية، فالنقل الحضري يضم جميع وسائل النقل التي تتلاءم مع خصائص الوسط الحضري كالكثافة السكانية، والتي تتطلب تنظيما جيدا لحركة الأشخاص و البضائع و تواجد الأنشطة الاقتصادية الرئيسية التي تجعل من المدينة مكانا لبث و استقبال الحركة، و غيرها من الخصائص التي تشكل قيودا من شانها التأثير على سياسة النقل الحضري المتبعة.

رغم أن النقل الحضري يشمل حركة الأشخاص و حركة البضائع إلا أننا سنهتم فقط بحركة الأشخاص، حيث ترتبط تنقلات الأفراد في الوسط الحضري بمدى توزيع الأنشطة الحضرية و كيفية استخدام الحيز الحضري، إضافة إلى عوامل أخرى كالتوتر مدى التكرار (Récurrences) و مستوى الدخل و حجم الكثافة السكانية و مستوى التطور والتكنولوجيا.

وسائط النقل في الوسط الحضري:

يعتبر اختيار وسيلة النقل الملائمة اختيارا حاسما، حيث يتوقف ذلك على مجموعة من الخصائص كسرعة وسيلة النقل و مستوى الراحة الذي توفره و مدى تدفق المسافرين، كما يمكن أن يتوقف على المركز الاجتماعي للأفراد و مستوى دخلهم أو حتى طبيعة الوسط الحضري و جودة خدمات النقل العام، و يمكن تقسيم وسائط النقل الحضري إلى وسائط النقل الجماعي و وسائط النقل الفردي كالتالي:

- **وسائط النقل الجماعي:**

– لا تستغني المدن عن النقل الجماعي لنقل الأفراد إلى أماكن العمل أو التسوق أو الحصول على الخدمات، و يرتبط شكل و نوع هذا النقل بعدد الركاب و المسافات المطلوبة قطعها للوصول

- **وسائط النقل الفردي:**

والمتمثلة خاصة في السيارة الخاصة ورغم أن السيارة وسيلة نقل تتمتع بالعديد من المزايا إلا أنها اليوم تواجه جملة من الانتقادات خاصة فيما يتعلق بمدى كفاءة استخدام الطاقة، و المكان و الحيز الذي تشغله و الذي يعد في غاية الأهمية، فضلا عن مشاكل التوقف والتلوث البيئي الذي تتسبب فيه، ورغم ذلك تبقى السيارة أكثر وسائط النقل هيمنة و تفضيلا لنقل الركاب للمسافات المتوسطة (200-300كم) كما تصل إلى 500كم في بعض الأحيان إلا أنها تسبب خسارة للبيئة[1]، واضافة إلى الالسيارة الخاصة هناك الدراجة النارية، والدراجة الهوائية وأصبحت هذه الأخير الأكثر طلبا باعتبارها رياضية وصديقة للبيئة، خاصة في التنقلات صغيرة المسافة، فيتزايد استخدام الدراجة الهوائية يوما بعد يوم، حيث يتميز هذا النمط من النقل بأنه

[1] محمد توفيق سالم، **هندسة النقل والمرور**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1985، ص260.

اقتصادي،ويعزز خاصية تعدد الوسائط ولا تشغل مكانا كبيرا، فضلا عن كونها غير ملوثة إطلاقا للبيئة أثناء استخدمها وأنها تشجع النشاط البدني لسكان المدينة، إنها بلا منازع سفير أنماط النقل العذبة[1].

- **سيارة الأجرة**:

سيارة الأجرة نمط نقل من الصعب تصنيفه، حيث يمكن اعتباره كنمط نقل فردي في حال نقل راكب واحد فقط، كما يمكن تصنيفها ضمن النقل الجماعي وفي حال تعدد الركاب المنقولين خلال نفس الرحلة و نحو نفس الوجهة. في الغالب تنقل سيارة الأجرة شخصا لوحده، لذلك يتم تصنيفها ضمن وسائل النقل الفردي، فضلا عن مزايا السيارة الخاصة توفر سيارة الأجرة مزايا إضافية فهي تريح المسافرين من القيادة لأنه لا يقود بنفسه كما في السيارة الخاصة، كما أن المسافر ليس بحاجة للبحث عن مكان اركن سيارته، وبالتالي فان سيارة الأجرة تجمع بين مزايا السيارة الخاصة ومزايا أخرى إضافية.

التنقلات الحضرية في المدن:

يعد النقل الحضري ضرورة ملحة تفرضها طبيعة الحياة الحضرية داخل المدينة ومن دونه يمكن أن تصاب المدينة بالشلل، إذ أن حياة الأفراد والجماعات داخل المدن قوامها الوقت المضبوط لكن النقل الحضري يعاني مشاكل متعددة ومتداخلة الجوانب.

[1] PELLETIER J, **Ville et Urbanisme dans le model national**, Etude de géographie-Masson, Paris, 1989, p 167-177.

حيث تبدو وكأنها سلسلة متصلة الحلقات من المشاكل والصعوبات التي يصعب معها تعيين حدود فاصلة بين جانب وآخر من جوانب المشكلة[1].

ويمكن توضيح بعض هذه المشاكل والسياسات المتبعة والتقليل من حدة هذه المشاكل:

- **الاختناق المروري:**

يعد الاختناق في المرور أول مشكلة تتبادر إلى الأذهان عند الحديث عن مشاكل النقل ويمكن تلخيص هذه الظاهرة في التقرير الذي نشره بوتشانان "buchanan" فيما يتعلق بموضوع حركة المرور في المدن الحضرية والذي جاء فيه" إن مشاكل النقل الحضري مشاكل مألوفة حتى أننا لسنا في حاجة إلى تأكيد ما يثيره ازدحام المرور من احباط وضيق وضياع للوقت والوقود وتبديد جهد المسؤولين عن تنظيم حركة المرور وفي الوقت الذي تستطيع فيه أثقل العربات وأكبرها حجما قطع مسافة ميل واحد في الدقيقة فإننا نجد أن متوسط سرعة حركة االمرور في المدن االكبرى لا تزيد عن إحدى عشر ميل في الساعة الواحدة تقريبا،فإلى أي مدى من الفاقم بلغته مشكلة الاختناق طبقا للحدود القياسية"[2].

من هذا التقرير يمكن أن نخلص إلى أهم السلبيات الناجمة عن ازدحام السير العوامل المتسببة فيه، أما فيما يتعلق في سلبيات الاختناق المروري على الفرد والمجتمع فيمكن ذكرها في النقاط التالية:

- إهدار الوقت نتيجة البطء في الحركة مع زيادة التأخير ويؤدي هذا إلى صعوبة الالتزام بالمواعيد والمقابلات الهامة .

[1] السيد عبد العاطي السيد. **علم الاجتماع الحضري بين النظرية والتطبيق**. دار المعرفة الجامعية.1997،ص317.

[2] السيد عبد العاطي السيد، مرجع سابق، ص 314.

- تلف السلع مع زيادة كمية الوقود المستهلك بالإضافة إلى ارتفاع درجةالحرارة بسبب المحركات.
- تمديد الطاقة واجهد وزيادة نسبة التلوث الهوائي.
- التدهور السلوكي وهي السلبية الأخطر على المجتمع ،هذا التدهور يتمثل في صور كبيرة ومتعددة من صعود السيارات إلى أرصفة المشاة إلى التجاوز عن اليمين واليسار باتجاه المعاكس مما يعرض حياة الآخرين للخطر ويصبح معظم الناس يعانون من القلق النفسي والضيق والإرهاق مما ينعكس سلبا على إنتاجيتهم في العمل .
- تعود الاختناقات المرورية السائق على الالتزام بالمواعيد، تفشي السلوكيات الخاطئة بين السائقين .
- الازدحام يجلب الفوضى والصخب وبالتالي يؤثر على الهدوء ويؤدي إلى عدم الالتزام.
- تشويه المنظر الجمالي للمدينة.

– حوادث المرور:

من التحديات التي ترافق النقل الحضري حوادث السير والتي تزداد مع ازدياد الحركة فحوادث المرور هي أحد الآثار السلبية الناجمة عن ظاهرة الازدحام المروري الرهيب وخاصة في المدن الكبرى والمتوسطة، كما أنها تمثل عبئا اقتصاديا يثقل كاهل الاقتصاد الوطني في الدول التي يرتفع فيها عدد الحوادث وتتزايد عدد حوادث المرور والوافيات بتزايد حركة المرور في المناطق الحضرية خاصة في الدول النامية.

ويمكن حصر أهم أسباب حوادث المرور في الوسط الحضري في النقاط التالية:

الازيادة السكانية المرتفعة والنمو الاقتصادي والاجتماعي

القصور في التخطيط السليم للاستخدامات الأراضي والتطور الديموغرافي .

زيادة معدل عملية استخدام السيارة الخاصة .

انخفاض معدل استخدام وسائل النقل الجماعي ووسائل النقل غير الآلية مثل الدراجة والسير على الأقدام.

زيادة معدلات مرور مركبات النقل ذات الوزن الثقيل.

القصور في سولوكيات مستخدمي الطريق نتيجة للتهور أو عدم الوعي المروري.

مساهمة النقل في تنظيم الأوساط الحضري:

إن الحديث عن دور النقل في تنظيم الأوساط الحضرية يستوجب التعريج على مجموعة من المفاهيم التي تدخل بصورة أساسية في تنظيم الأوساط الحضرية و هي نمط النقل، و شبكة النقل، وفيما يلي شرح موجز لهذه المفاهيم[1].

نمط النقل:

عادة ما يتم تنظيم الأوساط الحضرية من خلال نمط (le mode) استنادا لنوع الممر أو المسلك المتبع أثناء عملية النقل فالنمط عادة ما يرتبط بالهيكل القاعدي للنقل حيث نجد في النقل البري (الطرق، و سكك حديدية) إلى جانب النقل الجماعي وكذا النقل الحضري.

شبكة النقل:

(les réseaux) وتعرف على أنها مجموعة الهياكل القاعدية المستعملة لنفس

[1] طرافي عبد الوهاب، محمدي بلقاسم، **تأثير نظام النقل على منطقة معزولة**، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة مفتش في النقل البري، المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري، باتنة ،2011، ص07.

النمط، و لذلك يمكن أن نجد الشبكات على اختلاف أنواعها (برية، بحرية، جوية) إلى جانب شبكات النقل الحضري (urbain) وشبكة النقل في الضواحي المدنية (suburbain) وما بين المدن (interurbain).

ويأتي تنظيم الأوساط الحضرية من خلال هذه العناصر من خلال دور المجالس البلدية و كذا الهيئات الحكومية في إعداد مخططات و إتباع استراتيجيات و سياسات ناجحة في مجال النقل و تنظيم مختلف الشبكات و هذا بهدف الحفاظ على الوسط الحضري من التلويث و كذا الحفاظ على التجهيزات العامة و بالتالي الحفاظ على البيئة.

كما أن منظومة النقل الحضري تشكل احد أهم أركان التنمية العمرانية المستدامة بالأوساط الحضرية و خاصة بالمدن الكبرى، حيث يلعب النقل دورا هاما في العمران و نمو المراكز العمرانية فالعلاقة بين النقل و الموقع المكاني علاقة وثيقة لان التباين المكاني المراكز العمرانية يفرض علينا استخدام الطرق التي تمثل في النهاية خطا أو نقطة قد تكون حي سكني أو مدينة أو مركز نشاط اقتصادي كما أنها تكشف نوعية حركة المرور.

المطلب االثاني : مفاهيم و عوامل و عناصر انتاج خدمة النقل الحضري مفاهيم

نظرية حول شبكات االنقل االحضري:

مفهوم ومكونات شبكة النقل الحضري:

للنقل الحضري أبعاد علمية مركبية و معقدة لتعقد مناحي الحياة في المدنو لعل أهم ما يِؤثر على المؤسسة العمومية الخدماتية للنقل ما يلي:

– مفهوم شبكة النقل الحضري:

يقصد بشبكة النقل الحضري، انتظام مجموعة من الطرق(منشات قاعدية) في صورة عقد تتضمنها مجموعة من الوصلات، كما يمكن تعريفها على أنها عبارة عن شبكة تتوسط المحيط الحضري للمدينة و تربط بين مختلف أحيائها.

تتأثر شبكة النقل الحضري بالوسط الذي توجد فيه، ذلك الوسط الذي يتكون من مجموعة من الأنسجة العمرانية تختلف خصائصها حسب طبيعتها، فنجد أن هناك أنسجة قديمة و أخرى حديثة و نوع أخر يتوسط مجموعة من التضاريس الوعرة، و بالتالي نجد أن هناك تباين في نوعية و اتساع الطرق التي تتخلل هذه الأنسجة، و كذا التباين في حجم التنقلات إذا ما نظرنا إلى الاختلاف الموجود في الكثافة السكانية لمختلف الأنسجة، و هنا يتأكد لنا التأثير الكبير شبكة النقل بطبيعة الأنسجة العمرانية و التنقلات، و في هذا الفصل سنتطرق لأهم المؤشرات الكمية و النوعية، المواصلات الكمية و النوعية ضمن شبكة النقل الحضري.

مكونات شبكة النقل الحضري:

تتكون شبكة النقل الخضري مما يلي:

– الهياكل القاعدية آو المنشات الطرقية و تضم الخطوط، المواقف، الحظائر و المحطات. وسائل النقل و هي الوسائل المستعملة في النقل الحضري (العربات المجهزة، الحافلات، الترامواي، المترو، القطارات...الخ).

وتحاول فيما يلي التطرق بالتفصيل لهذين العنصرين:

- **المنشات الطرقية:** تنظم خدمة النقل الحضري حسب شبكة طرقية تتكون في
- الأساس من الخطوط (المسالك)، رؤوس الخطوط، نقاط التوقف و المحطات

الحضرية.

- **ترتيب الخطوط:** إن ترتيب الخطوط المكونة لشبكة النقل الحضري يتم على أساس المعايير التالية:

✓ **حسب طبيعة الخطوط:** أي حسب مدى أهميتها بالنسبة لتنقلات المواصلة.

- **الخطوط الضرورية:** و هي الخطوط التي تضمن الربط بين مختلف الأحياء للمنطقة العمرانية بالمركز الرئيسي أو مناطق الجذب و النشاطات المدنية و ذلك بالمرور عند الاقتصاد بمراكز ثانوية إلى جانب المراكز ذات المنفعة العمومية الأكثر أهمية، كالمراكز الإستشفائية، المحطات (السكك الحديدية و الطرقية، المدارس).
- **الخطوط النفعية:** و هي الخطوط التي تربط بمختلف الأحياء فيما بينها.
- **الخطوط الملائمة:** و هي خطوط ليست ضرورية أو مهمة جدا و لكنها تمكن المستعملين من التنقل عليها بسهولة و بكل راحة.
- إن ترتيب الخطوط يكون أيضا على أساس معايير عمرانية تتعلق بدراسة و

تخطيط المسالك، إضافة إلى اختيار وسيلة النقل المستعملة، و يكون الترتيب

على النحو التالي:

✓ **حسب تخطيط المسالك:**

- **خطوط شعاعيه:** وهي الخطوط التي تربط الضواحي المتطرفة للمدينة بوسطها.
- **خطوط مماسية:** و هي الخطوط التي تربط الضواحي المتطرفة فيما بينها، و تمر مماسيا بوسط المدينة.

- **خطوط دائرية:** و هي الخطوط التي تربط جميع نقاط المنطقة العمرانية ببعضها دون قطع وسط المدينة أو المرور مماسيا بها، و لكنها تحيطبا العمرانية على شكل حلقة.
- **الخطوط القطرية**: و هي الخطوط التي تربط الضواحي المتطرفة فيما بينها مرورا بوسط المدينة.
- **حسب وسيلة النقل:**
- **الخطوط عبر المواقع الخاصة أو ذات الطريق الثابت:** و يقصد بها تلك

الخطوط التي تستغلها وسيلة نقل ذات حركة مثل: Téléphérique , Tramway.

- **الخطوط ذات الطريق الثابت جزئيا:** حيث تتبع فيه المركبات نسالك محددة و تكون لها نوعين من حرية الحركة في تنقلها مثل الحافلات التي تستعمل الأسلاك الكهربائية.
- **الخطوط ذات الطريق الحر**: و تكون فيها حركة المركبات ذات حرية كبيرة في الاتجاهين مثل مسلك الحافلات.

✓ **المواقف (نقاط التوقف):**

تعرف نقاط التوقف بكونها "نقطة من مسار خط الحافلات أو وسائل النقل

الجماعي التي تتوقف فيها بغية صعود أو نزول المسافرين غير أن المشروع الجزائري لم يتعرض لتعريف الموقف بصفة مدققة و قد نصت المادة (2) من المرسوم التنفيذي 06/88 على أن مصطلح التوقف يعني وقوف سيارة ما مؤقتا في طريق طوال المدة اللازمة لركوب الأشخاص أو نزولهم مع بقاء السائق في مكان القيادة أو على مقربة منها، ليتمكن عن الاقتضاء من تحريكها". كما أن هناك نوعين من المواقف:

- **مواقف بسيطة**: و هي عبارة عن مواقف لا تحتوي على مخبئ (Abris) و لا تستحق تجهيزات كبيرة تحتوي على عمود إشارات و عمود المعلومات، لا يحتاج المستعمل لهذا النوع مدة كبيرة للانتظار، و تحتوي منطقة الموقف على موقف عن اليمين للذهاب و أخر من جهة اليسار للإياب.
- **مواقف ذات المخابئ**: و هي عبارة عن مواقف تطول فيها مدة الانتظار، وتتميز بوجود عمود الإشارات و أخر للمعلومات و الأرصفة .

المحطات الحضرية:

المحطة هي المكان المخصص لإستقبال المسافرين لمختلف المناطق و الأحياء

وهي مكان إلتقاء وسائل النقل القادمة من مختلف المناطق ، تتجمع فيه الخطوط الحضرية مما يسهل على المسافرين تغيير وجهات التنقل وتحتوي المحطة على:

- مكان مخصص للمركبات
- مكان مخصص للاستراحة
- مكان مخصص للانتظار

- **وسائل النقل المستعملة في شبكة النقل الحضري:**

يمكن تعريف وسيلة النقل على أنها جهاز ميكانيكي ذاتي الحركة، يستخدم في نقل الأشخاص أو البضائع، تتميز بسرعتها وحمولاتها المختلفة وتسلك شبكة طرقية

مختلفة[1] وتحتوي شبكة الطرق الحضرية من عدة أنواع من وسائل النقل نذكر من بينها:

- حافلات(حافلات كبيرة Auto Bus ،حافلات صغيرة (Mini Bus
- العربات المجهزة
- القطار الحضري Tramway

تصنيف شبكات النقل الحضري:

إن تنوع استعمالات الأرض في المدينة و خصائص أماكنها المختلفة، يعطي دورا مميزة في تحيق الارتباط و التفاعل بين هذه الاستعمالات و قطاعات المدينة المختلفة، و من خلاله تتحقق صفة الحركة، إذ كلما زادت كفاءة شبكة المرور بتحقيق سهولة الحركة و سرعة النقل و تحقيق حد كبير من الأمن، كاما زادت كفاءة الفعاليات و الأنشطة في الوسط الحضري، و هذا ما يفرض وجود تخصيصات مختلفة للطرق الحضرية، أفرزت وجود أنواع عديدة لها. و لتحقق شبكة الطرق الحضرية هذا الترابط العام بين مختلف النشاطات في المدينة، عمد المخططون إلى وضع عدة تصنيفات للطرق. قصد تحقيق تدرج وظيفي و مجالي يمكن من تجديد دور كل طريق مسبقا، و بالتالي اتخاذ الإجراءات التخطيطيةو التصميمية المناسبة، لضمان كفاءة

عالية، و من بين التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال ما يلي[2]:

- **التصنيف على أساس الأهمية و السعة:**

[1] فارس بوباكور. **محاضرات اقتصاد النقل والإمداد**. المدرسة الوطنية لتقنيات النقل. باتنة .1999.

[2] زين العابدين علي، **مبادئ تخطيط النقل الحضري**، دار اليمامة للنشر والتوزيع، لبنان،2004، ص56-61.

- **طرق حرة:** تصمم هذه الطرق بمقاييس كبيرة تهدف إلى تحقيق سرعة عالية و لمسافات كبيرة تمتد لخارج الوسط الحضري ضمن رحلات دولية و إقليمية و حضرية و بطاقة استعابية بين 8002و 2000 سيارة/ساعة و بعدد خطط للمرور بين 4 إلى 8 خطوط و سرعة عملية بين 60 و 80 كلم/ساعة.
- **طرق سريعة:** و هي طرق سريعة موجهة لخدمة حجم اكبر و بسرعة عالية و لمسافات طويلة لتنقلات إقليمية و حضرية، و بطاقة استيعابية بين 0002 و 40002 سيارة/ساعة و بعدد خطوط بين 4 -8 خطوط، و بسرعة عملية بين 60 -80 كلم/ساعة.
- **طرق شريانية:** صممت هذه الطرق لتقديم تسهيلات كبيرة لاستيعاب حجم كبير من الرحلات الحضرية 8002-200 مركبة/ساعة، و لمسافات طويلة. و للوصول بسرعة كبيرة
- (السرعة العملية بين 40-60كلم/ساعة) و تخدم كذلك محيط الوسط الحضري.
- **طرق مجمعة:** هذا النوع من الطرق موجه للتنقلات الحضرية القصيرة أو تحقق سهولة الوصول إلى كافة أرجاء الوسط الحضري و بطاقة استعابية من 600-900 سيارة/ساعة حيث ينشا نظام الطرق المجمعة من المناطق التي تتميز بوجود الطرق الرئيسية و تتمثل وظيفتها بصورة رئيسية في توزيع حركة المرور من الطرق الرئيسية للتنقل بين المناطق التجارية و المناطق السكنية[1] و على نظام النقل بالوسط الحضري و تجمع التدفقات المرورية من الطرق المحلية، أما سرعتها العملية فتتراوح بين 30-50كلم/ساعة.
- **طرق محلية:** توجه هذه الطرق لخدمة التنقلات القصيرة المحلية للوصول إلى أماكن السكن و الخدمات، و سرعة بسيطة تتراوح بين 20 و

30كلم/ساعة، و بطاقة استعابية بين 500 و 700 سيارة/ساعة، وهي أدنى صنف من أصناف لبطرق الحضرية، أي مهمته تأتي في أخر التنقلات

- **التصنيف المورفولوجي:**

يعتمد هذا التصنيف على الخصائص المورفولوجي أي الهندسية و المرورية للطرق. ذلك حسب سعة و عدد ممراته واتجاهاته ونوع المرور وحجمه. و يتبين انه هناك علاقة قوية بين الخصائص الهندسية و الخصائص المرورية للطرق الحضرية إذ يجب أن يكون هناك انسجام في هذه العلاقة في كي تستطيع الطرق أداء مهمتها بكل كفاءة.

- **الطرق السريعة:** هذه الطرق لها وظيفة واحدة، و هي إتاحة حركة المرور العالية و التي تقوم بربط الوسط الحضري ومختلف قطاعاته بشبكة الطرق الخارجية، حيث إن هذه الطرق تخلو من التقاطعات و الساحات المرورية والإشارات الضوئية(لا تخترق النسيج العمراني الداخلي)، حيث تتمتع بقدرة استعابية تقدر 5002سيارة/ممر/سا لطرق النقل ذات خطين لسير المركبات، و قد تصل قدرتها إلى 2000 سياة/ممر/سا، في طرق النقل ذات ثلاثة خطوط سير، و يمكن لطريق ذات أربعة ممرات أن تستوعب أكثر من 60ألف حركية/سا.
- **الطرق الرئيسية:**وهي اقل درجة من سابقه في التصنيف المروري.

و يعطي حركة مرورية بين المناطق و يخترق أحياء الوسط الحضري، كما يعطي مدخلا مباشرا لخدمات المناطق السكنية، كما يربط مدخل المدينة بمركز الخدمات و يفضل ألا يقل عرض هذه الطريق عن 62 متر و تتميز بان سرعة المركبات فيها اقل بالموازاة مع الطرق السريعة.

- **الطرق المجمعة:** تغذي هذه الطرق طرق المرور الرئيسية، و تسهل الحركة المرورية بين الطرق الرئيسية و الطرق الفرعية. و توجه المداخل مباشرة إلى المناطق المختلفة في المدينة، و يفضل ألا يقل عرض هذه الطريق عن 22م. و تتكون هذه الطرق من ممرين للمرور إضافة إلى ممر أخر لوقوف المركبات.
- **الطرق المحلية:** تتمثل هذه الطرق نهايات شبكة الطرق بوصفها الشبكة التوزيعية المجمعة بين المحلات السكنية و امتدادها إلى الوحدات السكنية بشكل مباشر، و هي تتخذ أشكالا مختلفة، بعضها حقلية و أخرى ذات نهايات مغلقة و منها هو ضيق جدا يقتصر استخدامها على حركة المشاة فقط.
- و يفضل أن يكون عرض هذه الطريق 02 متر و لا يقل عن 8 متر. و يصمم الطريق المحلي لخدمة عدد من الوحدات السكنية التي يجب ألا يزيد عددها عن 25 وحدة سكني، أي ما يعادل 250 رحلة في اليوم. ويولد المسكن عادة ما يتراوح بين 4 و 02 رحلات في اليوم. تنتهي منها 80٪ إلى المنزل.
- وتأتي الطرق المحلية في المرتبة الرابعة في التصنيف المورفولوجي إلا أنها تحتل المرتبة من حيث عددها في المدينة و طولها.

- **التصنيف الوظيفي:**

- يعتمد هذا التصنيف على الوظيفة المدنيةو العمرانية التي تؤديها كل طريق، إذ أن نوقع محيط كل طريق يؤثران على وظيفتها، وهذا راجع إلى العلاقة الموجودة بين شبكة الطرق و توزيع النشاطات في الوسط الحضري .

-

- **الطرق التجارية:**

- تقدم الطرق وظائف عديدة لسكان المدينة حيث تختص بوظائف معينة منها ما يقدم الجانب التجاري إذ يفضل أصحاب المؤسسات التجارية و الخدمات المختلفة اختيار موقع لمؤسساتهم على انتداد الطرق لسهولته الوصول إليها بمختلف وسائل

النقل أو عادة تحتل مثل هذه الطرق و خاصة الرئيسية منها الأماكن المركزية في المدينة، و تتفرع منها طرق ثانوية ومحلية و تعتبر هذه الطرق مراكز جذب قوية لسكان المدينة و إقليمها المتقدمة من خدمات ضرورية لذا تجذب أكثر ازدحاما. بالمرور و اقتراحات لحل مثل هذا المشكل المتمثل في الاختلاف المروري ثم تحديد هذه النشاطات التجارية و حصدها ضمن الشوارع معينة تتوفر على المعايير التخطيطية التي تمكنها من توفير سهولة التنقل و توقف السيارات بكل أمان و سيولة.

- **الطرق السكنية:**

- إن توزيع استعمال الأرض السكنية بأشكالها و أحجامها المختلفة على أجزاء الأرض الحضرية، ينعكس مباشرة على الطرق التي تخدمها، و التي أنشأت لتخدم طبيعة العقارات والمبنية، ومتطلبات السكان وراحتهم، و التي تربطهم بالطرق على اختلاف رتبها، وتتكامل معظمها لذلك تختلف أبعادها من موقع لأخر، كما أن فئة من هذه الطرق تؤدي وظائف سكنية بنسبة أكثر من الوظيفة المرورية لمثل الأزقة الموجودة في مدينتنا القديمة.

- **الطرق الترفيهية:**

- يتمثل الجزء الأول من هذا النوع من الطرق في الطرق التي تطل على شواطئ البحار والأنهار أو التي تخرق الغابات أو المساحات الخضراء أما الجزء الآخر فيتمثل في الطرق التي تتعدد فيها الإستعمالات ذات الغرض الترفيهي وتنتشر على طول قاعات السنما والمسارح وأروقه العرض المختلفة والنوادي والمطاعم فضلا عن أماكن الراحة المتمثلة في الحدائق العمومية و المنتزهات والمراكز الرياضية .

- **الطرق الصناعية:**

- تحتاج المناطق الصناعية إلى إرتباط دائم بالمدينة بواسطة وسائل النقل

– المختلفة(نقل البضائع، نقل العمال) ويجب أن تتصف مثل هذه الخدمات بالاستمرارية والأمان والسرعة وتؤمن بصورة أساسية بواسطة ثلاث طرق:

– طرق إقليمية تحيط بمناطق الصناعية وتربطها بباقي المناطق المجاورة

– طرق محلية تتفرع من الطرق الإقليمية إلى داخل المناطق الصناعية وتقسمها إلى تجمعات

– طرق فرعية داخلية تقوم بالربط بين الطرق المحلية ومناطق العمران و المصانع والخدمات المختلفة في المدينة.

العوامل المؤثرة في النقل الحضري:

لا يمكن دراسة من شبكة النقل أو حركة النقل المعزل عن الجغرافية بسبب التأثيرات المتبادلة بينهما و بين الوسط الجغرافي، و ما بينهم عن ذلك من نتائج بعيدة الأهمية في كافة المجالات البشرية و الاقتصادية حيث تعتمد نوعية النقل و شكل و كثافة الطرق على العوامل الجغرافية الطبيعية و البشرية، إضافة إلى تاخير مواهب الإنسان و قدراته العقلية فقد تكون العوامل الجغرافية القياسية أحيانا مشكلة بالنسبة العملية للنقل أو استعمال طريق معين و قد تسهل تلك العوامل بالمقابل ازدهار و تطور شبكة النقل و حركة المرور داخل الإقليم أو خارجه و سوف نتطرق إلى أهم العوامل الطبيعية و البشرية المؤثرة في شبكة النقل كما يلي:

العوامل الطبيعية:

- **الموقع الجغرافي:** يعتبر الموقع الجغرافي من عناصر الطبيعية المؤثرة في
- شكل وخصائص و المكانان أي إقليم فموقع المحلات العمرانية و الأحياء و المساكن و مراكز الخدمات و شبكات الطرق كاها عناصر مهمة في الحياة البشرية فإذا كانت البيئة الطبيعية قد أسهمت في توزيع الموارد الطبيعية في

الإقليم فان الموقع الجغرافي يمد إمكانية الاتصال بباقي الأقاليم و استعارتها فهناك أقاليم تتميز بوصفها الجغرافي الجيد و بالتالي توفر طرق المواصلات و وسائط النقل و بالعكس نجد أقاليم استغلالها لموقعها غير الجيد[1].

- **مظاهر السطح:** يمكن استعمال تأثير مظاهر السطح على شبكة الطرق و حركة النقل على النحو التالي:
- تشير بعض الدراسات إلى تأثير مظاهر السطح على تكاليف الإنشاء في المناطق السهلية حيث لا تحتاج الطرق إلى كثير من الحضر و الردم و لا يكون هناك داعي لإطالة الطرق نقارنة بالمناطق الجبلية إضافة إلى تأثير مظاهر السطح على تكاليف التشغيل أيضا حيث تقل في الطرق السهلية عن تمثيلاتها في الطرق الجبلية.
- تحدد مظاهر السطح في كثير من الأحيان خط سبيل الطرق حيث و كما كان الطريق مستقيم كما كانت هناك كفاءة في شبكة الطرق و يمكن قياس هذه الكفاءة من خلال مؤثر الانعطاف.
- تحددد مظاهر السطح اتساع الطرق و خاصة أطراف الطريق أو الأكتاف و لا يقتصر تأثير مظاهر السطح على شبكة الطرق فقط بل يمتد تأثيرها على حركة وسائط النقل و الذى نشير إليه على التالي:

➢ تعتبر صعوبة السطح عامل طرد النقل و هذا ينطبق على المشاة و استخدام السيارة فكلما زاد انحدار السطح كلما تناقصت قدرة السيارة على السير بسهولة صعود و هبوط و بالتالي لتقليل من سرعة المركبة حيث يؤدي ذلك إلى طول المسافة زمنيا، فالعديد من وسائط النقل و خاصة وسائط النقل الكبيرة لا تستطيع السير على المنحدرات الشديدة بسرعة لا تتجاوز 20-30كم /ساعة.

[1] محمد خميس الدوكة، **جغرافية النقل والتجارة**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص22.

- تؤثر المنحدرات على حركة وسائط المقل حيث زيادة استهلاك المركبات و التقليل من عمر الافتراضي[1] بسبب الجهد الذي تبذله واسطة النقل في التغلب على هذه المنحدرات من حيث المسافة و الزمن، و بالتالي زيادة التكلفة التشغيلية لواسط النقل..

- من بين أساليب تحليل بنية شبكات النقل:
- تؤثر الانحدارات و خاصة في حالة وجود السيول من احتمال تعرض الطريق لعمليات التساقط الصخري أو الانهيارات من الجوانب سواء بفعل العوامل الطبيعية أو بفعل الاهتزازات الناتجة عن حركة وسائط النقل الكبيرة مثل الشاحنات.
- بالرغم من التأثيرات الكبيرة لمظاهر السطح على شبكة الطرق و حركة وسائط النقل إلا أن هذا لا يعني سيطرة الطبيعة بشكل مطلق بل الإنسان له أثره أيضا و يمكن أن يفعل الكبير في سبيل معالجة الكثير من هذه المشاكل حسب إمكاناته و قدراته.

العامل الجيولوجي:

تكمن أهمية دراسة هذا العامل لما له من علاقة مباشرة مع الطبقة الصطحية التي يرتكز عليها إنشاء الطرق و الطبقة السفلية، لأنهما في النهاية تتحملان ضغط الحركة الناتجة من وسائط النقل، إن فهمنا لهذا العامل يعني معرفتنا للطريقة التي يتم بها معالجة السطح و يعتبر هذا العامل مهم في إنشاء الطرق بالدرجة الأولى.

عامل المناخ:

[1] محمد خميس الدوكة، مرجع سبق، ص26.

يعتبر عامل المناخ من العوامل الطبيعية التي تفرض ووجودها عند مناقشة النقل بأنواعه المختلفة، لما لهذا العامل من تأثير على شبكات الطرق و وسائط النقل و يمتد تأثير المناخ كذلك على الإنتاج الاقتصادي لإقليم ما و بالتالي يؤثر على النشاط ألنقلي فيه و يختلف تأثير المناخ من منطقة جغرافية إلى أخرى فبينما يكون ارتفاع درجات الحرارة هو العامل المؤثر في الأقاليم الجافة، يكون انخفاضها أكثر تأثيرا في المناطق الباردة و يكون تأثير الأمطار أكثر وضوحا في المناطق الموسمية الاستوائية... و في دراستنا حول تأثير المناخ على النقل البري تقتصر على عنصري الحرارة و الأمطار على كل شبكة الطرق و وسائط النقل و هذا لا يعني نفي تأثير العناصر الأخرى حيث أن تأثير هذه العناصر يبقى اقل مقارنة مع عنصري الأمطار و الحرارة.

يمكن أن يؤثر ارتفاع درجة الحرارة على حركة وسائط النقل من خلال الجزء الملامس للطريق التي تمثله الإطارات المطاطية حيث يجعلها ذلك أكثر ليونة كونها مصنوعة من مادة مطاطية كما يؤثر ارتفاع درجة الحرارة على قدرة السيارة الفنية بحيث تقل كفاءة المحرك أما انخفاضها فيؤثر في المياه على السطح الطريق فيؤدي إلى زيادة فرص الانزلاق و حوادث التصادم و يقلل من انسياب حركة السير بسبب محدودية السرعة، كما تؤثر الحرارة أيضا على حركة المشاة حيث تقل بشكل ملحوظ خلال ارتفاعها وانخفاضها، ومن هنا يتضح لنا مدى تأثير كل من عنصري الحرارة و الأمطار على وسائط النقل و شبكة الطرق و تجدر الإشارة إلى تأثير بعض الظواهر الجوية الأخرى مثل الصعيق الذي يتسبب في انزلاق وسائط النقل خاصة في ساعات الصباح الباكر، وكذلك الضباب الذي يحد من الرؤيا إضافة للرياح عندما تكون عكس حركة وسيلة النقل ولكن يبقى تأثيرها محدودا زمنيا ومكانيا إذا ما قورن بعنصرين الحرارة والأمطار.

العوامل البشرية:

لقد تبين لنا من خلال إبراز تأثير العوامل الطبيعية على شبكة الطرق و حركة

النقل التأثير الواضح لتلك العوامل على اتجاهات و توزيع و انحدار شبكة الطرق بالإضافة إلى الأثر المباشر على حركة وسائط النقل و بالمقابل نشير إلى أن هذا لا يعني السيطرة المطلقة للعوامل الطبيعية سواء بشق طرق جديدة أو تعديل أي تعبيد الطرق القائمة و هذا التعديل بالطبع يخضع لحاجات الإنسان و مستواه العلمي و التكنولوجي و نوعية نشاطه الاقتصادي و توزيعه الجغرافي و أهم العوامل البشرية المؤثرة على شبكة الطرق و حركة وسائط النقل ما يلي:

- ✓ **تأثير المراكز العمرانية و السكان:**

يلعب النقل دورا مهما في العمران و نمو المراكز العمرانية فالعلاقة بين النقل و الموقع المكاني علاقة وثيقة لان التباين المكاني لمراكز العمرانية يفرض علينا استخدام الطرق التي تمثل في النهاية خطا أو نقطة قد تكون حي سكني أو مدنية أو مركز نشاط اقتصادي و من هنا تنتج أهمية دراسة العلاقة بين المراكز العمرانية و النقل[1]

مفهوم وعناصر انتاج خدمة النقل الحضري

إن سيرورة إنتاج الخدمة "la servuction" تسير إلى الاختلاف الجوهري الذي يوجد بين سيرورة إنتاج السلع المادية و سيرورة الخدمة الذي يمكن خاصة في الزبون غائب تماما في سيرورة إنتاج السلع، والزبون حاضر في سيرورة إنتاج الخدمة

في نفس الوقت الذي يقوم فيه بإستهلاكها هذه الخاصية تفرض على المؤسسة

[1] سعيد عبده، **أسس جغرافية النقل**، دار وائل للنشر، الأردن ،2002، ص 144-151.

الخدمية[1]:

- تحديد الخدمة التي تعمل قيمة اكبر للزبون، مع الأخذ بعين الاعتبار موقع عرض الخدمة، و شريعة زبائن المؤسسة.
- تنظيم سيرورة الإنتاج و التوزيع للخدمة خطوة بخطوة.
- ضمان المتابعة و مستوى الجودة بما يتوافق مع توقعات الزبائن.
- تكوين الموظفين الذين هم على اتصال مع الزبون.
- حسب "Langeard et Eiglier" إنتاج الخدمة هو: التنسيق النظامي و المترابط لكل العوامل المادية و البشرية للثنائية (زبون/ مؤسسة) الضرورية لتقديم خدمة ذات مستوى جودة محدد قبل كل شيئ[2].

فالمؤسسة الخدمية هي عبارة عن عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لتقديم الخدمة وتدخل في عملية الإنتاج[3] :

نظام التنظيم الداخلي:

ويتمثل في الإدارة العليا للمؤسسة التي تصدر مختلف القرارات، أي الجزء غير المرئي بالنسبة للزبون

- **العمال المباشرون:** و هم مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبون، إذ يمثلون المؤسسة و صورتها في نظر و ذهن الزبائن.

[1] VANLAETHEM Natalie, **Toute la fonction du marketing**, Edition Dunod, Paris, France, 2005, p233

[2] Marketing des services, Op cite, p 302.

[3] LANGLOIS Michel et TOCQUER Gérard, **Marketing des services le défi relationnel**, Ed Gaétan Marine, Canada 1992, p26.

-**السند المادي:** و يظهر في تصميم المؤسسة، تجهيزاتها و معداتها، موقفها...الخ. و يؤثر على عملية إنتاج و تقديم الخدمة، إذ ينقص لا ملموسية الخدمة و يساهم في رفع جودتها.

-**الزبائن:** يقصد بالزبون ذلك الشخص الذي يستخدم منتوج المؤسسة و يفضله عن غيره من الخدمات المشابهة في السوق[1]، إن مشاركة الزبون في نظام إنتاج الخدمة يعتبر فرصة للرفع من الإنتاجية (كلما ارتفعت مساهمة الزبون في الإنتاج، كلما أكمل الموظفون مهام أخرى) و لكن يجب أن يكون لهذه المساهمة مقابل تعويضا (مال، جودة، أكثر سرعة...).

-**طريقة تقديم الخدمة:** تقدم المؤسسة الخدمية لزبائنها عدة خدمات، و ليس خدمة واحدة (خدمة أساسية) وخدمات تكميلية وإن سيرورة هذه الخدمات هي العنصر الثالث المحدد لطبيعة عرض الخدمة.

المؤشرات النوعية وأهميتها بالنسبة للنقل الحضري.

- **تعريف المؤشرات:**

تعرف المؤشرات على أنها: "إحصائية أو مقياس يسهل تأويل و تقييم حالة عنصر من المجموعة أو المجتمع مقارنة مع قياس أو هدف[2]، وتعرف مؤشرات الجودة في الخدمات على أنها: "إحصائيات أو متغيرات يمكن قياسها خلال فترة زمنية، تزودنا بمعلومات حول اتجاه الظاهرة و تكون ذات معنى يتعدى ذلك الذي يعود إلى الخصائص الإحصائية نفسها".

[1] إياد أبو شوكت منصور، **إدارة خدمة العملاء**، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص161.

[2] Délégation général de la qualité, définition d'indicateur de la qualité des services du système de transport, Rapport finale de la phase 01, France 2001 .P26 -27.

فالمؤشر إذن هو وسيلة سهلة تسمح بملاحظة دورية لتطورات الظاهرة، و يكون ذلك بالمقارنة مع أهداف موضوعية مسبقا، أو مقاييس عالمية، فهو إذن أداة قياس.

- **أهمية المؤشرات بالنسبة للنقل الحضري الجماعي:**

فيما يخص خدمة النقل الجماعي، تمثل المؤشرات سلسلة من المعطيات التي

يمكن أن تخدم عدة فاعلين و متدخلين معينين في مجال النقل و على مستويات مختلفة بدأ بالحكومات و أصحاب القرار، المستثمرين الأجانب المنتجين، الرأي العام، الإعلاميين، الموظفين على اختلافهم و كل الموطنين، و يمكن حصر فائدة مؤشرات جودة أو نوعية الخدمة بالنسبة للنقل الجماعي فيما يلي:

- لها مكانها بالنسبة للنقل الحضري فيما يخص القياس، أو عند وضع القرار، الذي يجب أن يعتمد على معطيات اعتمادية و متكررة مع الزبائن، و إلا ما فائدة توضع سياسات نقل إن لم تكن هناك أي متابعة للحكم على جودة و نوعية الخدمة المقدمة فعلا للزبائن.
- تسمح المؤشرات أيضا متابعة مستمرة للتطور المحقق لبلوغ الأهداف المسطرة من قبل الوحدات الإدارية (الوزارات، البلديات...).
- تساعد على تطبيق السياسات و القوانين السارية المفعول بتشجيع تقديم خدمات أكثر كفاءة و أكثر فعالية.
- نشر المعلومة المحصل عليها من المؤشرات يسمح بإعلام المواطنين بطريقة أكثر ملائمة و بالتالي مضاعفة الوعي لديهم.

وأخيرا تسمح المؤشرات نتقديم موضوعي للبرامج السياسية الموضوعية اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها. فما هي المؤشرات النوعية المعتمدة للحكم على جودة خدمة النقل الجماعي

عرض الخدمة:

يرتبط عرض خدمة النقل بمجموعة من العناصر أو المقاييس والتي من شأنها تحسين نوعية مستوى خدمة النقل و تتمثل هذه العناصر في مدى حداثة الحافلة، عدد الحـــافلات والخطوط التي تغطيها، احترام ساعات بدء و انتهاء الرحلات و كذا الطاقة الاستيعابية للحافلة وأخيرا السعر.

- **سهولة الوصول:** بالنسبة للنقل داخل المدن، فقد مرونة الطريق و مساره أكثر أهمية من عامل السرعة، كما يتجلى أهمية ملائمة المحطات و توزيعها في مناطق إستراتيجية تمكن المسافرين من الدخول إلى وسط المدينة بسهولة.

- **المعلومة:** إن توفر المعلومات حول مواعيد الانطلاق و الوصول و مدة الانتظار يساهم بشكل كبير في تخزين جودة خدمة النقل الجماعي و يسهل للإفراد معرفة أوقات مختلف تنقلاتهم و تتمثل هذه المعلومات في رقم الخط، رقم الحافلة و كذا وجهتها.

- **الوقت (المدة):** قد تكون الوقت عاملا في قبول الزبائن لدفع أكثر من اجل وقت اقل و إذا أخذنا كمثال النقل عبر الطرق فإننا نجد عدد كبير من الزبائن يفضلون الاتجاه نحو محطات سيارات الأجرة من اجل ربح الوقت إثناء تنقلاتهم كذلك يؤثر الوقت في اختيار الزبون لنمط نقل ما.

- **الاهتمام بالزبون:** يتجلى الاهتمام بالزبون من خلال المظهر الحسن لهندام و ملابس السائق و القبض و كذلك المعاملة الجيدة منهما لأنهما يمثلان المؤسسة و يتم ذلك من خلال حسن الاستقبال و الترجمة.

- **الراحة:** تتحقق راحة الزبون من خلال الحالة الاستعمالية للحافلة حيث أن نظافة الحافلة و حالة الجيدة لمقاعدها يساهمان بشكل كبير في راحة الزبون و تحقيق الرفاهية.

- **الأمن:** يعتبر تقييم الأمن أو تقييم حياة الإنسان من اكبر المشاكل النفسية للمسافرين أثناء تنقلاتهم اليومية عبر وسائل النقل على منشات القاعدية و يتحقق الأمن بطريقة السياقة الآمنة، و توافر المعدات الأمنية في الحافلة.

- **الأثر البيئي:** يتحقق الأثر الايجابي للبيئة في النقل الجماعي للحافلات من خلال حداثة هذه الخيرة حيث تساهم في عدم تلويث البيئة بعواملها و الظهور بمظهر محبب في المدينة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على النقل وأهميته في التنمية الاقتصادية وإحداث التغيير الاجتماعي، كما تم التطرق للحركية وأنواع التنقلات في الوسط الحضري وكذا التحديات والمشاكل التي يعاني منها قطاع النقل، فالعلاقة بين النقل والمحيط الحضري علاقة تكاملية فكل واحد يؤثر في الأخر إيجابا أو سلبا من خلال دور النقل في تنظيم الأوساط الحضرية، وعلاقة النقل بالمحيط تأثير يتجلى في توجيه شبكات النقل المختلفة، وتتوقف فعالية خدمة النقل الجماعي الحضري في قيامه بالمهام المنسوبة إليه، و كذا درجة تحقيقه للأهداف والغايات المنشودة منه، على مدى ملائمة شبكة النقل المسطرة في الخدمة.

النقل الحضري هو خدمة تقوم بالربط بين مختلف نقاط التجمع الحضري، تخص تنقل الأفراد وفقا لخطة تغطي الاحتياجات وتحقق التكامل والانسجام، والهدف منه إعطاء ديناميكية للحياة في المدينة التي ساهمت في التقدم الفني لوسائل النقل وسمح لها أن تتحدى وتتجاوز عقبات كثيرة منها الظروف الطبيعية والجغرافية لبعض المناطق و المسافات الطويلة والبعيدة التي تفصل منطقة عن أخرى فسار التقدم التكنولوجي في وسائل النقل إلى سهولةاحتكاك الأفراد و المجتمعات ببعضها ومكنها من تبادل الخبرات والمعارف المختلفة بسرعة كبيرة وهنا تكمن أهمية النقل في حياة الفرد و المجتمع .

كما أن الأهمية البالغة للطرق ووسائط النقل لم تكن وليدة النمو الحضري في القرون الأخيرة بل كانت منذ نشأة المدن مفصلا رئيساً من مفاصل المدينة، فالطرق هي المحاور الرابطة والحلقة الوسطى في تصميم الفضاء الحضري وهي التي تجعل المكان ذا ديناميكية متجددة وبالتالي يكتسب صبغته الحضرية بأشكالها المتعددة. وألآن لم يعد قطاع النقل جزءا مهما من مكونات المدينة وحسب وإنما هو الشريان الناقل والمغذي والممول لجميع الفعاليات والأنشطة المختلفة فيها. فجميع الأعمال في المدينة متوقفة على مرونة وكفاءة حركة النقل.

الباب الثاني:

تشخيص ميداني لتنمية الموارد البشرية لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري في مدينة الجلفة

الفصل الرابع :ميدان البحث والمنهجية والتقنيات

المبحث الأول: ميدان البحث وشبكته وماهية المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بميدان البحث

التعريف بميدان البحث

المطلب الثاني: الشكة الحالية وماهية المؤسسة

- **الشبكة الحالية للنقل الحضري الجماعي لمدينة الجلفة**
- **المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة**

المبحث الثاني: الدراسة الوصفية للحصيلة المالية ومنهج البحث وخصائص العينة

المطلب الأول: دراسة وصفية للحصيلة

- **دراسة وصفية لحصيلة المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة الجلفة سنة 2015**

المطلب الثاني: المنهجية وتقنيات البحث وخصائص العينة

- **المنهجية وتقنيات البحث**
- **خصائص العينة**
- **استنتاج خصائص العينة المدروسة:**

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين نحاول إسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا، وذلك من خلال قيامنا بدراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة والتي تعتبر مؤسسة شبه فتية والتي قامت بعملية الاستغلال سنة 2008 وهي مؤسسة تعنى بالنقل الحضري الجماعي أي نشاطها الرئيسي والوحيد، لذلك كان من الضروري البحث عن التسيير الأمثل لعملية النقل للزبائن عبر الشبكة الحضرية للمؤسسة باستغلالها لعدد الحافلات التي توفرها حظيرة المؤسسة من اجل رفع طاقة الاستيعاب والتقليل من تكاليف الاستغلال، وحتى يتسنى لنا معرفة أكثر لنشاط المؤسسة والمشاكل التي قد تواجهها ومقارنتها مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، قمنا بتقسيم الفصل إلى قسمين القسم الأول فيه تقديم للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة ومنطقة الدراسة، أما القسم الثاني فخصص لدراسة واقع النقل في المؤسسة ومحاولة استخدام الأساليب الكمية الأنسب لمعالجة بعض المشاكل التي قد تواجه المؤسسة في عملية نقل الزبائن.

المبحث الأول: ميدان البحث وشبكته وماهية المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بميدان البحث

التعريف بميدان البحث:

مدينة الجلفة: هي عاصمة ولاية الجلفة، وتبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي

300 كلم، تعتبر مقر ولاية رابع ولاية جزائرية من حيث عدد السكان بعد كل من مدن

الجزائر العاصمة ووهران سطيف،[1] مدينة الجلفة تحوي أكثر من 400 ألف نسمة وترتفع عن سطح البحر بأكثر من 1200 م وهي منطقة سهبية شبه صحراوية تجمع بين التل والصحراء شتاؤها بارد وصيفها حار جاف ويكون غالبا ألطف عن مناطق الساحل وذلك بالنظر للحزام الغابي الأخضر المحيط بها.

بدأ بها التوسع العمراني والسكاني مع مطلع ثمانينات القرن الماضي، وبدأت وتيرة التزايد السكاني في فترة التسعينات، من أشهر وأقدم أحيائها حي الضاية يأتي بعد حي البرج وهو قريب من وسط مدينة يقيم به معظم السكان الأصليين للجلفة، تتوفر مدينة الجلفة على جامعة للتعليم العالي ومتحف بلدي ومتحف للمجاهد ومركز ثقافي إسلامي ومحافظة وطنية سامية للزراعة السهبية كما يميزها تواجد بعض المعالم والأبنية التاريخية كدار البارود والحجرة المباصية وباب الشارف، البريد الرئيسي، مسجد بن دنيدينة، السوق بوسط المدينة، المتحف (الكنيسة سابقا)، جامع الجمعة وجامع سي بلقاسم بلحرش (البرج) أقدم مسجد بالمنطقة الذي يرجع بناءه إلى سنة 1877 ومقر الزاوية الأزهرية وغابات سن الباء وحديقة الحيوانات.

[1] PDAU de la wilaya de Djelfa, URBATIA 2016

المطلب الثاني: الشبكة الحالية وماهية المؤسسة

تقديم عام للشبكة الحالية للنقل الحضري الجماعي لمدينة الجلفة :

تتركز دراستنا داخل المحيط الحضري لمدينة الجلفة والذي يتشكل من مجموعة من الأنسجة العمرانية مختلفة الخصائص تتخللها شبكة طرقية واسعة، حيث سنتناول في هذا الفصل دراسة كمية لعملية استغلال لهذه الشبكة، ومدى نجاعة الخطوط المستغلة، والجدول التالي (رقم 01)

يبين أحياء مدينة الجلفة والتي شملها مخطط الاستغلال لخطوط النقل الحضري للمؤسسة

جدول رقم 1: الأحياء المشكلة لمخطط النقل الحضري للمؤسسة لمدينة الجلفة سنة2015.

رقم الخط	نوع الخط	المسار	عدد	طول المسار
01	حضري	وسط المدينة –الوئام عن بوتريفيس	04	09 كم
02	حضري	وسط المدينة – بوتريفيس عن الوئام	04	09كم
03	حضري	وسط المدينة–حي بحرارة الجديد	01	4.3كم
04	حضري	وسط المدينة – حي عمر إدريس	01	3.8كم
05	حضري	وسط المدينة – حي بن سعيد	02	3.8كم
06	حضري	وسط المدينة – قرية أولاد عبيد الله	03	07كم
08	حضري	وسط المدينة – المحطة البرية	08	4.9كم
09	حضري	وسط المدينة – حي الحدائق	01	5.4كم
10	حضري	وسط المدينة – حي بن تيبة	02	5.2كم

المصدر: مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة(2016)

أي مجموع الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة هي 09 خطوط سنة

2015 بطول المسارات وهو 52.4 كم.

الشبكة المحلية تصل أكثر الأقطاب السكنية كثافة وتعمل على شبكة طرقات أغلبها جديدة وجيدة ولا تدخل الاحياء الى عبر نقاط إطلاق عادية كمحطة بوتريفيس.

التعريف بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة :

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور وتنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع النقل والذي يعتبر من المنشآت القاعدية والتي من الملحوظ اهتمام الحكومة بتطويره وتطوير منشاته واعتماد استراتيجيات جديدة من تحديث وتطوير، إذ يعتبر قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم أنواع النقل أو قطاع هو النقل الحضري الجماعي وممثل هو في مؤسسات النقل الحضري وشبه الحضري، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع تجاري، وتسعى الدولة إلى إنشائها عبر 48 ولاية

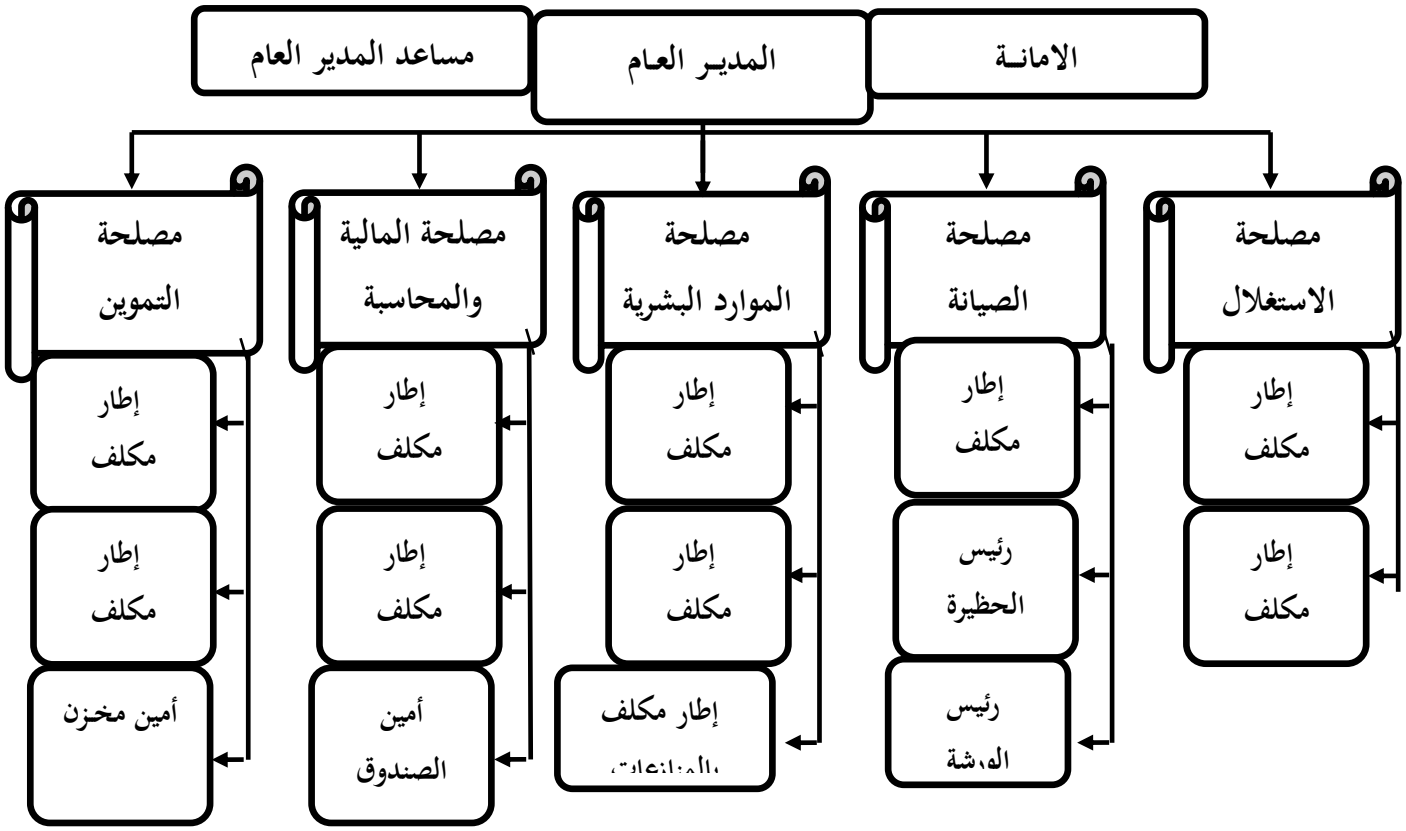
وولاية الجلفة تعتبر من أول العشر ولايات التي تم بها إنشاء هذه المؤسسات وذلك في سنة 2007 وبداية الاستغلال كانت 14 من شهر جانفي 2008 وذلك حسب المرسوم الرئاسي والذي اقتضى إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة (ETUSD)وهي معنية باستغلال خطوط النقل الحضري داخل مدينة الجلفة.[1]

[1]المرسوم التنفيذي رقم 01-91 المؤرخ في 08 ربيع الأول 1431 الموافق ل 14 مارس 2010: يحدد الفاتون الأساسي للمؤسس العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري، العدد 08 من الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 17 مارس 2010، ص4.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة :

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة من العلاقات بين مختلف المصالح ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد الأزمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

الشكل رقم 2: المخطط التنظيمي للمؤسسة



المصدر: المديرية العامة ماي 2017

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك فيه ان السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما

بينها وهذا ما حرصت علية المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته سنة 2011 والذي سمح بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة بمجال النقل وإعطائها مرونة وفعالية والتي سمحت لها بالسير الحسن وتحقيق الأهداف المسطرة.

- **التعريف بمصالح المؤسسة:**

✓ **مصلحة الموارد البشرية:**

وهي مكلفة بما يلي:

✓ ضمان التحصيل والحماية وتطوير الموارد البشرية.

✓ تطوير مقياس الموارد البشرية، والاستعلام عن تحركات العاملين.

✓ القيام بتقييم حاجيات العمال لدى كل الأصناف المهنية.

✓ تخطيط عمليات الانتساب(التوظيف)، والإدماج بغرض الاستجابة لحاجيات المؤسسة.

✓ ضمان نمو إداري بالنسبة لفريق العمل داخل المؤسسة.

✓ **مصلحة المحاسبة والمالية:**

وهي مكلفة بما يلي:

- ✓ ضمان التطور المالي والمحاسبي للمؤسسة بمقتضى قواعد والإجراءات السارية في المؤسسة.
- ✓ إنجاز ميزانية الاستغلال والاستثمار.
- ✓ إتباع ومراقبة إنجاز الميزانية المفصلة والمصادق عليها.
- ✓ ضمان المحاسبية حسب مخطط المحاسبة وحسب إجراءات المراقبة والتطور الداخلي للمؤسسة.
- ✓ السهر على ترسيخ وإعطاء الوجه الحسن للمحاسبة العامة.

- **مصلحة التموين:**

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي:

- ➢ وضع مقترحات حسب الحالة فيما يتعلق بالسياسة العامة في قطاع التموين.
- ➢ إتباع عن قرب طلبات إعادة التموين وضمان علاج فعال لهذه الطلبات.
- ➢ الموافقة على وضعية التخزين للواحق جديدة وضمان الالتزام في مستوى متزايد في مجال التخزين.

- **مصلحة الصيانة:**

إن مصلحة الصيانة تسهر على إبقاء الحافلات في حالة جيدة للقيام بعملية استغلالها

وذلك من مراجعات هيكلية، ودورية، حيث تقوم بأشكال من الصيانة:

- وقائية: تخطيط مراجعات حسب تعليمات الصانع.
- متقدمة: التحرك أثناء حصول العطب.

ويتم كل هذا باستعمال برنامجي Wintal وWincarb وهذين الأخيرين يقومان بالبرمجة لعمليات الصيانة الدورية والمتابعة لحالة الحظيرة.

- **مصلحة الاستغلال:**

ويأتي على رأسها رئيس مصلحة الاستغلال والذي يقوم بتسيير هذه المصلحة رفقة ثلاثة كوادر كما هو مبين بالمخطط التنظيمي للمؤسسة، وتعتبر مصلحة الاستغلال العصب الرئيسي للمؤسسة لما تلعبه من دور هام وحساس في استمرارية وصيرورة المؤسسة لما هو منوط لها من مهام إذ تأخذ حصة الأسد من عدد العمال أي ما يقارب من 80% من عمال المؤسسة هم عمال مصلحة الاستغلال ولها طابع إنتاجي (تقني) وفي نفس الوقت لها طابع إداري، ومن أهم مهام مصلحة الاستغلال:

- القيام باستغلال الخطوط والمقدرة بـ 09 خطوط سنة 2015.
- توزيع العمال (سائق، قابض) على عدد الحافلات المستغلة بإنشاء برنامج أسبوعي أو يومي أو موسمي حسب الظروف الداخلية للمؤسسة أو الخارجية.

- توزيع الحافلات على الخطوط كل حسب طبيعة الخط، والذي يراعى فيه الكثافة السكانية أو حسب مراكز الطلب.
- القيام بتنظيم سير الحافلات وذلك تحت إشراف رئيس المصلحة
- مع إطار المكلف بالخطوط والذي يعمل تحت إمرته كل السائقين والقابضين مع الربط مع الإطار المكلف بالبرمجة والذي يشرف على المنظمين ومن مهامهم تنظيم سير الحافلات بمراقبة ورقة السير والتي تحدد الوقت الذي على السائق إتباعه، والمراقبين الذين يقومون بالمراقبة الدورية واليومية على الحافلات وعلى العاملين فيها.
- انجاز التقارير الشهرية والثلاثية والسنوية وذلك كحوصلة نشاط الاستغلال للحافلات.
- القيام بالتحديث الدوري للشبكة وما تتطلبه من خطط جديدة وذلك من اجل القدرة على المنافسة.

المبحث الثاني: الدراسة الوصفية للحصيلة المالية ومنهج البحث وخصائص العينة

المطلب الأول: دراسة وصفية للحصيلة

دراسة وصفية لحصيلة المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري في مدينة الجلفة سنة 2015:

- **عرض الخدمة:**

➢ حداثة وتطور الحافلات: تتميز المؤسسة بحداثة حافلاتها، كما تتميز الحافلات بمقاييس دولية عالية الجودة وهذا ما يفسر ارتفاع تكاليفها إذ يصل سعر الحافلة الواحدة 30مليون دينار جزائري.

➢ عدد الحافلات والخطوط: تمتلك المؤسسة 30 حافلة موزعة على مختلف الأحياء السكنية للمدينة وهذا العدد محدود مقارنة بحظيرة الحافلات الخواص، أما بالنسبة للخطوط المستغلة فهي خطوط مهمة ذات تدفقات عالية مع وجود نقائص في تامين التغطية لبعض الأحياء السكنية ويعود هذا لسبب عدد الحافلات المتوفرة في حظيرة المؤسسة الغير كافية وكذلك لارتفاع تكلفة اقتنائها.

➢ ساعات بدء وانتهاء العمل: الوقت القانوني للرحلات هو السادسة و30 دقيقة صباحًا إلى غاية السابعة مساءًا و40 دقيقة هذا في فصل الشتاء وفي فصل الصيف تزيد عن ذلك.

- استيعاب الركاب: تتسع حافلات المؤسسة إلى مائة راكب وتصلإلى قدرة الاستيعاب الكلية في ساعات الذروة بحيث تعجز المؤسسة عن تامين الطلب المتزايد للركاب.
- السعر: تحترم حافلات المؤسسة السعر المتعارف عليه لجميع الخطوط والمقدرة بـ 15دج للفرد.
- سهولة الوصول:
- ملائمة المحطات الفرعية: توزع المحطات الفرعية للمؤسسة في مناطق استراتيجية تمكن المسافرين من الدخول لوسط المدينة، كما تعتبر المسافات بين هذه المحطات قريبة نسبيًا حيث يمكن للمسافرين التنقل بينها مشيًا على الأقدام، هذه المحطات تكون على شكل مخابئ بها كراسي لضمان راحة الزبائن وتتوزع على طول الخطوط المستغلة عند كل موقف للحافلة.
- مكان التوقف: تتوقف حافلات المؤسسة في نقاط التوقف القانونية بحيث يفتح الباب الخلفي المخصص للصعود أما الباب الأمامي فهو مخصص للنزول غير هناك البعض من الزبائن لا يحترمون أماكن الصعود والنزول ولا حتى باب الصعود والنزول مما يؤثر على العمل في تأدية مهامه بالطريقة السليمة وحتى على العامل النفسي

للعامل، كما أن السائق يحترم هذه النقاط حيث لا يوجد توقف عشوائي كما هو الحال بالنسبة لحافلات الخواص.

- ملائمة مسار المرور: مسار مرور الحافلات التابعة للمؤسسة يوافق ويخالف في بعض الأجزاء مسار حافلات الخواص وذلك بهدف خدمة الزبائن ولتغطية أكبر مساحة ممكنة للمناطق الحضرية، كما أن الحافلة تسير بسرعة تجارية جيدة تمكن المسافر من الوصول إلى الأماكن المقصودة وفي وقت قياسي.

- نوعية الخدمة:

- المعلومات: في غياب ونقص المعلومات الذي يميز القطاع ككل
- حول مواعيد الانطلاق والوصول ومدة الانتظار في المحطة يبقى تنقل

هذا النوع من المعلومات شفويا بين المسافرين الوافدين إلى أماكن توقف الحافلات والمسؤولين عن الرصيف وباقي السائقين وحتى بين المسافرين أنفسهم في حين تجد توفر معلومات هامة في نظر المسافرين حول رقم الخط، رقم الحافلة ووجهتها.

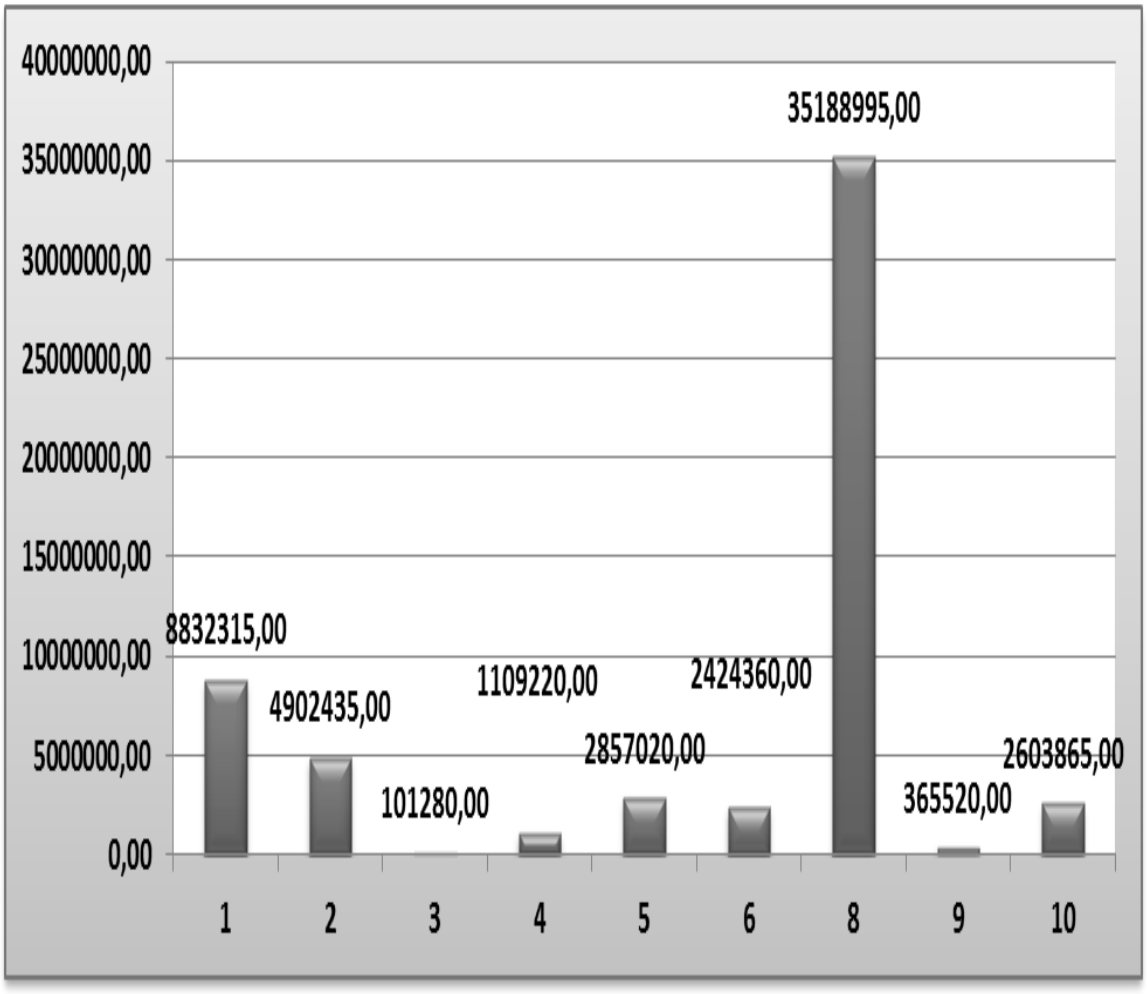
- الوقت: يحترم الوقت المحدد لسير الحافلات من طرف السائقين، إذ نجد أن الوقت المحدد بين حافلة وأخرى هو ما بين 05 دقائق إلى 10 دقائق وذلك حسب الخط وعدد الحافلات المدرجة في الخط وطوله، وتعتبر مدة الانتظار مدة مقبولة على العموم في ظل عدد الحافلات.

- الاهتمام بالزبون: يتجلى الاهتمام بالزبون من خلال:
- هندام وملابس السائق والقابض: يتميز سائقي وقابضي المؤسسة بلباس موحد توفره المؤسسة.
- معاملة السائق والقابض: نظرا لأهمية السائق والقابض فهم الوجه الخارجي للمؤسسة في نظر الزبون حيث يتميز كل منهما باللباقة وحسن الاستقبال للزبائن ويتم اختيارهم عند التوظيف بعناية فائقة بحيث يمرون بنوعين من المسابقة في حسن السلوك والسيرة الذاتية.
- الراحة ونظافة الحافلة: تلتزم إدارة المؤسسة بإنشاء وحدة نظافة على مستوى مصلحة الصيانة مهمتها غسل الحافلات كما تلتزم المصلحة بإجراءات تقنية بعد انتهاء ساعات العمل للحافلات ودخولها للحظيرة، كما تشدد الإدارة بعدم استعمال المذياع والموسيقى التي تزعج الركاب لضمان أكثر راحة لهم.
- طريقة السياقة: كما ذكرنا سابقًا فإن الاختيار الجيد لسائقي
- الحافلات جعل من طريقة السياقة آمنة إذ لا يسمح للسائق بالأخطاء.
- المعدات الأمنية: تحتوي كل حافلة بدون استثناء على المعدات الأمنية اللازمة للمركبة من علبة الأدوية، مطفأ الحريق...الخ.

- الأثر البيئي: نظرًا لحداثة الحافلات ولونها الموحد فمنظرها محبب داخل المدينة كما ان الحافلات ذات مقاييس بيئية عالمية حيث إن عوادمها قليلة التلويث للمحيط الجوي وهذا ما يفسر ارتفاع كلفتها وحتى بالنسبة للتذاكر المقدمة فتتميز بصغر حجمها وهذا حفاظا على الورق ويبقى الدور البيئي الذي تلعبه هذه الحافلات هو أهم ما يميزها عن حافلات الخواص.

- **مداخيل المؤسسة عبر خطوطها:**

الشكل رقم 3: المدخول حسب الخطوط المستغلة لسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالب من خلال ما قدم له من معطيات من المؤسسة ذاتها

- من الشكل الثاني يمكن أن نبين بان هناك اختلاف بين واردات الخطوط فهناك خطوط يطلق عليها لفظ النجاعة أو المر دودية ويقصد بها في النقل الحضري هو تساوي التكاليف مع الواردات مثل الخط 01 والخط08، أما بقيت الخطوط فهي تعتبر خطوط دون النجاعة أو دون مردود، وبالنظر لعدد الكيلومترات

المقطوعة نجد أن هناك خطوط لم تستغل طوال السنة بل لفترة محددة أو فترات متقطعة لأنها خطوط دون مردود أو بها المنافسة قوية كالخط 09 نجد أن المنافس يقبض تمت التذكرة بـ 10دج والتذكرة بالمؤسسة 15دج، ونجد كذلك بان هناك عوامل خارجية هي من تحدد قرارات استغلال هذه الخطوط كالظروف السياسية أو حالة تلك الأحياء. (أنظر: الملاحق الجدول رقم 01)

- **معدل الامتلاء:**

جدول رقم 2: معدل الامتلاء حسب الخطوط لسنة 2015.

الخط	عدد المقاعد الموفرة	عدد الركاب	عدد الرحلات	الفرق بين المقاعد (الموفرة والمستغلة)	معدل الامتلاء
01	1651000	588821	8255	1062179	35.66
02	1088800	326829	5444	761971	30.02
03	61800	6752	309	55048	10.93
04	642200	73948	3211	568252	11.51
05	1422200	190468	7111	1231732	13.39
06	875800	161624	4379	714176	18.45
08	6093800	2345933	30469	3747867	38.50
09	159600	24368	798	135232	15.27
10	1018200	173591	5091	844609	17.05
المجموع	13013400	3892334	65067	9121066	29.91

المصدر: التقرير السنوي 2015 للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري.

معدل الامتلاء هو مؤشر هام يتم حسابه بالطريقة التالية:

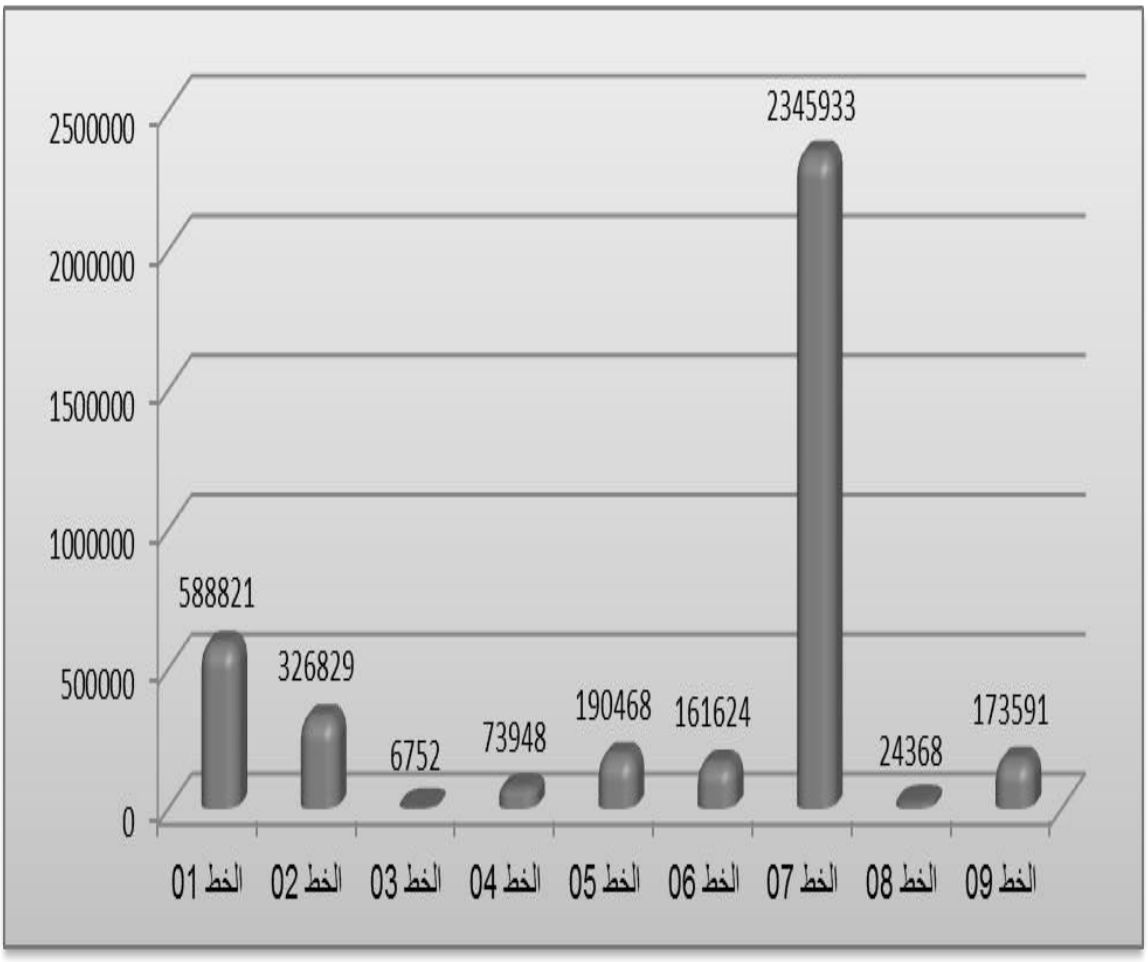
$$\text{معدل الامتلاء} = \left(\frac{\text{عدد الركاب}}{\text{عدد المقاعد الموفرة}}\right) \times 100$$

عدد المقاعد الموفرة هو سعة الحافلة والمقدرة بـ 100 راكب أي أن الحافلة توفر 200 مقعد في كل رحلة (ذهاب، رجوع)، بعد التعرف كيف يحسب معدل الامتلاء وعدد المقاعد الموفرة يمكن تمكن القول بان معدل الامتلاء هو متوسط المقاعد المستغلة خلال كل رحلة طوال السنة.

ومنه فان معدل الامتلاء السنوي لجميع الخطوط هو 29.91 أي أن تم استغلال 30 مقعد من أصل 100 إذ نجده انه معدل لم يعبر حتى عن نصف استيعاب الحافلة من عدد الركاب، ودائما نجد أن الخط 01 والخط 08 والخط 02 لهم معدلات مرتفعة مقارنة ببقية الخطوط ولهذا يجب على المؤسسة إعادة النظر في الخطوط ذات المردود الجيد بإعادة دراستها وتخصيص لها العدد الكافي من الحافلات وبالنسبة للبقية فعلى المؤسسة إعادة النظر أصلا في استغلالها.

VI-4-5 المعطيات حسب عدد الركاب:

الشكل رقم 4 : عدد الركاب حسب الخطوط المستغلة لسنة 2015.



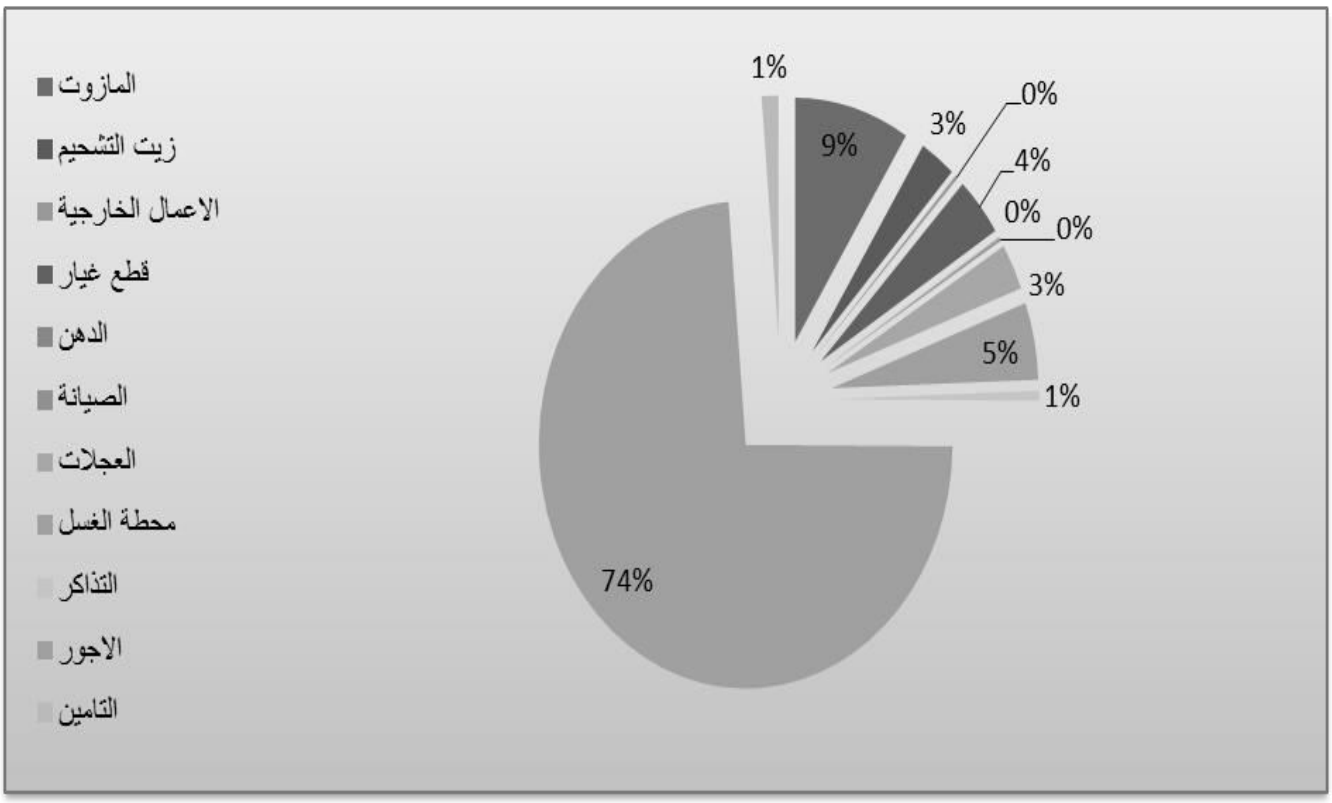
المصدر: من إعداد الطالب من خلال ما قدم له من معطيات جول المؤسسة

مما سبق من واردات المؤسسة ومن معدل الامتلاء نجد أن المؤسسة أنها تقوم باستغلال خطوط لها مميزات أو مؤشرات حسنة والتي تعكس المردود الحسن لها،

ونجد أن باقي الخطوط تعاني من خلل أو سوء تقدير وهذا يرجع خاصة إلى المحيط الخارجي للمؤسسة وبعض الأسباب الداخلية[1].

- **التكاليف لسنة 2015:**

الشكل 5: توزيع تكاليف سنة 2015 حسب حاجيات التشغيل.



المصدر: من إعداد الطالب حسب معطيات المؤسسة

بالنظر إلى الجدول (رقم 03) نجد أن تكاليف الاستغلال داخل المؤسسة عالية جدا بالنظر إلى المداخيل ونجد أعلاه هو الأجور أي الاستثمار في اليد العاملة وهي تمثل

[1] للمزيد أنظر الشكل رقم 02 للملاحق

74٪ من مجموع التكاليف، وباقي التكاليف هي تكاليف مصلحة الصيانة من اجل استمرار سير الحظيرة على أحسن وجه[1].

الجدول رقم 3 : تكاليف وحدوية (للفرد الواحد).

الخط / عدد الحافلات	الخط 01	الخط 02	الخط 03	الخط 04	الخط 05	الخط 06	الخط 07	الخط 08	الخط 09
استعمال حافة واحدة	7.08	12.38	32.72	34.58	23.05	28.57	1.75	31.50	27.68
استعمال حافلتين	14.17	24.75	65.44	69.17	46.10	57.15	3.50	62.99	55.36
استعمال 03 حافلات	28.33	49.51	130.87	138.34	92.20	114.30	7.00	125.98	110.72
استعمال 05 حافلات	35.42	61.89	163.59	172.92	115.25	142.87	8.74	157.48	138.40
استعمال 08 حافلات	56.67	99.02	261.74	276.67	184.39	228.60	13.99	251.97	221.45

المصدر: من إعداد الطالب حسب معطيات المؤسسة.

من جدول يظهر لنا عدد الأفراد المراد نقلهم من المحطة الرئيسية إلى نهاية الخط أو حسب مسار الخط، وكذا تكلفة نقل الأفراد حسب عدد الحافلات المخصصة من المحطة إلى نهاية الخط

[1] للمزيد أنظر الجدول رقم 02

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة وتقنيات البحث وخصائص العينة

المنهجية وتقنيات البحث:

اعتمدنا بحسب طبيعة هذه الدراسة منهجين علميين، منهج دراسة الحالة، والذي يقوم على أساس الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفتها الكلية ثم النظر أي الجزيئات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها ، أي أن منهج دراسة الحالة نوعا من البحث المتعمق في فردية وحدة اجتماعية سواء كانت هذه الوحدة فردا أو أسرة أو قبيلة أو قرية أو نظاما أو مؤسسة اجتماعية أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المفصلة عن الوضع القائم للوحدة وتاريخها وخبراتها الماضية وعلاقاتها مع البيئة ثم تحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي هذه الحالة أو الوحدة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه[1]، كما استخدمنا المنهج التحليلي، وهو البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية، وهو ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب، وهو عدد من مناهج البحث التي تشترك في هدف واحد هو الحصول على المعلومات من مجموعة من الأفراد بشكل مباشر [2]

[1] العجيلي عصمان سركز وعياد سعيد أمطير، **البحث العلمي أساليبه وتقنياته**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص115

[2] David.E, **Analyse Du Système Politique.** Traduction de Pierre Rocherch, Armand Colin, Paris, 1974, p 22 -24.

ومدخل النظم، الذي يعتبر أكثر المداخل النظرية شيوعا في مجال العلوم الاجتماعية، كان الإقراب النظري، كون الإدارة تشكل نظاما مفتوحا يتفاعل مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية على حد سواء، عن هذا الاقتراب يوضح ان التنظيم نظام مفتوح يتأثر بالتغيرات البيئية المحيطة به وبالتالي لا توجد طريقة واحدة لإدارة التنظيم أو التحكم في سلوكه، [1] فاستخدام هذا الاقتراب في هذه الدراسة يمكن الباحث من ما يلي:

- تفكيك كل أنظمة إدارة الموارد البشرية إلى أنظمة فرعية ومعرفة مكوناتها من مدخلات ومخرجات وعمليات.
- تحديد أهم العناصر البيئية الداخلية والخارجية المتحكمة في إدارة أداء أعضاء للعمال بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة محل الدراسة.

خصائص العينة الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة، والمنهج المستخدم سواء دراسة الحالة أو المنهج الوصفي التحليلي، فقد حاولنا أخذ كل أفراد مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة والتي تتكون من 148 عامل، ولكن بسبب الغيابات، وخروج بعض العمال في عطلة، لم نتمكن من توزيع إلا 125 استمارة استرجعنا منها 119 استمارة، رفضنا 4 منها لأنها لم تستوفي الشروط المطلوبة، أو لم يتم الإجابة على أغلب الأسئلة، فبقي معنا في الأخير 114 استمارة استبيان والتي على ضوئها تم تحليل فرضيات الدراسة.

- **أدوات جمع البيانات:**

اعتمدنا في جمع البيانات على الأدوات التالية:

[1] مصطفى مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة،1994 ، ص123

- **الأدوات النظرية** :وذلك بمحاولة القيام بمسح مكتبي لغرض جمع البيانات حول الموضوع للوقوف عن أهم ما كتب حول تنمية وادارة الموارد البشرية، وذلك لغرض الإحاطة بالجوانب النظرية لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية وتعزيزها بالدراسة الميدانية، وقد قمنا بالاتصال بالجهات المعنية بتطوير النقل كوزارة النقل، والمديرية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، وأكيد ما تم تزويدنا به من المؤسسة للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة حول خصوصيات المؤسسة، وتاريخها، وهياكلها

- **استمارة الاستبيان** :وهو احد الوسائل الأساسية التي تم استخدمها في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات، والتي الباحث من معرفة ودراسة الاتجاهات السلوكية لعمال في المؤسسة اتجاه إدارة الموارد البشرية وآليات تكييفها مع متطلبات العصر، وقد تجهيز ما يقارب 150 استمارة، لتوزيعها على عمال المؤسسة، بحكم أن عددهم 148 عامل في كل على كل المستويات، لكن وبسبب الغيابات، وخروج بعض العمال في عطلة، أو وجودهم بالعمل الذي يتطلب منه التواجد خارج المؤسسة مثل بعض سائقي الحافلات، وعمال الصيانة، وزعنا ما يقارب 125 استمارة، في الفترة الممتدة بين منتصف شهر فيفيري وشهر مارس 2016، تم استرجاع منها 119، وبعد الفحص والتحليل بقي معنا 114 استمارة صالحة للدراسة تم معالجتها بأسلوب التحليل الإحصائي ببرنامج spss، وتوصلنا في الأخير إلى ربط العلاقة بين المتغيرات، استخدمنا بعضها في الدراسة، وتخلينا عن بعضها نظرا لكون نسبة الارتباط بين المتغيرات كانت ضعيفة ولا تتجاوز 0,1، وقد تم اختيار مستوى الدلالة الإحصائية .0.05

استنتاج خصائص العينة المدروسة :

جدول رقم 4 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	100	87,7
أنثى	14	12,3
المجموع	114	100,0

أغلبية العمال في المؤسسة هم من الجنس الذكري، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب يد عاملة ذكورية، حيث نسجل 88% من الذكور مقابل 12 % من الاناث

جدول رقم 5 توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	المجموع
20-29	22	19,3
30-39	50	43,9
40-49	23	20,2
50-59	17	14,9
60-69	2	1,8
المجموع	114	100,0

من خلال سن العمال في هذه المؤسسة يمكن القول بأنها مؤسسة شبابية، حيث أن أغلب العمال دون الخمسين سنة، وتصل الفئة العمرية (30-39) أعلى نسبة 44%وما يقارب 20% لكل من الفئة (20-29) و(40-49)، وهي فئات يمكن

اعتبارها شبابية، وأقل نسبة نسجلها في آخر فئة والتي يمكن اعتبارها من الشيوخ حيث قارب فيها العمال السبعين سنة بنسبة تقارب 2 % كو هؤلاء قادمي م قطاعات أخرى استفيد م تجربتهم المهنية في المحاسبة والإلكتروميكانيك

جدول رقم 6 يبين توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	9	7,9
متوسط	34	29,8
ثانوي	40	35,1
جامعي	26	22,8
دراسات ما بعد التدرج	5	4,4
المجموع	114	100,0

يبين الجدول رقم 3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي لهم، فنجد أن غالبية العمال من المستوى الثانوي بنسبة تقارب 35%، وقيد يعود هذا لطبيعة نشاط المؤسسة التي لا تتطلب كفاءات علمية كبيرة إلا في بعض الأماكن، فهذه المؤسسة دورها النقل الحضري وشبه الحضري، ونسجل ما يقارب 30% منهم من المستوى المتوسط، ومن بعدها المستوى الجامعي بنسبة 23%، وفي الأخير الدراسات العليا بنسبة لا تتجاوز 5%.

الجدول رقم 07 توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	33	28,9
متزوج	78	68,4
أرمل	3	2,6
المجموع	114	100,0

أغلب العمال في هذه المؤسسة متزوجون، بنسبة 68%وفي المرتبة الثانية غير متزوجين بنسبة 29%، ومنهم ما يقارب 2,6% أرامل.

جدول رقم 08: أجور الموظفين

الأجر بالألف دينار / الوظيفة	أقل من 20	20-30	30-40	أكثر من 40	المجموع
حارس	1 16,7%	4 66,7%	1 16,7%	0 0,0%	6 100,0%
إداري	4 5,40%	61 82,43%	6 8,11%	3 4,05%	73 100,0%
سائق	3 11,1%	23 85,2%	1 3,7%	0 0,0%	27 100,0%
صيانة	0 % 0,0	5 83,3%	1 16,7%	0 0,0%	6 100,0%
البرمجة	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	8 7,02%	94 82,46%	9 7,89%	3 2,63%	114 100,0%

يبين الجدول رقم 11 أجور الموظفين الخاص بعينة الدراسة بحسب تدرجهم في السلم الوظيفي وكما هو ظاهر لنا أن أغلب لهم أجر بين 20 ألف و30 ألف دينار جزائري

وهو أجر يشترك فيه جميع المستويات بنسبة 82,46%، في حين الأجر الأدنى نسجله بنسبة 7,02% وهو لبعض السائقين والإداريين والعمال الأمن، ويعود هذا إلى التدني إلى طبيعة المهام الوكلة لهم أو خبرتهم القليلة في العمل، أو لأنه ما يزالون في فترة اختبار، وأعلى أجر والذي يتجاوز 40 ألف دينار جزائري كان من نصيب بعض الإداريين، والمتمثلين في مدراء المؤسسة ورؤساء أقسامها، أي من هم على رأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من خلال الوقوف على واقع المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة وعلى هيكلها التنظيمي، وكذا إلى مشكل النقل التي تتعرض إليه المؤسسة وهو في حالة ارتفاع تكاليفها ومحاولة معالجته والمساعدة في حالة اتخاذ القرار بالاعتماد على الأساليب الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية مما يساعد في ترشيد القرارات داخل المؤسسة وإعطاء الوظيفة الأساسية للمؤسسة ووضع العامل المناسب في المنصب المناسب، وهذا ما يحدث من خلال عملية انتقاء العمال بصورة سليمة وعادلة، حيث يتم انتقاء الأفراد الأكثر فعالية ودقة، لكننا نجد أن مؤسستنا تفتقر إلى الخبرة أو عدم الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها لتستفيد منها في تنمية المؤسسة، وقد يرجع هذا إلى عدم الخبرة أو عدم القدرة في الاعتماد عليها أو استخدامها، وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال الفصول اللاحقة.

الفصل الخامس :انتقاء وتوظيف العمال في المؤسسة الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة

المبحث الأول: تأثير استراتيجية انتقاء العمال

المطلب الأول: تأثير انتقاء العمال

- **تأثير استراتيجية انتقاء العمال على أداء المؤسسة**

المطلب الثاني: الرضى الوظيفي عند العمال

- **الرضا الوظيفي**

المبحث الثاني: الفترة الاختبارية

المطلب الأول: حكم العمال على نجاعة الفترة الاختبارية

- **الفترة الاختبارية من وجهة رأي العامل**

المطلب الثاني: دراسة الشروط التي بدأ بها العامل عمله أول مرة

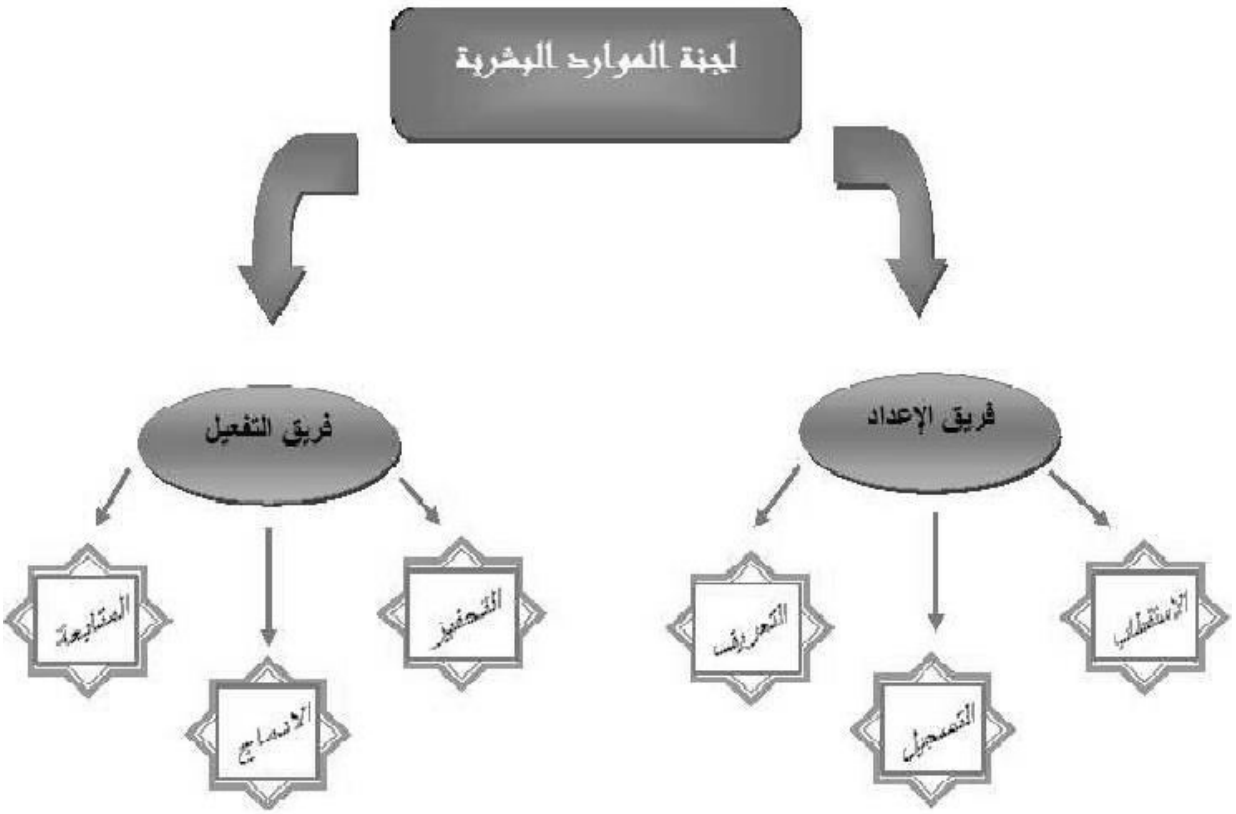
- **موقف العامل من الشروط التي بدأ بها العامل عمله أول مرة استنتاج الفرضية الأولى**

الفصل الخامس: انتقاء وتوظيف العمال في المؤسسة الجزائرية

تكمن أهم الأنشطة الأساسية، والتي هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف بكل مراحلها من الانتقاء أو الاختيار وصولا الى التعيين، فهي التي تعمل على توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات، وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص غير مناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير جدا، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة، فهناك تكلفة قد تكون مضاعفة والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة، وتقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف، فعملية التوظيف في الأساس هي مجموعة الأساليب والطرق التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، كما يتوضح في الشكل رقم 5، أين يوجد فريق اعداد خاص يعمل على استقطاب والتعرف على العمال الجدد ومن ثم توظيفهم، أما الجزء الثاني من لجنة ادارة الموارد البشرية، فيهتم ببقية التفاصيل الخاصة بتنمية

الموارد البشرية، حيث تبدأ صلاحياتها مع العامل، بمجرد قبوله وتعيينه من طرف فريق الاعداد.

الشكل رقم 6: فرق لجنة الموارد البشرية



(المصدر : المديرية العامة)

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الجزء من البحث التطرق الى استراتيجية المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة في انتقاء عمالها بداية

من تقديمهم طلب توظيف للمؤسسة الى غالية توظيفهم والاستفادة منهم وبالتالي نصل الى تحل يل الفرضية الأولى والتي مفادها أن الطريقة التي يتم بها انتقاء العمال تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية، حيث قد تعتمد المؤسسة في انتقائها لموظفيها داخليا كالترقية، أو تأتي بالكفاءات من الخارج عن طريق الاستفادة من المتقدمين الجدد للتوظيف عن طريق المسابقات او الكفاءات بحسب حاجة المؤسسة

المبحث الأول: تأثير استراتيجية انتقاء العمال

المطلب الأول: تأثير انتقاء العمال

تأثير استراتيجية انتقاء العمال على أداء المؤسسة :

تعتبر عملية انتقاء العمال أهم خطوة في إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهميتها في منع أو التقليل من توظيف الشخص غير مناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير جدا، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بها، ولهذا تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية أي مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة، وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف، وهذا ما سنحاول التطرق اليه في هذا العنصر وهي الطريقة او الاستراتيجية المتبعة من طرف مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

لولاية الجلفة لانتقاء عمالها وفي ما يلي شكل رقم 6 الذي يوضح المراحل التي يتم من خلالها اختيار العامل وتعيينه.

جدول رقم 09: كيفية تعرف العامل على المؤسسة أول مرة

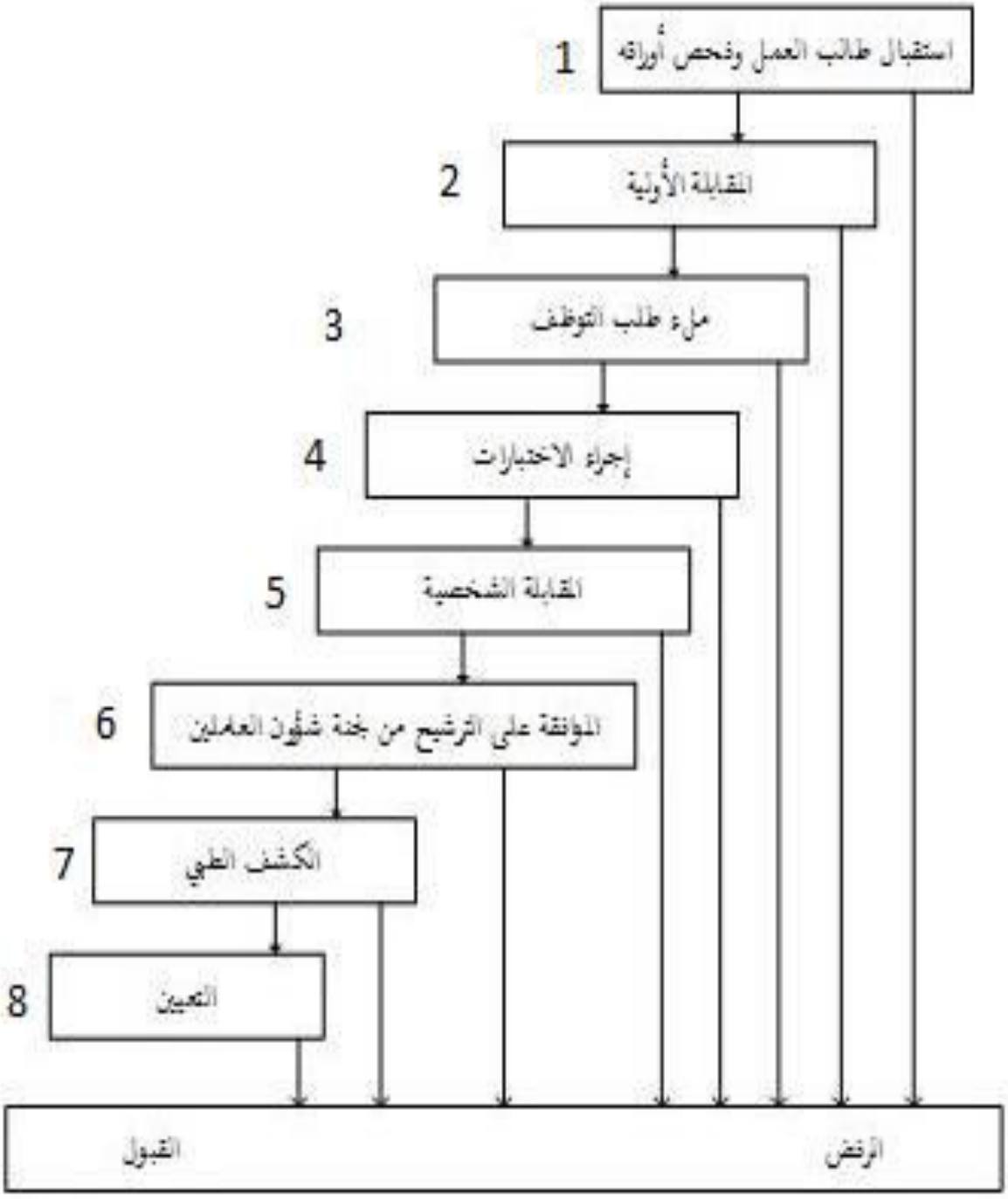
الطريقة / الوظيفة	الأصدقاء	الجرائد	الأنترنت	أخرى	المجموع
حارس	3 50,0%	0 0,0%	3 50,0%	0 0,0%	6 100,0%
إداري	43 60,6%	3 4,2%	24 33,8%	1 1,4%	71 100,0%
سائق	19 70,4%	0 0,0%	8 29,6%	0 0,0%	27 100,0%
صيانة	3 60,0%	0 0,0%	2 40,0%	0 0,0%	5 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	69 62,7%	3 2,7%	37 33,6%	1 0,9%	110 100,0%

من الجدول رقم 09 والذي يبين كيفية تعرف العامل على المؤسسة أول مرة نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن 3 اداريين و عامل صيانة لم يجيبوا على هذا

السؤال وبأن الحراس تعرفوا على المؤسسة أول مرة بما يكافأ نسبة 50% عن طريق الأصدقاء مع 50% عن طريق الانترنت و السائقين 70.4 % عن طريق الأصدقاء مقابل 29.6% عن طريق الأنترنت مع غياب السبل الأخرى بالنسبة للحارس و السائق و تميز عمال البرمجة بتفرد المعرفة عن طريق الأصدقاء بسبة 100% ثم تنوعت المصادر بالنسبة للإداري ب 60.6 % عن طريق الأصدقاء مقابل 33.8%عن طريق الانترنت و 4.2% عن طريق الجرائد و1.4% ع طريق المتنوعات الأخرى أما بالسبة لعامة العمال فغالبية العمال تعرفوا على المؤسسة ووصلوا اليها من خلال أصدقائهم بنسبة تقارب 63% مما يعني ان هذه المؤسسة تعتمد على المعارف الاصدقاء بشكل كبير للتعريف باحتياجاتها من الموارد البشرية للحصول على موظفيها، يأتي في المرتبة الثانية العمال الذين تعرفوا على المؤسسة من خلال الأنترنت بنسبة تقارب 34% مما يعكس أيضا أن المؤسسة تستخدم الى جاب الطريقة الأولى الوسائل الاعلامية الحديثة للحصول على موظفيها وهذا ما قد يعطي مصداقية أكبر لعلية التوظيف التي ستتم في هذه الحالة علة أساس عقلي وليس عاطفي، وليس كما يحدث حين يتم التوظيف عن طريق الاصدقاء او احد المعارف، اين تلعب العاطفة دور مهم(انظر الشكل رقم 07) في عملية التوظيف وقدي يوضع الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب، مما يؤثر سلبا على المؤسسة لاحقا،

لكن متى تلجأ المؤسسة الى التوظيف عن طريق الوسائل الاعلامية الحديثة خاصة وان أغلب الموظفين وصلوا الى مناصبهم عن طريق الاصدقاء، خاصة منهم الاداريين وعمال الصيانة والبرمجة الذين يجب ان تتوفر فيهم شروط معينة من الكفاءة حتى يتمكنوا من تولي مناصبهم عن جدارة، كما أن متغير السن يلعب دورا في الكفاءة بحيث ان العاملين الكبر سنا يتميزون بتجارب وأقدمية تقدمهم لشغل المناصب التقنية و الإدارية الحساسة و الهامة و كون هذه المناصب مفتاحية و ليست كثيرة عدديا فإن المنافسة في حالة الشغور تكون كبيرة و المقاييس التأهيلية عالية مما يمك الكثر تجربة و الأقدم و الأكبر سنا من الاستحواذ عليها .

شكل رقم 7: مراحل توظيف العمال الجدد في المؤسسة



المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

جدول 10: كيفية حصول العامل على وظيفته

الطريقة	الأصدقاء	الأنترنت	وكالة تشغيل	أخرى	المجموع
حارس	0 0,0%	0 0,0%	6 100,0%	0 0,0%	6 100,0%
إداري	2 2,8%	1 1,4%	67 95,2%	2 %0,6	72 100,0%
سائق	2 7,4%	0 0,0%	21 92,0 %	4 %0,6	27 100,0%
صيانة	0 0,0%	0 0,0%	5 ,3%83	1 %16,7	6 100,0%
المجموع	4 3,6%	1 0,9%	99 %81,2	7 %6,3	111 100,0%

من خلال الجدول رقم 10 والذي يبين كيفية حصول العامل على وظيفته، نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن 02 اداريين و عامل برمجة لم يجيبوا على هذا السؤال ونلاحظ ان اغلب العمال توظفوا بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، عن طريق الوكالة للتشغيل، واذا قارنا هذا الامر بالجدول السابق نستنتج ان العمال تعرفوا على المؤسسة او سمعوا عنها من طرف اصدقائهم ومعارفهم، لكنهم توظفوا بها من خلال الوكالة الوطنية للتشغيل، مما يعني ان عملية التوظيف كانت نزيهة من ناحية، ومن ناحية اخرى المؤسسة تستخدم استراتيجية عقلانية في عملية

التوظيف، وحيث اكثر من 81% من الموظفين جاؤوا عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل، في حين نسجل نسبة تقارب 1% فقط ممن توظفوا عن طريق الأنترنت، مما يعني ان المؤسسة تستخدم غاليا الوسائط الاعلامية الحديثة فقط لأجل الاعلانات، لكنها لها استراتيجية اخرى في عملية التوظيف، وهي الاعتماد على وكالات التشغيل التي توفر الموظفين بأسرع وقت وبأقل تكاليف.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي عند العمال

جدول رقم 11: رضا العامل عن منصبه

الإجابة / الوظيفة	رأي: نعم	رأي: لا	المجموع
حارس	4 80,0%	1 20,0%	5 100,0%
إداري	66 89,2%	8 10,8%	74 100,0%
سائق	23 85,2%	4 14,8%	27 100,0%
صيانة	5 83,3%	1 16,7%	6 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	99 87,6%	14 12,4%	113 100,0%

يبين الجدول رقم 11 رضا العامل عن وظيفته واقتناعه بها عند، وهنا نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن 01 حارس لم يجيب على هذا السؤال ونلاحظ أن نسبة تقارب 88% من الموظفين كانوا راضين عن وظيفتهم ومقتنعين بها، مما يعكس الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة ناحية عمالها وكيفية انتقائهم، وهذا يدل على ان المؤسسة مهتمة بوضع كل عامل في المنصب الذي يناسبه ويناسب قدراته المهنية والعلمية، من عمال صيانة وادارة، وحراس، وسائقين، لكن هذا لا ينفي ان هناك نسبة من الموظفين لك يكونوا راضين عن عملهم الذي وكل اليهم اول مرة والتي قدرت بـ 22%، والتي رغم قلتها مقارنة بالموظفين الراضين عن عملهم، الا أنها تبق مهمة، حيث كثيرا من الثورات العمالية المعروفة عبر التاريخ كانت بدايتها أقليات عمالية، تم اهمالها نمت في ما بعد لتثور على أرباب العمل وتسببت في خسائر للمؤسسة التي ينتمون لها، ويعود سبب عدر رضا هذه الفئة من العمال الى الشروط التي توافق عملهم، من ناحية، ورؤيتهم الى أن حقوقهم غير متساوية مع باقي العمال من ناحية أخرى، وأغلب هذه الفئة هم من الموظفين الجدد الذين يجدون صعوبة في الانتماء الى المؤسسة، بسبب الشروط الاختبارية التي توضع لهم في بداية العمل كما سيتم توضيحه في الجدول رقم 15، لكن هذا الرأي سيتغير مع الوقت، كما سيتوضح في الجدول رقم 12.

جدول 12: رأي العامل في الوظيفة التي استلمها أول مرة

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
إداري	30 40,5%	44 59,5%	74 100,0%
سائق	7 25,9%	20 74,1%	27 100,0%
صيانة	2 33,3%	4 66,7%	6 100,0%
البرمجة	0 0,0%	1 100,0%	1 100,0%
المجموع	42 36,8%	72 63,2%	114 100,0%

من الجدول رقم 12 والذي يبين رأي العامل في الوظيفة التي استلمها أول مرة، نجد أن الغالبية لم يكونوا راضين عن وظيفتهم عند استلامها أول مرة بنسبة تجاوزت 63% وأرجعوا ذلك الى الشروط التي وضعت لهم في بداية العمل والتي كانت من وجهة نظره تعجيزية، لكنهم تجاوزوها مع الوقتكما هو موضح في الجدول السابق، ونجد أن غالبية العمال الذين لم يقتنعوا بعملهم هم عمال الصيانة وعمال الادارة، والسائقين، والذين يرون اضافة الى الشروط التي وضعت لهم، أن لهم كفاءات علمية ومهنية تفوق المنصب الذي بدأوا به أول مرة، كما سيتوضح في الجدول رقم 13، لكن مع الوقت اقتنعوا، اضافة الى ان منهم من تم ترقيته بعد ان تجاوز مرحلة الاختبار بحسب الكفاءات العلمية والمهنية الخاصة بهم، مما زاد في رضاهم عن عملهم، وبالتالي التفاني فيه واتقانه وهذا ما يعود بالإجاب على المؤسسة بشكل عام، خاصة وانها مؤسسة خدماتية تتعامل بشكل مباشر مع الزبون، كما نسجل على الجدول نسبة

تقارب 37% من العمال بدأوا عملهم برضا وقناعة، ونجدهم خاصة من الحراس وبعض الاداريين وبعض السائقين، وعن سبب هذا الرضا الى كون بعض العمال كانوا بحاجة ماسة الى العمل، وكان على استعداد مسبقا بقبول أي عمل وان كان دون مستواهم العلمي وكفاءتهم المهنية، اضافة الى اقتناعهم بالعمل من الاساس كونه يتناسب مع طموحاتهم واختياراتهم.

الجدول 13: المنصب الذي يفضله العامل

الوظيفة المرغوب فيها / الوظيفة التي يشغلها الآن	سائق	حارس	إداري	برمجة	المجموع
حارس	5 83,3%	0 0,0%	1 16,7%	0 0,0%	6 100,0%
إداري	29 39,2%	12 16,2%	27 36,5%	6 8,1%	74 100,0%
سائق	9 33,3%	4 14,8%	13 48,1%	1 3,7%	27 100,0%
صيانة	2 33,3%	1 16,7%	2 33,3%	1 16,7%	6 100,0%
البرمجة	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%	1 100,0%
المجموع	45 39,5%	17 14,9%	43 37,7%	9 7,9%	114 100,0%

من الجدول رقم 13 والذي يبين المنصب الذي كان يفضله العامل أن فنجد أن نسبة 39,5% فضلوا أن يكونوا سائقين، أغلبهم ممن توظفوا ول مرة كحراس بنسبة

تجاوزت 83% بحجة أنهم يجدون متعتهم في هذه الوظيفة، ونفس الشيء بالنسبة للإداريين، مع ان العمل بالإدارة يستهوي الكثيرين ويرى فيه ترقية اجتماعية مقارنة بالسياقة او الحراسة الا اننا نجد ان بعض الاداريين وبنسبة تجاوزت 39% منهم يفضلون العمل كسائقين، نظرا للمتعة التي تصاحبه في هذه الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى، وقت الراحة التي يحظى به السائق مقارنة بالإداري الذي هو مجبر على التواجد بشكل يومي في منصبه، ولفترة صباحية ومسائية، وأوقات راحته محددة فقط في أيام العطل ونهاية الأسبوع، بالمقابل نجد بعض السائقين فضلوا لو كانوا بمناصب إدارية بنسبة تجاوزت 48%، وقد تكون هذه الرغبة معقولة، خاصة لدى من يرى في العمل بالإدارة يعطيهم ترقية اجتماعية، اضافة الى ان مؤهلاتهم العلمية تسمح لهم بذلك على حد قولهم، كما سيتم توضيحه من خلال الجدول الموالي.

الجدول 14: سبب تفضيل العامل لمنصب آخر غير منصبه الذي وكل إليه

السبب / الوظيفة	المؤهل العلمي	الخبرة	أقل تعب	أخرى	المجموع
حارس	1 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	2 66,7%	3 100,0%
إداري	10 32,3%	2 %6,4	15 %48,4	4 %12,9	31 100,0%
سائق	1 16,7%	2 33,3%	3 50,0%	0 0,0%	6 100,0%
صيانة	1 50,0%	1 50,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 100,0%
المجموع	13 31,0%	5 %11,9	18 %42,9	6 %14,2	42 100,0%

من الجدول رقم 14 والذي يبين السبب الذي جعل العامل أو الموظف يفضل بأن يكون في منصب دون غيره، فنلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن 03 حراس

و43 اداري و 21 سائق و04عامل صيانة و 01 عامل برمجة لم يجيبوا على هذا السؤال بحيث أنهم يرون أنفسهم راضون على المنصب الذي يشغلونه حاليا و ما يهمنا في هذا الجدول قراءة نسبة المنزعجين لشغلهم المناصب الحالية و الذين يمثلون نسبة 36,84% فقط من العمال فنجد أن بحث العامل عن الراحة والعمل الأقل تعبا هو السبب الرئيس أو الأول الذي جعل الموظف يفضل عمل دون اخر وبنسبة قاربت 43% أغلبهم سائقين 50% واداريين بنسبة تجاوزت 48% وهذا ما تطرقنا الى تحليله في الجداول السابق، وثاني سبب يرجعه العمال الى الكفاءة العلمية، خاصة من يشغل وظيفة الحارس بنسبة تجاوزت 33% والذين يجدون لأنفسهم كفاءات علمية تؤهلهم بأن يكون في مناصب أعلى بالمؤسسة، وإن صدق ما يقوله هؤلاء العمال بأنهم لهم كفاءات علمية تسمح لهم بأن يكونوا في مناصب أرقى وأحسن، تكون المؤسسة تستثمر بالطريقة غير السليمة في ادارة الموارد البشرية، ولا تحسن كيف تستغل الكفاءات العلمية لتحسين منتوجها ومردوديتها، وأيضا نفس الشيء نسجله على رأي بعض الاداريين، بنسبة 31%ن كما أن هناك سبب الخبرة المهنية الذي عنصر عامل مهم في انتقاء العمال وتحديد المناصب المناسبة له، وقدرت نسبته بما يقارب 12%، فالاستراتيجية الجيدة في انتقاء العمال تأخذ بعين الاعتبار كل الامكانيات الخاصة بالعامل كقدرات علمية ومهنية وعقلية وحتى جسمانية إذا تطلبت الوظيفة جهد جسدي.

المبحث الثاني: الفترة الاختبارية

المطلب الأول: حكم العمال على نجاعة الفترة الاختبارية

الفترة الاختبارية من وجهة رأي العامل

الجدول رقم 15: وجود شروط مفروضة على العامل قبل البدئ بعمله

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	2 33,3%	4 66,7%	6 100,0%
إداري	33 44,6%	41 55,4%	74 100,0%
سائق	19 73,1%	7 26,9%	26 100,0%
صيانة	0 0,0%	6 100,0%	6 100,0%
البرمجة	0 0,0%	1 100,0%	1 100,0%
المجموع	54 47,8%	59 52,2%	113 100,0%

من الجدول رقم 15 والذي يبين امكانية ما ان وجدت شروط للعامل قبل البدء بعمله نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن 01 سائق لم يجب على هذا السؤال ونجد أن النسبة الغالبة هنا لم توضع تحت شروط قد تكون صعبة التحمل قبل البدء بالعمل بنسبة تجاوزت 52% خاصة منهم عمال الأمن والاداريين وعمال الصيانة والبرمجة التي كانت نسبتها 100%، أما البقية والتي قاربت نسبتهم 48% ، فكانت أغلبهم من السائقين، وقد يعود هذا لكون المؤسسة قائمة أساسا على النقل، وهي خدمة تقدم للزبون بشكل مباشر، كما أنه يعتبر منصب حساس، وبالتالي توضع للعامل السائق في بداياته بعض الشروط الاختبارية، التي تحدد كفاءة السائق من ناحية، وصبره مع المواطنين من ناحية أخرى، وهذا من خلال مجموعة من المؤشرات، كقلت التشكي، التواجد في المكان المناسب في الوقت المناسب، وطبعا قلت الحوادث والمخالفات المرورية، وهذا ما قد يراه السائق صعب ويحد من حريته، لكن مع الوقت والخبرة التي يكتسبها من العمل يدرك السبب، ويصبح يشعر بالرضا مقارنة بأول يوم التحق به بالمؤسسة، أما عمال الأمن والحراسة فكانت نسبة أكثر من 33% منزعجة من الشروط التي وضعت لها في بداية مشوارها المهني، وقد يكون هذا ايضا أمرا عاديا لهذه الفئة التي يجب ان تتوفر فيها بعض الشروط المعينة حتى يكونون يستحون هذا المنصب، كاللياقة البدنية، والقدرة على المواجهة واستخدام السلاح اذا لزم الأمر، أيضا نجد عمال الادارة وضعوا في شروط معينة في فترة اختبارهم بنسبة قاربت 45% وهو أمر عادي خاصة حين يكون المنصب الاداري بحاجة الى مجموعة من الصفات والخصائص والقدرات لأجل القيام به، وبالتالي من الطبعي أن تفرض المؤسسة هذه الشروط للتأكد من العامل الذي اختارته لهذا المنصب، كالتأكد من الكفاءة المهنية، والعلمية، وحتى أمانة العامل، وقدرته على عدم افشاء اسرار المؤسسة، ومن هذا العنصر يتبين لنا أن مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة تختار عمالها بعناية، وتنجح في ذلك غالبا، بدليل أن البعض من العمال لم يكونوا راضين على مناصبهم، ثم تقبلوها لاحقا، فاستراتيجية المؤسسة جيدة في اختار وانتقاء عمالها

سواء الاداريين او غيرهم، في تعطي جميع المناصب المهنية نفس الأهمية في الانتقاء، ولا تكتفي بما قدم لها من أوراق بل تحاول التأكد من قدرة العامل على المنصب من خلال اختباره ووضعه في شروط تجريبية، تمكنها لاحقا من الاحتفاظ به أو التخلي عنه اذا فشل في الاختبار

المطلب الثاني: دراسة الشروط التي بدأ بها العامل عمله أول مرة

موقف العامل من الشروط التي بدأ بها العامل عمله أول مرة

الجدول رقم 16: الشروط التي بدأ بها العامل عمله أول مرة

الشرط / الوظيفة	طول مدة ساعات العمل	الأجر غير كافي	الاثنين معا	المجموع
حارس	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
إداري	3 8,3%	31 86,1%	2 5,6%	36 100,0%
سائق	3 %13,6	17 %77,3	2 %9,1	22 100,0%
المجموع	6 %10,2	49 %83,0	4 %6,8	59 100,0%

من الجدول رقم 16 والذي يبين الشروط التي بدأ بها العامل عمله أول مرة نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن05 حراص و 38 اداري و 06عامل صيانة و01 عامل برمجة (كل عمال الصيانة و البرمجة) يرون بأن الشروط التي بدأ بها العمال مناسبة لهم فلم يجيبوا على هذا السؤال ونلاحظ أن أغلبية العمال الذين وضع

لهم شروط في بداية عملهم ركزوا على شرط الأجر، والذي كان غير كافي من وجهة نظرهم، وذلك بنسبة 83% من مجموع المبحوثين ونسجل منهم خاصة الاداريين، بنسبة تجاوزت 86%ن وقد يعود هذا لوجود التعقيدات الادارية والتي تضع العامل الجديد تحت التجريب لفترة طويلة، حتي يتم اختباره ان كان يناسب الوظيفة أم لا، فهو في فترة تربص، وبالتالي من الطبيعي يعطى له أجر أقل مقارنة بذلك الذي له فترة عمل أطول او تجاوز مرحلة التربص على الأقل، وثاني فئة ممن وجدت الأجر غير كافي هي الاداريين وبنسبة تجاوزت 77%، فأيضا وظيفة السائق وظيفة مهمة وحساسة، وتحتاج الى اختبارات صارمة تبين قدرات العامل في السياقة، خاصة وأنها خدمة مقدمة للزبون مباشرة، وبالتالي تكون حياة هذا الزبون في خطر، اذا لم يتم اختيار العامل او الموظف المناسب، ولهذا عندما تحصل المؤسسة على السائق الجيد تحاول توفير له كل الراحة حتى لا يفكر بالذهاب الى مؤسسة أخرى، وهنا نجد مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري، تنتقي عمالها بعناية، وتضعهم تحت اختبارات صعبة حتى تبرز كفاءتهم، والتأكد منه قبل دمجهم في المؤسسة بشكل دائم، فالاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة هنا تبد منطقية وعقلانية، وبما يتطلبه المنصب، أما الشرط الثاني والذي جده العمال أنه صعب فهو ارتفاع ساعات العمل مقارنة بباقي العمال، فنسجل أن نسبتهم تجاوزت 10% أغلبهم من عمال الادارة بنسبة 8,3% والعمال

السائقين بنسبة 13,6%، ويعود هذا لنفس الأسباب التي سبق ذكرها، حيث أن بعض المؤسسات تعتمد على زيادة ساعات العمل للعمال الجدد حتى تتأكد من كفاءتهم من ناحية ومن ناحية أخرى حتى تضع شرط آخر وهو التأكد من امكانية استدعاء العامل خارج ساعات عمله في حال احتاجت إليه، أما من وضع تحت الشرطين فهي نسبة قليلة لم تتجاوز 7% أغلبهم من عمال الادارة بنسبة 5,6% والسائقين بنسبة 9,1%، وبالتالي تكون مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة تنتقي عملها بعناية وتركز خاصة على السائقين والاداريين، باعتبارهم العامل الأساسي في المؤسسة وتحريكها، حيث أن النشاط الأساسي للمؤسسة هو النقل، وبالتالي من الطبيعي أن تركز اهتمامها على السائقين، بالدرجة الأولى، والاداريين بالدرجة الثانية.

الجدول رقم 17: سبب الشروط الصعبة بحسب رأي العامل

	اختبار الموظف	تعريفه بعمله	أخرى	المجموع
حارس	2 33,3%	3 50,0%	1 16,7%	6 100,0%
إداري	41 55,4%	21 28,4%	12 16,2%	74 100,0%
سائق	17 63,0%	7 25,9%	3 11,1%	27 100,0%
صيانة	2 33,3%	4 66,7%	0 0,0%	6 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	63 55,3%	35 30,7%	16 14,0%	114 100,0%

من الجدول رقم 17 والذي يبين سبب الشروط الصعبة بحسب رأي العامل، هو أنه يعود الى اختبار كفاءة العامل ومناسبته لمنصبه، وذلك بنسبة تجاوزت 55% وهذا عند كل الفئات العمالية، السائق والاداري، وعامل الصيانة والبرمجة، أما النسبة الثانية كانت ترى أن سبب الشروط الصعبة راجع الى تعريف العامل بعمله، وبالتالي تأكد العمل من المواصلة في العمل قبل ان تعمل المؤسسة بذلك، أي اعطاء فرصة للعامل كي يعرف على العمل حتى يقرر المواصلة فيه أو تركه، ومن بعد ذلك يأتي رأي المؤسسة كي تحدد قبولها للعامل أو رفضه، في حين الفئة الثالثة من العمال فترجع

سبب الشروط قبل البدء او المرحلة الأولى من العمل يعود الى مجموعة من الشروط المختلفة والتي كما هي موسومة في الجدول بأخرى تباينت بين الآراء السلبية والإيجابية، حيث أن بعض العمال من هذه المؤسسة يراها حق من حقوق المؤسسة وعلى العامل احترامها، وفي حين يرى غيرهم أنها صعبة حتى تتخلص المؤسسة من العمال الذين لا تريدهم ولم تجد السبب المقنع في ذلك، وقد يعود هذا الرأي الى الخلفية الثقافية التي اكتسبها العامل حول التوظيف في حياته، أو من خلال التجارب التي مرت عليه، فبرأي البعض منهم، أنه وضعت لهم هذه الشروط لأنهم جاؤوا إلى المؤسسة من دون توصية مسبقة، مما جعل المؤسسة تصعب عليهم الأمر لتتخلص منهم، لكنهم تحملوا هذه الشروط وأثبتوا كفاءتهم، وجدارتهم بالمنصب، وبين هذا الرأي السلبي والرأي الإيجابي نجب أن الإي الإيجابي هو الغالب، فغالبية العمال يرون أن الشروط في بداية العمل او للعمال الجدد مهمة جدا حتى يتعرفوا على عملهم، واثبات أنفسهم لدى أرباب العمل بأنهم يستحقون الوظيفة.

استنتاج الفرضية الأولى :

تعتبر تنمية وإدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في العملية الإنتاجية، فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر فبحسب

كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية وتنميتها، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، وهذا ما تطرقنا اليه في الفصل الثاني والفصل الرابع، من اهتمام العلماء الباحثين في خبايا الموارد البشرية والاهتمام بها والبحث في كل ما ينمي قدراتها وكفاءاتها، ولهذا وضع ماسلو سلم يوضح من خلاله حاجات الفرد أو العامل في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها كما يوضح الشكل رقم 7. ولهذا كانت فرضيتنا الأولى تركز على عملية انتقاء العمال أو استراتيجية انتقاء العمال في المؤسسة الخدماتية، والتي تختلف عن باقي المجالات، في تتعامل مع الزبون بشكل مباشر، وبالتالي لها خصوصيتها، ومؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة كنموذج لهذا النوع من المؤسسات، تنتقي عمالا بعناية كما توضح من خلال الجداول السابقة، فانتقاء العمال ليس بالعملية السهلة.

شكل رقم 8: سلم الحاجات حسب ماسلو



المصدر: علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"[1]

بل هي صعبة ومعقدة وتمر بمراحل وخطوات حتى نصل في الأخير الى ما يعرف بالرجل المناسب في المكان المناسب، أو بالأحرى العامل المناسب في المنصب المناسب، وهذه الخطوات هي تحديد الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. أهم ما يلاحظ هو أن هذه العمليات صارت تمثل ثقلا فكريا بالنسبة للمسؤولين لصعوبتها مع وجود طلب أوسع وحاجيات تأهيلية أعلى للحصول على خدمة أفضل.

[1] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مصدر سابق ص 106

يعتبر تحديد الوظائف البداية الحقيقة لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المؤسسة، فهو "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها"[1]

ويستخدم توصيف أو تحديد الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية، فالاستراتيجية الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدأ بالتوصيف وتحديد الوظيفة، فهي "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليًا (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجيًا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة".

من خلال ما تقدم يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد، أما توفير الموظفين فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم لمؤسسة

[1] أحمد عبد الله الصباب وآخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، ط 1، جدة، 2001، ص39

لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة أو من خارجها.

بعد تحديد الوظائف المطلوبة يأتي اختيار أو انتقاء العمال وهي "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المؤسسة أو من خارجها"[1]، حيث يتم انتقاء المرشحين الذين تقدموا لشغل لوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات، ... بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح وتتطابق عليه المتطلبات، كما أن "التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي، من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المؤسسة"[2].

وهذا ما تحاول مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة تطبيقه، في اختيار موظفيها، ابتداء من تحديد الوظائف المحتاجة اليها، ثم الاعلان عنها والذي يكون خاصة من خلال الوكالات الوطنية للتشغيل، كما تبين في الجداول السابقة والتي عادة تكون أكثر شفافية، من تم الدخول في مرحلة الانتقاء واختيار العامل المناسب

[1] روزماري ثومسون، **إدارة الأفراد**، ت: حزام ماطر المطيري، النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص24
[2] أحمد الصباب وآخرون، **أساسيات الادارة الحديثة**، ط2، جدة، 2003، ص 54.

ووضعه في الوظيفة المناسبة له، من خلال المقابلات والاطلاع على السيرة الذاتية للمتقدم للوظيفة، وصولا الى وضعه في تحت الاختبار، أو فترة تربص، يحدد من خلالها رب العمل كفاءة العامل وقدراته المهنية، وأحيته بالمنصب، وهذا ما جسدها بعض العمال في الشروط الصعبة كما وضح الجدول رقم 16 والجدول رقم 17، أين اختلف رأي اعمال على أنها شروط صعبة وآخرون رأوها أمر طبيعي لاختبارهم والتعرف على العمل الموكل إليهم، وأنه حق من حقوق المؤسس وعلى العامل الجديد احترامها، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التنموية، وما نلاحظه أيضا من خلال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري أن هذه المؤسسة تركز في استخدام هذه المراحل لانتقاء عمالها خاصة مع عمال الادارة والصيانة والبرمجة، وبشكل أكبر على السائقين، وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة حيث أنها مؤسسة خدماتية تتعامل مباشرة مع المواطنين والسائق هو الرابط الأساسي بين هذه المؤسسة والمواطن أو الزبون ولذا تتخذ استراتيجية خاصة لانتقائه، وبهذا تكون قد تحققت الفرضة الأولى، فالاستراتيجية المتبعة من طرف مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة في انتقاء عمالها لها دور مهم في تحقيق أهدافها، حيث يعتبر انتقاء العامل الجيد أهم خطوة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل السادس: دور التدريب والتكوين في تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: الدورات التدريبية وفائدتها

المطلب الأول: الدورات التدريبية

- الدورات التدريبية

المطلب الثاني: دراسة فائدة الدورات التدريبية

- فائدة الدورات التدريبية

المبحث الثاني: صعوبات العمل بالمؤسسة

المطلب الأول: صعوبات العمل والدورات التكوينية

- صعوبات العمل

المطلب الثاني: دراسة الدورات التكوينية

- الدورات التكوينية

استنتاج الفرضية الثانية

الفصل السادس: دور التدريب والتكوين في تنمية الموارد البشرية

إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علّم الناس[1]، وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف، والتدريب والتكوين جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة[2]

وفي هذا الجزء من البحث سنحاول تحليل الفرضية الثانية والتي مفادها أن الاستراتيجية المتبعة في التدريب والتكوين لصالح الموارد البشرية مهمة جدا في تنمية قدراتهم وبالتالي تنمية المؤسسة، حيث سنحاول من خلال هذا الجزء الميداني للبحث معرفة إذا كانت المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة تخضع عمالها لدورات تدريبية، تحسن من خلالها مستواهم المهني من ناحية ومن ناحية أخرى تساهم في تنمية المؤسسة التي لا تنمى الا من خلال تنمية مواردها البشرية، وكيف يتم هذا التدريب أو التكون ومن المستفيد منه من الفئات العمالية ولماذا، كل هذه الأسئلة سنحاول الاجابة عنها في هذا الجزء الذي سنعمد فيه على تحليل الفرضية الثانية.

[1] سليمان خليل الفارس وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة دمشق، 2003، ص187.
[2] محمد عدنان النجار، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، جامعة دمشق، 1998، ص348.

المبحث الأول: الدورات التدريبية وفائدتها

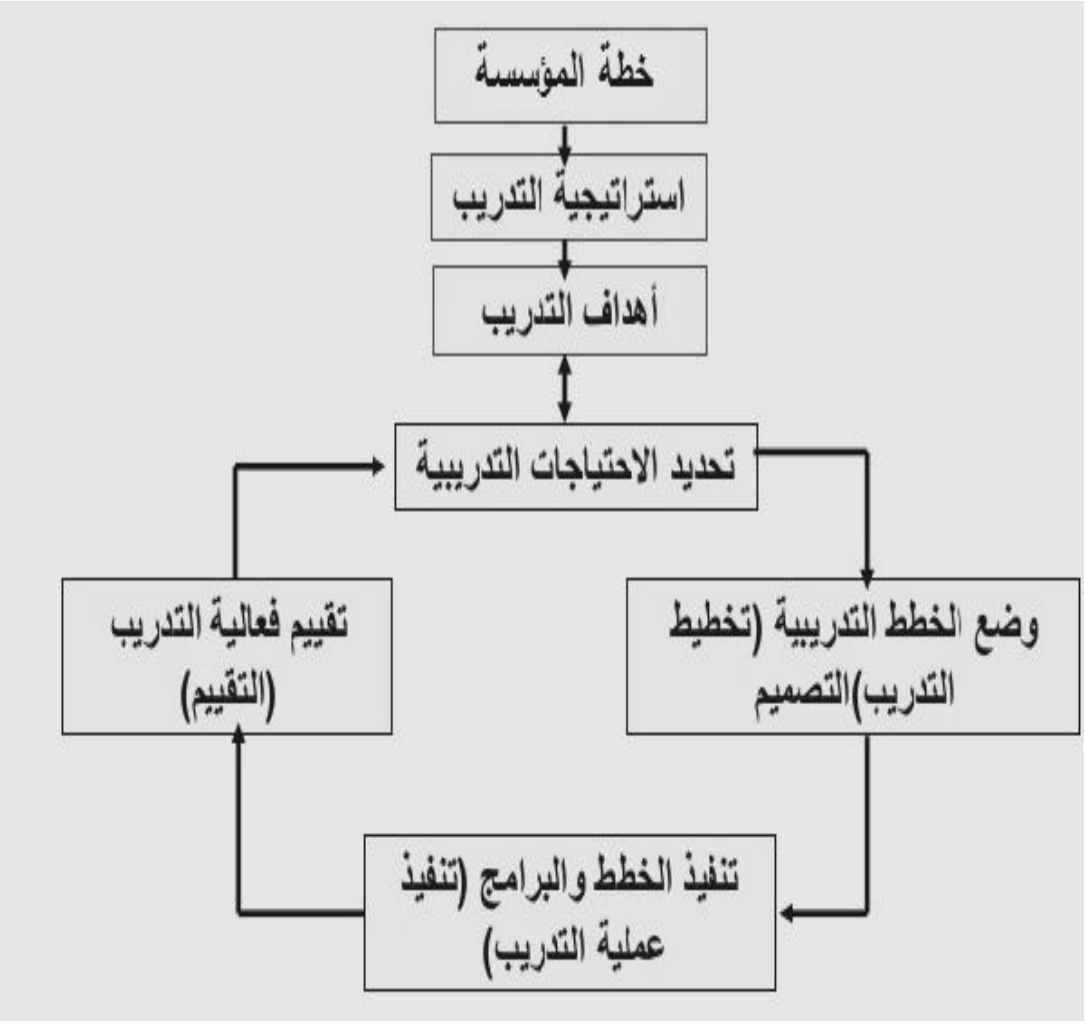
المطلب الأول: الدورات التدريبية

الدورات التدريبية:

يعتبر التدريب عملية توجيه وتعليم شخص أو مساعد أو عامل كيف يحسن ويعدل في كفاءاته وسلوكياته المهنية، من أجل أن يؤدي وظيفته على أحسن وجه ممكن ويقوم على ذلك المشرف أو المدرب الذي تتوفر فيه عدة شروط، أهمها عدم دخوله في دائرة السلطة الضاغطة، وذلك وفق ثلاثة مراحل أولها قبول القيام بالمهمة، ويتم في هذه المرحلة التعريف بالوظيفة و كيفية القيام بها، وتوقع الصعوبات الممكنة فيها، ووضع اقتراحات تخص المهمة، بعدها تأتي مرحلة مراقبة المشرف للمساعد وتأكده من مدى تنفيذه وتحكمه في ضرورة العمل وتذكيره بأهم النقاط، والقضايا التي تؤخذ بعين الاعتبار، وبعد أن تدرب المساعد على الوظيفة وتعرف على أبرز جوانبها تأتي مرحلة التحفيز المعنوي وذلك بحثه على التفاعل مع النتائج المتحصل عليها، وحثه كذلك على القيام بتقويم شخصي ليرى من خلاله إمكانية جدارته واستحقاقاته أم العكس خلال المهمة، وكل هذا يبعث في المساعد روح الايجابية، وتتم العملية

التدريبية وفقا لمجموعة من الأسس والمراحل التي يتبعها المدرب كما هو موضح في الشكل رقم 9

شكل رقم 9 العملية التدريبية بشكل عام



(المصدر: استنتاج الطالب من دواليب التكوين بالمؤسسة)

جدول رقم18: خضوع العامل لفترة تدريبية قبل المباشرة بالعمل

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	1 16,7%	5 83,3%	6 100,0%
إداري	27 36,5%	47 63,5%	74 100,0%
سائق	16 57,7%	11 42,3%	27 100,0%
صيانة	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	48 41,6%	66 58,4%	114 100,0%

من الجدول رقم 18 والذي يبين خضوع العمال لفترات تدريبية قبل البدء او المباشرة بعملهم بشكل رسمي، نجد أن نسبة من استفادوا من الدورات التدريبية تقارب 42%، وهي نسبة تقارب نصف العمال، أما عن المستفيدين من هذه الدورات التدريبية نجد أن السائقين هم الأكثر استفادة منها، وهذا قد يعود لطبيعة المؤسسة التي تقوم

أساسا على النقل، بمعنى هو النشاط الأساسي للمؤسسة، والسائق هو العامل الأساسي بها، وبالتالي يجب الاهتمام به بالشكل الجيد وبعناية خاصة في اختياره وتدريبه، حتى تتمكن المؤسسة في الأخير من تحقيق أهدافها، فتنمية هذه المؤسسة قائم أساسا وبشكل كبير على تنمية السائق، وذلك بنسبة تقارب 58%، أنا الفئة الثانية من العمال والتي استفادة بشكل كبير من الفترات التدريبية نجدها عند فئة الصيانة، حيث بلغت نسبتهم 50% وهذا عائد الى الدور المهم الذي يلعبه عمال الصيانة في المؤسسة، خاصة مع تطور الأجهزة والآلات، التي تحتاج الى تطوير دائم للفرد حتى يتمكن من مراقبة الأنظمة والأجهزة الخاصة بالمؤسسة بشكل جيد، ومن بعد عمال الصيانة يأتي الإداريين بنسبة تجاوزت 36% ، وهذا يعتبر أمر ضروري لكل مؤسسة مهما كان طابعها، حيث تعمل على تدريب موظفيها خاصة منهم الاداريين بحسب احتياجاتها، فلا يكفي للإداري ان تكون له شهادة ادارية، بل هو بحاجة الى تدريب يعلمه بالشكل الجيد مهامه الذي سوف يتسلمه، وهذا حتى تتفادى بعض الأخطاء التي من شأنها عرقلة تنمية المؤسسة، كما نجد أيضا عامل البرمجة يستفيد من التدريب، وذلك لأهميته لدى أي عامل، في حين نسجل أقل نسبة عند عمال الأمن والحراسة والتي قدرت بحوالي 17%، وقد نسجل انخفاض رقم المدربين من عمال الحراسة، بسبب أن هذا العمل عادة ما يكون واضح ولا يحتاج الا تدريب، كما هو لدى باقي الفئات

العمالية، الا في بعض الأماكن التي تتطلب خبرة ومهارة خاصة، أين قد يحتاج الحارس الى فترة تدريبية يثبت من خلالها كفاءته وينميها بحسب متطلبات المؤسسة.

جدول رقم 19: الفترة التدريبة للعامل قبل المباشرة بعمله

الفترة / الوظيفة	اقل من شهر	شهرين	3أشهر وأكثر	المجموع
حارس	1 %100	0 0,0%	0 0%	1 100,0%
إداري	17 65,4%	1 3,8%	8 30,8%	26 100,0%
سائق	11 73,3%	0 0,0%	4 26,7%	15 100,0%
صيانة	2 66,7%	0 0,0%	1 33,3%	3 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	32 %69,6	1 2,2%	13 %28,2	46 100,0%

من الجدول رقم 19 والذي يبين الفترة التدريبية التي أخذها العامل قبل المباشرة بعمله بشكل رسمي، نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بأن 05 حراس و 48 إداري

و 12 سائق و 03 صيانة انتقلوا الى المؤسسة عن طريق تحويل العمال من المؤسسة الولائية للنقل المحلة بقرار من الوزارة الذين يمثلون و لم يجيبوا على هذا السؤال ونجد أن أغلب العمال قضوا فترة تقل عن شهر كتدريب أولي حول وظائفهم، أغلبهم من السائقين بنسبة تجاوزت 73%، وهذا قد يكون إلى كون هذا المنصب لا يحتاج الكثير من التدريب على أهميته، حيث غالبا ما يوضع شرط أساسي وضروري للمتقدم الى الوظيفة حصوله على رخصة سياقة لوسيلة النقل المطلوبة مع خبرة معينة تحددها المؤسسة، والفترة التدريبية تكون عموما لتعريف العامل على عمله بشكل عام، وحتى تدريبه على الطريق او الخط الذي سيسلكه خلال عمله، وهي عادة لا تحتاج فترة طويلة من التدريب، خاصة اذا كان العامل متمكن من وظيفته وذو خبرة طويلة في الميدان، أما النسبة الثانية فكانت من نصيب عمال الصيانة وقد قاربت 67%، حيث نفس الشروط الصارمة التي توضع للسائق توضع هي الأخرى لعامل الصيانة، مما يجعل فترة التدريب قصيرة يتعرف من خلالها العامل على وظيفته من ناحية ومن ناحية أخرى يتعرف على الأشياء التي لم تمر عليه من قبل خاصة وان الأجهزة في تطور مستمر، ففترة التدريب تركز خاصة على تدريب العامل بخصوصيات الأجهزة الخاصة بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، أما عمال الادارة فكانت نسبتهم ايضا مرتفعة حيث تجاوزت 65% ولفترة أقل من شهر يتدرب

فيها العامل على كل ما يخص عمله من أوراق ومعاملات، ملأ الاستمارات، وطرق التعامل مع الزبون، ومع باقي العمال.

نجد أيضا أن بعض العمال كانت مدة التدريب لديهم أكثر من ثلاثة أشهر، ووقد يعود هذا الى أهمية المنصب الذي شغلوه، والذي يكون أكثر تعقيدا، وهم من نفس الفئات العمالية التي استفادة من تدريب قصير المدى، لكن بنسب أقل فمثلا السائقين 28%، وهذا قد يكون حاجة السائق الى تدريب أكبر حتى يكون متمكن، خاصة حين تضع المؤسسة الشروط الصارمة كالخبرة والتي تعتبر ضرورية جدا لكن في بعض الأحيان يصعب عليها ايجاد الموظف المطلوب وبالمواصفات التي تريدها، مما يجعلها ترضا بالأقل على أن تزيد مدة تدريبه حتى يصل الى الكفاءة المطلوبة، أيضا الاداريين وصلت نسبتهم في التدريب طويل المدى الى ما يقارب 38% وقد يعود هذا الى الحاجة الى تدريب اضافي للموظف سواء بسبب نقص خبراته، أو أن المنصب يتطلب ذلك حيث لا يمكن للعامل الحصول على بعض التقنيات الا من التدريب وفي نفس المؤسسة التي سيعمل بها لأنها الوحيد التي يمكنها توفير ذلك التدريب لأنه يتماشى مع طبيعتها الخدماتية، فالإداري في قطاع الصحة غير الاداري في قطاع النقل، ونفس الشيء ملاحظ على عمال الصيانة والذين تجاوزت نسبتهم 33%.

الجدول رقم 20: أجر الفترة التدريبية

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
إداري	25 96,15%	1 3.85%	26 100,0%
سائق	12 80%	3 20%	15 100,0%
صيانة	2 66.67%	1 33.33%	3 100,0%
البرمجة	0 0,0%	1 100,0%	1 100,0%
المجموع	40 86,96%	6 13,04%	46 100,0%

من الجدول رقم 20 والذي يبين هل حصل هذا العامل على أجر خلال الفترة نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن 01 اداري و03 سائقين و 01 عامل صيانة و 01 عامل برمجة لم يتقاضوا أجر الفترة التدريبية لأنها كانت تمثل فترة أقل من شهر و كانوا قد باشروا أعمالهم في بداية نشأة المؤسسة في في قترة كانت بعد 20 ديسمبر من تلك السنة و لم تتمكن المؤسسة من اخضاعهم للتسوية المالية فلم يتقاضوا هذا

الأجر، حيث كما هو معروف يتمتع العامل خلال المدة التدريبية، بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة ويخضع لنفس الواجبات، وتؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية لدى الهيئة المستخدمة، عندما يثبت في منصبه، إثر انتهاء الفترة التجريبية.

وهنا نلاحظ أن أكثر من 88% من مجموع العمال الذين خضعوا لفترة تدريبية استفادوا من الأجر بطريقة عادية، وفي جميع الفئات العمالية، وهذا دليل على أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، تعمل على تنمية وترقية الموارد البشرية بالشكل السليم حتى تضمن ولاء عمالها، والاستفادة منهم في تحقيق أهدافها، الخدماتية والاقتصادية، أما العمال الذين يرون أنهم لم يستفيدوا من الأجر ونفس الحقوق فقدرت نسبتهم بما يقارب 12%، وكان هذا باتفاق مسبق بين العامل والمؤسسة، واعتبارها فترة اختبار للعامل مع التدريب، أين يكون هناك نقص كبير لدى العامل، وجودة الحياة المهنية يكون مقابل تكوينه بالشكل المستحق حتى يتناسب مع الوظيفة فيرى نفسه كفؤا لها.

المطلب الثاني: دراسة فائدة الدورات التدريبية

فائدة الدورات التدريبية:

حتى تتم عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية تسطر المؤسسة عدة برامج تعتمد عليها في عملية التنمية، لعل من أهمها تعريف العاملين الجدد بالمؤسسة وأهدافها ونظمها وقوانينها وأبرز قطاعاتها وظيفة كل قطاع وقسم ومن يرأسه، وتحديد ما لهم وما عليهم، وتكمن أهمية التدريب في النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، فالمهارة الكبيرة تسفر في العادة عن تنمية مماثلة في كل من كمية الإنتاج ونوعه، وتخفيض عدد الحوادث، فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قهر أو عجز فيهم، أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل وأحوالهم وقصوره في الأفكار والرأي، اضافة الى رفع روح المعنوية حيث يجب على فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفه التدريب الذي يمارسه، وحيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة.

جدول21: فائدة الفترة التدريبية حسب رأي العمال

الفائدة / الوظيفة	توضيح نوعية العمل	لم تضف شيء	أخرى	المجموع
حارس	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
إداري	24 92,3%	0 0,0%	2 7,7%	26 100,0%
سائق	12 80,0%	2 13,3%	1 6,7%	15 100,0%
صيانة	2 66,7%	1 33,3%	0 0,0%	3 100,0%
البرمجة	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	39 84,78%	4 8,7%	3 6,52%	46 100,0%

من الجدول رقم 21 والذي يبين رأي العامل في الفترة التدريبية وماذا أضافت له نسجل أن 84.78% من العمال يرون ن الفترة التدريبية كانت مخصصة أكثر شيء لتوضيح وظيفتهم أو مهامهم داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجفة، خاصة الإداريين بنسبة 92.3% والسائقين بنسبة 80%، وعمال الصيانة، وقد لا يختلف رأي هؤلاء العمال كثيرا عما هو معروف حيث أن أي مؤسسة

تهدف من وراء التدريب إلى التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة. وهذا النوع من التدريب لا يحتاج الى جهد أو ابداع من قبل مصمم البرامج، وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب الى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة، إضافة إلى اعداد برامج تدريبية تسعى الى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، وبالتالي تهدف هذه البرامج الى تخليص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فان هذه النوعية من الأهداف تعلو الأهداف الروتينية في الأهمية، واعداد برامج تسعى الى اضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الانتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى الى نقل المنظمة الى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، ومن ثم تتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف.

المبحث الثاني: صعوبات العمل بالمؤسسة

المطلب الأول: صعوبات العمل والدورات التكوينية

صعوبات العمل:

يتعرض الموظفين وخاصة الجدد وفي مختلف مجالات العمل إلى مجموعة من الصعوبات والعراقيل في عمله قد تجعله غير مرتاح بها، فأحيانا مثلا يقع الموظف الجديد ضحية لعدة مقالب أو مشكلات او حتى مؤامرات بسبب قلة خبرته، كما قد تكون هذه الصعوبات تواجه هذا العامل بسبب الأخطاء التي ارتكبها هو بنفسه، ومنذ قبوله العمل الى غاية المباشرة فيه، فكثيرا ما يتسرع العامل في امضاء العقد ومن دون قراءته بالشكل الجيد، ففي بعض الأحيان بعض العقود تنص على وجود عمل إضافي بأجرة وأخرى غير واضحة. كما أن العامل قد لا يسأل من أول يوم عن توصيفه الوظيفي وما هي حدود عملك؟ وما هو المطلوب منك بالضبط، وحتى في الفترة التدريبية قد لا يأخذ المعلومة الصحيحة أو الكاملة من مدربه بسبب احراجه، كما أن الكثير من العمال الجدد يدخلون في مشاحنات مع زملائهم مما يقطع لديهم عملية التواصل والسؤال عن حاجاتهم المهنية، وحتى حقوقهم وواجباتهم، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا العنصر من صعوبات ومشاكل قد تواجه العامل في بداية عمله.

الجدول 22: وجود الصعوبات في بداية العمل

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	1 16,7%	5 83,3%	6 100,0%
إداري	35 47,3%	39 52,7%	74 100,0%
سائق	14 51,85%	13 48,15%	27 100,0%
صيانة	1 16,7%	5 83,3%	6 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	52 45,61%	62 54,39%	114 100,0%

من الجدول رقم 22 والذي ما إذا كان العامل قد تعرض الى صعوبات ومشاكل في بداية عمله نسجل أن ما يقارب 45.61% من العمال واجهوا مشاكل وصعوبات مع بداية الانضمام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري، فنصف السائقين واجهوا هذه الصعوبات، تمثلت خاصة في الساعات الاضافية او العمل الاضافي لهم كما سيتوضح في الجدول الموالي، وحتى عمال الادارة عانوا من هذه الصعوبات، وهي على العموم مشاكل البيئة الاجتماعية والجغرافية كما سيتوضح في الجدول الموالي، اضافة الى المشاكل الادارية وصعوبة التعرف على العمل بالشكل

المطلوب، أما النسبة الأكبر والتي قاربت 54.39% فلم تتعرض لأي صعوبات في عملها، وقد يكون هذا راجع الى احترام هذه الفئة من العمال لكل القوانين الداخلية، والخارجية للمؤسسة، وكما أنها كانت مدركة تماما لعملها وحدوده وصعوبته، وما يترتب عنها، بسبب أسئلتها لرؤسائها من ناحية، والقراء الجيدة للعقد قبل التوقيع عليه والاستفسار عن أي شيء مبهم فيه، فلا يمكن لشخص البدء بعمل وهو يدركه تماما أن يجد في صعوبات وعراقيل أو على الأقل لا يسمي ما تعرض له مشكل.

الجدول 23: الصعوبات التي واجهت العمال في بداية عملهم

الصعوبة / الوظيفة	المسافة بين البيت والعمل	العمل الاضافي	صعوبة العمل مع الفريق	أخرى	المجموع
حارس	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
إداري	17 50,0%	8 23,5%	7 20,6%	2 5,9%	34 100,0%
سائق	6 46,2%	7 53,8%	0 0,0%	0 0,0%	13 100,0%
صيانة	2 66,7%	1 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0%
البرمجة	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	25 48,1%	17 32,7%	8 15,4%	2 3,8%	52 100,0%

من الجدول رقم 23 والذي يبين الصعوبات التي واجهت العمال في بداية عملهم، نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن 05 حراس و 40 اداري و 14 سائق 03 صيانة لم يجيبوا على هذا السؤال لأنهم يعتبرون أنفسهم لم يتعرضوا لهذه الصعوبات لأن جزءا منهم صاحب خبرة و منتقل من المؤسسة الولائية المحلة ونجد أن أغلبهم واجهتهم مشكلة بعد المسافة عن العمل بنسبة تجاوزت 48%، مما كان يعرضهم لمشكل الوصل المتأخر للعمل أغلبهم من عمال الصيانة بنسبة قاربت 67% ومن بعدهم عمال الإدارة بنسبة 50%، وحتى السائقين لم يسلموا من هذه المشكل، بنسبة تجاوزت 46%، وقد يعود هذا إلى كون بعض العمال يعتمدون على إمكانياتهم الخاصة للوصول إلى مقر عملهم، أي أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لا توفر لهم النقل من منازلهم وإلى مقرات عملهم، أما الصعوبة الثانية التي واجهها العمال فكانت في العمل في حد ذاته، والعمل الاضافي للعامل الذي يجده صعوبة أنه يعتبره خارج مجال مهامه، وهذا بنسبة تقارب 33% وقد يعود هذا الى كون هذا العامل لم يقرأ العقد بالشكل الجيد، فعادة ما يضاف هذا البند في عقود العمل خاصة حين تكون مؤسسة خدماتية كمؤسسة للنقل، فتكون بحاجة ماسة الى استدعاء بعض موظفيها للعمل خارج الساعات المحددة لهم خاصة في بعض المواسم التي تتطلب ذلك وتكون فيه الحركة المرورية نشيطة جدا، وهناك زبائن كثر بحاجة للتنقل،

وهذا ما يفسر أن أغلب هذه النسبة كانت من السائقين بنسبة قاربت 54%، فعادة ما تكون للسائق عمل اضافي خاصة في المواسم والأعياد، أو في حال خروج زميله في عطلة سواء كانت مهنية أو مرضية، أين يحتاج المنصب الى تغطية من طرف آخر من نفس الفئة المهنية، وحتى عمال الإدارة بنسبة 23,5% يكونون مطلوبون أحيانا خارج مجال عملهم، وهذا يعود الى اهمية هذه الفئة في أي مؤسسة، وقد يطلب عامل الادارة خاصة في العمل الاضافي حين يتكون له خبرة او كفاءة لا يدركها غيره في المؤسسة مما تضطر المؤسسة الى استدعائه للعمل الاضافي والذي يكون أحيانا مأجور وأحيانا أخرى غير مأجور، وهذا ما يتوضح في بداية العمل، وقبل توقيع عقد العمل لا بد من قراءته جيدا والاستفسار عن العمل الاضافي كم تكون أقصى مدة له، وهل هم مأجور، حتى يكون العمل على دراية بما قد يحدث معه لاحقا، ولا يدرج العمل الاضافي على انه صعوبة.

كما نسجل أن ما يقارب 15% من العمال واجهوا صعوبات مع فريق العمل، وهذا راجع الى البيئات الاجتماعية والخلفيات الثقافية المختلفة التي تستقبلها المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، مع أنه يعتبر هذا الأمر من الأخطاء الشائعة بين العمال أين يحاول كل واحد إثبات نفسه على حساب الاخر ولا يتفاعل في العمل الجماعي مما ينشئ بعض الحساسية بين العمال.

المطلب الثاني: دراسة الدورات التكوينية

الدورات التكوينية: التكوين هو عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف حيث يكتسب رصيداً معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية، والمكون هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين وذلك بنقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المكونين، ويقوّم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية، وذلك وفق مراحل تتمثل أساسا في إحصاء وتعداد الحاجات، أي تحديد وإحصاء ما هو موجود وجرد أساليب وتقنيات واضحة يتحكم فيها المسؤول عن التكوين وتراقبها مصالح الموارد البشرية بشكل خاص، ثم تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها بحسب كل منصب ووظيفة، وبعد التكوين والملاحظة يلاحظ أن العامل ينفذ كل الإجراءات تلقائيا ثم بناء مخطط التكوين وهو وثيقة يتم بناؤها من طرف المؤسسة، لضمان تكوين العمال لمدة زمنية ويتوفر هذا المخطط على البرامج التكوينية.

دورات التكوين عبارة عن دورات تدريبية تقوم بها المؤسسة وتحددها من خلال المخطط الذي يفحص عدد الدورات والتربصات وفترة كل دورة ، ومن المهم جدا القيام بهذه الدورات لكل مؤسسة مهما كانت طبيعتها، فالتكوين يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها وتطورها، كما يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء.

وهو بذلك يساعد على الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة، وفي هذا الجزء من الدراسة سنتطرق الى الدورات التكوينية للعمال في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، وكيف يكون توزيع هذه الدورات التكوينية ومن أكثر فئة عمالية تستفيد منها.

الجدول 24: مدى دعم المؤسسة عمالها بدورات تكوينية

الإجابة	نعم	لا	المجموع
حارس	3	3	6
إداري	56	18	74
سائق	23	4	27
صيانة	6	0	6
البرمجة	0	1	1
المجموع	88	26	114

من الجدول رقم 24 والذي يبين دعم المؤسسة للموارد البشرية بدورات تكوينية تساهم في تطوير قدراتهم وكفاءاتهم المهنية نلاحظ أن نسبة من استفادوا من هذه الدورات التكوينية تجاوزت 79% خاصة عمال الصيانة أين يعترف كل العمال باستفادتهم من التكوينات المتواصلة وبنسبة 100% وقد يعود هذا الاهتمام بتكوين عمال الصيانة نظرا لأهميتهم وضرورة اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال

الآلات والتكنولوجيا، وأنواع وسائل النقل التي تشتريها المؤسسة لصالح استعمالها، فعامل الصيانة في مثل هذه المؤسسات يعتبر مهم جدا حيث جهله ببعض الأمور الخاصة بوسائل الانتاج المتمثلة في آلات النقل وحتى الحواسيب واي تكنولوجيا حديثة تهم المؤسسة، قد يؤدي الى تعطل عملية الانتاج بشكل تام وبالتالي هو بحاجة دائمة لتطوير كل قدراته العلمية والمهنية التي تسمح للمؤسسة بالاستفادة منه، وأيضا تجاوزت نسبة السائقين نسبة 88% ممن استفادوا من التكوين المتواصل وهذا راجع أيضا الى حاجة هذا السائق التدرب على وسائل النقل ذات التكنولوجيا الحديثة التي تستردها المؤسسة، من ناحية ومن ناحية أخرى يكون السائق بحاجة للتعرف على شبكات الطرق الحديثة التي عليه ان يسلكها، خاصة في الوقت الحالي أين أصبحت الطرقات أكثر تعقيدا، نظرا للتحديثات التي تجرى عليها في كل مرة بسبب زحمة السير، وتفاديا لوقوع حوادث المرور التي تحصد ارواح المواطنين سنويا، وأيضا الاداريين استفادوا من الدورات التكوينية المتواصلة، وبنسبة قاربت 79%، فلا يخفى علينا أهمية منصب الاداري الذي يجب عليه الاطلاع وتعلم مجموعة من المعارف الجديدة حتى يتمكن من تسيير عمله بشكل جيد وبطريقة سهلة وسريعة تتماشى ومتطلبات العصر، والجميل في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة أن حتى عمال الأمن أو الحراسة استفادوا من دورات تكوينية، مما يعكس وعي المؤسسة والقائمين على ادارة

الموارد البشرية بأهمية كل عنصر أو مرد بشري في هذه المؤسسة، والذي يجب الاهتمام به حتى يقدم الأحسن والأجود والأصلح للمؤسسة وبالتالي تحقق أهدافها التنموية، فمن ناحية تعمل على تنمية العمال، ومن ناحية أخرى تنمية المؤسسة، وتحقيق أهدافها وبالتالي نجاحها.

الجدول 25: طبيعة الدورات التكوينية التي توفرها المؤسسة للعمال

الدورة / الوظيفة	دورات تكوينية داخل	دورات تكوينية خارج	أخرى	المجموع
حارس	0 0,0%	2 66,7%	1 33,3%	3 100,0%
إداري	27 %48,2	28 50%	1 %1,8	56 100,0%
سائق	12 %52,2	11 %47,8	0 0,0%	23 100,0%
صيانة	3 50%	3 50%	0 0,0%	6 100,0%
المجموع	42 %47,7	44 50%	2 %2,3	88 100,0%

من الجدول رقم 25 والذي يبين طبيعة الدورات التكوينية التي استفادة منها العمال نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن 03 حراس و 18 اداري و 04 سائقين

و 01 عامل برمجة لم يستفيدوا من أي دورات تكوينية بعد الفترة التجريبية و نجد أنه غلب عليها نوعين من الدورات التكوينية مرتبطة بالمكان، الدورات التكوينية الخارجية التي تفضلها بعض المؤسسات أين تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة، ودورات تكوينية داخل المؤسسة أين ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، كما قد يكون التكوين الداخلي في موقع العمل، وهنا على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل[1].

مع العلم أن التكوين إلى ثمانية أنواع، التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التكوين الوقائي، التحسين، التكوين من أجل الترقية، إعادة التأهيل، تكوين التدخل، التكوين لإعادة الإدماج[2]

1 أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص23

2 BOSTER.G, Intégration de la formation, édition d'organisation ,3eme ed, Paris 1993, p55.

ونجد أن أغلبية العمال من المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة قد استفادوا من دورات تكوينية خارج المؤسسة بنسبة 50% مما يعني أن هذه المؤسسة تفضل هذا النوع من التكوين لأنه يتماشى مع خصوصيتها الخدماتية، وأن ما يتوفر خارج المؤسسة وهو متح لعمال يكون بشكل أفضل ما اذا كان داخل المؤسسة، خاصة منهم الاداريين، وعمال الصيانة وحتى السائقين، وبنسبة تساوت أو قارب نصف العمال، مما يعكس أهمية هذا النوع من التكوين، وفائدته للعامل والمؤسسة، كما يعكس اهتمام المؤسسة بتقديم التكوين الجيد والمناسب للرفع من كفاءة عمالها سواء الادارية أو في الصيانة او غيرها من المناصب المتاحة بها، أما النسبة المتبقية، فاستفادت من التكوين الداخلي بنسبة قاربت 48%، وهو لا يقل أهمية عن التكوين الخارجي، والذي يحصل كما سبق ذكره عند توفر جميع المعطيات والوسائل الخاصة بعملية التكوين، ونجده أيضا في الفئات العمالية السابقة، والتي هي عمال الادارة، عمال الصيانة، السائقين، وحتى عمال الأمن والحراسة، مما يعني ان المؤسسة تهتم بتكوين جميع الفئات العمالية مهما ارتفع أو نزل منصبها، ومهما كانت طبيعة أهميته، أما النسبة المتبقية من العمال، والتي هي موسومة بأخرى، فهي موعودة بالاستفادة من التكوين، أي هي بصدد تكوين داخلي أو خارجي، حيث لم يتم تحديد طبيعته بعد من طرف المؤسسة، ولذا لم ندمجها في

الجدول في اي من النوعين، فهي لم تستفد بعد من التكوين من ناحية ومن ناحية أخرى لم تحدد لها طبيعة التكوين.

استنتاج الفرضية الثانية :

تبطل مهارات الأفراد العاملين، فلا يمكن توقع أن يظل العمال بمهارتهم إلى الأبد، فالتقدّم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات تقل كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدّر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد[1]، ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية: [2]

-زيادة الإنتاجية وذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

-زيادة الرضى الوظيفي للعاملين حيث يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسّن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.

[1] محمد عدنان النجار، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، جامعة دمشق، 1998، ص348.
[2] خليل سليمان الفارس وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة دمشق، 2003، ص 244-267.

-تخفيض حوادث العمل إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدّم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.

-ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة فاستمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين، أما المرونة فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

-يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة ولعل هذه الفائدة لا تؤتي أكُلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد الآنفة الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه

وهذا ما تحاول المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة تطبيقه على عمالها بتوفير لهم التنمية المناسبة والتي تتماشى مع متطلبات العصر المتطورة، ومتطلبات المؤسسة لمواكبة هذا التطور العالمي، فتركز على تدريب عمالها الجدد واختبار قدراتهم وما جاء في سيرهم الذاتية، كما تعمل على تدريبهم لما هو ناقص لديهم في بداية عملهم حتى يصبحون مؤهلين بالشكل الجيد لاعتلاء مناصبهم،

ومع مرور الوقت، وتطور المحيط الخاص بالمؤسسة وعمالها، يكون من الضروري تكوينهم من جديد حتى يصبحون أكفاء وعلى مستوى التطورات، خاصة في حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري، التي تعتبر خدمة النقل نشاطها الأساسي بها، وهو نشاط بحاجة لمراقبة مستمرة نظرا لما يشهده من تطورات وتغيرات في العالم بسبب التطور والاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي خاصة، فتكون بحاجة مستمرة لتكوين عمالها، سواء الاداريين، او السائقين وخاصة عمال الصيانة الذين لهم الدور الفاعل والأكثر أهمية في المؤسسة فدون تطوير كفاءتهم وقدراتهم، قد تقع المؤسسة في الكثير من المشاكل والعراقيل.

وكما كان واضحا تعتمد المؤسسة على التكوين الداخلي والخارجي، لعمالها، وهذا لا يعني انها تهمل بقية الانواع من التكوينات كما سبق ذكرها، ولكنها تعتمد جميع المقاييس السابقة لتحديد طبيعة التكوين، كأن ترى أقدمية العامل، ترقية العامل، ادماج العامل في منصب جديد، وعلى هذا الاساس تحدد طبية التكوين إذا كان داخلي أو خارجي.

وبهذا تكون الفرضية الثانية من البحث قد تحققت، والتي مفادها أن الاستراتيجية المتبعة في التدريب والتكوين لصالح الموارد البشرية مهمة جدا في تنمية قدراتهم

وبالتالي تنمية المؤسسة، وهذا ما يظهر جليا على مستوى أداء المؤسسة كما توضحه الملاحق.

الفصل السابع :دورالتحفيز في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية لنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة

المبحث الأول: نظام ودور وعدالة الحوافز

المطلب الأول: نظام ودور الحوافز

- **نظام الحوافز في المؤسسة**
- **دور الترقية الوظيفية في تحفيز العمال**

المطلب الثاني: عدالة الحوافز

- **عدالة الاستفادة من الحوافز (الترقية)**

المبحث الثاني: الحوافز والعلاقات الإنسانية

المطلب الأول: الحوافز وطموح العامل

- **الحوافز وطموح العامل في المؤسسة**

المطلب الثاني: العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

- **العلاقات الانسانية داخل المؤسسة**

استنتاج الفرضية الثالثة

الفصل السابع: دور التحفيز في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية

يؤثر التحفيز بشكلٍ عام على الإنجاز الذي يقوم به العامل، ويجعله محبا لعمله، ولذلك يؤثّر على نفسيّته في عدّة أمور، كزيادة نواتج العمل من حيث كميّات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء، وسرعة التّنفيذ والتّطوير في الأداء وزيادة فاعليّته، تخفيض الفاقد في العمل، ومثال ذلك تخفيض التّكاليف، وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، إشباع احتياجات العاملين بشتّى أنواعها وعلى الأخصّ ما يسمّى بالتّقدير والاحترام والشّعور بالمكانة، إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظّمة، جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء لديهم، تنمية روح التّعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن، وفي الأخير تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، بعد شعور العاملين بالرّضا عن المؤسّسة ممّا ينعكس إيجابيّاً على أدائهم.

وتتوقّف فاعليّة نظام الحوافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب على عدّة عوامل مترابطة، فيكون اتّجاه الحافز إيجابياً أو سلبيّا، كما يجب أن يكون الحافز قويا ويتميز بالاستمراريّة، أي قد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، أما شروط نجاح الحوافز، فلا بدّ من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل، فترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمؤسسة معا. كما يجب اختيار الوقت المناسب للتّحفيز وضمان

العدالة والمساواة، بحيث لا تعمم الحوافز بل يتم تقنينها، وتقديمها لمن يستحقها حسب هذا القانون، ومن ناحية أخرى على العمال أن يكونوا على دراية بهذه الحوافز وقوانينها

وفي هذا الجزء من الدراسة سنحاول التركيز على دراسة تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، حيث سنقوم بتحليل الفرضية الثالثة من الدراسة والتي مفادها أنه لا تحدث تنمية الموارد المؤسسة إلا من خلال نظام الحوافز لصالح الموارد البشرية يستفاد منه بطريقة سليمة وعادلة، حيث سنتطرق الى مدى معرفة العمال بالحوافز في المؤسسة، واستفادتهم منها، وسنركز أكثر في هذه الحوافز على نظام الترقية وكيف يتم، وكيف يراه العمال، كما العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، واستفادة العمال من الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة وكيفية الاستفادة من هذه الخدمات.

المبحث الأول: نظام ودور وعدالة الحوافز

المطلب الأول: نظام ودور الحوافز

نظام الحوافز في المؤسسة:

في هذا الجزء سنخصصه لتوفر نظام الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة من خلال رأي العمال، والذي على أساسه نتمكن من الوصول الى اذا كان العمال على دراية بتوفر نظام الحوافز، وقوانينه وكيفية

الاستفادة منه، لما لها من تأثير على العامل وتحقيق أهداف المؤسسة، كما يرى الرائد في مجال التفكير التحفيزي بمكان العمل ديفيد ماكليلاند أن هناك ثلاثة أنواع من الاحتياجات التحفيزية للعامل والتي حددها في صورة احتياج أو حافز للإنجاز، وحافز لتولي السلطة، وحافز للاندماج، حيث وجدت هذه الاحتياجات الثلاثة بدرجات متفاوتة بين جميع العاملين والمديرين، وإن المزج ما بين الاحتياجات التحفيزية هو ما يحدد أسلوب الفرد وسلوكه، وذلك في ضوء كل من دافعه الشخصي ودافع إدارة الآخرين وأسلوبهما[1] كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: محركات التحفيز حسب نظرية ديفيد ماكليلاند للتحفيز



[1] راسل محمد قاسم، أدوات **الإدارة وأساليب تطوير الأعمال 150نموذج ومنهجية في تطوير المؤسسات**، مكتبة كل المطبوعات، أبو ظبي، 2014، ص 60.

المصدر: بالاعتماد على راسل محمد قاسم، أدوات الادارة وأساليب تطوير الأعمال ص65[1]

فمعظم الناس يمارسون مزيجاً من هذه السمات، وبعض الناس يظهرون نزعة إلى احتياج تنفيذي بعينه، ويؤثر ذلك المزيج التحفيزي على سلوكياتهم وأسلوبهم في العمل أو الإدارة، والحافز القوي إلى الاندماج يؤثر على موضوعية العامل نظراً إلى أن حاجته إلى أن يكون محبوباً ومقبولاً تؤثر على قدرته على صنع القرار، وفيما يلي الحاجات التي تكون هدف التحفيز بحسب نظرية ديفيد ماكليلاند:[2]

– الحاجة إلى الإنجاز: إن الشخص الموجه نحو الإنجاز تحفزه النتائج ومن ثم يسعى نحو الإنجاز وتحقيق نتائج واقعية وإن كانت تتضمن قدراً من التحدي، وهو يميل إلى الإنجاز في عمله وهذا الشخص يشعر بحاجة قوية للحصول على مردود حول مدى إنجازه وتقدمه وكذلك يشعر بحاجة إلى الشعور بالإنجاز.

– الحاجة إلى السلطة والقوة: وتلك هي حاجة الفرد إلى أن يكون مؤثراً وفعالاً وله بصمة مميزة، وإن الشخص صاحب هذه الحاجة لديه نية للقيادة ونشر أفكاره. هناك دافع كذلك اتجاه تحسين المكانة الشخصية والوضع الاجتماعي.

[1] نفس المرجع ، ص64

[2] نفس المرجع بتصرف، ص 65.

– الحاجة إلى الاندماج: إن الشخص المحفز بالاندماج يحتاج إلى علاقات ودودة ولديه دافع للتفاعل مع الآخرين، وينتج عن الرغبة في الاندماج دافع وحاجة إلى ان يكون الشخص محبوباً ومعروفاً على المستوى العام، مثل هؤلاء الأشخاص قادرون على لعب دور فعال في الفريق.

الجدول 26: مدى اعتماد نظام الحوافز في المؤسسة

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
إداري	35 47,3%	39 52,7%	74 100,0%
سائق	8 26,9%	19 73,1%	26 100,0%
صيانة	4 66,7%	2 33,3%	6 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	51 44,2%	63 55,8%	114 100,0%

من الجدول رقم 26 والذي مدى اعتماد نظام الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري، لولاية الجلفة، وطبعا كان بالاعتماد على رأي العمال حتى نرصد مدى معرفة العامل في هذه المؤسسة بنظام الحوافز، وقوانينه، فسجلنا أن

أكثر من نصف العمال لا يعلمون عن هذا النظام، وبنسبة قاربت 56% في حين 44% منهم فقط من تعلم عن هذا النظام وقوانينه، فنسجل أكثر فئة تجعل عن النظام هي فئة السائقين بنسبة تجاوزت 73%، وقد يعود هذا الى عدم تواجدها داخل المؤسسة بشكل مستمر مثل الفئات العمالية، اضافة الى كون هذه الفئة عادة ما تبق في مناصبها لفترات طويلة، وأحيانا أخرى تترك العمل قبل أن تصل فيه الى مراحل متقدمة، أما من هم على دراية بهذا النظام فنسجل أكبر نسبة كانت لدى عمال الصيانة، بنسبة قاربت 67%، وحتى عمال الادارة، تجاوزت نسبتهم 47% وقد يكون هذا الأمر منطقيا خاصة وأن هذه الفئات تتواجد بشكل مستمر داخل المؤسسة مما يتيح لها فرصة التعرف على قوانينها بطريقة أو بأخرى، سواء بالاطلاع المباشر على هذه القوانين، أو حتى من خلال احتكاك العمال مع بعضهم البعض، ولكن رغم ذلك تبق نسبة من هم اعلم بنظام الحوافز قليلة بمن لا يعلم عنه شيء، وقد يعود هذا لإدارة المؤسسة أو إدارة الموارد البشرية التي أحيانا تحاول اخفاء هذه الامتيازات حتى تتفادى الوقوع في المشاكل بين العمال، وهذا ما سنوضحه في بقية الدراسة

جدول رقم 27 الحوافز التي تعتمدها المؤسسة لتشجيع عمالها

الحافز / الوظيفة	رحلات سياحية	رحلات دينية	الهدايا في المناسبات	تكريم الموظفين	أخرى	المجموع
حارس	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0%	0 0,0%	3 100,0%
اداري	2 2,9%	2 2,9%	10 29,4%	21 61,8%	2 2,9%	34 100,0%
سائق	0 0,0%	0 0,0%	1 14,3%	6 85,7%	0 0,0%	7 100,0%
صيانة	0 0,0%	0 0,0%	1 25,0%	3 75,0%	0 0,0%	4 100,0%
البرمجة	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	2 2,0%	2 2,0%	13 26,5%	33 67,3%	2 2,0%	51 100,0%

من الجدول رقم 27 يبين الحوافز التي تعتمدها المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة كي تشجع عمالها على تطوير انجازاتهم، والتميز في مناصبهم ،نلاحظ في قراءاتنا للنتائج المستسقاة بإن 03 حراس و 40 اداري و 20 سائق و02 صيانة لم يستفيدوا من هذا النوع من الحوافز لأن غالبية عدم المستفيدين هم حديثو ولم يجيبوا على هذا السؤال والذي ، وهذا بحسب رأي العمال، مما يعكس أن هذه الحوافز هي الأكثر فاعلية في هذه المؤسسة، ومع أنه قد يكون غيرها، مسجل في ادارة الموارد البشرية، لكن العمال أقروا بوجود هذه الحوافز فقط، مما يعني أنها الأكثر فاعلية والأكثر انتشار في المؤسسة، وهنا سجلنا أن ما يتجاوز 67% من العمال يجدون أكثر حافز متوفر هو حافز تكريم الموظفين، أغلبهم من الحراس

100%، والاداريين ما يقارب 62%، وعمال الصيانة 75%، والسائقين ما يقارب 86%، ونسجل هذه النسبة المرتفعة عند السائقين، بمقارنة بغيرها، وهو ما قد يعود لطبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد أساسا على النقل، مما يستوجب عليها اعطاء عناية خاصة للسائق، كأن تكافئ السائق المتميز نهاية كل شهر، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات تحددها المؤسسة سابقا وتعلم بها السائقين ليتمكنوا من احداثها، كأن تكافئ السائق الأكثر هدوء، والأقل لحوادث المرور، والذي حافلته نظيفة، ... ، وتعطي نقاط على هذه الأمور تقيم في الأخير لتتحول الى مكافأة للسائق، ونفس الشيء بالنسبة لباقي الفئات، لكنها تكون أكثر وضوحا وتركيزا عند السائق، وثاني حافز يستفيد منه العمال هو الهدايا في المناسبات الدينية والعمومية، بنسبة 26,5%، وتستفيد منه فئة الاداريين أكثر شيء مقارنة بباقي الفئات بنسبة 29,4%، وأيضا عمال الصيانة بنسبة 25%، والسائقين بنسبة تجاوزت 14%، أما الرحلات الدينية والرحلات السياحية فيجد وجوده العمال بنسبة 2% لكل منهما، وهذا من وجهة الاداريين فقط، وقد يكون هذا راجع الى كون هذه الفئة موجودة في الادارة وقريبة من قوانينها مما يسمح لها بالتعرف على أمور قد يجهلها غيرهم، في حين لا تقر بقية الفئات بوجود هذا النوع من التحفيز، أو أنهم ليسوا على علم به.

دور الترقية الوظيفية في تحفيز العمال:

يعتبر الموظف المؤسسة أهم مصدر تعتمد عليه المؤسسة في شغل المناصب الشاغرة لديها، مما يعني انه إذا قلت وظيفة معينة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة، حتى يمكن لمن تتوافر فيه إمكانات شغلها من الموظفين أن يتقدم لها، وعمليا يتم الحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة عن طريق الترقية، حيث تشكل الترقية دعامة أساسية في المسار المهني للموظف وحدثا هاما في حياته المهنية، ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الرتب داخل نفس السلك أومن سلك إلى آخر، فالترقية فضلا عن أنها حق من حقوق الموظفين فهي تشكل حافزا لتقديم الأحسن من قبلهم والإخلاص في عملهم وتطوير أدائهم الوظيفي، فخلال الحياة المهنية للموظف يستفيد من مجموعة من الحقوق وبالمقابل يترتب عليه مجموعة من الواجبات وتعتبر الترقية من أهم الحقوق حيث تعتر حافزا ماديا ومعنويا والتي تنعكس في الزيادة في الراتب، ولقد نص قانون الوظيفة العمومي على الترقية بصفة عامة إلا أن تفصيلها ورد في القوانين الأساسية الخاصة والتي تكون إما في الرتبة أ وفي الدرجة للموارد البشرية التي تكرس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي تقوم الإدارة بإعدادها بحسب ما تتطلبه مرافقها

وقد حث المشرع الجزائري على ضرورة خضوع الموظفين إلى دورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم وبالتالي تحسين أداء الإدارة العمومية، كما أقر حق الموظف في الترقية، وهذا ما نصت عليه المادة 38 من الأمر رقم 06 –03 "للموظف الحق في تكوين وتحسين[1] المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية" دون أن ننسى حق الموظف في الترقية في الدرجة أو ما يعرف بالتدرج الوظيفي، ولهذا حاولنا في هذا الجزء التطرق الى الترقية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، للتعرف على رأي العامل بهذه المؤسسة في نظام الترقية وكيف ينظر إليها، وكيف يقيمها من وجهة نظره، وكل هذا يعكس لنا في الأخير نسبة الرضا الوظيفي، والتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها التنموية، أم لا حيث كلما هو معروف كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي لدى العامل زاد تفانيه في العمل وبالتالي تحدث تنمية المؤسسة والتي لا تحدث الا من خلال تنمية الفرد العامل بها، ولعل أهم مؤشر يكون يعكس هذه التنمية هو تحقيق حق الموظفين في الترقية والتدرج في السلم الوظيفي، الذي يعطي حالة نفسية واجتماعية أحسن للموظف.

[1] الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، القانون الأساسي للعام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 64 الصادر في 16 جويلية 2006

جدول 28: مدى اهتمام العامل بالترقية

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
إداري	53 73,6%	19 26,4%	72 100,0%
سائق	8 30,8%	18 69,2%	26 100,0%
صيانة	4 66,7%	2 33,3%	6 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	71 62,2%	43 37,8%	114 100,0%

من الجدول رقم 28 والذي يبين مدى اهتمام العامل بنظام الترقية في المؤسسة، نسجل أن أكثر من 62% من العمال يهتمون بنظام الترقية، وهو أمر طبيعي باعتباره حق من حقوقهم، كما توضح سابقا، فالترقية فضلا عن أنها حق من حقوق الموظفين فهي تشكل حافزا لتقديم الأحسن من قبلهم والإخلاص في عملهم وتطوير أدائهم الوظيفي، فخلال الحياة المهنية للموظف يستفيد من مجموعة من الحقوق وبالمقابل يترتب عليه مجموعة من الواجبات وتعتبر الترقية من أهم الحقوق حيث تعتر حافزا ماديا ومعنويا والتي تنعكس في الزيادة في الراتب، فنجد أن هذه النسبة ترتفع عند

جميع الفئات العمالية الحراس وعمال الأمن 50%، الاداريين أكثر من 73%، عمال الصيانة ما يقارب 67%، في حين تنخفض هذه النسبة عند السائقين الى ما يقارب 31%، وبالمقابل نسجل أن ما يقارب 38% من مجموع العمال غير مهتمين بنظام الترقية، وقد يعود هذا الى كونه شغلوا مناصبهم حديثا، ومكتفين بما لديهم، وأو ليس لهم الكفاءات المطلوبة للترقية مما يجعلهم راضين بمناصبهم ولا يفكرون بالتدرج في السلم الوظيفي، ونسجل أعلى نسبة هنا خاصة عند السائقين حيث تجاوزت نسبتهم 69%، وهذه الفئة تنطبق عليهم كثيرا ما سبق ذكره، حيث غالبا ما تكون هذه الفئة أعلى شهادة سمحت لها بالدخول الى هذه المؤسسة، هي شهادة السياقة، والتي لا تسمح لهم بالحصول على أي منصب اخر أعلى، الا في بعض الحالات أين يكون للسائق بعض القدرات أو الكفاءات الأخرى التي تسمح له بالترقية، لكن بعد القيام بالتكوين الخاص بالمنصب الجديد، ولأجل الترقية، وفي هذه الحالة فقط يحصل السائق على ترقية، وقد يكون هذا هو السبب وراء قلت اهتمام السائقين بالترقية والتدرج في السلم الوظيفي.

جدول رقم 29 : سبب اهتمام العامل بنظام الترقية

السبب / الوظيفة	حق مستحق	مركز اجتماعي	زيادة الأجر	المجموع
حارس	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	4 100,0%
إداري	17 39,5%	13 30,2%	13 30,2%	43 100,0%
سائق	3 42,9%	1 14,3%	3 42,9%	7 100,0%
صيانة	3 60,0%	0 0,0%	2 40,0%	5 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	31 45,0%	18 25,0%	22 30,0%	71 100,0%

من خلال الجدول رقم 29 والذي يبين السبب وراء اهتمام العامل بنظام الترقية، اختلفت الآراء أيضا، فمنهم من هو مدرك لأحقيته بهذه الترقية، ومنهم من يسعى وراءها فقط لأجل الزيادة المادية في الراتب، أو الحصول على زيادة من الاحترام

والوقار من طرف الزملاء، أي الحصول على ترقية اجتماعية فنسجل أن نسبة 45% من العمال يجدونها حق من حقوقهم بغض النظر عما يحصلون عليه لاحقا من هذه الترقية، والنسبة مرتفعة في كل الفئات العمالية، عمال الحراسة والأمن 75%، عمال الادارة 39,5%، والسائقين ما يقارب 43%، وفي الأخير عمال الصيانة بنسبة 60%، وبالمقابل نسجل رأي آخر وبنسبة أقل وهو أن سبب اهتمام العامل بالترقية هو في الأساس اهتمام العامل بزيادة أجره وقد بلغت نسبتهم في هذا الري 30%، أغلبهم من الاداريين، والسائقين وعمال الصيانة، حين يهتم البقية بالترقية وذلك من أجل الحصول على ترقية اجتماعية، وقد ترجمها العمال بالحصول على المزيد من الاحترام والوقار، والأهمية بين زملائهم، ففي رأيهم كلما تدرجوا في مناصبهم من الأسفل الى أعلى الهرم، تغيرت نظرة زملائهم لهم، وتتحول الى احترام كثر ويصبحون أكثر أهمية في المؤسسة، وهذا بنسبة 25% من مجموع العمال المهتمين بنظام الترقية، والتدرج في السلم الوظيفي.

المطلب الثاني: عدالة الحوافز

عدالة الاستفادة من الحوافز (الترقية):

تعتبر الترقية عملية حيوية ومهمة لكل من المؤسسة والموظفين، وهذا نظرا لما تحققه من منفعة تعود على كلا الطرفين، فالترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، فالموظف وفي أي مؤسسة لا يسعى فقط للحصول على مقابل مادي، وإنما أيضا يطمح إلى الوصول إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل البناء الوظيفي وتضمن له الاستقرار والأمن الوظيفي واستمرار الخبرة، كما تمكنه من إشباع رغباته نحو التقدم والارتقاء إلى مستويات مادية واجتماعية أفضل، وبالتالي تقديم الأفضل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن برنامج الترقية الواضح والجيد من التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الموظفين من حيث الرضا عن الوظيفة، والراتب، وفرص النمو والارتقاء الوظيفي، وأسلوب الإشراف والقيادة، وعن مجموعة العمل، وكل النواحي الاجتماعية[1]

الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع والكم

[1] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2005، ص 276

، كما أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقية في المؤسسة يعتمد على أساس معايير موضوعية تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها فيما يتعلق بسياسة التوظيف وذلك بسبب إقبال عدد كبير من الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة من أجل الاستفادة من هذه المميزات الجانبية للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه، فوجود وتطبيق برنامج واضح وحيد للترقية والابتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحاباة سيفتح فرص الترقية والتقييم أمام الموظفين المجدين وبالتالي يؤدي إلى رفع من معنوياتهم وتقوية روح الولاء والإخلاص للمنظمة أو الإدارة التي ينتمون إليها.

ومن هذا المنطلق حاولنا معرفة رضا العمال عن تقسيم نظام الحوافز بين العمال وهذا من خلال الاستفادة من نظام الترقية التي تعتبر من أهم الحوافز التي تهتم بها المؤسسة ويسعى وراءها العمال لتحقيق ذاتهم داخل المؤسسة، وخارجها، من اكتساب ترقية اجتماعية بين أفراد المجتمع مما يعطي لهذا العامل الثقة بالنفس والعمل بشكل أفضل وأكبر للحصول على الأحسن في هذه المؤسسة وتحقيق طموحه للوصول الى أعلى المناصب.

جدول رقم 30: رأي العمال في عدالة الترقية

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	4 66,67%	2 33,33%	6 100,0%
إداري	52 70,27%	22 29,73%	74 100,0%
سائق	17 62,96%	10 17,14%	27 100,0%
صيانة	6 100,0%	0 0,0%	6 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	80 70,16%	34 29,84%	114 100,0%

من خلال الجدول رقم 30 والذي يبين العدالة في استفادة العمال من نظام الترقية، بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة نلاحظ أن ما يقارب 70,16%، يرون أن هناك عدالة في الاستفادة من نظام الترقية داخل المؤسسة، مما يعكس الرضا العمالي الكبير داخل هذه المؤسسة، فاعتراف العامل عن وجود عدل في الاستفادة من الحوافز المتوفرة ولا سيما الترقية، هو مؤشر مهم على الرضا الوظيفي للعمال داخل هذه المؤسسة، وبالتالي المؤسسة تستثمر بالشكل الجيد لتنمية مواردها البشرية، وبالتالي الاستفادة منهم في تحقيق أهدافها التنموية، ونسجل هذا

الرضا بنسب مرتفعة على كافة الفئات العمالية، في حين نسجل نسبة 29,84%من العمال غير راضين على نظام الترقية، داخل المؤسسة، وبالتالي قد يكون أيضا مؤشرا عن عدم الرضا الوظيفي لديهم، وقد يكون هذا بسبب الاجراءات التي تتخذها المؤسسة في نظام الترقية والتي قد لا تكون تتماشى مع مستوى بعض العمال، كأن يكون المستوى العلمي ضروري لعملية الترقية، في حين البعض قد لا يكون له ذلك المستوى المطلوب، للحصول على تلك الترقية، وبالمقابل يرى نفسه يستحقها بحكم خبرته، أو ولائه الدائم للمؤسسة واجتهاده، وهذا ما سنحاول شرحه في الجدول الموالي رقم31 .

الجدول 31: سبب اعتبار الترقية غير عادلة

السبب / الوظيفة	أستحق ترقية ولم أحصل عليها	المؤسسة لا تحترم المعايير	أخرى	المجموع
حارس	0 0,0%	0 0,0%	2 100,0%	2 100,0%
إداري	3 16,7%	15 83,3%	0 0,0%	18 100,0%
سائق	1 25,0%	3 75,0%	0 0,0%	4 100,0%
المجموع	4 16,7%	18 75,0%	2 8,3%	24 100,0%

من الجدول رقم 31 والذي يبين رأي العمال في الأسباب التي جعلت بعضهم يرى عدم وجود عدالة في الحوافز وبالأخص في الترقية لأنهم لم يتحصلوا عليها و لا يتصورون فرصا للحصول عليها لأنهم أقل كفاءة من الآخرين وهم 24 عامل بنسبة 21.05 %من أصل 114، كما أن أغلبه يرون بأن المؤسسة لا تحترم المعايير الخاصة بعملية الترقية، وهذا بنسبة 75%، قد يكون العمال محقين، حيث في الكثير من ادارات المؤسسات تعتمد التحيز والمحسوبية في عملية الترقية، لكن قد لا يكون بالضرورة رأيهم صادق، فالتحيز يكون لفئة صغيرة من المؤسسة لكن هنا نلاحظ العكس، حيث الغالبية من العمال يرون أن المؤسسة عادلة في نظام الترقية كما هو موضح في الجدول السابق، كما قد يكون هؤلاء العمال ليسوا على دراية أصلا بالمعايير التي تعتمدها المؤسسة في عملية الترقية، وينظرون للعملية من جانب ذاتي ومجانب هم يرونه، ويرون أن لهم أحقية في أن يحصلوا على هذه الترقية، أما الرأي الثاني والذي هو أقل فهم من يرون أنفسهم من أصحاب الاستحقاق للترقية لكنهم لم يحصلوا عليها، وهذا بنسبة قاربت 17%، وقد يعود رأيهم هذا الى أنه لم يأتي دورهم للترقية، أو أن هناك من هو أحق منهم بذلك لكنهم ينظرون للموضوع من جانب شخصي، مما يجعلهم يرون أنفسهم أكثر أحقية من غيرهم بهذه الترقية.

الجدول 32: العمال الذين حصلوا على الترقية

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	0	6	6
إداري	20	54	74
سائق	3	24	27
صيانة	2	4	6
البرمجة	0	1	1
المجموع	25	89	114

من الجدول رقم 32 والذي يبين العمال الذين استفادوا من الترقية نسجل أن الأغلبية لم تحصل على ترقية بعد، وذلك بنسبة قاربت 80% ومن جميع الفئات العمالية، ومع أن نسبة كبيرة تحدثت عن نظام الترقية كما توضح في العناصر السابقة، إلا أن فقط 22% منهم من حصل على هذه الترقية أغلبهم من عمال الادارة والصيانة وهذا يعكس ان العمال على دراية بنظام الترقية وقوانينها والأهم وجودها، وليس كباقي الحوافز المتوفرة التي في الكثير من الأحيان يجهل عنها العامل كل شيء، كما توضح الجدول رقم 27، كما أن الرضا العمالي الذي سجلناه سابقا، لم يكن أساسه الحصول على الترقية، وانها كان بسبب ثقتهم في عدالة المؤسسة، وأنهم

سيحصلون على هذه الترقية حين يأتي دورهم ويحين موعدهم، وأن المؤسسة تعتمد المعايير المناسبة في عمية الترقية كما سيتوضح لنا في الجدول الموالي رقم 33، والذي يبين، المعايير التي اعتمدتها المؤسسة في ترقية بعضهم.

الجدول 33: الأساس الذي تمت عليه عملية الترقية المهنية

الأساس / الوظيفة	كفاءة مهنية	قمت بتكوين لأجل ذلك	المجموع
إداري	18 90,0%	2 10,0%	20 100,0%
سائق	3 100,0%	0 0,0%	3 100,0%
صيانة	2 100,0%	0 0,0%	2 100,0%
المجموع	23 92,0%	2 8,0%	25 100,0%

من خلال ما يوضحه الجدول رقم 33 والذي يبين الأساس الذي تمت عليه عملية الترقية المهنية نلاحظ أن الغالبية، حصلت على الترقية بسبب كفاءتها المهنية وتفانيها في عملها وولائها، بنسبة 92%، حيث الكفاءة المهنية التي اكتسبتها خلال

مشوارها المهني، أعطتها الأحقية بالترقية، أما بقية العمال الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب أعلى فقاموا بتكوين لأجل الحصول على هذه الترقية، والذي كان بسبب غياب أحد العناصر في هذه المناصب بشكل مفاجئ مما اضطر المؤسسة الى ايجاد موظف يشغل هذا المنصب، وبدأت بالبحث عمن هو أحق من داخل المؤسسة ومن بين الموظفين الموجودين لديها، ويكون هذا عادة بسبب استقالت البعض عن مناصبهم، أو حدوث الوفاة مما يجعل المناصب شاغرة وبحاجة لمن يشرف عليها، وأيضا في حالة التقاعد، تستدعي المؤسسة موظفيها لتختار منهم من هو أحق بهذا المنصب الشاغر، وفي الكثير من الأحيان الموظف الذي سيتقاعد، هو الذي يقوم بتكوين وتدريب موظف آخر ليخلفه في منصبه، كآخر مهمة يقدمها للمؤسسة قبل تقاعده.

المبحث الثاني: الحوافز والعلاقات الإنسانية

المطلب الأول: الحوافز وطموح العامل

الحوافز وطموح العامل في المؤسسة:

الطموح في العمل يتطلّب من العمل امتلاك حافز يساعده في بلوغ هدفك، والعامل الطموح يسعى إلى تحقيق هدفه بغض النظر عن الظروف المحيطة به، فهو يسعى لامتلاك القوة في أمر ما، سواءً أكانت قوّة نفسيّة تمنحه ثقة عظيمة بنفسه، أو قوّة اجتماعيّة، أو قوّة ماديّة، أو حتى قوة عاطفيّة، وهذا الأمر تابع للهدف الذي يطمح

إليه الشخص، وهو قوّته الداخلية، لتحقيق المراد مع تخطّي العقبات والمشاكل دون أن تؤثر عليه، فنجاح العامل في عمله لا يتحقّق إلّا بالطموح، وقد حاول الكثير من العلماء والمفكرين أن يضعوا تعريفاً واضحاً للطموح، حيث إنّ ابن منظور يرى أنّ الطموح يشبه الجماح، وأنّه هدف بمستوى أعلى من توقّع الفرد وإمكانيّاته يسعى للوصول إليه، ولو قرأنا كتب الكثير من المفكّرين لوجدنا تعريفات كثيرة لهذا المفهوم وكل من وجهة نظره، فالإنسان الطموح ينظر دائماً للأمام والأفضل والأعلى، وهذا ما سنحاول التوصل إليه في هذا الجزء من الدراسة، وهو كيف أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة تغرس في مواردها البشرية خاصية الطموح، التي يكتسبها العامل من خلال الحوافز التي توفرها المؤسسة والطريقة العادلة في توزيعها، وفتح الفرصة لجميع العمال لأجل الاستفادة منها من خلال التنافس لتقديم أحسن خدمة، يحصل بمقابلها العامل على مكافأة، كترقية، أو زيادة في الأجر، هدية، أو حتى المديح والثناء الشفوي الذي يحصل عليه العامل.

الجدول 34: طموح العامل في المؤسسة

الطموح / الوظيفة	ليس لديك طموح	الصعود في السلم الوظيفي	الوصول إلى التقاعد بسلام	المجموع
حارس	0 0,0%	2 33,3%	4 66,7%	6 100,0%
إداري	7 9,5%	33 44,6%	34 45,9%	74 100,0%
سائق	6 22,2%	3 11,1%	18 66,7%	27 100,0%
صيانة	1 16,7%	2 33,3%	3 50,0%	6 100,0%
البرمجة	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	14 12,3%	41 36,0%	59 51,8%	114 100,0%

من خلال الجدول رقم 34 والذي يبين أقصى طموح للعمال في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري نلاحظ أن أغلبية العمال ليس لهم طموحات كبيرة، وأقصى طموحاتهم هو انهاء وظيفتهم والوصول الى التقاعد بسلام، ومن دون

أية مشاكل، حتى وإن لم يحصلوا على ترقية أو مكافأة خلال مشوارهم المهني، وهذا بنسبة قاربت 52%، مما يعكس نسبة الاحباط التي يعاني منها هؤلاء العمال رغم

الرضا الذي سجلناه في الجداول اللاحقة، وقد يعود السبب في ذلك الى المؤسسة والحوافز التي تقدمها، في كونها ليست في مستوى طموحاتهم، كما قد تعود للأشخاص ذاتهم، والى نفسيتهم، والبيئة الثقافية والاجتماعية التي ينحدرون منها، اضافة الى الظروف الاجتماعية التي يعاني منها بعض العمال، والتي تكون محبطة في لعض الأحيان، وتحول بين العامل وطموحاته، فتجعل من راض بما لديه، ولا يهتم بتطوير نفسه، وهذا ما قد يبرر ارتفاع هذه النسبة لدى الفئات العمالية الخاصة بالأمن والحراسة، وفئة السائقين، حيث نسجل عند كل منها نسبة تقارب 68%، في حين أن 36% من مجموع العمال يطمحون الى الترقية والتدرج في السلم الوظيفي، وهي عادة ما يكون أكثر طموح موجود لدى العمال في أي مؤسسة ومما كان طبيعة نشاطها، وهو أيضا ينطبق على مؤسسة النقل هذه، وأغلبهم من عمال الادارة، بنسبة 47% تقريبا، وربما هذا يعود الى الفرص المتاحة لعمال الادارة في التدرج بالسلم الوظيفي، مقارنة بباقي الفئات العمالية، في حين أن 12% من هؤلاء العمال ليس لهم أي طموح في هذه المؤسسة، ويكتفون بالنظر لما يحدث من حولهم فقط، وهذا راجع الى أن بعض العمال أن العمل بهذه المؤسسة ليس من طموحاتهم ولا أحلامهم، ولذا لا

يهتمون بأي تدرج وضيفي أو ترقية، فطموحهم الأساسي هو ايجاد عمل اخر خارج هذه المؤسسة يتوافق مع طموحاتهم الأساسية، وتخصصاتهم وميولاتهم المهنية، ولهذا لا يسعون الى أي طموح وقد يتركون المؤسسة في حال توفر لهم البديل .

المطلب الثاني: العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

العلاقات الانسانية داخل المؤسسة:

تبدأ العلاقات الانسانية الجيدة من داخل المؤسسة وهذا المبدأ يكون واضحا من خلال مساعدة الإدارة المتخصصة في هذا المجال على زيادة فرص تحسين العلاقات مع العمال داخليا، بتوفير ظروف عمل جيدة لهم و تأصيل روح الاستقرار والاطمئنان في نفوسهم وإشاعة روح العدالة في أوساط الجماهير الداخلية[1]، وبعد تحقيق هذا الجو الإنساني في المؤسسة تبدأ هذه الأخيرة في تنمية العلاقات الحسنة مع الجمهور الخارجي ، ولهذا تسجل المؤسسات المتطورة حضورها التنافسي القوي بسبب حسن توظيفها للعلاقات الانسانية في الإطار التنظيمي الخاص بها، ونظرا لأهميتها نجد جذورها التاريخية ضاربة في العصور القديمة، ثم التدرج بعدها إلى توضيح أهم المواقف التي جعلت منها ممارسة وتخصص لا بديل عنه، يليه التركيز على مهامها وموقعها في البناء التنظيمي للمؤسسات الحديثة بالإضافة إلى حصر مبادئها

[1] محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، **المداخل الأساسية للعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص48

وخصائصها، فضلا عن أهميتها في المؤسسات المختلفة وأهدافها على الصعيد الخارجي و الداخلي لها، وقد وجه علماء النفس والاجتماع اهتمامهم بالإنسان في شكل دراسات تتمحور حول سلوك الأفراد والجماعات لم يكن إلا للكشف عن أساليب التأثير والتأثر والتعرف على أشكال التحول في القيم والمفاهيم المتعلقة بالأفراد، وهذه الدراسات أعطت دفعا قويا للعلاقات الانسانية[1] وفي كيفية التعامل مع متغيرات الشخصية الإنسانية، من هذه النقطة كان الاهتمام بالعلاقات الاهتمام بالعلاقات الانسانية ودورها في تحفيز العامل على أداء مهامه على أحسن وجه، فالعلاقات الانسانية حافز مهم للعامل داخل المؤسسة التي ينتمي اليها.

[1]- جميل أحمد خضر : العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص85.

الجدول 35: تقييم العامل لعلاقته بمديره

التقييم / الوظيفة	جيدة	متوسطة	سيئة	المجموع
حارس	6 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	6 100,0%
إداري	60 81,1%	13 17,6%	1 1,4%	74 100,0%
سائق	19 70,4%	7 25,9%	1 3,7%	27 100,0%
صيانة	6 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	6 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	92 80,7%	20 17,5%	2 1,8%	114 100,0%

من خلا الجدول رقم 35 والذي تقييم العامل لعلاقته مع مديره والتي هي بمثابة مؤشر مهم، لطبيعة العلاقات الانسانية، التي تربط العمال مع بعضهم البعض داخل المؤسسة، وهنا نسجل أن العلاقات الانسانية داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري جيدة من منطلق مؤشر علاقة العامل مع مديره، حيث ما يقارب 81% من مجموع العمال تربطهم علاقة طيبة مع المدير، وهذا من جميع الفئات العمالية، و17,5% منهم تجد علاقتها بمديرها علاقة متوسطة لا هي جيدة ولا هي سيئة، وهذا يعني امكانية التعايش داخل المؤسسة من دون مشاكل، ونسبة قليلة جدا من العمال

الذين علاقتهم سيئة بمديرهم بنسبة قاربت 2%، وهي نسبة قليلة جدا اذا ما قارناها بمن علاقتهم جيدة بمديرهم، وأغلب الفئات العمالية التي لها علاقة سيئة بمديرها هم السائقين والاداريين وهي نسبة ضئيلة جدا يمكن اهمالها أمام باقي مجموع العمال.

الجدول 36: مدى توفير المؤسسة ما يريح عمالها

الإجابة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
حارس	6 100,0%	0 0,0%	6 100,0%
إداري	65 87,8%	9 12,2%	74 100,0%
سائق	24 88,9%	3 11,1%	27 100,0%
صيانة	6 100,0%	0 0,0%	6 100,0%
البرمجة	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	102 89,5%	12 10,5%	114 100,0%

من الجدول رقم 36 والذي يبين توفر ما يريح العمال في المؤسسة وخاصة الخدمات الاجتماعية نسجل ان أغلب العمال مرتاحين في عملهم، ويقرون بأن المؤسسة توفر لهم ما يريحهم من خدمات اجتماعية، وهذا بنسبة 89,5%، مقابل 10,5% لا يشعرون بالراحة ناحية ما تقدمه المؤسسة لهم وتجده قليل أمام ما يستحقونه، أغلبهم من الاداريين والسائقين، لكن تبق النسبة المرتفعة هي التي ترى ان

المؤسسة على تبخل عليها في توفير ما يرح عمالها، وهذا ما يترجم سر العلاقة الجيدة بين العمال والمدير، التي تحدثنا عنها في الجدول السابق، مما يعني أن ادارة الموارد البشرية تهتم كثير بتحسين العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، وترى منها حافز مهم لتنمية الموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى، تنمية الموارد البشرية، وفي ما يلي الجدول رقم 37 الذي سيوضح لنا أهم الخدمات الاجتماعية التي يستفيد مها العمال والتي تجعل منهم راضين عن المؤسسة وادارتها بشكل عام، كما تساهم هذه الأخيرة في تحسين العلاقات الاجتماعية.

جدول رقم 37 الخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال

الخدمة / الوظيفة	الإطعام	النقل	الأمن	العطل	المجموع
حارس	0 0,0%	3 50,0%	2 33,3%	1 16,7%	6 100,0%
إداري	3 1,5%	14 21,5%	27 41,5%	23 35,4%	67 100,0%
سائق	0 0,0%	4 16,7%	10 41,7%	10 41,7%	24 100,0%
صيانة	0 0,0%	1 16,7%	3 50,0%	2 33,3%	6 100,0%
البرمجة	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	3 1,0%	22 21,6%	43 42,2%	36 35,3%	114 100,0%

من الجدول رقم 37 والذي يوضح لنا أهم الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة والتي تبني تلك العلاقات الانسانية الجيدة داخلها هو بالدرجة الأولى الأمن

بنسبة 42,2%، حيث يتفق جميع العمال على وجود الأمن داخل المؤسسة، مما يسمح لهم بالعمل بشكل أفضل وجيد، من دون أي خوف، أم الخدمة الثانية هي حصول الموظفين على العطل مدفوعة الأجر، بنسبة 35,3%، حيث يقر العمال بأنهم يحصلون على العطل مدفوعة الأجر بشكل دائم ومن دون أي مشاكل، خاصة حين يتعلق الامر بالمناسبات والأعياد، وحتي في حالة ما اذا اضطر المؤسسة لاستدعاء العامل ايام عطلته، فإنها تعوضه عن ذلك ماديا، ولهذا نجد أكثر فئة مهتمة بالعطل هي فئة السائقين، لأنها عادة ما تضطر للعمل بالمواسم والاعياد، لتلبية حاجيات المواطنين من النقل، أما المستفيدين من خدمة النقل فقد بلغت نسبتهم 21,6%، وقد تكون هذه الاستفادة بحسب المنطقة التي يسكن بها العامل، وبحسب منصب عمله، حيث كثيرا من الاحيان توفر الادارة النقل لفئات عمالية دون غيرها بسبب مراكزها الوظيفية التي تتطلب ذلك، وتأتي خدمة الاطعام في الأخير بنسبة 1%

استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل والذي حاولنا من خلاله تحليل الفرضية الثالثة والأخيرة، والتي مفادها أنه لا تحدث تنمية الموارد المؤسسة إلا من خلال نظام الحوافز لصالح الموارد البشرية يستفاد منه بطريقة سليمة وعادلة، وجدنا أن الفرضية قد

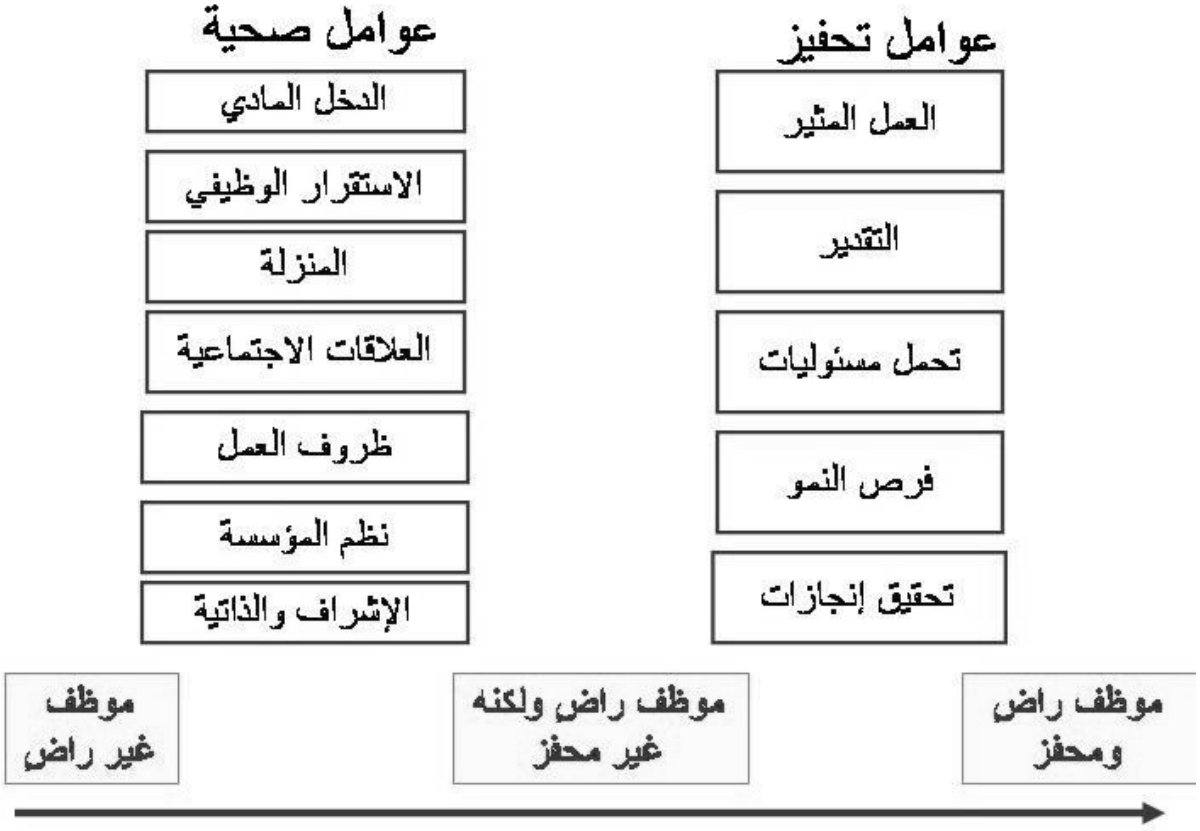
تحققت بنسبة كبيرة، حيث كان هناك اعتراف من طرف العمال بوجود الحوافز داخل المؤسسة وعدالة تقسيمها خاصة الترقية التي تحدث عنها نسبة كبيرة من العمال، وهذا ما يعكس رضا العمال، وكما هو معروف الرضا العمالي معناه العمل بشكل جيد واعطاء الأفضل للمؤسسة، وبالتالي تحدث تنمية المؤسسة، فهذه البرامج التحفيزية قد لا تكون دائما مادية، لكنها موجهة لترفيه العامل وإشعاره بأهمية تواجده في المؤسسة

نذكر من بين هذه الخدمات والبرامج التي تعتمدها المؤسسات عموما نذكر منها النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين وعائلاتهم التي يمكن الاستفادة منها في المناسبات والأعياد، تنظيم رحلات سياحية ترفيهية للعاملين، تقديم وجبات الطعام المخفضة السعر في مطعم المؤسسة، تقديم خدمات ثقافية للعاملين كإنشاء مكتبة تضم مجموعة من المراجع الثقافية والعلمية، توفير خدمات طبية للعاملين وهذا عند التعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاجها العامل، إقامة النوادي الرياضية للعاملين، إتاحة الفرصة للعامل لاستكمال الدراسة إما في شكل تفرغ كامل أو جزئي مع المساهمة في تسديد نفقات التعليم، إسكان العاملين بصفة مجانية أو تأجير هذه المساكن بقيمة مخفضة[1] ، وهذا ما تحاول المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة توفيرها لمواردها

[1] مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، دار الصفاء للنشر، ط 1، عمان، 2003، ص 182

البشرية، حيث تقصدنا أن نسأل العمال بشكل عام عن هذه الخدمات والبرامج، ووجدنا قبول كبير من طرف العمال كما وضح تحليل الجداول في هذا الفصل، مما يعطي رضا وظيفي للعمل يسمح له في الأخير بتنمية المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالحوافز التي توفرها المؤسسة مهمة جدا لتنمية العامل، واعطائه الاحساس بالأمان والراحة وبالتالي تنمية المؤسسة بحد ذاتها، كما هو موضح في الشكل رقم 11

الشكل رقم 11: دور الحوافز في الرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب

كما هو موضح على المخطط كلما زادت نسبة الحوافز زادت نسبة الرضا الوظيفي مما يعني تنمية المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبهذا تكون الفرضية الثالثة قد تحققت نسبيا، غلا في بعض الأحيان حين اين تحدث العمال عما توفره لهم المؤسسة من برامج وخدمات تحفيزية، وأشادوا بها، إلا أنهم أعطوا رأيا سلبيا حيال طموحهم في المؤسسة، حيث فضلوا أن يصلو الى التقاعد بسلام على التدرج في السلم الوظيفي من مناصبهم الى مناصب أعلى، او السعي وراء الحصول على الزيادة في الراتب، وقد يعود هذا كما سبق الذكر الى نفسية العامل خارج المؤسسة، أو بيئته الاجتماعية والثقافية التي ينحدر منها.

الاستنتاج العام

تظهر الدراسة بأن التنمية البشرية للمؤسسة العمومية الخدماتية مرتبطة بعناصر و مركبات أساسية كالرضا الوظيفي مهم في تسيير العنصر البشري فهو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري على اختلافها، فالعنصر البشري الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها يضفيه هذا الرضى دافعا لمواصلة العمل اليومي في تعامله مع الزبائن، وبالتالي فإن الانحراف بلا شك سوف يؤثر على المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعة ويعطل مسيرتها و يحمل زبائنها على التوجه للمنافسين، وإذا كان من السهل على المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري توفير الموارد المادية إلا انها قد تعجز أحياناً عن الحصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج والحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكامنة، يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها أي المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري وخاصة فيما إذا كانت ذات طاقات مادية و بشرية واسعة في مختلف المجالات، كما يعد المحرّك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري ، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير

على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية، وعلى هذه المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري العمل على استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة نظام فعال للحوافز وتحسين البيئة الداخلية، أو ما يسمى بالمثيرات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك واستثارة الطاقات الكامنة، لتحقيق درجة عالية من رضا وولاء الأفراد العاملين وتضمن بذلك أداء راقياً للمؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري

فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن التدريب والتكوين في المؤسسة العمومية للنقل سواء الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم، أو الخارجي في فروع المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري أو مراكز التكوين، لها الدور الفاعل في تنمية الموارد البشرية وبالتالي تنمية المؤسسة، غير أن ماهية التكوين تبقى يكتنفها نوع من الغموض لدى العمال ويرجع ذلك أساسا إلى قنوات الاتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال للمؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري ، وكما التدريب المحدد في المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طياته تغييرا لاتجاهاتهم ، وهذا من خلال علاقتهم الحسنة مع إدارتهم ، والمواظبة على مواعيد العمل، وإتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا، أما عن تعاونهم فتقسيم العمل شكل مسارا للتعاون فيما بينهم وقواعد لعلاقات عمل امتدت إلى علاقات إنسانية.

فتنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية الأخرى للمؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري ، حيث أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية أحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والاجتماع والإدارة من أجل تفعيل آداء مربح و مستدام، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف فبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلا عن أن تنمية الموارد البشرية قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين، وهذا ينتج عنه الرضا الوظيفي لدى العمال، والذي يساهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الايجابية ويعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا تعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية للعامل بالمؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري كما يؤدي الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

ترتبط عناصر التنمية البشرية بتسيير الحياة المهنية للأفراد و المحافظة على الموارد البرية من خلال برامج التكوين و تحسين العلاقات المهيكلة في اطار تسيير راشد لموارد المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري بشكل كبير مع التنمية التي يحصل عليها من طرف المؤسسة، انطلاقا من الطريقة التي يتم اختارهم وتوصيفهم بها وصولا الى عملية التدريب لأجل الحصول على المنصب، وحتى

التكوين الذي يحصل عليه العامل، لتنمية قدراته الخاصة بمنصبه، في حالة حاجته الى ذلك، أو لأجل الحصول على ترقية، ثم يأتي دور الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق ذلك الرضا داخل المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري ، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وهو من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمؤسسة ومدى فاعليتها على افتراض أن المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيتعذر عليها النجاح بالشكل المطلوب أو المخطط له، مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهنا سجلنا في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري أن هناك فئة من العمال لا تملك ذلك الرضا الوظيفي الذي يسمح لها بالاستمرار في المؤسسة، حيث تجد مستوى طموحها أكبر مما تقدمه هذه المؤسسة، وتعتبرها مجرد محطة قد تتركها أول ما يتوفر لها البديل الأحسن.

نستنتج أن المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري وجدت لتحقيق أهداف مخطط، فإذا غابت الأهداف عن تصبح المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري بلا غاية، وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري يجب أن يربط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية العامل في وظيفته هو مستوى أدائه، وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء تستخدم بعض المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري بدائل للأداء، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المؤسسة عادة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين و المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري لضمان استمرار القوى العاملة، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكييف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، كون الرضا و التكوين و التدريب في العمل أثناء الآداء الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي، والذي ينعكس إيجاباً على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها، وفي إطار الحوافز غير وحتى تتمكن المؤسسات

الخدماتية للنقل الحضري و شبه الحضري من لمس العائد الإيجابي منها يتوجب عليها الاهتمام بالجوانب التالية:

-التقصي لمختلف حاجات العاملين حسب أعمارهم وقدراتهم وأحوالهم الاجتماعية

-تحديد هدف البرنامج بدقة من قبل المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري، حيث يتم تحديد الجهة المسؤولة عن تطبيق هذا النظام، وفي الغالب تختص إدارة الموارد البشرية بهذه المسؤولية أو بالمشاركة مع إدارة العلاقات العامة في إطار ثقافة المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري.

-تقديم الإدارة العليا دعمها للنظام المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري الذي يتطلب صرف مبالغ مالية أو تقديم الدعم المعنوي لكي تسهل عملية إنجاحه

-أن يتميز نظام المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري بالمرونة اللازمة والتي تسمح بإجراء تعديلات عن طريق المراجعة المستمرة

-استثمار الأموال المخصصة لهذه الحوافز بالطريقة التي تدر عائدا واضحا وملموسا لأن نتائج هذا العائد تزود نظام المؤسسات الخدماتية للنقل الحضري وشبه الحضري ومركباتها بالقوة يمكن القول إن هذه البرامج والخدمات تمثل حافزا حيويا يؤثر على الحالة المعنوية للعمال ويقوي من انتمائهم وولائهم للمؤسسة وهذا من خلال الأداء العالي والعلاقات الإيجابية التي تسود البيئة التنظيمية.

الخاتمـــة

لقد شهد الاقتصاد العالمي العديد من التطورات وأدخلت عليه مجموعة من المتغيرات بهدف توفير الراحة والرخاء للفرد في المجتمع، وتوفير متطلبات العيش والحياة، بالوفرة والمكان المحدد والوقت المناسب، وبأقل تكلفة معقولة، ومن هنا ظهرت النظم الكمية التي تعرف بأنها مجموعة من العمليات تقوم بالدارسة والتحليل والتنبؤ وتعتبر المدينة تشكيلة من المراكز والنشاطات المختلفة التي يتفاعل معها العنصر البشري فهي تحتوي على تجمعات سكنية مستقرة وكبيرة ذات كثافة سكانية عالية وغير متجانسة تنتشر فيها تأثيرات الحياة الحضرية.

إلا أن تميز سكان المدن بالاستقرار والكثافة العالية والذي نتج عن خليط من استعمال الأراضي المختلفة أدى إلى توطين مراكز النشاط ومختلف الوظائف من حيث موقعها ولا يمكن أن تؤدى هذه الوظائف بدون حركة الفرد والبضائع، لذلك نسجت هذه الاستعمالات لنفسها داخل المدينة شبكات من الطرق المختلفة لإدامة التفاعل بينها ولا يتحقق ذلك بدون توافر النقل فتولدت منه أنواع عديدة منها المجال الحضري، ويعتبر النقل الحضري للمسافرين أحد الأنواع المرتبطة ارتباطًا كاملا بالفرد وتنقلاته وبرغباته بتلبية حاجاته.

لقد جاءت هذه الدراسة لتبحث واقع العمال في المؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة الجلفة، من حيث مستوى ونوعية خدمات والتنمية البشرية المقدمة لهم، والمتمثل أساسا في انتقاء العمال للمؤسسة، ومن ثم التدريب والتكوين، وتحدد الدراسة الكمية بدراسة عدة من المؤشرات لمعرفة رأي العمال بهذه التنمية ومدى عدالة تقسيمها بين العمال

انطلق بحثنا من عدة تساؤلات وتم الإجابة عليها بعدة من المراحل والتي كانت بداية بالقراءات الأدبية حول الموضوع إلى إخراج الفصول النظرية والتي تتضمن الوجه النظري للجانب التطبيقي ثم يأتي الجانب التطبيقي والذي حاولنا فيه إعطاء الصورة عن تنمية الموارد البشرية وكيفية الاستفادة منها داخل هذه المؤسسة، فموضوع الموارد

البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة في علوم الحديثة، والجدير بالدراسة أن تقوم البحوث بمعرفة ثقافة المؤسسة ومحاولات التوصل إلى تنظيرات خاصة بالمجتمع الجزائري والمؤسسة الجزائرية على الخصوص، و مادامت هذه الأخيرة كنسق يعمل في إطار النسق العام، يستدعي دراسة معمقة عن الأنساق المؤثرة فيها ، وإنتاج هذه التنظيرات يتوقف على مدى معرفة طبيعة التفكير، و طرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم وفن، أما قدرة التحكم في الموارد البشرية فيستدعي معرفة اتجاهات وسلوكيات وأنماط تفكير ورغبات و حاجات الأفراد للإحاطة ولو بنسبة معينة بظروف العمل والتي تعرف الاختلاف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، والمؤسسة الجزائرية، ومع إدخال التغيرات الجديدة على محيط المؤسسة، طرح مشكلة مقدرة المؤسسات العمومية على المنافسة الخارجية وفق إمكانياتها المادية والبشرية، ومن جهة أخرى فإن عدم تهيئة واستعداد العمال لهذه التغييرات تقف عقبة صعبة أمام إحداث التغيير، ونختم بحثنا هذا ببعض التوصيات التي نقدمها للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجلفة، من أجل تنمية صحية سليمة وعادلة للموارد البشرية، وبالتالي نجاحها وتحقيق أهدافها التنموية:

-توفير المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل بها وهذا للأفراد الراغبين في العمل بها.

-أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته رغباته وميولاته.

-مراعاة أن يكون الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء الفرد إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين العاملين معه، ومن ثم يصبح من المهم تحري الدقة في تكوين جماعات العمل من أجل تأمين هذا التعاون والفهم المشترك المحقق لمستويات أفضل من الأداء الملتزم بمواصفات وشروط الإتقان.

-ضرورة توفر المعلومات التي تشرح للمهام المطلوبة من الفرد في عمله، وأساليب العمل المتبعة، وأن تتيح له الفرصة من أجل استيعابها والتدرب على تطبيقها.

-توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله.

-تعويض الفرد عن مجهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل كالتحفيزات والمكافآت

-تخطيط عملية تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة القصور، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطويرها، وأن يكون التدريب والتنمية تعبيرا عن احتياجات فعلية يشارك الفرد في تبيانها والكشف عنها

-توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين.

-متابعة عملية التعليم للمديرين والسعي إلى تطبيق المفاهيم والمعارف والمهارات.

-تحمل المسؤوليات عن نتائج أعمالهم، ورعاية مرؤوسيهم وبذل الجهد ومساندتهم والكشف عن احتياجاتهم للتدريب، وإبلاغ الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديل سواء في تصميم الأعمال والوظائف أو في ظروف العمل ومستلزماته.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم درة عبد الباري، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**-منحى نظمي-، دار وائل للنشر، عمان، 2016
2. ابراهيم عبد المنعم درة وزهير نعيم الصباغ، **ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008
3. أبو النصر مدحت محمد، **إدارة وتنمية الموارد البشرية**-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2016.
4. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، **عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين-**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط.2009
5. أحمد حسن عبد الباسط، **التنمية الاجتماعية**، مكتبة وهبة، القاهرة،1977 ، ص93
6. اسحاق اسماعيل عبد القادر، **العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية**، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، عمان،2016.
7. إياد أبو شوكت منصور، **إدارة خدمة العملاء**، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية والنشر والتوزيع، الأردن، 2008
8. بروس آن وبيبتوني جيمس، **فن تحفيز العاملين**، ت: زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، 1999،
9. بلوط حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت،2002 ، ص195.
10. بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والأسس – الأبعاد – الاستراتيجية**، **دار** اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
11. بوحوش عمار، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984،
12. بوخمخم عبد الفتاح، **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة متنوري، قسنطينة، 2001،
13. بوفلجة غيات، **مبادئ التسيير البشري**، دار العرب، عمان، 1999،

14. توفيق سالم محمد، **هندسة النقل والمرور**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1985،
15. جاد الرب سيد محمد، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**، دار النشر غ م، القاهرة،2015.
16. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ت: محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003،
17. جميل طاهر والعصفور صالح، **الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ط1،1996، ص130
18. الجوهري عبد الهادي وآخرون، **دراسات في التنمية الاجتماعية**، مكتبة الشرق، القاهرة، 1986،
19. حافظ الحجازي محمد، **إدارة لموارد البشرية**، ط1، دار الوفاء، القاهرة، 2006
20. حريم حسين. السلوك التنظيمي، سلوك الإفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع. 1997م
21. حسونة فيصل، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
22. الحسيني السيد، النظرية **الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، 1985،
23. الحسيني فلاح حسن عداي، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
24. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004،
25. حمدي رضا هاشم، **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2016
26. حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، د ت،
27. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة ،1997،
28. خضير كاظم حمود، كاسب الخرشة ياسين، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط.2014
29. خليل الفارس سليمان وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة دمشق، 2003،
30. درويش عبد الكريم وتكلا ليلى، **أصول الادارة العامة**، مطبعة الانجلو المصرية، القاهرة، 1976،

31. دليو فضيل وآخرون، **المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة**، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة منتوري-قسنطينة ،2006

32. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999،

33. زايد مصطفى، **التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر(1962-1980)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

34. زكي محمود هاشم، **ادارة الموارد البشرية**، الكويت جامعة، الكويت، 1989،

35. الساعاتي أمين، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998،

36. السالم مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي تكاملي-**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

37. سامي محمد هشام حريز، **أساسيات إدارة الأعمال مهارات نظرية وتطبيقية**، دار قنديل، عمان،2010

38. سعيد سلطان محمد، **إدارة الموارد البشرية**، بيروت، دار الجامعية، 1993،

39. السلمي علي، **ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية**، ط3، مكتب غريب، القاهرة، 1985،

40. السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة،2002،

41. السلمي علي، **تطور الفكر الإداري**، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980،

42. السلمي علي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975،

43. السلمي علي، **عملية التنمية الإدارية قراءات في تنمية الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الكويت،1975 ،

44. سليم فاضل مصطفى، **تكلفة النقل والتوطن الصناعي في إفريقيا تكلفة النقل**، القاهرة، 2001،

45. السملوطي نبيل، **علم اجتماع التنمية**، دراسات في اجتماعات العالم الثالث، ط2، 1978،

46. سميرة كامل محمد، **التنمية الاجتماعية مفهومات أساسية ورؤية واقعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988،

47. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

48. سوارا لدهب عيسى، **التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية**، الجامعة الافريقية العالمية، الخرطوم، 2009،

49. الشرقاوي علي، **إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون سنة نشر.

50. الشرقاوي علي، **إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون تاريخ،

51. شفيق محمد، **التنمية والتغيرات الاقتصادية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997،

52. الشقاوي عبد الرحمان، **التدريب الإداري للتنمية**، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985،

53. الشنواني صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار الجامعات المصرية، القاهرة 1976،

54. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000،

55. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية،.2000

56. الصيرفي محمد عبد الفتاح، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المناهج، الأردن، 2006،

57. طرافي عبد الوهاب، محمدي بلقاسم، **تأثير نظام النقل على منطقة معزولة**، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة مفتش في النقل البري، المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري، باتنة 2011،

58. الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير أساسيات ووظائف وتقنيات**، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1995 ،

59. عالقي مدني عبد القادر، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999،

60. عبد ا يد البرواري نزار، لحسن عبد الله باشيوة، **إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة – مفاهيم وأسس وتطبيقات-**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2011،

61. عبد الباقي صلاح وحنفي عبد الغفار، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر،

62. عبد الباقي عمر عبد الرحمان، **ادارة الافراد**، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1975،

63. عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016.

64. عبد الغني عبد المحسن. **اقتصاديات النقل**، جامعة البصرة، العراق، 1979، ص15

65. عبد النبي محمد أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان،2010،

66. عبد الوهاب سمير والبرادعي ليلى، **إدارة الموارد البشرية**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006،

67. عبد الوهاب علي محمد، **للتدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981،

68. عبده سعيد، **أسس جغرافية النقل**، دار وائل للنشر، الأردن ،2002،

69. عدنان النجار محمد، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، جامعة دمشق، 1998،

70. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

71. عشماوي سعد الدين، **تنظيم وإدارة النقل**، دار المشورات الجامعية، القاهرة،2007،

72. عليش محمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971،

73. العناد عبد الرحمن، **تخطيط وادارة العلاقات العامة**، ط1، مطابع وزارة الاعلام، الرياض، 1994،

74. العنزي سعد علي، أحمد علي الصالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**،

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، .2009

75. عيد سعيد ومرسي بدر، **عملية العمل مدخل لعلم الاجتماع الصناعي**، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1992،

76. غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى، الجزائر، 2002،

77. الفايز نورة وابو عليل بهية، **تدريب القيادات**، مركز البحوث، معهد الادارة العامة، 2003،

78. فؤاد مهنا محمد، **سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم**، دار المعارف، القاهرة 1967،

79. الفوزان فهد بن خالد، **قطاع النقل ودوره في التنمية الاقتصادية**، دار النشر والتوزيع، الاردن، 2003،

80. الكساسبة محمد مفضي، **قضايا معاصرة في الإدارة**: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2015.

81. لعويسات جمال الدين، **مبادئ الإدارة والتنظيم**، إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1996،

82. ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، ط5، الدار الجامعية، القاهرة، 2001،

83. محسن الغالبي طاهر، على صالح أحمد، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، .2016

84. محمد علي محمد، **علم اجتماع التنظيم**، الجزء الأول، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1982،

85. محمود مبارك القاسم بديع، **تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق**، مطبعة الأمة، بغداد، 1975،

86. مرسي محمد جمال الدين، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003،

87. المغربي عبد الحميد، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007،

88. منصور أحمد، **قراءات في تنمية الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975،

89. نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات – إدارة ما لا يقاس-**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2016.

90. نور الله كمال، **إدارة الموارد البشرية**، دمشق، دار طلاس، 1992،

91. هانز ادلر، **التخطيط في قطاع النقل ومشاريع النقل**، ت: عبد القادر ولي، بغداد، 1970،

92. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة** – سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان،2009،

93. وصفي عقيلي عمر، **إدارة الأفراد**، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب،2000،

94. وصفي عقيلي عمر، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي-**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2015.

95. يوسف دودين أحمد، **إدارة الأعمال الحديثة) وظائف المنظمة** (، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،2011

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Arcand Michel., Arcand Guy. et Bayad Mohamed. **Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines**, Gestion 2000, Paris. 2004.
2. Argyris Chris. **Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique,** Paris- Bruxelles, De Boeck Université, Paris, 2002.
3. Boyer André**, l'essentiel de la gestion**, Edition d'organisation, Paris, 2001,
4. Boyer Luc et Equilbey Noel, **Organisation Théories et Application**, Edition D'organisation, Paris, 2000,

5. Caire Guy, les relations industrielles, **Edition Dalloz,** Paris, 1973.
6. Délégation général à la qualité définition indicateur de la qualité des services du système de transport, Rapport finale de la phase 01, France 2001
7. ECOSIP, **Dialogue autour de la performance en entreprise**, éditions Harmattan, paris, 1999,
8. Langlois Michel et Gérard Tocquer ,Marketing des services le défi relationnel ,Gaétan Marine ,Canada, 1992,
9. Maurice Bernadette ,**la section de transport**, Ed Économique Presse Universités Lyon, 2002.
10. Michel Sandra, **Conception de L'organisation et gestion des ressources humaines** ,Séminaire de la MAFPEN et de LIUFM de L'académie de Lyon ,La gestion des ressources humaine dans les systèmes éducative. Avril 1997.
11. OCDE, **Compétence et Qualification**, N° 193, Avril – Mai 1995, P 12.
12. OCDE, **Formation et Qualification du Capital Humain, In : Problèmes Economiques**, N°2565 - 2566 Avril 1998,
13. Pelletier Jean, **Ville et Urbanisme dans le model national**, Etude de géographie, Masson ,Paris ,1989.
14. Peretti Jean-Marie, **Ressources humaines,** édition Vuibert, Paris, 2000,
15. Probst Gilbert .j .B et All, **Organisation et Management**, les Editions D'organisation, Paris, 1997,

16. Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, les éditions d'organisation, Paris, 1986, p 153.
17. Taylor F.W, **la direction scientifique des entreprises**, Alger, ENAC Editions, 1992,
18. Thomson John Michael ,**Modern transport economic**, London 1970.
19. Vanlaethem Natalie, **Toute la fonction marketing**, 3eme Edition, Ed Dunod, Paris,
20. Vante-Ville Éric, **Mesure des Ressources Humaines et Gestion de L'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1985,
21. Vatier Raymond, **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**, entreprise moderne d'édition, Paris, 1984.
22. Weiss Dimitri et All, **La Fonction de Ressources Humaines et Gestion de L'entreprise**, Editions d'organisation, Paris, 1992,

المجلات العلمية

1 أبيض مليكة، التعليم العالي-» تغيرات في السياق واستجابات لاحقة"، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، القاهرة، (العدد25)1999-2000 .

2 بلمهدي عبد الوهاب، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، (العدد20).2015

3 بوحنية قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة"، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد).2

4 تيماوي عبدايد،" الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء"، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، جامعة غرداية، (العدد07) ،2007.

5 حامد نور الدين، "جودة التعليم كاستراتيجية لتطوير كفاءة أداء الجامعات"، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة بسكرة،'(العدد22)، 2015.

6 الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، **مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (العدد0).2008.

7 دبون عبد القادر، "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة"، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، (العدد06)،2008

8 ليث علي الحكيم وآخرون، "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، (العدد11).2009،

-اطروحات الدكتوراه العلمية:

1. يحضيه سملالي، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2004/2003.

2. عبيد علي راشد مسلم المنصوري، **نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية الوطنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة**، جامعة عين شمس،2004.

3. أميمة كمال الدين محمد الشاعر، **التدريب التخصصي في مجال تكنولوجيا المعلومات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**، جامعة القاهرة،2009.

4. حسين يرقي، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008

5. يحضية سلامي، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

6. سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006.

1. Arcand Michael, **L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec**, Thèse de doctorat, 266 pages, Université de Metz. 2000.
2. Arcand Guy. **Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : Le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie,** Thèse de doctorat, 306 pages, Université de Metz,

رسائل الماجستير:

1. بنية عمر، **إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الموارد البترولية نفطال**، رسالة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2005.

2. بوسافل الطيب، **تنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية سونالغاز منطقة عنابة**، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، معهد علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 1994.

3. بوشريبة محمد، **نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-2003.
4. حسن حسنين حسن حنان، **اقتصاديات العملية التدريبية: دراسة ميدانية لتحليل التكلفة والعائد في شركة المقاولون العرب**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة،2002
5. قديد فوزية، **المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير–جامعة الجزائر، الجزائر،.2006
6. مصطفى كامل سامية، **التعليم ورأس المال البشري: تحليل الجدوى الاقتصادية للتعليم الجامعي بالكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1977.
7. المعتصم عبد الغني خالد محمد، **تطوير القياس المحاسبي للأصول البشرية في ظل عدم التأكد دف تقييم المستويات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 1991.
8. يرقي حسين، **أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،1996 /1997

المراجع الالكترونية

1 احمد الكردي الكردي، **العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية** ، سبتمبر 2010http://kenanaonline.com

2 محمد الكينق.: تخطيط الموارد البشرية .
?http://ejabat.google.com/ejabat/thread

3 **رباع زهران، الموارد البشرية مختصرات مفيدة تعريف شئون الموظفين.**
م2007,http://www.r-zahran.com/vb/showthread.php?t=1349

4 الدين خير، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، تسيير الموارد البشرية. http://khayredine25.maktoobblog.com ، ماي 2008

5 احمد الكردي الكردي، البشرية، سبتمبر 2010 http://kenanaonline.com

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports

Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل

المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

N° ..... DG/ETUSD/2017 **Djelfa le 05/02/2017**

Le Directeur Général de l'Etablissement public de transport Urbain et Suburbain de Djelfa

Mr. .....

Fonction :.....

OBJET : ***1ére Mise en demeure***

Vous êtes en absence irrégulière depuis le ..../..../.....à ce jour, vous n'avez ni justifié votre absence ni rejoint votre poste de travail, de ce fait vous êtes considéré en abandon de poste.

Si vous ne rejoindrez pas votre poste de travail sous 48 heures l'Établissement procédera à l'application de la réglementation en vigueur.

Le Directeur Général

Tel. : 213 027 90 88 29 / Fax. : 213 027 90 88 30 / Email: etusd17@gmail.com
Adresse: Zone industrielle de Djelfa

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports
Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل
المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

PROCES VERBAL D'INSTALLATION

L'an deux mille dix sept et le premier du mois d'Avril

Nous, ..., Directeur Général de l'Etablissement Public de Transport Urbain et Suburbain de DJELFA (E.T.U.S.D) avons procédé à l'installation de :

Monsieur : .....

Né le : ..../..../..... **à :** .....

En qualité : .....

Affectation: .....

Fait à DJELFA le ...../ ..... /.....

Signature de l'intéressé

Le Directeur Général

Tel. : 213 027 90 88 29 / Fax. : 213 027 90 88 30 / Email: etusd17@gmail.com
Adresse: Zone industrielle de Djelfa

جامعة الجزائر 2

كلية الاجتماعية

قسم علم اجتماع والديموغرافيا

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بغرض مساعدتنا على الوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة علي تساؤلات البحث، مع العلم أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية وليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي.

وشكرا

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة × في الخانة المناسبة

1. السن
2. الجنس
3. المستوى التعليمي
4. الحالة المدنية
5. مكان الاقامة
6. الوظيفة
7. الدخل الشهري
8. كيف علمت عن المؤسسة؟
9. كيف حصلت على وظيفتك؟
10. هل كنت راض على منصبك الذي بدأت به؟ نعم ( ) لا ( )
11. هل تجد نفسك ستكون أحسن لو كنت في منصب آخر؟ نعم ( ) لا ( )
12. ماهو هذا المنصب؟
13. لماذا هذا المنصب؟
14. عند استلامك لمنصبك أول مرة هل وضعت لك شروط وجدتها صعبة وقبلتها؟ نعم( ) لا( )
15. في حالة نعم ماهي؟

ساعات العمل ( )

الأجر غير كافي ( )

الاثنين معا ( )

أخرى (أذكرها) .....

16. في رأيك لماذا توضع الشروط الصعبة على الموظف في بداية عمله؟
17. هل خضعت لفترة تدريبية قبل مباشرة العمل؟ نعم ( ) لا ( )
18. في حالة نعم كم كانت مدتها؟
19. في حالة نعم هل كانت مأجورة؟
20. ماذا أضاف لك هذا التدريب؟ .....

.....

21. هل واجهتك صعوبات عند المباشرة في عملك؟ نعم ( ) لا ( )
22. في حالة نعم ماهي؟

المسافة بين البيت والعمل ( )

صعوبة العمل بحد ذاته ( )

صعوبة التأقلم مع فريق عملك بشكل عام ( )

أخرى(أذكرها) .....

23.هل تدعمكم المؤسسة بدورات تكوينية لتحسين مستواك المهني؟ نعم ( ) لا ( )

24.إذا كان نعم فما طبيعة هذا التكوين؟

دورات تكوينية داخل المؤسسة ( )

دورات تكوينية خارج المؤسسة ( )

أخرى(أذكرها) .....

25. هل كانت لك فرصة الاستفادة من هذا التكوين؟ نعم ( ) لا ( )

26. ما طبيعة هذا التكوين؟

دورات تكوينية داخل المؤسسة ( )

دورات تكوينية خارج المؤسسة ( )

الاثنين معا ( )

أخرى(أذكرها) .....

27.هل أنت مهتم بالترقية؟ نعم ( ) لا ( )

28.لماذا في الحالتين؟ .....

.....

29.هل تجد أن هناك عدالة في عملية الترقية؟ نعم ( ) لا ( )

30.في حالة لا لماذا؟ .....

31.هل تمت ترقيتك من قبل؟ نعم ( ) لا ( )

32.في حالة نعم على أي أساس تمت هذه الترقية؟

كفاءة مهنية ( )

قمت بتكوين لأجل ذلك ( )

أخرى(أذكرها) .....

33.ما هي طموحاتك في هذه المؤسسة؟

ليس لديك طموح ( )

الصعود في السلم الوظيفي ( )

الوصول الى التقاعد بسلام ( )

أخرى(أذكرها) .....

34.ما السبب في ذلك ؟ .....

.....

35.هل أنت راض على عملك؟ نعم ( ) لا ( )

36.في حالة لا لماذا؟ .....

.....

37.كيف تقيم علاقتك بمديرك المباشر؟

جيدة ( ) متوسطة ( ) سيئة ( )

38.هل توفر لكم المؤسسة ما يسهل حياتكم المهنية؟ نعم ( ) لا ( )

39.في حالة نعم ماهي هذه الخدمات؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

الاطعام في مكان عملك ( )

النقل من بيتك الى عملك ( )

الأمن ( )

السكن المهني ( )

العطل ( )

أخرى(أذكرها) .....

40.هل تعتمد مؤسستكم على نظام الحوافز لتشجيع الموظفين؟ نعم ( ) لا ( )

41.في حالة نعم ماهي؟

رحلات سياحية داخل أو خارج الوطن ( )

رحلات دينية (الحج والعمر) ( )

الهدايا في المناسبات الدينية والوطنية ( )

تكريم الموظفين المتميزين ( )

أخرى(أذكرها) .....

42. هل هناك شيء آخر تريد إضافته حول المؤسسة وعلاقتك بالمسؤولين بها، أو التدريب والتكوين والحوافز وطرق استفادتك منها، وأيضا الخدمات الاجتماعية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports
Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل
المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

N°:001/PERS./E.T.U.S.D. 2017Djelfa le 03/01/2017

DÉCISION

Le Directeur Général de l'Etablissement Public de Transport Urbain de DJELFA:

Vu la loi 90-11 du 21-04-1990 relative aux relations de travail,

Vu le Décret Exécutif N° 06/502 du 24-12-2006 portant création de l'Etablissement Public de Transport Urbain de DJELFA.

Vu le procès-verbal d'installation du 30/10/2007 de Mr. Le Wali de la Wilaya de DJELFA, portant installation de Mr. BENYATTOU Salem dans les fonctions de Directeur Général de l'E.T.D.,

Vu la décision de Monsieur le Ministre des Transports n° 801/07 de la 08/12/2007 portant délégation de signature de Mr. BENYATTOU Salem,

Vu le Décret Exécutif N° 10-91 du 14-03-2010 fixant le statut type de l'Établissement Public de transport Urbain et Suburbain.

Vu le Décret Exécutif N° 10-92 du 14-03-2010 portant création de l'Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de DJELFA.

Vu le certificat de décès / naissance / circoncision N°..... du ..../..../..... déposé par l'Intéressé.

DÉCIDE

Un congé exceptionnel de..... de (...) jours, .../..../..... au ...../..../..... inclus, est accordé à Mr....., ...fonction .....au sein de l'Établissement Public de Transport UrbainetSuburbain de Djelfa.

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Copies :

- **Dossier administratif**
- **Intéressé**

Tel.: 213 027 90 88 29 / Fax. : 213 027 90 88 30 / Email: etusd17@gmail.com
Adresse: Zone industrielle / BP:1701Djelfa

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports
Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل
المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

N°...../PERS.ETUSD/ 2016

Djelfa le :..../..../.....

CERTIFICAT DE TRAVAIL

Le Directeur Général de l'Etablissement Public de Transport Urbain et suburbain de DJELFA, soussigné certifie que :

Mr. ..... né le :... /... /..... à .....

À été employé au sein de l'Etablissement Public de Transport Urbain et suburbain de Djelfa en qualité de :

- ..... *du :..../..../..... au :..../..../.....*

Le présent certificat est délivré à la demande de l'intéressé

Pour faire valoir ce que de droit.

Le Directeur Général

Tel. : 213 027 90 88 29 / Fax. : 213 027 90 88 30 / Email: etusd17@gmail.com
Adresse: Zone industrielle de Djelfa

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports
Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل
المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

FEUILLE DE PRÉSENCE MENSUELLE

Matricule
Nom :
Prénom:
Date de naissance:

Mois de:
N° de contrat:
Nature de contrat:
N° de compte :

Jour	08:00 12:00		13:00 16:30
JOUR 01			
JOUR 02			
JOUR 03			
JOUR 04			
JOUR 05			
JOUR 06	WEEK-END		WEEK-END
JOUR 07	WEEK-END		WEEK-END
JOUR 08			
JOUR 09			
JOUR 10			
JOUR 11			
JOUR 12			
JOUR 13	WEEK-END		WEEK-END
JOUR 14	WEEK-END		WEEK-END
JOUR 15			

Jour	08:00 12:00		13:00 16:30
JOUR 16			
JOUR 17			
JOUR 18			
JOUR 19			
JOUR 20	WEEK-END		WEEK-END
JOUR 21	WEEK-END		WEEK-END
JOUR 22			
JOUR 23			
JOUR 24			
JOUR 25			
JOUR 26			
JOUR 27	WEEK-END		WEEK-END
JOUR 28	WEEK-END		WEEK-END
JOUR 29			
JOUR 30			
JOUR 31			

Chef de service

Service du Personnel

الجمهـــورية الجـــزائـرية الديمـــــقراطية الشـــــعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة الأشـــغال العمومـــية و النـــــقل
المـؤسسة العمـومية للنـقل الحـضري
و شبه الحضري بالجلفة

Ministère des Travaux Publics et des Transports
Établissement Public de Transport
Urbain et Suburbain de Djelfa

رقم:..... / م ع ن ح/..... الجلفة، في : ..../..../.....

عـقـد عـمـــل

لمدة محددة وبالتوقيت الكامل

- بناء على المرسوم التنفيذي رقم 06-502 المؤرخ في 24 ديسمبر 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية لـلنقل الحضـري لمدينة الجـــلفة
- بناءللمرسوم التنفيذي رقم 10-92/91 المؤرخ في 2010/03/14 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية لـلنقل الحضـري وشبه الحضري.
- بناء على المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2008/02/02 والمتضمن تعيين السيد بن يطو سالم مدير عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة الجلفة
- بناء على محضر تنصيب السيد بن يطو سالممديرعامبتاريخ2007/10/15من طرف والي ولاية الجلفة
- بناء 00على مقرر وزير النقل رقم 07/801 بتاريخ 2007/12/08 والمتضمن تفويض السلطة
- بناء على القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المعدل والمتمم بالقانون رقم 91/29 بتاريخ 1991/12/21 المتضمن علاقات العمل

بـــيـــــن

- المؤسسة العمومية لـــلنقل الحضـري لمدينة الجـــلفة الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية الجلفة الممثلة من طرف مديرها العام السيد **بن يطو سالم** **بصفته المستخدم من جهة**
- والسيد(ة): ..... المولـــود(ة) في:...../...../..... بـ : **الشهبونية بالمدية**
- الساكن(ة) بـــ .....

بصفته(ها)أجير من جهة ثانية

و قد تم الاتفاق بين الطرفين على مايلي:

الباب الأ ول : موضوع العقد – مدة العقد – سبب العقد – نوعية العقد-

المادة الأولى: (ت)يشتغل السيد(ة):.....

مكان العمل: المنطقة الصناعية الجلفة

المدة المحددة: .....(....) أشهر.

الفترة من: ...../...../.....إلى...../ ..... بالتوقيت الكامل

السبب: احتياجات المؤسسة

الباب الثاني :التصنيف والمكافآت

المادة الثانية: يعين في منصب :.....

يستفيد المعني من أجر قاعدي قدره :.....د.ج

وتضاف إلى ذلك المنح و العلاوات التالية:

- علاوة الوجبـــة : ..... د.ج. لكل يوم عمل
- منحة المنطقة : ..... %
- منحة المردودية الفردية : تمنح على أساس كشف التنقيط الشهري و تتراوح ما بين 0 % و 20%
- منحة التجربة المهنية حسب سنوات العمل: 1% في قطاع النقل و 0.5 % في القطاعات الأخرى

Tel. : 213 027 90 88 29 / Fax. : 213 027 90 88 30 / Email: etusd17@gmail.com
Adresse: Zone industrielle de Djelfa

الباب الثالث: الالتزامات والواجبات:

المادة الثالـــثة: إن علاقة العمل هذه يترتب عنها حقوق و امتيازات لصالح المتعاقد و بالمقابل فإنها تفرض عليه الالتزامات و الواجبات تجاه المؤسسة ولايجوز التملص منها.

المادة الرابعـة: يحق للمؤسسة إجراء تحقيق إداري حول صحية التصريحات والوثائق المقدمة في الملف الإداري وتقطع علاقة العمل إذا ثبت أن الوثائق المقدمة غير سليمة.

المادةالخامسة: تقطع علاقة عمل المتعاقد فورا في حالة ارتكابه خطا جسيم يضر بممتلكات أو سمعة المؤسسة.

المادة السادسة: زيادة عن الواجبات المنصوص عليها في الأحكام والنصوص التشريعية والتنظيمية المعمول يهما العامل ملزم:

- بالمعاملة اللائقة اتجاه الركاب و العامل الذي له علاقة بالركاب مثل السائق،القابض، المراقب، المنضم.
- بعدم امتلاك عمل أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أوشبه ذالك.
- باحترام بنود هذا العقد.

المادة السابعـة: للمؤسسة الحق أن تلزم العامل لشغل أي منصب عمل أخر أثناء أوقات العمل الرسمية في حدودمؤهلاته وقدرته الفكرية والبدنية.

المادة الثامنـة: تفسخ المديرية هذا العقد دون إشعار مسبق ودون تعويض في الحالة التالية:

- ارتكاب العامل خطا جسيم يضر بممتلكات أو سمعة المؤسسة.
- رأي مرفوض عند إجراء التحقيق الإداري.
- تخفيض في نشاط المؤسسة أو التعليق الجزئي أو الكليلمخطط التكليف.
- عدم احترام المسؤلينوعدم الانضباط داخل المؤسسة.

المادة التاسعة: في حالة استفادة العامل من تكوين مدفوع التكاليف من طرف المؤسسة فلا يمكنه الاستقالة منها إلا بعد مضي 24 شهرا ابتداء من نهاية مدة التكوينأو إرجاع كامل مصاريف التكوين.

المادة العاشـــرة: الفحص الطبي: يبقى سريان العقد الحالي متوقفا على النتائج الايجابية للفحص الطبي للتشغيل المنصوص عليه في المادة 17 من القانون 88-07 المؤرخ في 1988/01/26 وكذا الفحوص الدورية التي توضح كفاءة قدرة العامل على ممارسة مهام المنصب الذي يشغله.

المادةالحادية عشر: يمكن فسخ هذا العقد من طرف المدير العام و ذلك قبل انتهاء مدته بدون أي تعويض أو إخطار.

المادةالثانية عشر: يعتبر المعني متوقفا عن العمل فورا بعد انتهاء هذا العقد.

المادةالثالثة عشر: يلتزم المتعاقد بإعادة جميع مستلزمات المؤسسة الممنوحة له في إطار وظيفته بعد انتهاء علاقة العمل في كل الحالات.

المادةالرابعة عشر: حرر هذا العقد على ورقة واحدة بموافقة ورضا الأطراف المتعاقدة من حيث المضمون ويصبح ساري المفعول بعد إمضائه من الطرفين يؤشر من جهة العامل بعبارة (قرئ وصدق).

المتعاقد:.....**المدير العـــــام**

ب.ت.و/ر.س. رقم:.....

الصادرة بتاريـــــخ:.....

عـــــــــــن:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports
Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل
المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

FEUILLE DE PRÉSENCE

NOVEMBRE 2017

N°	Nom & Prénom	Fonction	dimanche 22 octobre 2017				lundi 23 octobre 2017				mardi 24 octobre 2017				mercredi 25 octobre 2017				jeudi 26 octobre 2017			
			08:00	12:00	13:00	16:30	08:00	12:00	13:00	16:30	08:00	12:00	13:00	16:30	08:00	12:00	13:00	16:30	08:00	12:00	13:00	16:30
01																						
02																						
03																						
04																						
05																						
06																						
07																						
08																						
09																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						

Chef du Personnel

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports

Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل

المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

Djelfa, le: .....

FICHE DE CIRCUIT

Nom:..... Prénom:.....

Fonction:..... Service: .....

Transfert ☐ Démission ☐ Retraite ☐ Licenciement ☐

Comité des oeuvres Sociales	Service du Personnel

Service Finance et Comptabilité	Service Approvisionnement

Service Exploitation	Service Maintenance

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports
Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل
المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

PROCES VERBAL D'INSTALLATION

L'an deux mille dix sept et le premier du mois d'Avril

Nous, ..., Directeur Général de l'Etablissement Public de Transport Urbain et Suburbain de DJELFA (E.T.U.S.D) avons procédé à l'installation de :

Monsieur : .....

Né le : ..../..../..... **à :** .....

En qualité : .....

Affectation: .....

Fait à DJELFA le ...../ ..... /.....

Signature de l'intéressé

Le Directeur Général

Tel. : 213 027 90 88 29 / Fax. : 213 027 90 88 30 / Email: etusd17@gmail.com
Adresse: Zone industrielle de Djelfa

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports

Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل

المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

N° ..... DG/ETUSD/2017 **Djelfa le 05/02/2017**

Le Directeur Général de l'Etablissement public de transport Urbain et Suburbain de Djelfa

Mr. .....

Fonction :.....

OBJET : ***1ére Mise en demeure***

Vous êtes en absence irrégulière depuis le ..../..../.....à ce jour, vous n'avez ni justifié votre absence ni rejoint votre poste de travail, de ce fait vous êtes considéré en abandon de poste.

Si vous ne rejoindrez pas votre poste de travail sous 48 heures l'Établissement procédera à l'application de la réglementation en vigueur.

Le Directeur Général

Tel. : 213 027 90 88 29 / Fax. : 213 027 90 88 30 / Email: etusd17@gmail.com
Adresse: Zone industrielle de Djelfa

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère des Travaux Publics et des Transports

Établissement Public de Transport Urbain et Suburbain de Djelfa

وزارة الأشغال العمومية و النقل

المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالجلفة

PERS/ETUSD 2017 **Djelfa, le:**

TITRE DE CONGÉ

Nom et Prénoms :

Fonction :

Service d'affectation :

Nombre de jours : *Jours*

Période du Congé *du :* *au :* *(inclus)*

Date de retour :

Saison du congé : /

Nom du remplacant :

Lieu du congé :

N° Téléphone :

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL