



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 (أبو قاسم سعد الله)

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه التنظيم والديناميكية الإجتماعية والمجتمع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم

بعنوان:

إستثمار المورد البشري كآلية لتعديل السلوك التنظيمي
دراسة ميدانية لمؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط DML
ومديرية الإنتاج حاسي الرمل

إعداد الطالبة: إشراف الأستاذ الدكتور:

سميرة مراح- أحمد رميتة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم العالي	حسين عبد الملاوي
مقررا	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم العالي	أحمد رميتة
عضو مناقش	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم العالي	الهاشمي مقراني
عضو مناقش	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	أحمد دلاسي
عضو مناقش	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر - أ -	العربي حران

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل بعد طول عناء

اللهم اجعلنا من الشاكرين لنعمة العارفين لأوليائه الصالحين
وصلى الله على سيدنا محمد رسول الله المصطفى ونبيه المجتبي وعلى
آله الطيبين وعلى أصحابه وأمه أجمعين

من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا
فادعوا له.

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل المشرف الأستاذ الدكتور
أحمد رميته الذي عرفته بتواضعه وطيبة قلبه الذي كان نعم المرشد وضحي بوقته
في سبيل توجيهي إلى كل أساتذتي الكرام أدامكم الله قدوة لنا علما وخلقا إلى
كل من مد يد العون لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد وكانت حافز لإتمام هذا
العمل المتواضع إلى كل عمال مديرية الإنتاج سوناطراك

بحاسي الرمل ومؤسسة الصيانة DML بالأغواط

الذين أكن لهم أسمى عبارات الإحترام والتقدير كل واحد بإسمه

الطالبة: سميرة مراح

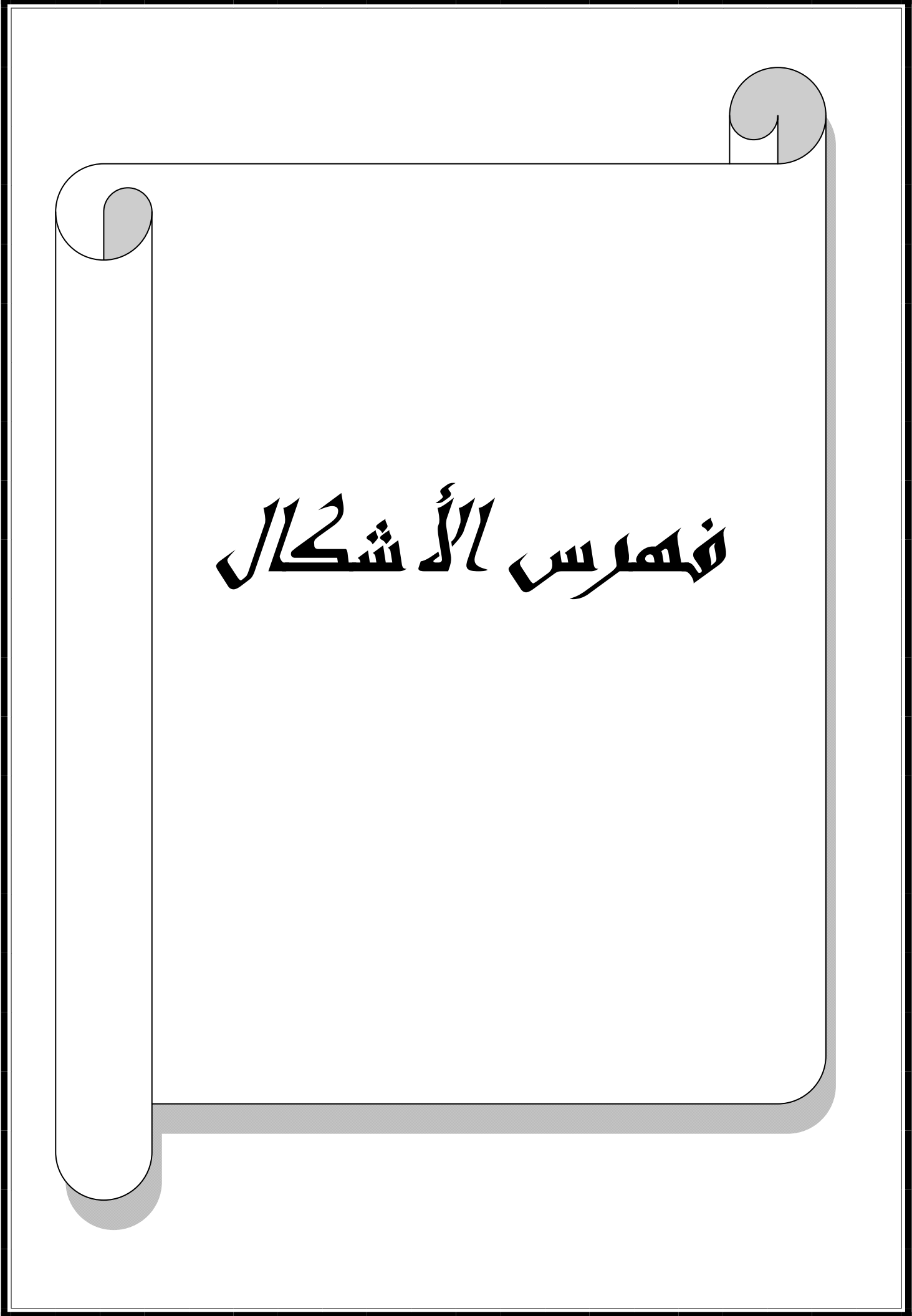


فهرس المحتويات

- فهرس

..... كلمة شكر وعرfan	
..... فهرس المحتويات	
..... ملخص الدراسة	
أ - ب مقدمة
الصفحة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4 أسباب إختيار الموضوع
5 أهداف الدراسة
5 أهمية الدراسة
9-6 الإشكالية
16-10 تحديد المفاهيم
34-16 الدراسات السابقة
36-34 المقاربات النظرية للدراسة
41-36 الأدوات المنهجية: المنهج والتقنيات المتبعة
41 صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره	
43 تمهيد:
44 أولاً: ماهية المورد البشري
44 مفهوم المورد البشري
47-44 تعريف المورد البشري
47 أهمية المورد البشري
47 ثانياً: ماهية استثمار المورد البشري
49-47 تعريف استثمار المورد البشري
51-49 نظريات استثمار المورد البشري
52 أهمية استثمار المورد البشري
53 ثالثاً: أساليب استثمار المورد البشري
56-53 تعريف التكوين وأنواعه
58-56 أهداف التكوين
59-58 التكوين كأسلوب لإستثمار المورد البشري
61-59 ماهية التدريب
62 مدخلات النظام التدريبي

70-64	أهمية وأهداف التدريب.....
70	التدريب كأسلوب إستثماري
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله	
73	تمهيد.....
74	أولاً: ماهية السلوك التنظيمي.....
74	مفهوم السلوك التنظيمي.....
77-74	تعريف السلوك التنظيمي.....
78-77	أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي.....
79	ثانياً: مكونات ومحددات السلوك التنظيمي
88-79	مكونات السلوك
88	ثالثاً: آلية تعديل السلوك التنظيمي
89-88	ماهية تعديل السلوك التنظيمي.....
101-90	التحفيز كآلية لتعديل السلوك التنظيمي.....
103-101	نظام الجزاءات - الإنضباط
104	التمظهرات السلوكية
109-104	التمظهر السلوكي الإيجابي الولاء التنظيمي.....
112-109	التمظهر السلوكي السلبي الغياب.....
113	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
115	تمهيد.....
116	أولاً: مجال زمني للدراسة.....
147-117	ثانياً: مجال المكاني للدراسة.....
182-148	ثالثاً: بيانات الدراسة.....
191-183	رابعاً: عرض نتائج فرضية الأولى.....
196-192	خامساً: عرض نتائج الفرضية الثانية.....
201-197	سادساً: عرض نتائج الفرضية الثالثة.....
205-202	النتائج العامة للدراسة
208-207	الخاتمة.....
219-210	المراجع
227-221	الملاحق.....



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
63	يوضح الشكل عناصر نظام التدريب	01
67	يوضح الشكل الفرق في مستوى الأداء	02
69	يوضح الشكل الخطوات الأولية في إعداد برنامج التدريب	03
82	يوضح الشكل مفهوم الإدراك	04
83	يوضح الشكل الدافعية وعلاقتها بالسلوك	05
85	يوضح الشكل عمليات الدافعة للأفراد ودرجة التشابكين حاجاتهم ورغباتهم	06
99	يوضح الشكل أنواع الحوافز المادية	07
100	يوضح الشكل أنواع الحوافز المعنوية	08
118	يوضح الشكل تفكيك رموز تسمية سوناطراك	09
141	يوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية سوناطراك	10
143	يوضح الشكل الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية والوسائل	11

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الجدول المؤسسات الناتجة عن إعادة هيكلة شركة سوناپراك	137
02	يوضح الجدول أشكال التوظيف	147
03	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الجنس	148
04	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	149
05	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب السن	150
06	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي	152
07	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	153
08	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	154
09	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	155
10	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الخضوع لعملية التكوين	156
11	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب طبيعة التكوين	157
12	يوضح الجدول مدة التكوين وطبيعة المشرف عن التكوين	158
13	يوضح الجدول أسلوب نقل المعرفة والصعوبات المواجهة للتكوين	160
14	يوضح الجدول مساهمة التكوين في مزاولة العمل	162
15	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الخضوع للتدريب	164
16	يوضح الجدول مساهمة التدريب	165
17	يوضح الجدول الحصول على التحفيز	166
18	يوضح الجدول طبيعة التحفيز	167
19	يوضح الجدول التحفيز السلبي	169
20	يوضح الجدول دور آليات إستثمارالمورد البشري	171

172	يوضح الجدول العلاقة بين آليات الإستثمار وخلق الثقة	21
173	يوضح الجدول العلاقة بين آليات الإستثمار والرضا الوظيفي	22
174	يوضح الجدول العلاقة بين آليات الإستثمار وإرتفاع الروح المعنوية	23
175	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب المواقف السلبية من التكوين	24
176	يوضح الجدول أهداف إستثمار المورد البشري	25
177	يوضح الجدول إمكانيات تحسين الأداء غير التكوين	26
178	يوضح الجدول تأثير التكوين على الأداء	27
179	يوضح الجدول علاقة التكوين بالرضا عن العمل	28
180	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب معدل تقديم الشكوى والتغيب	29
181	يوضح الجدول طلب نقل من مكان العمل وفرصة مغادرته	30
183	يوضح الجدول العلاقة بين الخضوع للتكوين والأقدمية في العمل	31
185	يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الخضوع لتكوين والجنس	32
186	يوضح الجدول العلاقة بين المستوى التعليمي وطبيعة العمل	33
187	يوضح الجدول العلاقة بين فاعلية التكوين والقائمين به	34
188	يوضح الجدول العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار وإستعاب المعلومات	35
192	يوضح الجدول العلاقة بين الخضوع للتكوين والتحفيز الإيجابي	36
193	يوضح الجدول العلاقة بين الترقية وتشجيع العملية التكوينية	37
194	يوضح الجدول العلاقة بين التحفيز السلبي وإتخاذ مواقف سلبية	38
197	يوضح الجدول العلاقة بين الرضا عن العمل ووضوح أهداف التكوين	39
198	يوضح العلاقة بين تقديم شكاوي والتغيب	40
199	يوضح العلاقة بين طلب نقل من مكان العمل وفرص مغادرته	41

ملخص:

من خلال هذه الدراسة أردنا التعرف على أهم آليات إستثمار المورد البشري التي تقوم بها مؤسسة سوناطراك بالأغواط، ومال هذه الميكانيزمات من دور فعال يسهم بطريقة أو بأخرى في تعديل سلوك أفرادها نحو الإيجاب وذلك من خلال تنمية وتقوية مواطن القوة والوقوف على نقاط الضعف، حيث إستخدمنا بعض الأدوات إحصائية كالإستمارة والملاحظة ومن ثم تحليل البيانات بأساليب إحصائية واستخلصنا في الأخير أن نجاعة العملية الإستثمارية للموارد البشرية مرهونة بمدى تشخيص ودراية القائمين على المؤسسة بمختلف سلوكيات أفرادها حتى تضمن أداء فعال يسهم بدوره في إرتقائها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.

Résumé :

Atravescetteétude , nousavonstentéd'identifierlemécanismeslesplus importants d'investissement dansles ressources humaines mis en œuvre par l'entreprise sonatrach à Laghouat, et ce que ces mécanismes ont comme rôle à jouer dans danslamodification, d'une manièreou d'une autre ,du comportement du personnel vers un comportement positif ,et ce, par ledéveloppement et le renforcementde points forts et l'identification des faiblesses. Acet égard, nous avons utilisé quelques outils statistiques ,et ,procédé ,par la suite, à l'analyse statistiqueDesdonnées, pour arriver, enfin, àdes conclusionsdont la plus importanteest que l'efficacité du processus d'investissement dans les ressources humaines dépend du diagnosticetdelaconnaissancedes gérants de l'entreprise desdifférentscomportementsdesagentsafindegarantir unepformance efficiente à de contribuer à la promotion de la société pour une plus grande compétitivité.

Abstract:

Throughthisstudy, wetriedtoidentifythemostimportantmechanismsof investment in human resources that Sonatrach has carried out in Laghouat, and the role that these mechanisms play to modify, in one way or another, employees' behavior towards a positive one through developing and strengthening positive aspects and identifying weaknesses. In this context, we have used some statistical tools, and then we analysed statistical data to come to some conclusions, among the most important of which is that the process of human resources investment depends on the diagnosis made by companies managers and their knowledge of the different behaviours of their employees so as to ensure a more efficient performance and achieve competitiveness.

المقدمة

مقدمة:

تعيش المنظمات في الأمانة الأخيرة تحديات مستمرة بحكم تواجدها في بيئة تنافسية ديناميكية حادة سواء على المستوى المحلي أو الدولي وحفاظا على كيانها التنافسي تجد نفسها مجبرة على مسايرة ومواكبة جل التغييرات والتطورات بما يخدم أهدافها. ولا يتسنى لها هذا دون العنصر البشري الذي يعد اللبنة الأساسية لحيويتها فهو الذي يمنحها التفوق والريادة بقدر الإعتناء والإهتمام بجل الأنشطة المتعلقة به كتنمية قدراته ومواهبه وخلق جو إبداع بشري له وهو ما يعرف اليوم بالإستثمار البشري هذا الأخير الذي يمارس من خلال عمليات تنظيمية مبنية على أسس علمية دقيقة تهدف إلى تحسين المهارات الأدائية ورفع القدرات والمواهب الفنية وإحداث جملة من التعديلات بصفة مقصودة كمعالجة القصور في الأداء الحالي من خلال التدريب والتكوين والتحفيز قصد تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجيات المسطرة وبالتالي الحفاظ على ديمومة وإستمرارية نجاحها، وبهذا يعد الإستثمار في المورد البشري ضرورة حتمية لا يمكن الوقوف ضدها لذا نجد أن المنظمة تسعى لتحقيقه إيماناً منها بأن عكساته المباشرة على تصرفات أفرادها التي لها تأثير بصفة مباشرة على إنتاجيتها الأمر الذي يستدعي إدخال تغييرات وأساليب جديدة لتفادي العواقب الوخيمة التي قد تلحق بها ، وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد تأثير المتغير الأول إستثمار المورد البشري على المتغير الثاني وهو تعديل السلوك التنظيمي.

و لمعالجة هذا الموضوع والإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع خطة بحثية مقسمة إلى أربعة فصول بحيث تناولنا في:

الفصل الأول: وهو المتعلق بموضوع الدراسة حيث تم تحديد أسباب إختيار الموضوع ثم أهداف و أهمية الدراسة بعدها تم تحديد إشكالية البحث إنطلاقاً من العام إلى الخاص وصولاً إلى التساؤل المركزي والأسئلة الجزئية متبوعة بفرضيات الدراسة وهي تمثل إجابات مؤقتة للأسئلة الجزئية بعدها تم تحديد المفاهيم المتعلقة بعنوان الدراسة تليها الدراسات السابقة بعدها المقاربات النظرية للدراسة ثم إعطاء لمحة عن منهج وأدوات جمع البيانات وأخيراً تحديد صعوبات الدراسة.

أما في **الفصل الثاني**: تناولنا المورد البشري وأساليب إستثماره.

وتضمن تحديد ماهية المورد البشري وأهميته ثم تطرقنا إلى ماهية الإستثمار المورد البشري وأهم النظريات المفسرة له ثم تم تحديد أهمية الإستثمار بعدها تطرقنا إلى أساليب إستثمار المورد البشري تضمنت بدورها التكوين والتدريب.

وفي **الفصل الثالث**: تناولنا السلوك التنظيمي وآلية تعديله حيث تضمن هذا الفصل ماهية السلوك التنظيمي وأهم التعاريف لسلوك التنظيمي وكذا مكوناته ومحدداته إضافة إلى النظريات المفسرة للسلوك وكذا علاقته بالعلوم وأخيرا تطرقنا إلى التحفيز (الإيجابي والسلبي) ونظام الجزاءات والإنضباط كآلية لتعديل السلوك التنظيمي وأخيرا التظاهرات السلوكية (الإيجابية والسلبية).

وأخير **الفصل الرابع**: وهو المتعلق بدراسة الميدانية حيث تم الربط بين متغيرين إستثمار المورد البشري كمتغير مستقل وتعديل السلوك التنظيمي كمتغير تابع وتضمن أربع نقاط رئيسية تفرعت بدورها إلى نقاط جزئية وتمثلت فيما يلي:

أولاً: تحديد المجال المكاني للدراسة، إذ تضمن التعريف بمؤسسة سوناطراك وإعطاء لمحة عن مؤسسة الصيانة DML بالأغواط ومديرية الإنتاج سوناطراك حاسي الرمل وتحديد هيكليهما التنظيمي.

ثانياً: المجال الزمني للدراسة وتضمن الدراسة الإستطلاعية، الدراسة الميدانية.

ثالثاً: متعلق ببيانات الدراسة تم فيها تفرغ وتحليل النتائج والمعطيات وكذا عرض وتحليل البيانات عامة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة نتائج الدراسة الميدانية، وأخيرا الخاتمة.

الفصل الأول

أولاً: أسباب إختيار الموضوع:

يعتبر موضوع إستثمار المورد البشري من المواضيع التي لها من الأهمية بمكان لما هذا الأخير من دور فعال في أي مؤسسة إذ أصبح ضرورة ملحة كونه يشكل ركيزة أساسية تعتمد عليها إنتاجية المؤسسة مما يستدعي عليها بالضرورة أن تفهم سلوكياتهم حتى يتسنى لها تعديلها لتفادي العواقب الوخيمة التي تلحق بها وبالتالي تعرقل أهدافها المسطرة كل هذا كون لدينا جملة من الأسباب تنوعت بين ذاتية و موضوعية.

أ - الأسباب الذاتية:

- ❖ تسليط الضوء على موضوع يتمحور في إطار التخصص الذي أدرسه تنظيم.
- ❖ إهتمامي بموضوع إستثمار المورد البشري ومحاولة معرفة كل ما يصاحبها من إنعكاسات سواء إيجابية أو سلبية.
- ❖ فناعتي بضرورة الإستثمار في المورد البشري بإعتباره رأس مال المؤسسة.

ب- الأسباب الموضوعية:

- ❖ إيضاح تأثير إستثمار المورد البشري على سلوك الأفراد في مؤسسة لها وزن جوهري في مجتمعنا ألا وهي سوناطراك.
- ❖ محاولة التعرف على طبيعة وآلية الإستثمار المطبقة في مؤسستنا المحلية وكيفية تأثيرها على السلوك التنظيمي للأفراد.
- ❖ بإعتبار موضوع الإستثمار المورد البشري من مواضيع الساعة التي تناولها عدة باحثين من زوايا و جوانب مختلفة.
- ❖ بإعتبار المورد البشري غاية تحقق التنمية الإقتصادية التي تعود على المجتمع الإيجاب.
- ❖ التعرف على الآليات الكامنة وراء العملية الإستثمارية.

ثانياً: أهداف وأهمية الدراسة:

أ- الأهداف:

يتجلى هدفنا الرئيسي من خلال هذه الدراسة في محاولة إبراز أهم النقاط الكامنة وراء آلية استثمار المورد البشري المطبقة على إحدى المؤسسات والتعرف على أهم إنعكاسات وردود الأفعال المصاحبة لتعديل سلوك الأفراد وما له من أثر سواء إيجابياً أو سلبياً. كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة عملية استثمار المورد البشري في رفع كفاءة العاملين ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى الكشف على مدى نجاعة البرامج التكوينية والتدريبية والتحفيزية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التعرف على عملية استثمار المورد البشري وكيف يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تعديل سلوك العاملين فيها.

ب- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع المتمحور تحت عنوان استثمار المورد البشري " كآلية لتعديل السلوك التنظيمي " للأفراد في المؤسسة في محاولة الإلمام بواقع الإستثمار المتبع والمطبق في مؤسستنا المحلية و نركز على جانب تعديل السلوك للأفراد العاملين و كذا محاولة إبراز مدى فعاليته وبذلك تبرز أهمية هذا الموضوع في أهمية استثمار المورد البشري في حياة المؤسسات و الأفراد لما له من تأثير واضح المعالم في خط سير عمل المؤسسة و كذا مستوى الأداء و الإنجاز و ضمان إنتاجية عالية وبالتالي تحقيق فاعلية ونجاعة المؤسسة مرتبطة بصفة أو بأخرى بالسلوك الإبداعي للأفراد العاملين.

كما تتجلى أهمية هذا الموضوع بالإهتمام المتزايد به إذ أصبح موضع إهتمام أغلب الباحثين والدراسيين بمختلف توجهاتهم الإيستمولوجية والإيديولوجية كل سلط ضوء دراسة والبحث من زوايته بإعتباره مورد ثمين تولى له المؤسسات الرائدة أهمية بالغة بغية تفكيك الشفرات الكامنة فيه.

ثالثاً: الإشكالية:

تمثل المنظمة كيان يتم تصميمه على شكل هرمي معين لتحقيق أهداف محددة إذ نجد كفاءتها متعلقة بقدرتها على التفاعل مع بيئتها التنظيمية واستجابتها للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فتحويلات وتغيرات البيئة ودرجة تعقدها وعدم إستقرارها تحتم على المنظمة مرونة عالية في تسير مواردها البشرية وهو ما يمنح المنظمة التفاعل إيجابياً مع بيئتها التنظيمية وإستجاباتها لتغيرات الحاصلة فيها ويتم ذلك من خلال إمتلاك المنظمة لمهارات التواصل وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر والفعالية التنظيمية والوظيفية.¹

فهي حوصلة تفاعل لجملة من الموارد البشرية والمادية والتنظيمية تتغير وتتحول بصفة دائمة ومستمرة بغية تحقيق الإستقرار والتوازن والسبيل الوحيد لتمكينها من التعايش هو إدخال جملة من التعديلات والتغيرات على مستواها حتى تتمكن من تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرعية وإعتماد على الدراسات الميدانية والإستعانة بخبراء الإستثمار والتطوير داخل المنظمة وخارجها والإسهام في متابعة تنفيذها وبعد المورد البشري من أهم وأبرز الموارد في المنظمة فهو الذي يحدد مستوى أدائها ونجاحها لما يملكه من مهارات تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية.²

فهو المتغير المحوري في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية فبدون الموارد البشرية تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً فال مورد البشري لديه القدرة على كسب الخبرة والمعرفة والمهارة والإبداع ويتغلب على ندرة الموارد الطبيعية.³

ويعد أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الإقتصادي ومنه صنعت مسيرة الحياة ويمكن الإستفادة من الموارد المتاحة أفضل إستخدام لأن العنصر البشري المتمثل في الأفراد وفي

1- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمارك وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاثر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جامعة بسكرة، 2010، ص 335.

2- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، (ب، ط)، عمان، 2010، ص 267.

3- فاضل جميل، طاهر علي عبد السلام عبد الدائم، دور ممارسات الموارد البشرية استثمار رأس المال البشري بحث تطبيقي في وزارة الصحة، مجلة دنانير، العدد السابع، بغداد، (ب، س)، ص 34.

جماعات العمل هو أهم القوى وأعظمها أثر في تشكيل حرية المنظمة فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ للمنظمة فرص الإنطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر وإحتمالات الفشل والإنهيار فنجد أن الموارد البشرية هي الإطار العام الشامل الذي يحقق أهداف المنظمة سواء شمل ذلك وظائف الأفراد كالتخطيط الوظائف أو توصيف الأفراد وتحسين ظروف العمل أو شمل نظم إختيار أو الترقية أو النقل أو إعداد وتدريب العنصر البشري بكافة مستوياته داخل المنظمة وخدمته وتحقيق الإستفادة منها من خلال مجموعة سياسيات وإجراءات عمل يتم تدريب الأفراد والمديرون عليها في المنظمات، وبالتالي نجد أن الإستثمار في المورد البشري عملية أساسية تهدف لزيادة مهارات وقدرات وخبرات القوى البشرية بالمنظمة وترقية مستوياته وتطورها حتى تكون متكيفة ومواكبة لتطورات الحاصلة في البيئة العاملة.⁴

إذ يعتبر الإستثمار في المورد البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المنظمات على إختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث ثبت أن العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج بل هو مؤثر رئيسي يجمع مكونات التنمية إذ أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم على إعتبارات الإنفاق على تنمية المورد البشري من أهم الإستثمارات ومازالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في دراسات وفعاليات التي تنظم في شكل متواصل وإعتباره العنصر الحاكم للتقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال فالنواتج الإجمالي القومي في مجتمع ما هو محصلة أداء قوى العمل المنتجة في هذا المجتمع أي قوى قوم العمل القادرة على العمل والراغبة فيه.⁵

فالإستثمار البشري كتنمية إدارية تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث إعداد القوى البشرية وحجم الهياكل الإدارية وذلك من

4- عنتر بن مرزوق ، حفيظي نور الدين ، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، طر ، عمان ، 2018 ، ص ص 67،68.

5-BernrdMartory et Daniel -Grazet ، **Gestion De resso,urces humane :sociaie et perfomances** ,punod,paris,2001,p238.

خلال إحداث تغيير شامل في سلوكيات وقيم العاملين بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لإحداث تغييرات سلوكية ويثبتها مع إعطاء الأهمية اللازمة لعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية باعتبارها من مقومات المناخ الضروري لإنجاح تلك التغييرات.⁶

إن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين.

وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة، لذا فإن الإهتمام بهذا العنصر في العصر الحديث ، قد أدى إلى تطور المفاهيم المتعلقة بإدارة الأفراد من حيث دورها واختصاصها في المنظمات الاقتصادية المعاصرة والانتقال من الدور التقليدي الذي يتولى القيام بالإجراءات المتعلقة بالتعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات في المنظمة وإتخاذ الإجراءات التنفيذية والخاصة بتسجيل حضور وغياب الموارد البشرية وكذا القيام بالإجراءات المتعلقة بصرف المستحقات وإمساك السجلات والملفات الخاصة بالبيانات البشرية ومتابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل... الخ.⁷

إلى الخيارات الإستراتيجية التي تتطلب إجراء تغييرات مهمة على مستوى الموارد البشرية مثل وضع برامج مستقبلية لتدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية وزيادة خيارتها ، في حين تتطلب خيارات أخرى إضافة موارد بشرية أو الاستغناء عن موارد أو إعادة تأهيل موارد أو إجراء مناقلات في المواقع الإدارية المختلفة في إطار إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ.⁸

كما نجد نوعية السلوك الأفراد لأي منظمة ترتبط بإدراكهم وإتجاهاتهم وميولهم وأدائهم وهذا باعتبار مجال السلوك التنظيمي مدخلا لا يقتصر على استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من

6- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، (ب ط) ، (ب ب) ، 2006 ، ص ص 208 ، 209.

7 - نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، ط 1 ، عمان ، 2009 ، ص 99.

8- بوخية قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط 1 عمان ، 2008 ، ص 44 .

الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن إستخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.⁹

وبتالى نجد أن نوعية سلوك المورد البشري تتوقف على مكانيزم الإستثمار المطبق عليه فكلما كان إيجابيا برز في المخرجات السلوكية للأفراد كتحسين الإنتاجية والفاعلية الإدارية والرضا الوظيفي وكذا نوعية الخدمة أو السلعة المقدمة من قبل المنظمة. ومن هنا يبرز دور العنصر البشري الأمر الذي يتجلى في زيادة وعي المنظمات بمكانته وإعتباره جوهر النجاح التنظيمي، وبناء عليه نحاول من خلال كل هذا أن نجيب على التساؤلات التالية:

- **التساؤل المركزي:** ما هي ميكانيزمات استثمار المورد البشري داخل موقع الدراسة وما هي انعكاساته على المخرجات السلوكية للأفراد؟

التساؤلات الجزئية:

- ما هي ميكانيزمات تكوين وتدريب المورد البشري؟
- هل يمكن إعتبار التحفيز كآلية فاعلة لتعديل السلوك؟
- كيف يؤثر إستثمار المورد البشري على سلوك الأفراد؟

رابعا: الفرضيات:

الفرضية العامة: السلوك التنظيمي الإيجابي والسلبي للمورد البشري يتوقف على درجة الإستثمار فيه.

فرضيات الدراسة الجزئية:

- ❖ يوجد ميكانيزمات مدروسة لتكوين وتدريب المورد البشري.
- ❖ يساهم التحفيز في تعديل سلوك المورد البشري.
- ❖ يؤدي الإستثمار في المورد البشري لمواجهة المؤسسة لسلوك غير متوقع.

- سامر جلد ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2009، ص9.11

خامسا: تحديد المفاهيم:

قبل الشروع في الكلام عن تحديد المفاهيم نحاول أن نعطي في البداية فكرة و جيزة عن المفاهيم CONCEPTS و مستوى التجريد.

الإصطلاح العلمي هو الوسيلة الرمزية SYMBOLIQUE التي يستعين بها الناس للتعبير عن المعاني والأفكار المختلفة بغية توصيلها لغيره من الناس و لكل إصطلاح مفهوم مرتبط به و تعبر المفاهيم دائما عن الصفات المجردة التي تشترك فيها الأشياء والوقائع والحوادث دون أن تعني واقعة أو حادثة بعينها أو شيئا بذاته.¹⁰

إذ يعتبر تحديد المفاهيم المصطلحات العلمية أمرا ضروريا في البحث العلمي ذلك لأنه يحتاج إلى درجة عالية من الدقة و التحديد كما أنه يستمد أغلب مفاهيمه من لغة الحياة العلمية.¹¹

فتحديد المفاهيم من أهم الخطوات التي يستند عليها الباحث بإعتبارها المرشد الذي يجنبه الوقوع في المتاهات و لذا سنعرض أهم المفاهيم الواردة في دراستنا هذه.

- إستثمار المورد البشري:

❖ تعريف الإستثمار البشري:

الإستثمار في اللغة مصدر فعل إستثمر يستثمر وهو مشتق قمر الرجل ماله إذا ألمها في معنى إستثمر ويقال استثمر ماله أي إستثمر وثمر وعرف أصحاب المعجم البسيط بأنه إستخدام الأموال في الإنتاج إما مباشرة بشراء آلات الأولية وإما بطرق غير مباشرة ككراء الأسهم والسندات.

10- جمال معنوق ، منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي ، بن مرابط ، ط1، الجزائر ، 2009 ، ص 50.

11- عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الإجتماعي ، مكتب وهبة ، ط 6، القاهرة ، 1996 ، ص 182.

❖ الإستثمار: (Investissement)

يعتبر الإستثمار من المصطلحات الشائعة ، فتعريفه أخذ من طرف الإقتصاديين في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 حيث نشأة عدة تعريفات فكلمة إستثمار من الكلمات التي يصعب وضع تعريف محدد يتفق عليه الجميع ، فنظرة الأفراد إلى الإستثمار تختلف باختلاف ظروفهم والمهن التي يشغلونها ، والأغراض التي يبيغون تحقيقها ، وغير ذلك ومن الصعب وضع تعريف واحد محدد لكلمة الإستثمار.¹²

وبصفة عامة يمكن تعريف الإستثمار أنه التوظيف أو الإستخدام الأمثل لرأس المال ومن الناحية الإقتصادية ، فإن الإستثمار ينطوي على توجيه أو الثورة المجتمعية إلى الإستخدامات المتعبة التي يمكن أن تسد حاجة إقتصادية وفي نفس الوقت ينتظر أن ينتج عائدا.¹³

❖ إصطلاحا:

نسلط الضوء على المقصود الفقهي لقد نال إستخدام الفقهاء القدامى المصطلحات تؤدي نفس المعنى الذي يؤدي به مصطلح الإستثمار ويمكن حصر هذه المصطلحات في مصطلح الإستثمار التنمية والنماء فهذه المصطلحات كثيرة وردھا على السنة الفقهاء.¹⁴ ويعرف الإستثمار أنه توظيف الأموال من قبل منظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية المتمثلة في الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة التأهيل والتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات بغية الحصول على بيانات ومعلومات وتخزينها وتحديثها وإسترجاعها.¹⁵

12 - عيادة خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال وخدمات ، درا الفكر العربي ، (ب ، ط) ، مصر ، 1985 ، ص 35.

13 - جميل أحمد توفيق ، الإستثمار وتحليل الأوراق المالية ، دار المعارف، الإسكندرية ، (ب، ط) ، مصر ، 1993 ، ص 89.

14- محمود محمد حمودة ، الإستثمار والمعاملات المالية في الإسلام ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص 28.

15- عبد الستار حسين ، دراسات وتقييم رأس المال الفكري ، <http://www.goole.Fr/Searchg>

يعرف بعملية إنفاق مالي حالي على التكوين وتعليم المورد البشري ينتج عنه قيمة مضافة للمنظمة عن طريق التميز والإبتكار في الإنتاج وتقديم الخدمات ويعرف أنه تطبيق قدرات ومهارات ومواهب الأفراد على النحو يمكنه من زيادة إنتاجه.¹⁶

وهو إنفاق على العامل لزيادة معارفه ومهارته الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل يمكنه من الحصول عليه في فترات مستقبلية.¹⁷

تعريف المورد البشري:

المورد البشري هو كل فئات العمال داخل المنظمة المكلف بأداء وظيفة محددة وفق مكانة محددة من قمته إلى قاعدته وعلى جميع المستويات التنظيمية الإدارية منها والإنتاجية.¹⁸

ويعني مجموع العاملين في المنظمة أو مؤسسة ما ، ويشمل مصطلح العاملين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين المستخدمين والموظفين الدائمين وغير الدائمين يقصد بلفظ موارد البشرية كل عمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في المستويات التنظيمية تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة ، ومن أهم الأصول التي تملكها المنظمة.

16- حسين عجلات ، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء لنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، 158.

17- جلال إسماعيل شبات ، ماهد كمال أحمد ، واقع رأس المال البشري في ضل مشروعات الريادية ، مؤتمر الإتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية يوم 13-14/ 07/ 2008 ، رام الله فلسطين ، ص ص 7 ، 8.

18- مليكة عرعور ، أساليب تنمية موارد بشرية وأهدافها ، كلية العلوم الإقتصادية مجلية العلوم الإنسانية ، العدد 23 ، جامعة بسكرة، 2011 ، ص159.

- تعريف الإستثمار المورد البشري:

الإستثمار البشري يتم من خلال وضع إستراتيجيات فعالة حول عمليات الإختيار والتعيين والحفاظ على العمالة والتعويضات المالية والتدريب والتطوير ورعاية العاملين.¹⁹ ويعرف بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع إستثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة أي حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائل مستقبلي أو زيادة بقيمة رأس المال المستثمر.

ويعرف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته وهو مجموعة مفاهيم والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والإتجاهات والسلوكيات. والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعلم نظامية وغير النظامية أو التي تسهم في تحسين إنتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

كما يعرف بأنه عملية إنفاق مالي حالي على تكوين وتعلم الموارد البشري ، ينتج عنها إضافة قيمة مضافة للشركة على طريق التميز والإبتكار في الإنتاج أو تقديم الخدمات.²⁰ والإستثمار في المورد البشري هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في بنائه بدنيا وعقليا ومهاريا ، خلال طفولية وحياته العلمية ، وهو مجموعة من الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها من أجل استغلال مجمل الموارد الإقتصادية.

المتوفرة لدى المؤسسة، ومن مجالات الإستثمار نجد الإنفاق لدى المؤسسة ، ومن مجالات الإستثمار نجد الإنفاق على الصحة ، التغذية ، التدريب ، والتعليم.²¹

19- إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، عائد الإستثمار في رأس المال البشري قياس قيمة الإقتصادية لأداء العاملين ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 ، مصر 2004 ، ص ص 204-408.

20 - عبد الله علي القرشي، الإستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي ، مجلة الأندلس للعلوم الإجتماعية والتطبيقية ، العدد العاشر ، المجلد (5)،(ب، ب)، 2013 ، ص476.

21 - رمضان محمد مقلد ، وآخرون ، إقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية، 2001 ، ص307.

- التعريف الإجرائي للإستثمار المورد البشري:

هو تحسين كفاءات الأفراد ومهارتهم من خلال توفير التدريب والتعليم والإدارة الجيدة للمورد البشري بهدف تحسين المهارات وجودة الكفاءات للعمال بهدف الحصول على مداخل أكثر من التكاليف التي يطلبها وبالتالي إنتاج قيمة مضافة.

- تعريف آلية:

هي وسيلة لإدارة المخاطر لتحقيق أهداف العمل أو لضمان إلتزام بعملية معينة وأمثلة آليات التحكم تشمل السياسات - الإجراءات والأدوار وغيرها... الخ.

- آلية:

اسم مؤنث منسوب إلى آلة.

- تعريف الإجرائي للآلية:

هو وسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق هدف معين أي مكانيزم يمكن من تحصيل حاصل.²²

- تعديل:

يرى كوبر وهيرون تيوراد أن تعديل السلوك هو العلم يشمل على التطبيق المنظم لأساليب التي إنبتقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد للسلوك يركز تعديل السلوك على السلوك الآني والمثيرات السابقة وتوابع السلوك.²³

- تعريف تعديل السلوك:

هو العلم الذي يشمل على تطبيق المنظم للأساليب التي إنبتقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد للسلوك.²⁴

22-www.almaany.com/ar/dict/ar-ar le7/02/201811:52.

23- عدنان أحمد ،أساليب تعديل السلوك ، المكتبة الإلكترونية ، ط 1 ، فلسطين ، 2006 ، ص 3.
-https://madoo.com/le26/12/2018 11:01.24

السلوك behavior:

من الناحية اللغوية فإن السلوك مصدر سلك طريقا ، و سلك المكان يسلكه وسلوكا و سلكه غيره و أسلكه إياه.²⁵

وهو النفاذ في الطريق يقال سلك الطريق ويقال سلكت الطريق وسلكت كذلك في الطريق فالسلوك هو سيرورة الإنسان ومذهبه.²⁶

السلوك مصطلح يشمل جميع النشاطات المختلفة التي يقوم بها الإنسان قد تكون في صورة التفكير العمل اللعب النشاط الإجتماعي وكذلك الممارسات الناتجة عن العلاقة بمجالات التعلم المختلفة وبالمشكلات والواجبات و بالمجتمع وبالقيم.²⁷

والسلوك كمصطلح علمي لا يشير إلى السلوك البشري فحسب فيمكن أن يستخدم للدلالة على سلوك مختلف أنواع الأحياء و كذا الجمادات فقد يبحث عالم النبات في سلوك النباتات أثناء تعرضها لأشعة الشمس أو البرودة الشديدة ، و كذلك يبحث الكيميائي في كيفية سلوك المادة كيميائية معينة كالماء عند تعرضه لدرجة الغليان.... فالتغيرات التي تحدث على النبتة و على المادة الكيميائية هي تغييرات سلوكية وبالتالي فالسلوك هو إستجابة (تغيير) أوردت فعل لمؤثرات خارجية أو داخلية.

والسلوك كلفظ يعني الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة إحتكاكه أو تعامله مع غيره من الأفراد أو نتيجة إتصاله بالبيئة الداخلية التي يعمل بها والبيئة الخارجية من حولها ويتضح من هذا التعريف أن السلوك بهذا المعنى يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو إنفعالات أو إدراك.²⁸

25 - عبد المجيد سيد أحمد منصور ، زكريا أحمد التريبي ، سلوك الإنسان بين الجريمة العدوان الإرساب ، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة ، 2003 ، ص 27.

26 - راغب الإصفهاني ، مفردات ألفاظ القرآن الكريم ، تحقيق عدنان داودي ، دار التعلم ، ط2 ، دمشق ، 1997 ، ص 452.

27 - سمير سعيد حجازي ، مراجعة المادة الفرنسية جالورجيو رادانيو ، معجم المصطلحات الحديثة ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، لبنان ، 2005 ، ص 25.

28-RichardHodgettondstvenAltman,Orgqzination Behavior ,phila delphia: wb.Siaunders.company,1997,p5.

أما السلوك الإنساني فهو أي شيء يفعله أو يقوله أو يفكر فيه الإنسان الفرد و غالبا ما يكون نتيجة مثيرات (مؤثرات) خارجية أو داخلية و يتجه الإنسان سلوكه و جهة معينة أملا أن يوصله إلى هدفه أو يقربه منه.²⁹

السلوك **compattement**:

الأفعال الظاهرة المباشرة و الضمنية كالتفكير أو التأمل الذي يمكن الإستدلال عليه بواسطة ملاحظة الأفعال المباشرة المرتبطة به.³⁰ وهو مجموعة من التصرفات التي تصدر عن الفرد إستجابة لمجموعة من التنبهات قد تكون أقوال أفعال - سياسات قرارات - ضغوط...الخ.

تؤدي هذه المثيرات بدورها إلى تعدد الإستجابات التي تصدر عن الفرد أو الجماعة.

- تعريف الإجرائي للتعديل السلوك:

هو تفعيل السلوك وذلك من خلال إتخاذ جل الإجراءات التي تستهدف ضبط السلوك (كل ما يصدر من الفرد من أقوال وأفعال حركية أو لفظية صريحة أو رمزية أثناء تفاعله في مواقف مختلفة بغية إكسابهم سلوك إيجابي عن طريق تقوية مواطن القوة وتذليل مواطن الضعف) عن طريق سياسات تحفيز - العقاب).

سابعا: دراسات سابقة:

تمثل الدراسات السابقة إستطلاع يتضمن مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة الواردة في دراسات أو بحوث أنجزت في زمن معين سابقا قبل الدراسة الحالية ولها علاقة عضوية بمتغيرات الدراسة.³¹

وهي مجمل الأعمال العلمية التي لها صلة بموضوع البحث المراد دراسته من طرف الباحث، وقد تكون علاقة هذه الدراسات بالعمل الذي نحن بصدد إنجازه ، علاقة مباشرة أو غير مباشرة ممكن أن نجد مثلا دراسات لها صلة مباشرة و بصفة كلية مع موضوع عملنا أو نجد

29 - سليم إبراهيم الحسينية، السلوك الإداري و العلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق ، ط1 ، الأردن ، 1999 ، ص 85 .

30- سمير سعيد حجازي ، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس و الإجتماع و نظرية المعرفة ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، لبنان ، 2005 ، ص 206 .

31- فوزي غرابية وآخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط3، عمان ، 2002 ، ص 29 .

دراسات لها مثلا ركن أو فرع من فروعها بالموضوع الذي نحن بصدد إنجازه هناك نوعان من الدراسات الممكن الإعتماد عليها في التأطير النظري للبحوث وهي:

أ- الدراسات الحرة وهي الكتب و المخطوطات و المقالات.

ب- الدراسات الأكاديمية (الجامعية) وتتمثل في الرسائل الجامعية المعدة في إطار إعداد مذكرات الماجستير ، أطروحات الدكتوراه و كذا الدراسات المعمقة.³²

وبتالي الدراسات السابقة تمكن من تكوين خلفية نظرية وبتالي الإستفادة والتبصر بالأخطاء قد إرتأينا أن ننوع في الدراسات السابقة للإحاطة بجوانب البحث والتقصي لمتغيرات الموضوع.³³

وفي دراستنا هذه وبعد البحث والتقصي تبين لنا لا توجد دراسة مشابهة له بل كان التناول بشكل جزئي تمثل في متغير واحد من متغيرات الدراسة وفي ما يلي بعض الدراسات التي لها علاقة جزئية بالموضوع المدروس.

1- الدراسة الأولى:

الطالب ومان محمد توفيق بعنوان تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن بولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

حيث انطلق الباحث في الإشكالية التالية:

1-1- ماهي المقتضيات السوسو تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟

32- جمال معتوق ، منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي ، بن مرابط ، ط1 ، الجزائر ، 2009 ، ص 50.

33- ميلود سفاري ، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون (ب، ط ، الجزائر ، 2000 ، ص 37.

1-2- التساؤلات الفرعية:

❖ كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

❖ ما هي الأساليب التقنية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية في عملية تنمية مواردها؟

❖ ما هي انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية.

1-3- نتائج الدراسة:

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التكنولوجيا الرقمية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة الأمنية لمدينة بسكرة بالجزائر ، وكذلك التعرف على مدى مساهمة هذه التقنية في عملية تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية وذلك لما للتكنولوجيا الرقمية من دور مهم ومحوري في رفع كفاءة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بشكل عام بوصفها أسلوبا إداريا فاعل في لأنشطة الإدارية والتنظيمية.

وطبقت الدراسة على عينة من أفراد الشرطة العاملين بمدرية أمن ولاية بسكرة والذين يمارسون بشكل مباشر مهام وأنشطة ذات طابع أمني ، حيث تم سحب عريضة لمجتمع الدراسة.

والبالغ عددهم (50) مبحوثا من خلال أداة الدراسة (الإستبيان) التي تم تصميمها لهذا الغرض كما استخدمت أداة أخرى متمثلة في المقابلة مع السيد مدير أمن ولاية بسكرة والسيد العميد رئيس خلية الإعلام والاتصال والسيد المحافظ رئيس المديرية الولائية للموارد البشرية بمديرية الأمن وقد توصلت الدراسة وإلى عدد من النتائج والتوصيات التي جاءت كالاتي.

❖ نلاحظ أن عينة الدراسة متنوعة وهذا ما يساعد الباحث على رصد مختلف الآراء والاستجابات على مختلف الفئتان العمرية ، وأن نسبة 54% من الأفراد العينة شباب وهذه النتيجة تعكس إلى حد ما تجانس مجتمع الدراسة.

❖ المستوى التعليمي من المؤشرات الهامة التي تساعد الباحث على تتبع الآراء والاتجاهات التي يدور حولها الموضوع وهدف الدراسة ، وهي المقياس الأساسي في فهم العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى معرفة مدى القدرة على تكيف مجتمع البحث مع المتغيرات الكبرى الحاصلة على المستوى العلمي.

❖ بالنسبة لعدد سنوات الخبرة نرى أن عينة الدراسة فتية حيث أن مجتمع البحث كانت تتراوح عدد سنوات الخبرة ما بين 5-15 سنة موزعين بشكل مقارب وهو ما سمح بدخول أعضاء التنظيم في تفاعلات إيجابية بنظر لتقارب المستويات التعليمية والعمرية والخبرة المهنية.

❖ تلقى الموارد البشرية لتدريب رقمي تفاعلي مع عينة الدراسة بنسبة 58% من مجتمع البحث الذين يرون أن إدارة الموارد البشرية وفرت تكوين وتدريباً مخصصاً قائماً على آليات التكنولوجيا الرقمية وذلك بإدخال بعض تقنيات التي تزيد من حجم المهارة والكفاءة لدى هؤلاء الخاضعين لمثل التدريبات.

2- دراسة الثانية: لجازية غداوية بعنوان الأبعاد الإستراتيجية للإستثمار البشري في المؤسسة جزائرية أطر نظرية وتطبيقات علمية. دار المثقف للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الجزائر، 2018.

إنطلقت الباحثة من الإشكالية التالية.

2-1- في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية الراهنة هل يمكن لإستراتيجية الاستثمار في المورد البشري المطبقة من طرف المؤسسة أن تسهم بشكل إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟.

2-2- الأسئلة الفرعية:

❖ هل يمكن إعتبار الإستثمار في تدريب المورد البشري كإستراتيجية للمؤسسة والحاجات النفسية والاجتماعية للعمال؟

❖ إلى أي مدى يمكن للإستراتيجية التحفيزية المتبعة من طرف المؤسسة تحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية؟

❖ إلى أي مدى يمكن اعتبار الاتصال كأحد الإستراتيجيات الفعالة للاستثمار في المورد البشري؟

2-3- نتائج الدراسة:

❖ إعتقاد المؤسسة على إستراتيجية التدريب والتحفيز والاتصال يسمح للإدارة الموارد البشرية أن تستثمر بشكل فعال في مواردها البشرية من خلال تنمية وتطوير طاقاتهم وكفاءاتهم وتحفيزهم ودفعهم لبذل الجهد والعطاء اللازمين من جهة ، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم التي يسعون إلى إشباعها سواء كانت مادية أو معنوية من جهة أخرى مما يسمح بتحقيق الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

❖ بحيث يظهر لنا الاستثمار الفعال في المورد البشري من خلال تحقيق إستراتيجية المؤسسة من جهة وتحقيق رضاه الوظيفي من جهة أخرى وذلك بتفاعل ثلاثة أبعاد أساسية يمكن اعتبارها إستراتيجيات هامة ينبغي على المؤسسة الاهتمام بتطويرها وتفعيلها لضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها من جهة وإشباع حاجات ورغبات مواردها البشرية بتحقيق رضاهم الوظيفي من جهة أخرى.

وتتمثل هذه الأبعاد في إستراتيجية التدريب والتحفيز والاتصال.

3- الدراسة الثالثة: لطالبة سراج وهيبة بعنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق صناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم إدارة الأعمال والتنمية المستدامة ، جامعة سطيف، سنة 2011-2012.

إنطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

3-1- ما مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية.

3-2- الأستئلة الفرعية:

- ❖ هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية.
- ❖ هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإجماعي للمؤسسة الإقتصادية.
- ❖ هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الإقتصادية.
- ❖ نتبع بمؤسسة: SANIAK إستراتيجية حديثة متنوعة في تنمية موارده البشرية.

3-3- فرضيات الدراسة:

- ❖ تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسن الأداء الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية.
- ❖ تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإجماعي للمؤسسة الإقتصادية.
- ❖ تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الإقتصادية.
- ❖ نتبع مؤسسة SANIAK إستراتيجيات حديثة ومتنوعة في تنمية مواردها البشرية.

3-4- نتائج الدراسة:

- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK تعتمد بالأساس على برنامج التكوين في إطار الشراكة التي تم عقدها مع المعهد العالي للتسيير بعنابة.
- بهدف تكوين عمالها في شتى التخصصات، بطريقة تستجيب لمتطلبات الفترة الحالية بالتنمية المستدامة.
- وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تركز على تكوين عمالها تكوين داخلي.
- مؤسسة SANIAK تخصص ما يعادل 1% من الكلية الأجرية لتدريب وتكوين عمالها فنظرا لحصولها على شهادة الأيزو 9001 والخاصة بنظام الجودة وشهادة الأيزو 14001 الخاص بنظام الإدارة البيئية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

وسعيها للحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية 18001 فقد عملت على تكوين وتدريب مواردها البشرية في هذا الإطار لضمان التحسين المستمر لأدائها.

❖ إن اهتمام بمؤسسة SANIAK بتكوين عمالها يبرز من خلال ارتفاع عدد العمال المكونين.

❖ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK ساهمت في تحسين أهم المؤشرات الإقتصادية للمؤسسة مثل حجم الإنتاج المبيعات.

كما ساهمت في تحسين أهم المؤشرات الإجتماعية كالمساهمة في تقليص البطالة.

4- الدراسة الرابعة:

للطالبة بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد بعنوان واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في مصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2008.

حيث انطلقت الباحثة من الإشكالية الآتية:

4-1- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في المصاريف العاملة في فلسطين وما هي سبل تطويرها؟

4-2- فرضيات الدراسة:

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية وواقع وتنمية الموارد البشرية.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق السياسات وخطط المطبقة في مصارف الإدارة وتنمية الموارد البشرية.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير سياسات المتبعة ومواكبة الجديد في علم الإدارة البشرية واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص مالي مستقل في الموازنة لإدارة الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.

❖ هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية تعزى إلى كل من الجنس/المؤهل العملي/ الوظيفة/ سنوات الخبرة في الوظيفة / حسبية المصرف الوطني ، / وافد رأسمال المصرف.

4-3- نتائج الدراسة:

بينت الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة للإدارة وتنمية الموارد البشرية في مصاريف العاملة في فلسطين وهي متوافرة بوزن نسبي (75.6%) وتدل هذه النسبة على مدى الأهمية التي تليها الإدارة العليا في مصارف إدارة الموارد البشرية وتنميتها. حيث أظهرت بالتفصيل وجود سياسات العمليات الإختيار التعيين- تدريب الموظفين نظام الأجور والحوافز والمزايا والخدمات.

❖ كما بينت الدراسة وجود دليل للعمليات ، لهذه السياسات أي لوائح تنفيذية لكيفية تطبيق هذه الأنظمة وهي متوفرة ومعروفة ويتم إعلامهم في حال صدور أي قوانين جديدة.

❖ كما أظهرت الدراسة وجود خطة معتمدة ومكتوبة لتطوير وإدارة وتنمية الموارد البشرية.

❖ بينت الدراسة أن فاعلية تطبيق السياسات والخطط المتبعة للإدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين جديدة حيث حصلت على وزن نسبي (72.9%) حيث أن سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة تحقق إختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف وتحفز العاملين على تطوير عملهم وتساهم في الكشف عن الإحتياجات التدريبية المطلوبة للموظفين ، كما أن هذه السياسات تحرص على رفع مستوى أداء العاملين لأمر الذي يؤدي إلى تقليل دوران العمل.

بينت الدراسة أن نسبة رضا وظيفي جيدة لدى العاملين لأمر الذي يعمل على زيادة الإنتاجية وكان من نتائج فعالية تطبيق سياسات وخطط إدارة وتنمية الموارد البشرية أن الموظفون يعرفون الواجبات والمهام الموكلة إليهم.

❖ كما ساهمت فعالية التطبيق بوجود خطة مستقبلية للقوى البشرية في المصرف وتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين من خلال التعاون والبحث المشترك مع الإدارات الأخرى في المصرف وتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين.

❖ وجود تطوير للسياسات المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية هي متوفرة بوزن نسبي (73.2%) وهذا مؤشر على مكانة إدارة الموارد البشرية لدى الإدارات العليا للمصارف حيث تحرص باستمرار على تطوير هذه الإدارة واستثمار الوقت والموارد المطلوبين لتطوير العاملين فيها للمتابعة جديدة علم إدارة الموارد البشرية ، ومن أجل تقوية الكادر العامل في هذه لإدارة يتم منحة الصلاحيات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة والمتكررة في العمل من خلال تأهيلهم وتدريبهم بشكل مستمر ودائم وإبقائهم على اتصال دائم يحدد علم الإدارة.

❖ كما بنيت الدراسة أن السياسات المتبعة غالب ما تخضع للمراجعة من أجل تحسين. كما أن هناك نسبة جيدة من المصاريف بتعيين بجهات خارجية لمساعدتها في عملية تطوير إدارة الموارد البشرية.

❖ بينت الدراسة كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين بوزن نسبي (72.5%) حيث اتضح أن الكادر العامل في الدوائر مؤهل مهنيًا وأكاديميًا يتم اختياره وفق أسس مهنية مثل المقابلات الاختيارات وإعلان عن الوظائف وفق ، الوصف الوظيفي المحدد لهذا الكادر.

والذي يحدد الوجبات والمهام المطلوبة منه والمسؤوليات الموكلة إليه ، والذي يحرص فيما بعد على تدريبية وتطويره في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية وإرساله التي مصارف خارجية في بعض الأحيان إن إستدعت الحاجة إلى ذلك كما بنيت الدراسة أن الإدارة تقوم بمكافأة وتحفيز الكادر نسبيًا.

❖ وأوضحت الدراسة وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين بصورة جيدة بوزن (72.7%) حيث أنه هناك بند مالي مستقل في موازنات المصارف لتطوير إدارة الموارد البشرية.

- ❖ تعزيز عملية تطوير تقوم بتوفير الموارد والإمكانات اللازمة.
- ❖ أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- ❖ فعالية تطبيق للسياسات والخطط المطبقة في المصاريف لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- ❖ تطوير السياسات ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية.
- ❖ بناء الطاقات البشرية والإدارية المتحصلة في الموارد البشرية.
- ❖ تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة للإدارة الموارد البشرية وبين واقع وإدارة وتنمية الموارد البشرية.

5- الدراسة الخامسة:

ل أحمد مهدي عبد القادر وأحمد إبراهيم ، بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بقطاع الصناعي والسوداني بتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية ، مجلة العلوم والثقافة ، مجلد 12 ، العدد 2 ، كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة السودان ، 2011.

حيث إنطلق الباحثان من الإشكالية التالية:

5-1- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنخفاض إنتاجية الأفراد.

5-2- الفرضيات الدراسة:

❖ هناك علاقة ذات إحصائية بين نقص الكوادر البشرية اللازمة للعمل وإنخفاض إنتاجية للأفراد.

❖ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم قيام عمليات الإختيار والتعيين على منهجية عملية بحثية لتحديد صلاحية المتقدمين وإنخفاض إنتاجية الأفراد.

❖ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم استمرارية التدريب طوال حياة الفرد الوظيفية وإنخفاض إنتاجية للأفراد.

5-3- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال واقع الدراسة الميدانية واستنادا إلى النظريات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية إلى النتائج التالية.

❖ هناك علاقة بين نقص الكوادر البشرية اللازمة للعمل وإنخفاض إنتاجية الأفراد حيث أن عدم التخطيط الجيد للموارد البشرية هو الذي يؤدي إلى النقص سواء من ناحية كمية أو نوعية ، والذي ينعكس بدوره على الإنتاجية الكلية للمنظمة وبالتالي إنتاجية الفرد هذه النتيجة مخالفة لما توصل إليه (عبد العزيز هاشم 2005) الذي توصل إلى إنعدام العلاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن جود تخطيط للموارد البشرية لا يعني بالضرورة زيادة في الإنتاجية.

❖ عدم اعتماد إدارة الموارد البشرية على التنسيق بين الإدارات والأقسام في عملية تخطيط الموارد البشرية إلى عدم تحديد إحتياجات كل إدارة من العناصر البشرية.

❖ حرص متوسط من إدارة الموارد البشرية على إستخدام إختيارات والأساليب العلمية لتمكين من المفاضلة والإختيار بدرجة عالية من الموضوعية بين المتقدمين للإلتحاق بالعمل.

❖ هناك علاقة بين إنخفاض كفاءة وفعالية العنصر البشري في الإنتاجية وعدم إستمرار التدريب طوال حياة الفرد الوظيفية فالتدريب المستمر يعني زيادة الإنتاجية.

❖ ليس هناك علاقة معنوية بين إنخفاض كفاءة وفعالية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وعدم ملائمة أساليب وتقييم الأداء المستخدمة لأنها وصفية وإنطباعية.

❖ ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتقييم الأداء ضعيفة ولم ترتقي إلى المستوى الذي يمكن من المساعدة على زيادة الإنتاجية.

❖ هنالك علاقة بين عدم إقتران الحوافز المادية بالمعنوية وإنخفاض الإنتاجية الأفراد.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الموارد البشرية بالشركة إستراتيجية الشركة ككل ولكنها لا تعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق مع الإستراتيجية بحيث تلبي إحتياجاتها من العنصر البشري.

❖ ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجية وغير مكتملة المعالم بالرغم من وجود إهتمام ببعض الجوانب.

❖ هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين فقيام إدارة البشرية بالوظائف التي تمت مناقشتها ينعكس إيجابيا على إنتاجية العاملين.

❖ تركز إدارة الموارد البشرية على تهيئة ظروف العمل المادية نسبة لتأثيرها في خفض معادلات الغياب والحوادث والإجابات أثناء العمل مما يساعد على رفع إنتاجية العامل.

❖ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر عدم إقتران الحوافز المادية بالمعنوية على إنخفاض إنتاجية الأفراد تعود إلى الحالة الإجتماعية بغض النظر عن نوع الحالة متزوج أو غير متزوج يرى الباحث هذه النتيجة تعود إلى أن العاملين بحاجة إلى حوافز المعنوية باختلاف حالتهم الإجتماعية.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في أثر عدم استمرار التدريب طوال حياة الفرد الوظيفية عن إنخفاض إنتاجية الأفراد.

الحاجة إلى التدريب لا ترتبط بالمؤهل العلمي ، فبعض الإدارات ترى أن العاملين إذا اكتسبوا مؤهلات علمية ليست هنالك حاجة إلى تدريبهم مرة أخرى وأيضا يلاحظ أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في أثر نقص الكوادر البشرية على إنخفاض إنتاجية الأفراد تعزى إلى عدد سنوات الخبرة والتدريب في مجال العمل.

6- الدراسة السادسة:

لـ شماس نادية، تحت عنوان سلوك وتصرفات الصناعيون في ظل التحولات السوسيو الإقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع تريفور وهران ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإجتماعية ، قسم علم الإجتماع ، 2013 ، 2014. انطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

6-1- تصرفات والممارسات المتمثلة في السلوك الإنساني والتنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية الصناعية العمومية متسائلين عن واقع هذا السلوك في ظل التحولات السوسيو

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الإقتصادية والثقافية للمجتمع الجزائري، أي هل السلوكيات التي يفرزها العمال تتوافق مع متطلبات السلوك التنظيمي ؟

6-2-التساؤلات الفرعية:

❖ ما هي العوامل المحركة للسلوك العمالي والمؤثرة فيه داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية.

❖ هل تم الإستغناء عن الأفكار والأساليب القديمة التي كان يمارسها السلوك التنظيمي

(إدارة المؤسسة) والسلوك العمالي إلى حد السواء؟

❖ ما دور الجماعة المتماسكة أيضا في التأثير على السلوك الفرد وعلى قدرات التنظيم في تحقيق أهدافه ؟

❖ ما أثر شتى الأنظمة الداخلية والخارجية على أداء وسلوك العامل؟

6-3- فرضيات الدراسة:

❖ القدرة الجسمية للعامل ليست هي المحدد الرئيسي للإنتاج بل هناك محددات إجتماعية وثقافية تتمثل بإرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل وبخلفيته الإجتماعية وروحه المعنوية والتقاليد والأعراف التي تحكم الجماعة.

❖ تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على العمال وسلوكهم كما يعتبر سلوك وتصرف العمال المؤسسة الإقتصادية العمومية.

❖ نعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.

❖ الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة أنفسهم لما ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.

❖ تأثير الجانب الإجتماعي والنفسي للعامل والبيئية الداخلية للمؤسسة عن معنويات الأفراد وبالتالي إنتاجهم.

❖ السلوك التنظيمي والعمالي بما يشكلانه من علاقات واتصالات في جميع المستويات يبقى متمسك بالقيم والمبادئ البشرية السابقة التي تظل تفترض وتملي متطلباتها عليها.

6-4 - نتائج الدراسة:

❖ أظهرت الدراسة أن مستوى تأهيل الموارد البشرية كان متوسط حسب تصورات وآراء إطارات ومسيري المؤسسة ، وهو يرتبط بذلك لمختلف الأبعاد المتبناة في هذا المحور والتي كانت أيضا ذات مستوى متوسط ، ما عدا التفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار التي كانت فيها درجة القبول المرتفعة.

❖ تبين أن مستوى أداء المؤسسة حسب تصورات وآراء إطارات ومسيري المؤسسة كانت متوسطات وحتى جميع الأبعاد المتعلقة به بمحور النمو والتعلم ومحور العمليات الداخلية - محور العملاء - المحور المالي كانت أيضا ذات مستوى متوسط ماعدا الفقرات المتعلقة بمحور الطلاء كان لمستوى مرتفع - سيما مع زيادة المبيعات الإنتاجية.

❖ هناك مجموعة ممن الأبعاد المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية ذات علاقة عكسه مع أداء المؤسسة والمتمثلة في تفويض السلطة والمشاركة في القرار، المشاركة في المعرفة وتحويلها والثقة ، تطبيق المعرفة وجميع هذه الأبعاد هي متداخلة ومتبادلة ومترابطة من حيث التأثير.

❖ الأبعاد أو المتغيرات التي أثرت في أداء المؤسسة محل الدراسة ، كانت بالترتيب الآتي تفويض السلطة والمشاركة في القرار، تشخيص وتوليد المعرفة ، فرق العمل ، أخيرا تخزين المعرفة من حيث قوتها التفسيرية في نموذج الدراسة أما الباقي من حيث الأخرى (التحفيز، الإتصال، التدريب، الثقة المشاركة في المعرفة وتحويلها تطبيق المعرفة) فهي ليست لها دلالة معنوية من وجهة نظر المبحوثين.

❖ قوة العلاقة بالأخذ تعين الإعتبار الأبعاد الأربعة المفسرة المجتمعة متمثلة في تفويض السلطة والمشاركة في القرار وفرق العمل وتشخيص وتوليد المعرفة وتخزين المعرفة وأثرها الكلي في أداء المؤسسة، هي 80.8%.

❖ يمكن إرجاع الأسباب التي أدت إلى مستوى قبول متوسط لتأهيل الموارد البشرية من وجهة تصورات وآراء إطارات ومسيري المؤسسة بحسب الأبعاد المتبناة فيها كل على حدى إلى عدم إحساس أفرادها بالأمن الوظيفي من جراء عقود العمل المفتوحة المدة أو محددة الآجال والقابلة للتجديد.

❖ عدم عدالة نظام الترقية وما هو أثره على الحركة المهنية.

❖ تدني الأجور وعدم مسايرة السياسات الوظيفية المتعلقة بسلم الرواتب والمكافآت والمنح للتحويلات الحاصلة وتعد الأسباب السابقة من أهم العوامل المؤثرة في العملية التحفيزية للأفراد.

❖ وهو ما دفعهم للإضراب وكانت أهم مطالبهم زيادة الأجر.

❖ الثقة المحدودة بين مواردها البشرية وتخوفهم من خلال إتباع الإجراءات الإدارية تبعا للهيكل التنظيمي.

❖ غياب التعاون والتشارك وروح فريق العمل عموما.

❖ ضعف وقلة البرامج التدريبية سيما منذ 2008 وغياب عملية تقييم أداء أفرادها عمليا.

❖ ضعف الإتصال في المؤسسة بين أفرادها سيما بين الإداريين والعمال التنفيذيين وإتباع تدرج المستويات الهرمية التنظيمية.

7- الدراسة السابعة:

ل محمد الهزام بعنوان تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان ، 2015 / 2016 حيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية:

7-1- ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل إقتصاد معرفي وكيفية أداء وظائفها المختلفة بالمؤسسة الجزائرية ؟

7-2- الأسئلة الفرعية:

❖ ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات الإتصال ؟

❖ ما نوعية الموارد البشرية المطلوب توفرها نتيجة تكنولوجيا المعلومات في ظل إقتصاد معرفي.

❖ ما هو دور إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات المتسارعة.

❖ ما هي الأساليب الجديدة لتسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات في ظل إقتصاد معرفي؟

❖ ما هو دور إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات المتسارعة؟

❖ ما هي الأساليب الجديدة لتسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد معرفي؟

8- الدراسة الثامنة:

لـ مانع صبرينة ، بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه جامعة بسكرة سنة 2014/2015.

إنطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

8-1- ما أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟

8-2- التساؤلات الفرعية:

❖ ما هي استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟

❖ ما المقصود بالأداء البشري وما هي الإستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع في مستوياته؟

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجيات

التدريبية وأداء الموارد البشرية ، في الجامعات محل الدراسة.

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التعليم

التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية

التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية الإبداع

الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

8-3- فرضيات الدراسة:

❖ يشكل كل من التدريب ، التعلم التنظيمي التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تبنتها لجامعات كآليات للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية في الجامعات محل الدراسة.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

8-4- نتائج الدراسة:

❖ وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الإستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين وإداريين الكفاء أكدت الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر منها.

❖ عدم مقارنة أداء الموظفين المتمدرسين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية التي تتبع من واقع الإحتياجات.

❖ غياب التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية لعدم تقصي آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأسلوب وتقنيات التدريب التي خضعوا لها.

❖ تولى الجامعة أهمية إستراتيجية لتعلم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراء مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا أمام تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة مستعلمة.

❖ يشكل التطوير التنظيمي والإداري تطوير المسار الوظيفي استراتيجيات هامة من القدرات الوظيفية للموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة إلا أن تغيب إهتمامها بعامل التحفيز والتوسيع في أدواته من مادية ونفسية قلل نوعا ما من فاعلية هذه الإستراتيجية.

❖ يشكل الإبداع الوظيفي إستراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة إلا أنها قصرت النظر في أهمية حفز ومكافأة الأفراد و فرق العمل إلى تخلق طرق وأساليب عمل جديدة يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدارات الجامعة لأهمية.

التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا والدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين و حفزهم للعمل أكثر، هذا قلل من فعاليتها.

9- الدراسة التاسعة:

ل هشام بوكفوش بعنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرحيوة ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية ورسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2006/2005.

حيث انطلقت الباحث من الإشكالية التالية:

9-1- ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها ؟

9-2- فرضيات الدراسة:

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

❖ يفرض نظام إقتصاد السوق على المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

9-3- نتائج الدراسة:

❖ يمكن القول أن العامل في المؤسسة بتوظيفه بالطريقة الصحيحة مع إمكانية تدريبية على الآلات التي يعمل عليها سواء عن طريق المشرف المباشر الذي يقدم النصائح بصفة دائمة تساهم بشكل كبير في إتقان عمله ، غير أن إهمال الجانب المادي يؤدي إلى نقص التركيز الذي يؤثر على العامل من خلال الإصابات التي تعترضه.

❖ تزداد فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها فيما يخص زيادة الإنتاجية هو تجديد آلياتها ومعداتنا والذي يفرض على المؤسسة إعادة تدريب وتأهيل عمالها وفق الآلات الجديدة وهذا ما حصل داخل المؤسسة فقامت بتقسيم العمال وفق البرامج التدريبية الذي مس التجديد أنشطة معينة فقامت بتدريبها، على استخدام معدات جديدة إلا أن طبيعة التدريب بقيت داخل مكان العمل عن طريق المشرف المباشر ، ونتيجة لذلك تكيف العمل داخل وظائفهم والذي لا ينفي وجود عدم التكيف ، فالمؤسسة بتدريبها لعمالها ساعدت في تكيفهم غير أن كثافة العمل تبقى في حالات عدة سببا في إحداث التكيف كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التدريب العمال لم تقتصر على الإشراف المباشر توجيهات العمال التعليمية ساعدتها في تنمية قدراتها ذاتيا حتى وإن قلت ، فالتنمية الذاتية لا تعقها الوسائل ، ولا عدم اهتمام الإدارة ولا الوقت بالنسبة لأفراد معينين ، غير أن العوامل الأخيرة نفسها وقفت أمام تطوير بعض الأفراد لقدراتهم فهذا ما جعل الإدارة تبحث عن مجالات أخرى خارج المؤسسة لتساهم في تطوير مهارات عمالها من بينها فروع تابعة للمؤسسة وأخرى خاصة بمراكز التكوين.

ثامنا: المقاربات النظرية للدراسة:

إن دراستنا هذه تنطلق من قناعة أنه عذر الإمام بكل جوانب الإشكال المطروح والكشف عن حقائقه الإجتماعية بطريقة موضوعية وشمولية تجعل من نتائجه حقائق أكثر سلامة وصحة وبالإعتماد على نظرية واحدة أو مقارنة منهجية واحدة تحيط بكل زوايا الموضوع بحيث لا تتهكل المعرفة العلمية إلا من خلال إعادة تركيب المعارف إنطلاقا من نقد مجموعة نظريات متجانسة تستمد منها عناصر مختلفة ومتباينة.³⁴

ومما سبق و حسب عنوان دراستنا فالمقاربات الآتية لها صلة بموضوع دراستنا

1- نظرية النظم:

يعتمد مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية على القيام بمجموعة متتابعة من المراحل مرتبطة مع بعضها البعض في شكل دائري تصف الخطوات الأساسية التي يمكن من خلالها تدريب وتنمية قدرات ومهارات ومعارف الأفراد في المنظمات ويعكس هذا التتابع أن عملية التنمية عملية مستمرة بلا توقف في حياة الفرد وحياة المنظمات.³⁵

حيث يتم مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية بعناصر وهي: مدخلات (وتضم معلومات قوى ، مواد ، آلات ، أموال ، إدارة أفراد) ثم تحويل المدخلات أو مراحل أنشطة تنفيذية (وتضم قرارات إدارية أو وظائف ثم المخرجات) السلع ،خدمات ، رضاء للعاملين ، إستمرارية المنظمة ، وأخيرا التغذية العكسية.³⁶

وفي ضوء بحثنا هذا استخدمنا مدخل النظم كمنهج بحث لتحليل وتفسير المراحل التي يمر بها استثمار المورد البشري.

تمثلت المدخلات في الموارد البشرية أما تحويل المدخلات تمثل في التكوين والتدريب والتحفيز بنوعيه وكمحصلة لمراحل السابقة نجد المخرجات السلوكية التي بدورها لها إنعكاس على المنظمة (التغذية العكسية).

2- نظرية التعزيز لسكينز 1969:

إعتمدت هذه النظرية على عوامل البيئة الخارجية التي تحدد سلوك الإنسان كما أن ركيزة الدافعية عند سكينز هي البحث عن تصور لائق للمحيط الذي يجب أن يعمل فيه العامل حيث يقول سكينز بأن المحيط الخارجي ليس الإحتياجات والرغبات هي التي تحدد السلوك الذي يجب إنتهاجه ويتحدث عن عاملين:

2-1- عامل التدعيم الإيجابي:

هذا العامل هو الحافز والمشجع الذي يدفع الشخص نحو الهدف سواء للعامل أو الإطار الذي يجب العمل على تجديده دائما فالتحدي الذي يواجهه المسير يتمثل في إختيار عوامل تدعيم إيجابية قادرة على خلق وتقوية وديمومة السلوك الذي يرغب فيه لكي يصل إلى

³⁵ - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ،(ب،ط) ، الإسكندرية، 2009 ،ص 214.

36 - محمد علي سالم ، نظرية التنظيم ، دار البداية ناشرون وموزعون ، ط1، الأردن، 2009 ، ص29.

الأهداف التي سطرها كالمشاركة في إتخاذ القرارات واللجوء إلى عوامل أخرى عديدة من شأنها أن تزيد من التدعيم الإيجابي.

2-2- عامل التدعيم السلبي:

يهدف من خلاله سكينز إلى عدم تشجيع السلوك الغير مرغوب فيه وتشجيع السلوك المرغوب فيه.³⁷

تاسعا: الأدوات المنهجية:

1- المنهج المتبع:

باعتبار المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث³⁸، وهو مجموعة من العمليات تسعى لبلوغ هدف إذ يعتبر الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معينة بعبارة أخرى المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث.³⁹

إذ يعتبر الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معينة.⁴⁰

37 - محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، دار السيرة للنشر ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص 155.

38 - فوزي غرابيية و آخرون ، مرجع سابق ، ص 30.

39 - موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 98.

40 - فوزي غرابيية و آخرون ، المرجع نفسه ، ص 30.

وبهذا نجده مسعى للباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية إذ يحدد هذا الأخير حسب طبيعة المواضيع المستخدمة في العلم و يظهر جليا أن المنهج المناسب في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات.⁴¹ الذي إرتبطت نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية و مازال الأكثر إستخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن ، إذ يمثل طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة ، إذ أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد درستها و جمع أوصاف و معلومات دقيقة عنها و المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة و يوضح خصائصها أما التعبير الكمي يعطيها و صفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وهو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية ويرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصورها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.⁴²

كميًا مع تسجيل دلالاتها وخصائصها و تصنيفها وكشف الإرتباطات بمتغيرات أخرى إن الدراسات الوصفية تهدف لتقرير خصائص مشكلة معينة و دراسة ظروفها المحيطة بها أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف من بهدف وصف هذه الظاهرة و صفا دقيقا شاملا من كافة جوانبها ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة والدراسات الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق و تلك البيانات و تحليلها وتحديدتها بصورة التي هي عليها كميًا و كيفية بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها هذا و تفرض الدراسات الوصفية أن هناك قدر موفور من البيانات عن ظاهرة

41-Wong.Effectiveness of Empowerment For positive change.Royal Roads University.Canada2005.

42 - عمار بوحوش ، محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، الجزائر، 1995 ، ص 99.

الدراسة و أن تلك البيانات متاحة من خلال بعض الدراسات التي سبق إجرائها في الميادين المتشابهة.⁴³

- كما يعد هذا المنهج الطريقة التي يسعى من خلالها الباحث إلى جمع البيانات والحقائق حول الظواهر الإجتماعية بصفة كيفية QUALITATIVE كما لا تتوقف مهام هذا المنهج في جمع الحقائق و البيانات الكمية بل يتعدى هذا ليصل إلى التحليل الكيفي الدقيق ثم في الأخير إلى نتائج قابلة لتعميم كما يعد هذا المنهج طريقة يعتمدها الباحث بغية الحصول على معلومات متنوعة و دقيقة تصور الواقع الإجتماعي كما هو وتساهم بصفة فعالة في تحليل ظواهر هذا الواقع.⁴⁴

2- عينة الدراسة:

إن التعرف على مجتمع البحث و تحديد عناصره من أصعب المراحل التي يتميز بها البحث العلمي فتحديد العناصر التي يدرسها الباحث و ينتقيها من مجتمع البحث يتوقف على إلمامه بالإشكالية تحديدا أو صياغة كما أنه يتوقف على الوسائل التقنية سواء مادية أو بشرية وهذه العناصر تتم بالعينة فالعينة هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة يميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجرى عليها البحث والتقصي ، يقول ريمو بودون في هذا الصدد "بفضله يمكننا تحديد التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعطيات المتشابهة من عنصر إلى آخر من مجموعة العناصر ، فيما يسمح هذا التشابه بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات.⁴⁵

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى إستنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي فالكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي نهتم بدراسته و على ضوء موضوع دراستنا و التي تدور حول " إستثمار المورد البشري كآلية لتعديل السلوك

43 - محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث،(ب، ط)، الإسكندرية، 2001 ، ص 108.

44 - جمال معتوق ، مرجع سابق ، ص 120.

45 - قمانة محمد ، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ، رسالة ماجستير علم الإجتماع التنظيم و العمل ، جامعة الجزائر ، 2004 ، 2005 ، ص 18.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

التنظيمي" في إطار العام لمجتمع البحث وهو عمال مؤسسة الصيانة سوناطراك ومديرية الإنتاج بحاسي الرمل فإن العينة المناسبة للدراسة هي العينة البسيطة المنتظمة إذ كان الإختيار عينة الدراسة كآلتي.

تجدر الإشارة هنا أن إختيار المؤسستين لإجراء الدراسة الميدانية في نفس القطاع (الإقتصادي) ، وتدرجان ضمن المؤسسة الأم سوناطراك الغرض هو زيادة حجم العينة ولا مجال للمقارنة بينهما وذلك من أجل تأكيد العينة المختارة على الواقع فكلما زاد حجم مجتمع الدراسة كبر حجم العينة.

بحكم أن عدد أفراد مؤسسة الصيانة DML بالأغواط 400 فرد ضف إلى ذلك فضولنا بتغيير المؤسسة لكن دون الإستغناء عن مؤسسة الصيانة بحكم أنه سبق لنا وأن قمنا بالتريص فيها خلال تحضير شهادة لليسانس والماجستير بين فترة 2009- 2013 الأمر الذي أكسبنا علاقة طيبة مع بعض المسؤولين مما يسهل لنا الحصول على معلومات في كل الأوقات ولذا تم الجمع بين العدد الإجمالي الكلي للأفراد مؤسسة الصيانة والعدد الإجمالي الكلي لمديرية الإنتاج بحاسي الرمل والمقدر عدد أفرادها الكلي بـ1400 حيث كان حجم المجتمع الأصلي كما يلي: $1800=400+1400$.

وتم إختيار نسبة 5% من المجتمع المكون من 1800 فرد بحيث تحصلنا على حجم العينة و المقدر 90 فرد و ذلك من خلال:

$$\begin{array}{l} 1800 \longleftarrow \%100 \\ x \longleftarrow \%5 \end{array}$$

$$\frac{1800 \times 5}{100} = 90 \text{ فرد}$$

ملاحظة:

- حيث قمنا بتوزيع 35 إستمارة في مؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط DML و توزيع 55 إستمارة في مديرية الإنتاج سوناطراك بحاسي الرمل.

3- التقنية: إستمارة مقابلة

هو عبارة عن دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة التي يتعرض لها وجها لوجه بين الباحث والمبحوث بانتقاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث أي أنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة، تعتبر أداة ملائمة للحصول على المعلومات والحقائق مرتبطة بواقع معين و كما تكتسي أهمية كبيرة في جمع البيانات اللازمة لإختبار الفرضيات ولذلك تم إختيار إستمارة مقابلة بغرض ملاحظة أجوبة المبحوثين و لأن أسلوب المقابلة يحقق عدة أهداف من أهداف الدراسة حيث يمكن للباحث بالإضافة إلى توجيهه للأسئلة للمبحوث القيام بإجراء الملاحظة لبعض الجوانب مثل رد فعل العامل و ملامحه عند إجابته على واقع إستثمار المطبق في المؤسسة ومدى إرتباطه بالسلوك التنظيمي.⁴⁶

وعن طريق المقابلة الشخصية يستطيع الباحث التأكد من صحة البيانات وعدم تناقضها مع الواقع أو مع إجابات سابقة و إمكانية مراجعة أفراد البحث إذا إقتضى الأمر وجود الباحث مع المبحوثين يضيف على الباحث أهمية و جدية في نظر المبحوثين ووجوده أيضا يشجع المبحوث على الإستجابة ، كما يستطيع الباحث توضيح أية قضية غامضة في البحث للمبحوثين.⁴⁷

3-1- تصميم الإستمارة:

بعد جمع المعلومات وإستشارة المشرف والمحكمين تم بناء وتصميم إستمارة تقيس مدى تأثير عملية إستثمار المورد البشري على تعديل السلوك التنظيمي حيث تضمنت الإستمارة 46 سؤالاً موجهاً منها 7 أسئلة في المحور الأول متعلقة بالبيانات الشخصية.

(الجنس، السن، الأصل الجغرافي، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل الأقدمية في المؤسسة) و 39 سؤالاً مقسماً إلى ثلاثة محاور حسب طبيعة تساؤلات وفرضيات الدراسة حيث تضمن المحور الثاني 12 سؤال وهو المتعلق بالإستثمار المطبق في المؤسسة في حين تضمن المحور الثالث 13 سؤال متعلق بالتحفيز كآلية لتعديل السلوك التنظيمي في حين

46 - رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دار الكتاب الحديث، (ب ط)، الجزائر، 2004 ، ص111.

47 - مسعود بيطام، الملاحظة و المقابلة في البحث السوسولوجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، (ب،س)، ص 124.

تضمن المحور الرابع 14 سؤال متعلقة بإنعكسات إستثمار المورد البشري على تعديل السلوك التنظيمي.

عاشرا: صعوبات الدراسة:

من المعلوم أن أي باحث خلال قيامه ببحثه يتلقى صعوبات أيا كان نوعها الأمر الذي يؤدي إلى تطلب مجهودا أكبر.

عرقل مسار بحثي هذا إستغراق وقت كبير في مجال المقابلات الإستكشافية وذلك قصد التأكد من إجراء الدراسة الميدانية وتطلب من الأمر الإستعانة حتى بعلاقات شخصية لتمكن من حصول على معلومات لصعوبة التحاور مع إطارات المؤسسة بحكم طبيعة مسؤوليات والمهام الموكلة إليها بتالي صعوبة الحصول على معلومات.

- التنقل بصفة دائمة لمديرية الإنتاج حاسي الرمل(عناء السفر والتعب)

- مسؤولية العائلية ومسؤولية العمل ليست بالأمر السهل الذي يستهان به.

الفصل الثاني

تمهيد:

من المعروف أن نجاح أي منظمة من المنظمات مهما كان نوعها يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد بشرية ، كونها المسؤولة على تحقيق الأداء المتميز والفعال الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، إذ أصبحت المنظمة تستثمر مواردها باعتبارها جوهر العملية الإنتاجية لا يمكن الإستغناء عنها أو إستبدالها فمدى مساهمة الموارد البشرية في المنظمة يتوقف في المقام الأول بمدى كفاءة الطريقة التي يستثمر فيها (المورد البشري) فكلما تمت العملية بنجاح وفاعلية كلما إنعكس إيجابيا عليها وأدى بها إلى مجابهة كل التحديات المنافسة الأمر الذي يمكن من التقدم والتطور والعكس صحيح كل هذا سنحاول تقديمه في هذا الفصل.

أولاً: ماهية المورد البشري

1. مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر مرادفاً لمفاهيم أخرى هي القوى البشرية والعناصر البشرية والرأس مال البشري والبشر... هم الإنسان وإخوة الإنسان ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان حيث يقول: « وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا » سورة الإسراء الآية 70.

وهذا يفرض على أي مجتمع أو منظمة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج البشري ويستغل بل يجب توفير الحياة الكريمة له ليس فقط داخل العمل بل خارج العمل أيضاً واحترام كرامته ومشاعره وأداءه.

❖ فالمورد البشري وهو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة والمتمثلة عموماً في كيفية الاختيار الأحسن والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب.

- وهو أصل ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى قد يكون وافراً وغزيراً في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.¹

2. تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية: هي المورد الحقيقي ويؤكد بتدرر Peterdrucker حيث يقول أي منظمة لها مورد واحد حقيقي (وهو الإنسان) وهي الموارد الكامنة في أي منشأة ومصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

❖ يشير أحمد سيد مصطفى الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم وحيث يتعين أن

1- محمد أليفي ، فرعون محمد، بحث حول ، الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 14 - 15 أفريل 2009 ، ص 7.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم فتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسن تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.²

ويشير مصطلح رأس المال البشري إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات لدى العاملين بمنظمة ما.

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في منظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة أو أصلاً من أهم الأصول التي تملكها المنظمة.³

وتعرف على أنها القوة العاملة داخل المؤسسة التي تقوم بمختلف الأنشطة وهي المجموعة المشاركة في رسم الأهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال وتنقسم إلى ثلاثة مجموعات هي كالتالي:

- موارد قيادية - موارد إشرافية - موارد تنفيذية

وتعرف أيضاً بتلك الفئة من السكان التي يتراوح سنها بين 18 و60 سنة والتي تملك المؤهلات والإستعدادات وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر، وهي مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري للمنظمة يختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم وإتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف في التنظيم ويقومون بدمج عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق نتائج معينة بكفاءة والفعالية المطلوبة وهم يشكلون مخزوناً من الطاقات والقدرات الفكرية، وهم مصدر لإختراعات والإبتكارات وهم الفاعل القادر على إحداث التغيرات الإيجابية وتحقيق الأهداف المنشودة وهي العنصر القادر على حسن إستخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمؤسسة من موارد مالية والآلات والتجهيزات ومن موارد

2 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة نيل العربية ط1، القاهرة، 2007، ص31.

3 - راوية حسن، إدارة موارد البشرية، دار التعليم الجامعي، (ب، ط)، الاسكندرية، 2011، ص11.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

خام بكفاءة والفاعلية المطلوبتين وبالتالي كفاءة هذه الموارد البشرية تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة.⁴

وهي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف ، وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي:

❖ الموارد الإحترافية.

❖ الموارد القيادية.

❖ الموارد الإشرافية.

❖ باقي الموارد المشتركة.

❖ الإتحادات العالمية.

ويعرفها علي غربي وآخرون على أنها تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع وحسب الكتاب فإنه يمكن التعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية وهما.

❖ صفة القدرة على الأداء.

❖ صفة الرغبة في أداء الأعمال.

وهما صفتان متلازمتان ومتفاعلتان على حسب الكتاب ولا غنى للواحدة عن الأخرى كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل.⁵

يعتبر الرأس المال البشري في العصر الحديث، الذي يعتبر بامتياز عصر المعلومات والمعرفة المتجددة والثروة الحقيقية لأي منظمة كانت، وهو أساس العملية التنافسية الاقتصادية باعتباره جوهر الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري على

4 - مقراني الهاشمي ، ماني سليم ، التدريب كآلية للإستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصلية ، مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات ، مجلد 01 ، عدد 10 ، الجزائر ، 2017 ، ص93.

5 - عزيز قودة ، التنظيم الإستراتيجي وتنمية البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2013 ، ص ص 24-34.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

رأس المال المادي هو كون الرأس مال البشري صعب التقليد، كما أنه يتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن.

3- أهمية المورد البشري:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ومن ثم فإنه يلعب دورا كبيرا في دعم إمكانيات التنمية وقد أثبتت تجارب الدول أن الاهتمام بالعنصر البشري يعني زيادة الإنتاجية ورفع معدلات الإنتاج ومن ثم كان الهدف من استثمار العنصر البشري هو الناحية المادية فقط، ويساهم أيضا المورد البشري في التنافسية من خلال:

- ❖ المشاركة في تحديد إحتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعا لقدراته.
- ❖ المشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
- ❖ توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.

❖ الاسهام في ترسيخ الحضارة والتراث الشعبي والوطني.

❖ إسهام في الخدمات الاجتماعية والتطوعية.

ثانيا: ماهية استثمار المورد البشري

1- تعريف استثمار المورد البشري:

تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم بتعدد الاقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع وتناولوه بالدراسة والتحليل، نظرا لتعدد أبعاده الاقتصادية وغير الاقتصادية وإختلاف وجهة النظر فيها.

فقد عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECOSOC) بأنه عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما ،على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد الى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية". وفي هذا النطاق قام المجلس بتحديد ثلاثة مظاهر رئيسية لتنمية الجانب الإنتاجي للموارد البشرية وهي:

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

- ❖ محاولة الاستخدام الأمثل لأفراد القوى العاملة من خلال إيجاد فرص التوظيف المناسبة.
- ❖ تحسين وزيادة إنتاجية العاملين من الأفراد عن طريق توفير التعليم المهني والتدريب.
- ❖ تأييد الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية القومية ، من حيث ضمان اشتراك جميع الفئات الاجتماعية الفعالة في تحقيق ذلك.

يعرف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجاته.

وهو مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية ، والإتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير نظامية ويؤدي إلى تحسن إنتاجه وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

وعليه يمكن تعريف الإستثمار رأس المال البشري بأنه إستخدام جزء من مدخلات المجتمع لأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الأفراد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك للإعدادة مواطن صالح في مجتمعه وبإعتبار الفرد أصلا من أصول المنظمة تحدد قيمة وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية ومن هنا ظهر مفهوم رأس المال البشري يقوم على فرضية وجود إختلاف بين الأفراد بما يتعلق بمقدار الإستثمار في مهاراتهم وخبراتهم.⁶

والإستثمار في المورد البشري هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا خلال طفولته وحياته العلمية وهو مجموعة من الطاقات البشرية التي يمكن إستخدامها من أجل إستغلال مجمل الموارد الإقتصادية المتوفرة لدى مؤسسة ومن مجالات الإستثمار نجد الإنفاق على الصحة، التغذية، تدريب، تعليم كما يمكن تعريفه بأنه على تنمية مهارات ومواهب الفرد على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته بمعنى أنه الإنفاق الذي قد يكون له العائد الذي يظهر في شكل زيادة الإنتاج.⁷

⁶ - الكبسي صلاح الدين ،إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية، (ب، ط) ، مصر ، 2005، ص ص 12 ، 13.

⁷ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، (ب، ط) ، مصر ، 1999 ، ص 319.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

وعليه ومن خلال هذا التعريف نستخلص أن الاستثمار في العنصر البشري هو نشاط مخصص لتنمية مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية العاملة والمنتظرة بالكيفية التي تسمح بتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، غير أنه يؤخذ على هذا التعريف أنه ضيق مجالات الاستثمار في العنصر البشري على مجالي التعليم المهني والتدريب متجاهلا المجالات الأخرى.

2- نظريات استثمار المورد البشري:

رغم أن نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز وإن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلقى الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجحة من هجرة العمالة، والإستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتباره استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، بأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شراؤه ، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة ، وبالرغم من هذا فان هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال الرأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الإستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:⁸

❖ الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

❖ الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، والتدريب، والصحة وأيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.

ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى⁹:

❖ أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.

❖ تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم ، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

❖ تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.

❖ العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كإستثمار في الإنسان.

وفي رأي شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل. فقد اعتقد البعض أن

8- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، (ب، ط)، الإسكندرية، 2002، ص 65-169.

9- محمد أليفي ، فرعون محمد، مرجع سابق ، ص9.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان وتسيء إلى نفسيته.

وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

ويرى شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شئونهم، وإن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني، وخلاصة القول فإنه يمكن اعتبار كل الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم. ويعني هذا أنه وفقاً لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

ومما تقدم نجد العلاقة بين التعليم والدخل تستند إلى مجموعة من المسلمات والفروض العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري والتي مؤداها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات التي تزيد من مواهبهم وسلوكياتهم في تحسين كمية وجودة الإنتاج، ومن ثم ترتبط القيمة الاقتصادية بالتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الحدي من الإنتاج، والتي تضمن أن العمالة الأكثر تعليماً تكون أكثر إنتاجاً وبذلك تدفع لها أجور وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والسن والعرق وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى، ومن ثم يعد استثمار طويل المدى يتجسد في الثروة البشرية ويدر عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في الرأس المال الطبيعي وعليه يسهم التعليم في تذويب الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

4- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

الإستثمار في المورد البشري يهدف إلى تحقيق المخرجات بأقل تكلفة مما يؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية.¹⁰

يمكن أن نختصر الأهمية الكبرى للاستثمار في الرأس المال البشري في جملة من النقاط¹¹:

- ❖ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ❖ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتائجه.
- ❖ المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- ❖ العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.
- ❖ يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- ❖ يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاد.

- الكبسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 1210

11- محمد أليفي فرعون محمد ، مرجع سابق، ص8.

وليام شولتز: اقتصادي أمريكي(1902-1998)، متخصص في إقتصاد التطوير ، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1960، حصل على ميدالية والكر 1972، أكبر تقدير يمنحه التجمع، نال جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1979.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

ثالثاً: أساليب استثمار المورد البشري:

1- التكوين:

1-1- تعريف التكوين:

مصطلح التكوين هو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة أو المعرفة ويشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي أو التدريب الإنضمامي للمؤسسة أو التدريب التوجيهي في المؤسسة أما المفهوم الجديد فالتكوين يأخذ بعد التوفيق في هذه العملية التعريفية ومتطلباتها مع المجتمع والمحيط، وهي عملية أساسية لأنه سوف تبنى عليها سياسات الإدارة والعمالة تسيير المؤسسة دور كل طرف في العملية توجيه المصارف ، الوعي، الإنتاجية ، العمليات التدريبية ، وقياس الأداء غير دورة حياة الفرد ودورة حياة المشروع.¹²

ويعرف التكوين بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹³

وعلى هذا الأساس فمفهوم التكوين ينصرف إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم إكتساب الأفراد العاملين بالمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير السلوك واتجاهات الأفراد أو المواقف بطريقة جديدة.¹⁴

12- براهيم عبد الله ، حميدة مختار، دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، (ب ، ص).

13 - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، (ب، ط)، الكويت ، 1989 ، ص255.

14 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دار النشر، ط1، (ب، ب) ، 2008، ص330.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

والتكوين هو إعداد وتصميم برامج من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستويات معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات، وهو العملية التي من خلالها يحصل تكيف للأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال.¹⁵

والتكوين كاستثمار أسيء فهمه فأعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات روتينية أو تلقين مهارات يدوية، كما أعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب... إلخ ولكن التكوين أوسع من هذا فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي كما إمتدا ليساهم في رفع مستوى التفكير الإستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد.

- نوع يخص الأشخاص الذين يتطلب تكوينهم فترة تمتد من ثلاثة إلى ستة أشهر من أجل بلوغ مستوى من الفعالية يفرضه المنصب ، وهو ما نطلق عليه التكوين متوسط الأجل.

- نوع يتعدى مدة ستة أشهر وهو يخص الأفراد الذين لهم ميزات بعيدة جدا عن متطلبات مناصب عمل ، أو الأشخاص الذين يستحقون ترقية متوسطة ومؤهلات إضافية ، ويتم في المدارس أو المعاهد ، أو مراكز التكوين المهني، وهو ما نطلق عليه التكوين طويل الأجل.

1-2-1- التصنيف نميز بين نوعين من التكوين:

1-2-1-1- التكوين الأولي.

1-2-2-1- التكوين المستمر.

1-2-1- التكوين الأولي: يشمل التكوين الأولي بدوره على ثلاثة أنواع

15 - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، ط1، الجزائر، 2011 ، ص ص70،71.

❖ التكوين القاعدي عبارة عن:

• التكوين التعليمي التقليدي: نقصد به التكوين الكلاسيكي كالنموذج الجامعي مثلا والذي يسمح بالحصول على رتبة معينة في مؤسسة ما وعادة ما يكون ذلك عن طريق مسابقات.

• التكوين المهني: وهو التكوين الإداري ، ومختلف المراكز المختصة الأخرى.

❖ التكوين الأولي الإضافي: وهو يتوقف على المطابقة بين المعارف المتحصل عليها من الجامعات والمدارس الكبرى ومعاهد التكوين ، وبين إحتياجات المنظمات ، فالعامل حديث التوظيف ، يحتاج إلى تكوين إضافي في مجال تخصصه أوفي وظيفته ، لأن المعارف المتحصل عليها سابقا غير كافية وتحتاج إلى تطوير وصقل.

❖ التكوين عند التوظيف: وهو تكوين يتوافق مع خصائص ومميزات لإكتساب المنصب ومستوى الأفراد وهو يشمل على:

• معرفة المصلحة: بالتعريف على الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، ومكانة المصلحة داخلها ومهامها وأهدافها ، وعلاقتها مع باقي المصالح.....¹⁶

• التكيف داخل المصلحة: بمشاهدة كيفية العمل من طرف العمال الجدد للعمال القداماء في المؤسسة.

• تربصات مختلفة: تشمل الجانبان التقني والإداري.

ولكن بالغرم من ذلك فإن التكوين الأولي لا يمكن أن يضمن القدرات والمعارف والمواقف خلال كل الحياة المهنية للعامل ، وبالتالي أصبح الإحتراف والتمهين مطلوب وضروري ومن الحسن كذلك أن تنمي قدرات الأفراد وتستقل كفاءتهم ومهاراتهم حتى لو بمشاركتهم في دورات تكوينية على الأقل وبشكل دوري و مستمر .

1-2-2- التكوين المستمر: نوع يتعلق الأمر فيه بالإجراءات التكوينية ودورات تحسين المستوى التي يتبعها الفرد خلال مساره المهني ، مع الإستمرار في شغل منصبه ، وهو يهدف إلى تثمين المسارات المهنية ، تحسين الإنتاجية بتحقيق والمساح بتحقيق توقيع أهداف المؤسسة ، وهو يضم المكونات الثلاثة التالية:

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

❖ التكوين في منصب العمل: وهو يتمركز حول تحسين إنجاز أو كالتمكن من وضع ميزانية أو التحكم التقنيات الجديدة في التسيير.

❖ التكوين حسب أهداف المصلحة: يهدف إلى إقتناء أو إمتلاك عناصر مرتبطة عموماً بالتصرفات والعلاقات الإنسانية وبإمكانية التكيف من أجل الوصول لأهداف محددة وهو يجوز العمل كما هو ممارس حالياً ليتعدى ذلك إلى الإسقاط في المستقبل.

❖ التكوين للترقية: هذا النوع يتمحور حول الإطلاع والمعارف التي تسمح للعمل بتجاوز ونجاح في المسابقات ، والإختبارات المهنية.

إضافة إلى هذه الطريق يمكن للمؤسسة أن تعتمد في تكوين عمالها على طرق مختلفة إضافة منها:

❖ التكوين العلاجي: حيث تلجأ إليه المنظمة في الحالات التالية:

- انخفاض أداء العمال وعدم تحقيقه لمستوى الأداء المطلوب.
- إهمال الفرد للظروف السلبية للعمل.
- إدخال المنظمة طرق ووسائل تكنولوجية حديثة تتطلب في الأداء لمواجهة التغيرات الجديدة.

● التكوين التوجيهي: يستخدم هذا النوع من التكوين خاصة بالنسبة للأفراد الجدد في المؤسسة حيث لا يعتمد فقط على تعريفه بالأعمال التي ينبغي عليه القيام بها ، بل يشمل إعطائه نموذجاً توضيحاً عن وظيفته وأهميتها في التكوين ومركزها في الهيكل التنظيمي ، كما يشمل أيضاً تقديمه لزملائه في العمل.

1-3- أهداف التكوين:

أهداف التكوين عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف البرامج والمكان والزمان والمتكويين والمؤسسة ، و بذلك فهي عديد ويصعب الفصل بينها أو الإكتفاء ببعضها ويمكن حصرها في مايلي:

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

❖ إزالة معالجة نقاط الضعف: سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع ، فعن طريق معالجة نقاط الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويسهم في تطويرها واستمرارها.

❖ يهدف إلى تخفيض حوادث العمل: فعن طريق التدريب تتم حماية العاملين من خلال التقليل من إصابة العمل التي تحدث غالبا بسبب نقص الكفاءة والخبرة والمهارات أو عدم استيعابهم لظروف العمل.

❖ تخفيض النفقات واستقرار الإنتاج: فعن طريق التدريب تزيد المهارة والكفاءة في العمل مما يؤدي إلى الإقلال من نسبة الأخطاء والإصابات وبالتالي الإقلال من تكاليف العمل وكذا الأفراد المدربون جيدا يضمنون الإستمرار في العمل بكفاءة والإنتاج مستمر بصفة دائمة.

❖ زيادة الإستقرار التنظيمي والمرونة: المقصود بالإستقرار التنظيمي للمؤسسة هو مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين لديها فالتكوين ينمي روح الولاء لدى المؤسسة و لدى العاملين ويزيد من ثقتهم في أنفسهم ويخلق لديهم حالة من المرونة بين الفرد وعمله ومؤسسته ، أما المرونة فيقصد بها أن التكوين يوفر عناصر متعددة من المهارات القادرة على العمل في أكثر من وظيفة بما يتفق مع حاجة المؤسسة.

❖ مواجهة النظم التي تحدث في النظم الإقتصادية والإجتماعية: ومواكبة التطور التكنولوجي والعلمي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة ، كما يعمل التكوين على إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع الأفراد ولشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات المؤسسة.

❖ رفع درجة الروح المعنوية للعاملين: فإكتساب الفرد لمعلومات وخبرات وقدرات جديدة يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وبالتالي الاستقرار النفسي والاطمئنان وهذا ما يترتب

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

عليه إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة ويكون له أثر واضح على مستوى الإنتاجية.¹⁷

❖ تقليل الحاجة إلى الإشراف: فمهما كان التكوين كفوًا يبقى الفرد بحاجة إلى الإشراف لتوجيه جهوده بالإتجاهات الصحيحة والتي تخدم أهداف المؤسسة فدرجة استيعاب الفرد لعمله المكلف به جيدا عن طريق تكوينه يعمل على تقليل أخطائه ويمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

❖ تنمية العلاقات الفردية وروح العمل الجماعي: من خلال السلوك السليم والتفكير المنطقي الذي يزيد ويحقق روح التعاون بين العاملين والإدارة.

❖ اكتساب الفرد لصفات ومهارات جديدة: تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل المسؤولية وتمكنه من شغل مناصب قيادية.

1-4- التكوين كأسلوب لإستثمار المورد البشري:

يسعى التكوين كآلية لإستثمار المورد البشري إلى:¹⁸

زيادة معارف الأفراد فالتكوين في الأصل يهتم بتقديم بعض المعارف والمعلومات للأفراد في مجال معين فقد يتمثل الهدف في تنشيط معارف الأفراد وتذكيرهم بمخزون معلوماتهم أو تحديث وتطوير ما لديهم من المعارف ليساير أحدث ما توصل إليه العلم.

❖ تنمية مهارات الأفراد وتشير المهارة إلى فن تطبيق المعارف والمعلومات فالمعارف وحدها لا تكفي لإنجاز العمل وإدارة الأفراد بكفاءة بل يحتاج العمال إلى قدر من المهارة يمكنهم من تحويل معارفهم إلى التطبيق وتعد برامج تنمية المهارات أكثر صعوبة من برامج زيادة المعارف والمعلومات و في بعض الأحيان قد تكون لتكوين مهارة عامة وأحيانا أخرى تهتم بالتركيز على مهارة محددة .

17- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق ، ص37.

18- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المكتبة العصرية ، ط1، مصر 2007، ص ص 165 -157.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

❖ تعديل وتطوير الإتجاهات تتبع الإتجاهات لدى البشر من معتقداتهم وقيمهم وإذا كانت الأخيرة راسخة لدى الأفراد ويصعب تعديلها على المدى البعيد فليس ثم من طريق إلى محاولة تعديل الإتجاهات من أصعب أهداف التكوين عموماً لأنه يعتمد إلى التأثير على مكونات الشخصية وليس الظاهر فقط.

-2- التدريب:

2-1- ماهية التدريب:

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

التدريب: هو عملية دينامية تستهدف أحداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك وإتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من إستغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية.¹⁹ وهو عملية إكساب فرد ما المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة.²⁰ وفي قاموس اكس فورد "نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة."²¹

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 ان ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.²²

19 - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ، 2002، ص ص 14،13.

20 - رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية، العربية المتحدة بالتسويق والتوريدات، ط 1، (ب، ب)، 2007، ص 17.

21 - حسن أحمد الطعاني، المرجع نفسه ، ص 15.

22 - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلاد الإسلامية ، مجلة بحث، العدد 6، 2008، www. Sndl. Dz، ص ص 11، 12.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق، الدعائم 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 كل من الطرفين تجسيدها والاستفادة منها.

إذ يهدف التدريب كنشاط مخطط إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.²³

وحسب عبد الرحمان عبد الباقي " هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.²⁴

والتدريب عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية ويعتبر التدريب علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله ومبادئه، كما يعتبر فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه ومن هنا، اتخذت العمليات التدريبية أساليب شتى تطورت بتطور الحضارة الإنسانية ووضوح مفهوم العملية التدريبية في أذهان العاملين كما أن الزيادة الهائلة في الإعداد المطلوبة من القوى المدربة يجعلنا في أمس الحاجة إلى استخدام طرق وأساليب متنوعة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تتطور بتطور حاجات المجتمعات البشرية.

ويعنى الأسلوب التدريبي الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة.²⁵

23 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، (ب، ط)، الاسكندرية، 2002، ص 208.

24 - يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996/1995، ص 11.

25- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الإتجاهات الحديثة في التدريب، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 225.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

كما يعد عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والإقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق.¹

وهو إكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية ولذلك فإن التدريب وفق وجهة نظر هذه يركز على إكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الإنحرافات في جوانب أدائهم.²

1- بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، (ب ، س) ، ص 274.

2- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2003 ، ص 186.

2-2- مدخلات النظام التدريبي:

ويعرف التدريب على أنه نظام فرعي في الإدارة، له مدخلاته ومخرجاته وعملياته والتحكم فيه وضبطه ممكن بالاعتماد على المعلومات المرتدة التي تتمثل بالرقابة وهو كالاتي:

أ / مدخلات النظام التدريبي: تتمثل في العناصر التالية:¹

❖ مدخلات بشرية: وهم الأفراد العاملون في المؤسسة على مختلف المستويات ومن مختلف الفئات والنوعيات الذين يمكن أن يوجه أغلبهم التدريب بهدف إثراء معلوماتهم أو صقل مهارات أو تعديل أنماط سلوكية.

❖ مدخلات مالية ومادية: وتتمثل في:

المعلومات: وتتعلق بأهداف المؤسسة، الفرص ، القيود البيئية، برامج التدريب، الاحتياجات التدريبية، مركز التدريب وتجهيزاته من وسائل الاتصال السمعية والبصرية والمخصصات المالية للتدريب واللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل.

مركز التدريب وتجهيزاته: من المهم توافر مساحات داخلية كافية كقاعة التدريب للوحدات الخدمية مثل المكتبة، غرف المشرفين والإداريين، كما يجب توفر أسباب الراحة للمتدربين.²

ب/ العمليات في نظام التدريب: تشمل عمليات التدريب على عدد من الوظائف منها:

❖ تحديد الاحتياجات التدريبية.

❖ تحديد الإمكانيات اللازمة للعمل التدريبي والعمل على توفيرها وإعدادها بالشكل الملائم.

❖ تصميم البرامج والأنشطة لتحقيق الأهداف.

❖ تنفيذ البرامج والأنشطة المقررة وتقييمها.

ج/ المخرجات في النظام التدريبي: تتمثل في النتائج التي تصل إليها المؤسسة وأهمها:

1- بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006/2007، ص9.

2 - على محمد رباحة ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع،(ب،ط)، الأردن، 2003، ص 61.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

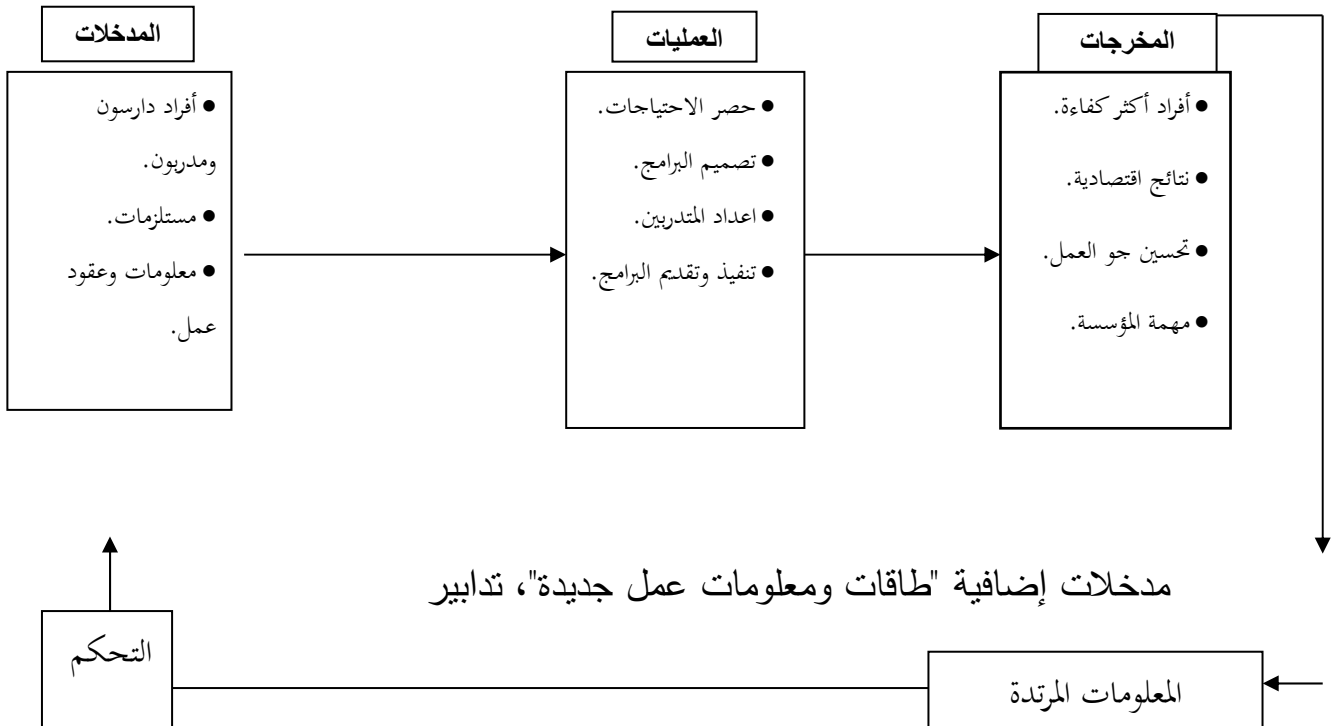
❖ مخرجات بشرية: وهم الأشخاص الذين حصلوا على معارف وخبرات وقدرات جديدة تتفق مع متطلبات الأعمال التي يقومون بها.

❖ مخرجات مادية: وهي متلازمة مع مخرجات البشرية وأهمها ارتفاع العائد الاقتصادي للمؤسسة.

د/الرقابة: تتمثل في المعلومات المرتدة عن القيمة الحقيقية لمخرجات النظام مقارنة بما خطط له أصلاً وتحديد مدى الانحرافات وأسبابها مما يساعد على تصحيح النظام وضبطه ويمكن تمثيل عناصر النظام في الشكل التالي:

الشكل رقم: (01)

يوضح الشكل عناصر نظام التدريب



المصدر: بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2-3- أهمية وأهداف التدريب:

2-3-1- أهمية التدريب: يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه.¹ وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة:

2-3-1-1- أهميته للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفق لمبادئ التعلم الوارد ذكرها في الفقرات السابقة الفوائد التالية للمنظمة:

- ❖ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ❖ يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- ❖ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- ❖ يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

❖ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

❖ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

❖ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

❖ يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.²

2-3-1-2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد: إن الفوائد التي يحققها التدريب العلمي للأفراد العاملين تتمثل فيما يلي:

❖ يساعد الأفراد على فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

❖ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكل العمل.

1- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008، ص ص 58،59.

2 - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص ص 108،109.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

❖ يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الفرد للتطوير والتميز والترقية في العمل.

❖ يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

2-3-1-3-أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: يساعد التدريب الفعال إلى النتائج التالية:

❖ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

❖ تطوير امكانية الأفراد للقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

❖ تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

❖ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة³.

❖ رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد⁴.

2-3-2-أهداف التدريب: إن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها تتمثل فيما يلي:

❖ زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.

❖ إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية.

❖ تنمية الاتجاهات للمتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.

❖ زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.

❖ رفع مستوى الأداء الفردي عن طريق إكسابه المهارات الحرفية والعملية المستخدمة في ميدان عمله.

3 - المرجع السابق، ص 110.

4 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، (ب، ط)، مصر، 2002، ص 346، 347.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

- ❖ حماية العاملين والمنظمة من الوقوع في الأخطاء.
 - ❖ مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية أكثر.⁵
 - ❖ المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم⁶ وتتمثل أيضا في:⁷
 - ❖ **تنمية المعارف:** أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها بما يدعم تحقيق رؤية وأهداف المنظمة ، وضمان مواكبة العاملين للتطورات والخبرات الحديثة في مجالات عملهم وتخصصاتهم.
 - ❖ **تنمية مهارات وقدرات العاملين:** وذلك بهدف الارتقاء بقدرات العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية.
 - ❖ **تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية:** حيث يكرس التدريب قيم ولاء انتماء العاملين لمنظماتهم، كما يكرس ولاءهم ومسئولياتهم الاجتماعية مع منظماتهم تجاه البيئة المحيطة وهو الأمر الذي ينعكس على حماسة العاملين وخدمة المجتمع أو الوطن.
- 2-3-خطوات التدريب:** تتكون خطوات التدريب من أربعة خطوات منطقية ومتتابعة:
- ❖ **المرحلة الأولى:** تحديد الاحتياجات التدريبية ونعني بالاحتياجات التدريبية وجود نقص أو تناقص في وضعين، في أداء الموارد البشرية فإن الحاجة تشير إلى فرق بين أداءين أو فجوة بين الأداء الفعلي في الوظيفة والأداء المرغوب فيه وتكون هذه الفجوة نتيجة نقص في معارف أو مهارات أو اتجاهات لدى الفرد فالحاجة التدريبية إذن تمثل نتيجة وجود الفرق بين مستوى الأداء الأمثل ومستوى الأداء الفعلي للشخص.⁸

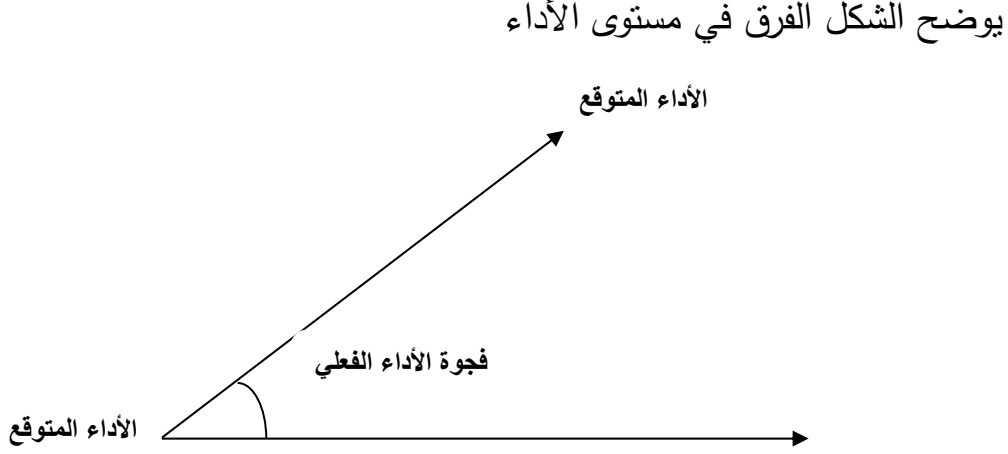
5 - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق ، ص 20.

6 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ، ص 65.

7 - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة ، الجزائر، 2005، ص 66.

8 - عائدة عبد العزيز، علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، مذكرة ماجستير، جامعة اليمن، 2008، ص 24.

الشكل رقم: (02)



المصدر: بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 34.

ومن خلال هذه المرحلة يمكن تحديد احتياجات المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، في مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها من خلال التدريب.⁹ وإن من الضروري بإمكان أن تقوم المنظمة بعمل مسح أولي لاحتياجاتها التدريبية على أن تكون هذه الاحتياجات شاملة لكل مستوياتها وذلك للأسباب التالية¹⁰:

❖ تحديد احتياجات على مستوى المنظمة.

ويقصد به أن يتم تحديد مراكز الضعف في أقسام الإدارات المختلفة في المنظمة إلى جانب أولويات الإدارات والأقسام من حيث احتياجاتها إلى التدريب.

❖ تحديد احتياجات على المستوى الوظيفي.

ونعني بها الاحتياجات الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات والمعرفة لإنجاز الأعمال المختلفة والخاصة بمهنة ما أو وظيفة معينة.

9 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 321، 320.

10 - عائدة عبد العزيز، علي نعمان، مرجع سابق، ص 25، 26.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

❖ تحديد احتياجات التدريب على مستوى الأفراد.

وهي عبارة عن البحث عن الاحتياجات الخاصة إلى التدريب الأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أداؤها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب.

❖ **المرحلة الثانية:** تصميم مراحل التدريب والذي يعني ترجمة الأهداف على موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين.

❖ **المرحلة الثالثة:** تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة خطوة.

❖ **المرحلة الرابعة:** تقييم كفاءة التدريب: والتي تتضمن تقييم المتدربين وتقييم إجراءات البرنامج وتقييم نشاط التدريب ككل.

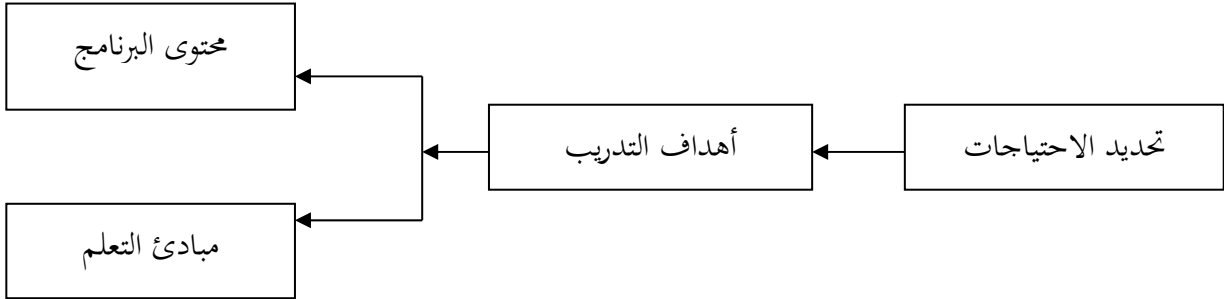
2-5- خطوات إعداد البرامج التدريبية

الإعداد والتهيئة لأي برنامج تدريبي: يتضمن خطوات معينة تتبثق من أهداف المنظمة وتساهم في تطوير كفاءة الأفراد العاملين، هذه الخطوات يوضحها الشكل التالي:¹¹

11 - عائدة عبد العزيز، علي نعمان، مرجع سابق، ص ص 111، 112.

شكل رقم: (03)

يوضح الشكل الخطوات الأولية في إعداد برامج التدريب.



المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، (ب، ط)، الأردن، (ب، س)، ص 111.

2-5- تحديد الاحتياجات: لابد من تشخيص المواقف والمشاكل التي تمر بها المنظمة والتحديات التي تواجهها والتي تتطلب برنامج تدريباً، كما أن الحاجة إلى البرنامج التدريبي تظهر وتبرز بشكل ملح في حالة وجود تغيرات تنظيمية حيث أن المنتج أو الخدمة التي تقرر بها المنظمة إنتاجها لابد من أن يعد لها برنامجاً تدريبياً لتدريب المنتجين الجدد.

2-5-2- تحديد أهداف التدريب: عند تحديد الحاجات التدريبية يتم توضيح ومعرفة الأهداف المطلوب تعلمها ومن خلال تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه والشروط الواجب توافرها لتحقيق هذا السلوك، ومن الجدير بالذكر أن هذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم ومن ثم تقويم نتائج البرنامج ونجاحه.

2-5-3- تحديد محتوى البرنامج: ينظم محتوى البرنامج التدريبي بعد تحديد الحاجات وأهداف التدريب بحيث يتضمن المحتوى ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير فمن الممكن أن ينظم المحتوى لتعليم مهارات متخصصة أو يضيف معارف معينة أو محاولة تغيير الاتجاهات حيث لا بد من أن يراعي عند تحديد محتوى البرنامج مدى الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء.

الفصل الثاني: المورد البشري وأساليب استثماره

2-6- التدريب كأسلوب الإستثمار المورد البشري:

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير الرأس المال البشري على الإيرادات، والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي لتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص ، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية.

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، ومعنى ذلك أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، فالطبيب المتدرب في مستشفى معين يمكن استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى آخر.

وأما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمنظمة تمثل نوعا من التدريب المتخصص . وأيضا فإن تكلفة التعرف على إمكانات الفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما أمثلا.

وتعتبر الموارد البشرية أهم ما تملكه أية مؤسسة متخصصة، فالمؤسسات تنمو وتزدهر وتجمد وتتآكل بقدوم ونمو ومغادرة الموظفين المتخصصين¹²

¹² ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: محمد قاسم القربوني، عبد الجبار إبراهيم، المنظمة العربية، للعلوم الإدارية، (ب، ط)، عمان، 1985، ص65.

خلاصة الفصل الثاني:

يلعب استثمار المورد البشري دورا بالغ الأهمية في حياة المنظمات حيث يضمن لها البقاء والإستمرارية بصفة أكيدة مما ينعكس بوضوح في سعيها لتحقيق أهدافها وهو ما يظهر جليا في توجه جل المنظمات المعاصرة ، غير أن الإشكال الذي يبقى عائقا مطروحا هو تحديد المعايير النموذجية التي يمكن بها تحديد الآلية النوعية لإستثمار مواردها بكفاءة وفاعلية لتعظيم الإستفادة من القدرات البشرية مع الأخذ بالحسبان كل الفروقات السلوكية التي سنحاول من خلال الفصل الآتي إبراز أهم مظاهرها وكذا التعرف على أهم أساليب تعديلها.

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي وآلية تعديله

تمهيد:

يعد سلوك الأفراد داخل المنظمة ركيزة أساسية يسهم في تحديد فعاليتها بإعتبار السلوك مركب معقد (يعود ذلك إلى إختلافات في الفروق الفردية ، والقدرات الثقافية والمعتقدات والقيم... الخ) يتضمن مجموعة من التصريفات وهي في مجملها أفعال وردود أفعال صادرة من أفراد إستجابة منهم للتأثيرات التنظيمية، وكنتيجة حتمية لجملة التغييرات الخارجية والداخلية التي تتأثر بها ، الأمر الذي يتوجب على أي المنظمة إتخاذ جملة الإجراءات التنظيمية والتطويرية حتى تساير هذا التغيير ونجد أن سلوك الأفراد هو المستهدف الأول في هذه الحالة ، إذ تجد المنظمة نفسها مجبورة على تعديل سلوكهم وذلك بإتباعها لجملة من الآليات و الأساليب تهدف من خلالها إلى تقوية السلوك المرغوب فيه من ناحية وإزالة السلوك الغير مرغوب فيه من ناحية أخرى كل هذا سنتناوله في هذا الفصل.

أولاً: ماهية السلوك التنظيمي:

1- مفهوم السلوك التنظيمي:

يمكن تعريف السلوك التنظيمي *orgjnizational beharour* بأنه الدراسة المعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته مع محاولة تغيير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم.¹ كما يتعلق بدراسة السلوك واتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذا تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها.² وينصرف مفهوم السلوك التنظيمي من وجهة نظر (GARY) إلى الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد والجماعات داخل التنظيم ،وعلم السلوك التنظيمي يقوم بالدراسة المنهجية للاتجاهات والسلوكيات للوصول إلى نتائج علمية وعملية بفاعلية.³

2- تعريف السلوك التنظيمي:

إن دراسة السلوك التنظيمي تعني اهتمام بتفسير وإدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات مثل الأداء - اتخاذ القرارات - التعاون والتنسيق والالتزام بأهداف العمل والصراعات التنظيمية والابتكار وغيرها وهو ينظم العنصر الإنساني في المنظمة على أنها كيان اجتماعي متكامل وهذا العنصر من أهم عناصر هذا الكيان حيث أنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فعل واضح وعميق لسلوك العاملين فيها وهم الذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال وعلم السلوك التنظيمي يتم بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغيير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري وسلوكه.⁴

1 - طلحت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص 71.

2 - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للطباعة ، ط3، الإسكندرية ،2004 ، ص 34.

3- عويد سلطان ، المشعان الهذان، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار الفكر ، ط1، الكويت، 2016، ص17.

4- عبد الحق علي إبراهيم ، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ، كلية الدراسات العليا ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان ، 2010 ، ص ص 2.1.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

يمكن إجتهادا تعريف السلوك بأنه مجموعة من التصرفات الهادفة التي تصدر عن الفرد سواء كانت مدركة أو غير مدركة، طبقا لهذا التعريف المقترح يمكن التفرقة بين نوعين من السلوك الهادف والسلوك العشوائي أو غير الهادف، فالسلوك الهادف فهو محور الدراسة في هذا المقرر يتميز بعدة خصائص لا تتوافق في كليتها مع السلوك العشوائي وتتمثل هذه الخصائص في:

- ❖ الإستمرارية والتكرار: (حيث إستمرارية الإستجابة حتى بعد زوال المثير في كثير من الأحيان وتكراره إذا ثبت نجاحه في الوصول للهدف).
- ❖ التنوع والتغيير
- ❖ الإنتماء: (حيث ينتهي التصرف بتحقيق الهدف).
- ❖ التعديل: (تحسن السلوك أو تعديله من وقت لآخر إذ لزم الأمر).
- ❖ وجود دافع: (سواء فطريا أو مكتسبا يكمن دائما وراء السلوك).
- ❖ القابلية للتدعيم.
- ❖ توافر القصد أو النية: أي أنه سلوك موجه أو مخطط أي ليس سلوكا ميكانيكيا أو يصدر تلقائيا.⁵

نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية فالأفعال والتصرفات والتغييرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي والسلوك التنظيمي في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions وردود الأفعال Reactions التي تصدر عن عضو التنظيم في أي موقع كان في محاولاته المثمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة من خلال إستجاباته للتأثيرات التنظيمية الصادرة إليه من عناصر أخرى في المنظمة مثل القادة والرؤساء والمشرفين ويمكن التعبير عن السلوك التنظيمي بأنه الطريق الذي يعبر به أعضاء التنظيم عن تفاعلهم

5- عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، (ب، ط)، الإسكندرية ، 2001 ، ص 56.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

(قبولهم ورفضهم) لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيط بالمنظمة سواء كانت عناصر بشرية أم مادية.⁶

كما يعرف السلوك التنظيمي بمجال البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفاعلية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات.⁷

- فالسلوك التنظيمي: علم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل - الوظيفة - العاملين - مكونات التنظيم الإنتاجية - الكفاءة - البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم - السياسات - الإتجاهات - المشاعر وردود الأفعال - التنظيم الرسمي وغير الرسمي ... الخ.⁸ وبغرض زيادة التعمق في فهم السلوك التنظيمي سنعرض كل ما قاله كل من (wager) و(Hollenbek) أن السلوك التنظيمي هو مجال للدراسة يهدف إلى التنبؤ والتفسير والفهم والتغيير للسلوك الإنساني كما يحدث داخل التنظيم ومن خلال هذا التعريف يمكن إستخراج العناصر الأساسية لدراسة السلوك:

❖ يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ مثل الحديث مع الزملاء في العمل وكتابة التقارير الأداء الوظيفي وغيرها كما أن دراسة السلوك التنظيمي تتعامل مع التصرفات الداخلية للفرد مثل الإدراك واتخاذ القرارات وما يصاحبهما من تصرفات.

❖ يختص السلوك التنظيمي بدراسة العنصر البشري سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو الأعضاء في وحدات معينة.

6- علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،(ب، ط)، القاهرة ، 2004 ، ص ص 249 ، 250.

7 - جيرالد جنيرج، روبرت بارون، مرجع سابق ، ص 26.

8 - عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2003 ، ص 07.

❖ يتولى السلوك التنظيمي مهمة تحليل السلوك الخاص بالوحدات الإجتماعية الكبرى فبالرغم من أن كل من الجماعات والمنظمات تسلك سلوكا متشبهها في معظمه مع سلوك الأفراد، إلا أن هناك أحداث أخرى يجب تفهمها في ضوء عمليات الجماعات أو التنظيمات.⁹

3- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

❖ أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد والذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم لذا سعى الكثير من الباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات ولقد اكتست دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على الإعتبارات الآتية:

❖ يعتبر الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف تتصرف مع هذا العنصر الإنتاجي.

❖ النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن إقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لتثبت صحتها فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر بعضها البعض داخليا ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري.

❖ تفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة فليقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثير من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثير على سلوكيات المرؤوسين.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

❖ هنالك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية الموظف فالإدارة مسؤولة في هذه الحالة على معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجابا على سلوك الموظف وبالتالي على أداءه وإنتاجيته.

❖ تفهم سلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة ولا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.

❖ بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها لذا لا بد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها.

❖ الدراسة العميقة السلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة فعليا إما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا لدى الأشخاص نسبيا على المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابيا في المستويات الإدارية الأقل.

❖ تعزيز السلوك المستهدف لدى الأفراد.

❖ تحديد القدرات الفردية بين الأفراد تساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسن سلوكهم.¹⁰

4- أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من متطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقرابنا وأصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية ، ولكن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد على طرق علمية دقيقة يصبح غير دقيقا ويصعب الاعتماد عليه لذلك فإن علم السلوك التنظيمي

10- يوسف عنصر، ناجي لنتيم ، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، العدد السابع، جامعة الوادي، 2014، ص ص 129،130.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

يزود الدارسين والممارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعدهم على التنبؤ بسلوك الآخرين وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك ويمكن حصر أهمها في ما يلي:

ثانياً: مكونات ومحددات السلوك التنظيمي:

بما أن موضع إهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معايير تنظيمية متمثلة بالأنظمة والقوانين ومتطلبات أداء الوظيفة بالإضافة إلى تقاليد ومعايير جماعة العمل وكذا الأبعاد التنظيمية للبنية الداخلية في المنظمة الإدارية فإننا نخص بالذكر هنا السلوك المكتسب الذي نكون قادرين على فهمه والتحكم به وضبطه وتعديله من خلال فهم عمليات الدوافع والحوافز، وكذا من خلال معرفة وفهم النمط الشخصي للفرد والاتجاهات والميول والإدراك والتفاعل مع جماعة العمل وبيئة العمل، ومن ثم العمل على تعديل هذا السلوك وتطويره، فدراسة السلوك التنظيمي لا تتم إلا من خلال دراسة وفهم الدور الذي يقوم به الأفراد في التنظيم، حيث يتكون السلوك التنظيمي كما أشار هاديت والتامان في كتابه السلوك التنظيمي من مكونات سلوك الفرد المتمثل في طبيعة الفرد والإدراك والاتجاهات والتعلم الشخصي ثم التحفيز وعملياته، ثم النظام المتضمن القيم والأهداف والقدرات والمهارات والخبرات والضغوطات وعمليات التكيف.¹¹

1- مكونات السلوك:

1-1 - التكوين النفسي للفرد:

ويشتمل التكوين النفسي للفرد على أربعة جوانب رئيسية وهي التفكير - الدوافع، الاتجاهات، و الصفات الشخصية للفرد.

❖ التفكير:

إن كل فرد له علامة خاصة به بمعنى أنه يحاول من خلال عمليات التفكير والتي تعبر عن تمثيل الواقع باستخدام الرموز والتصورات أن ينشئ لنفسه عالماً خاصاً يتضمن ترتيباً للأشياء والمعلومات والأداء بطرق تختلف عن تلك التي يتبعها غيره من الأفراد في

11- موسى اللوزي ، التطوير أساليب ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، ط2، الأردن ، 2003 ، ص 55.

أغلب الأحيان إن عمليات التفكير بما تشمله من إدراك وتخيل وتغيير تمثل محاولات من جانب الفرد لفهم الأشياء والأفكار والأفراد الذي يتضمنهم العالم المحيط به، فإذا أردنا أن نفهم كيف يأتي الإنسان بأفكاره عن الأشياء والأفراد الذين يكونون عالمه التصوري، وإذا فهم المبادئ التي تحكم نشأة وتطور وتفاعل هذه الأفكار، فإننا نكون قد خطونا الخطوة الأولى نحو فهم سلوك الفرد في العالم والذي يصنعه لنفسه، وعلى الرغم من أن عملية التفكير تنعكس غالباً في شكل سلوك ظاهر إلا أنها تحدث داخل الفرد ولا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، ويمكن تقسيم التفكير الإنساني إلى تفكير واقعي وتفكير خيالي، والتفكير الواقعي يشير إلى ذلك النوع الرشيد من التفكير Rational الذي يقوم على أساس المنطق والتدبير والتحليل السليم للمواقف التي يوجد فيها الفرد، ولا يقوم هذا النوع من التفكير على الحكم السريع القائم على العاطفة، أما التفكير الخيالي فإنه لا يقوم على أساس منطق معين وإنما يتم في الوهم بعيداً عن الواقع ومن أمثله أحلام اليقظة وتخيل أشياء غير واقعية والمزاج والفكاهة وغيرها من التفكير الخيالي وكلا النوعين من التفكير يقوم بها الفرد السليم نفسياً ولذلك فإن جانباً من سلوك الفرد يتأثر بتفكيره الواقعي بينما يتأثر الجانب الآخر بتفكيره الخيالي¹²، ولهذا يعرف الإدراك بالعملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من بيئة خارجية في وقت معين.¹³

• الشخصية:

هي عبارة عن نظم من الإتجاهات والميول والإستعدادات التي تحدد نمط إستجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة، وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية، إلا أنها لا تكتمل إلا من خلال عمليات التنشئة الإجتماعية ويمكن تعريف

12- عاطف محمد عبيد، علي شريف، مذكرات في التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، (ب، ط)، (ب، ب)، 1988، ص 204.

13- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، (ب، ط)، الإسكندرية، 2005، ص 76.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

الشخصية بأنها " تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبذله الفرد تجاه بيئته.¹⁴

يعرف Allport الشخصية بأنها التنظيم الدينامي ، المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية النفسية التي تحدد تميزه ، فرديته في تأقلمه مع البيئة وهنا تعريفات مختلفة لمفهوم الشخصية ولا يوجد إتفاق جامع على تعريف دقيق للشخصية ويعود السبب في ذلك إلى أن العلماء عرفوها ها كل من منظوره ، ويرتبط مفهوم الشخصية بالنجاح الذي يحققه الفرد ومدى تأثيره في الآخرين.

والشخصية لها عدة أنماط مختلفة نتيجة تباين وإختلاف الأفراد وهذا يساعد على إيجاد مجموعات عمل متجانسة وفي إختيار أساليب القيادة والتوجيه والحفز المناسبة لنمط الشخصية ، كما يفيد في تدريب الأفراد وتكليفهم بالأعمال المناسبة لهم.¹⁵

• الإدراك والتعلم:

الإدراك هو ما يقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب التي يمر بها وكذلك تغييراته وإتجاهاته وتعامله مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته وتتكون العمليات الإدراكية من ثلاث خطوات هي:

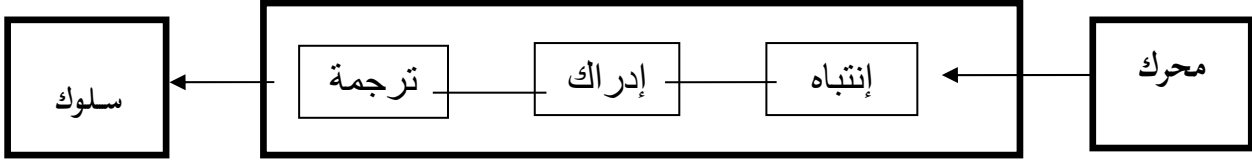
- الوعي أو الإنتباه.
- ترجمة للمنبهات الواردة.
- تحديد الفعل أو السلوك المناسب.¹⁶

14 - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 59.

15 - محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، ص 124.

16 - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 60.

الشكل رقم : (04) يوضح الشكل مفهوم الإدراك



المصدر: موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 60.

• الدوافع:

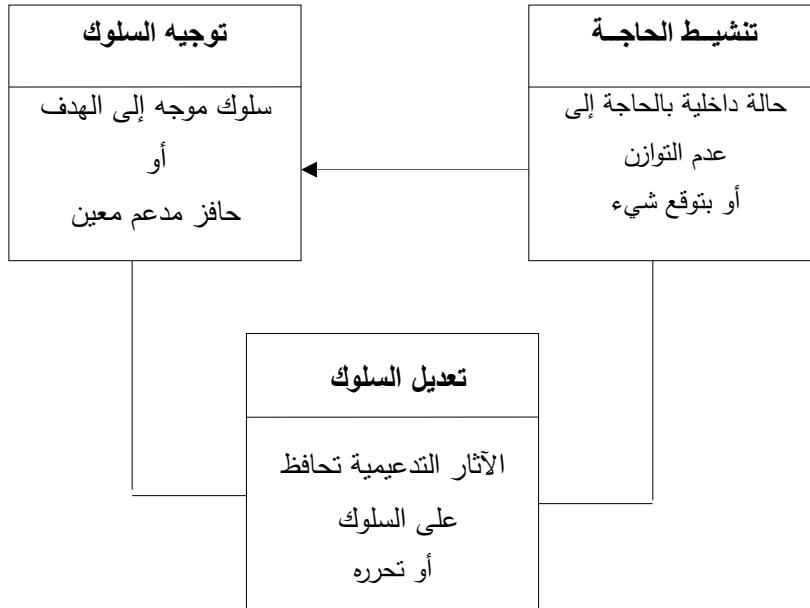
تساعد الدوافع على إجابة السؤال الأساسي في مجال السلوك الإنساني وهو لماذا «أو ماذا يدفع الأفراد لأن يقوموا بما يفعلونه؟ والدوافع هي القوة الدافعة التي تحرك الإنسان وتتمثل في الحاجات والرغبات التي يريد الإنسان إتباعها أو الأمور التي يريد تجنبها والبعد عنها ونقطة البداية في دراسة الدوافع أن نحاول أن نتعرف على الحاجة needs التي يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الحاجة نقص أو عجز في شيء ما داخل النظام (الإنسان) وحينما ينشأ هذا النقص أو العجز فإنه يكون بداية سلسلة من الأحداث تمثل نوعا من السلوك، مثل هذا السلوك ليس سلوكا عشوائيا ذلك أن الشخص الذي يشعر بحاجة إلى شيء ما يقوم بسلوك عشوائي أو غير موجه وإنما يقوم بأوجه نشاط توجه نحو تحقيق هدف معين ويؤدي تحقيق الهدف إلى إشباع الحاجة لدى الفرد وبالتالي تستكمل عملية الدفع Motivation دورتها بعد أن يكون قد نتج عنها أو صاحبها سلوكا معيناً من الفرد، فالدوافع ينتج سلوك هادف موجه، وهكذا نجد أن الدوافع تتعلق أساسا بدراسة إتجاه السلوك Directio ودرجة الإصرار عليه Persistence ، ومن المهم في محاولة فهمنا للسلوك الإنساني أن نحدد محددات إتجاه السلوك والعوامل التي تحدد درجة الإصرار عليه ويرتبط بدراسة الدوافع أيضا دراسة عمليات القلق Frustration والتصارع Conflit والتأقلم Ajustement إن سلوك

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

الإنسان ليس عادة تحت سيطرة دافع واحد منعزل في وقت معين، ولكن نجد أن هناك العديد من الدوافع التي غالبا ما تكون متصارعة مع بعضها وكلها تعمل في نفس الوقت مؤثرة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك فإن العقبات والموانع Barriers الداخلية والخارجية تقف أمام الأفراد والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها حتى حينما تكون الأهداف واضحة تماما ومنسجمة مع بعضها، وعليه نقول أن الدافعية تتحدد أساسا من خلال منطلقات هي تنشيط السلوك - توجيه السلوك - تعديل السلوك.¹⁷

الشكل رقم: (05)

يوضح الشكل الدافعية وعلاقتها بسلوك



المصدر: أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 141.

17- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 140.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

ونتيجة لأهمية موضوع الدوافع ومحاولة تغييرها بقصد تفهم السلوك الوظيفي، ظهرت نظريات عديدة أعطت تفسيرات تساعد الإدارة والمديرين على تفهم سلوك الأفراد وكيفية التحكم فيه ومحاولة ضبطه ومن هذه النظريات، نظرية " ماسلو، ونظرية بورتر .. الخ.¹⁸

وقد عرف Hoy bmiskel.p96 الدافعية بأنها قوى مركبة تقود الحاجات ، التوتر أو العمليات النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه وفي تعريف آخر للدافعية "بأنها سلوك موجه لتحقيق هدف ويعرف Beach الدافعية بأنها الإستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة ورغم إختلاف التعاريف إلا أن عملية الدافعية تحتوي على ثلاثة جوانب رئيسية تبحث في

- ما هو المنشط للسلوك الإجتماعي؟

• كيف يمكن المحافظة على السلوك؟

نستنتج من التعاريف السابقة للدافعية ، أن الدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه بإتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية.¹⁹

1-2- علاقة الدوافع بالحوافز وأثرها في تكوين السلوك التنظيمي:

الدوافع كما أشرنا إليه سابقا، هي حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباعه أنماط سلوكية مختلفة ، ويزداد الدوافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة ، أي أن الدافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تتبع من داخل الفرد وتوجهه في إتجاه معين ونمط سلوكي محدد ويمكن توضيح عمليات الدوافع عند الأفراد ودرجة التشابك بين حاجاتهم ورغباتهم بالشكل التالي:²⁰

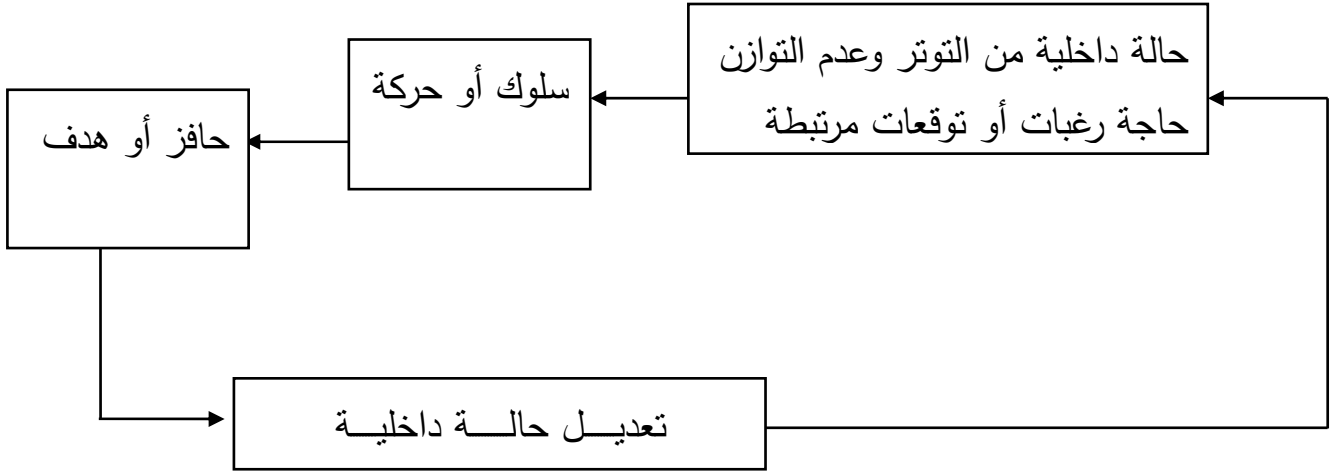
18 - موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص 58.

19 - محمد حسن محمد ، محمد حمدات ، مرجع سابق ، ص ص 125،126.

20 - موسى اللوزي ، المرجع نفسه ، ص 58.

الشكل رقم: (06)

يوضح الشكل عمليات الدوافع عند الأفراد ودرجة التشابك بين حاجاتهم ورغباتهم



المصدر: موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 58.

• الإتجاهات:

تشير الإتجاهات إلى ميل الفرد لاستجابته إيجابيا أو سلبيا لغيره من الأفراد أو الأشياء أو الأفكار ويمكن تعريف الإتجاهات على أنها النظم الدائمة للتقنيات الموجبة أو السالبة والمشاعر العاطفية وتتكون الإتجاهات من ثلاث عناصر رئيسية هي العنصر الفكري أو العقيدة ، عنصر المشاعر العاطفية، وعنصر الميول وتمثل العنصر الفكري Cognitive Component المعتقدات والآراء التي يحتفظ بها الفرد نحو موضوع ما.²¹

1-3 - علاقة الإتجاهات بالقيم:

تعرف الإتجاهات بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول السلوكية ويمكن إعتبار مشاعر الأفراد تجاه الأشياء المحيطة بهم هي مشاعر إيجابية أو سلبية، لأن الإتجاهات ، كما يرى علماء السلوك تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية عاطفية،

21- عاطف محمد عبيد ، علي شريف ، مرجع سابق ، ص ص 210 ، 211.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

وإدراكية وسلوكية، وبالتالي يمكن إعتبار الإتجاهات من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي والوظيفي حيث يأتي الفرد للمنظمة الإدارية وهو يحمل مجموعة من القيم والإتجاهات والأفكار من بيئته الخاصة وسوف تؤثر بشكل أو بآخر على سلوكه الوظيفي وهناك من يعتقد أن الإتجاهات تتكون نتيجة لمرور الفرد أو الأفراد بخبرات وتجارب عملية تتمثل بالنجاح أو الفشل أثناء أو خلال محاولاته السلوكية لإشباع حاجاته ومن هنا نستطيع القول أنه بالإمكان تعديل هذه الإتجاهات من خلال التعامل مع عناصر تكوينها وذلك بمساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم دون أن يتعارض هذا الإشباع مع أهداف المنظمة الإدارية أما القيم فهي المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها.²²

2- التكوين الإجتماعي للفرد:

إن الفرد يزاول الجزء الأعظم من نشاطاته من خلال العديد من الجماعات وبالإشتراك معهم ، فهو عضو في أسرة ويعمل مع جماعة عمل معين سواء كان ذلك في المصنع أو المدرسة أو الوحدة العسكرية أو أي تجمع عمل آخر، كما يزاول هوياته مع "الشلة" أصدقاء وربما عن طريق نادي معين وتقوم هذه الجماعات المختلفة كما هو عند عرض نتائج تجربة هاوثورن ، بالتأثير والضغط على الفرد حتى يتماشى سلوكه مع معايير الجماعة وتقاليدها ولذلك يمكن القول أن أنماط السلوك التي يتبعها الفرد تتحدد إلى حد ما بتقاليد وأهداف الجماعات ، خاصة الأولوية منها التي تنتمي إليها، ومن ناحية أخرى نجد أن الفرد يؤثر بدوره في أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها، ولذلك فإن التفاعل بين الفرد والجماعات التي ينتمي إليها يعتبر عاملا أساسيا في محاولة فهم سلوكه في المواقف المختلفة.

وتدل الدراسات أنه كلما تجمع وإرتبط الأفراد بعضهم ببعض تحت ظروف متعارضة من المعايير الخاصة بالجماعات المختلفة التي يشترك في كعضو فيها.²³

22 - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 59.

23 - عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص 210، 211.

2-1- الجماعات وتأثيرها على سلوك الوظيفي:

تتم غالبية الأنماط السلوكية للأفراد والعاملين في المنظمات الإدارية في إطار إجتماعي فسلوك الفرد كفرد يختلف عنه عندما يكون هذا الفرد عضو في جماعة العمل بسبب ما تفرضه هذه الجماعة من قيود ومعايير على سلوك الفرد بهدف إتباع أنماط سلوكية دون غيرها في المواقف المختلفة ، ويتطلب هذا المفهوم من الإدارة ضرورة تفهم ديناميات جماعات العمل ومعاييرها التي تحدد الأنماط السلوكية لأفرادها ، وبناء على هذا المفهوم نحاول تعديل وتشكيل الإتجاهات السلوكية لدى الأفراد العاملين.²⁴

إن تعرف ديناميات الجماعة كما يلي:

يقضي الفرد في مكان العمل قدرا كبيرا من يوم العمل في تفاعلات مع غيره من العاملين وينتج عن هذه التفاعلات الكثرة من الأداء التنظيمي وسلوكيات العمل وإتخاذ القرارات ، ومن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات بصورة جوهرية لذلك تعد دراسة الجماعات ودينامياتها وسيكولوجية القيادة ومحدداتها واحد من أهم المجالات في علم النفس الإجتماعي، ولقد كشفت الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة في مجال دراسة الجماعات أن للجماعات تأثيرا واضحا على الفرد وسلوكياته وإتجاهاته ومعتقداته وقيمه.²⁵

3- التكوين الثقافي للفرد:

إن المجتمعات تتميز بثقافات تعبر عن أنماط سلوك تعكس تفاعل المجتمع مع البيئة التي يوجد فيها، هذه الأنماط السلوكية تنعكس دون شك على سلوك الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الثقافة ويكفي للتدليل على ذلك أن نذكر الثقافات المختلفة تتميز بإستخدام أعضائها لإشارات ورموز مختلفة في التعبير عن أنفسهم، وفي بعض الأحيان نجد أن الأسلوب الذي يستخدمه أعضاء ثقافة معينة للإشارة إلى أمر معين وهو أسلوب مقبول في هذه الثقافة ، قد

24- موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 61.

25 - فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المثير للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، 2005 ، ص94.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

يعتبر أسلوباً سيئاً في ثقافة أخرى ، بل أن نفس السلوك أو التصرف قد يحمل معاني متعارضة تماماً في ثقافتين مختلفتين ، بالإضافة إلى ذلك فإن كل ثقافة تتميز بوجود معايير وقواعد وعادات يلتزم بها الأفراد عادة في سلوكهم وتؤثر على تصرفاتهم في المواقف المختلفة ومن العناصر الهامة في الثقافة اللغة التي يستخدمها الأفراد في الاتصال ببعضهم البعض وتبادل الأفكار ونقل التراث الثقافي الخاص بالمجتمع عبر الأجيال ، هذه إذن هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في السلوك الإنساني ، ويتطلب فهم وتغيير السلوك أن نقوم بدراسة وتحليل هذه العوامل فالفرد يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بأساليب تفكيره وإتجاهاته ودوافعه ورغباته وخصائص شخصية المميّزة ، كما يتأثر بعوامل خارجية ترتبط بتأثير الجماعات التي ينتمي إليها وما تتميز به من عادات وتقاليد وقيم ويحاول الفرد الإلتزام بها في تصرفاته حتى يحافظ على عضويته في هذه الجماعات بالإضافة إلى ذلك فإن الفرد يتأثر بطبيعة الثقافة التي ينشأ وينضج في ظلها والتي يتعلم منها أنماط السلوك والتصرف تتغير بها الثقافة وتميزها عن باقي الثقافات إلى حد كبير.²⁶

الثالثا: آلية تعديل السلوك التنظيمي:

1- ماهية تعديل السلوك التنظيمي:

إن التغيير السلوكي للأفراد له جملة من إنعكاسات تؤثر بدورها على محصول أو نتاج المؤسسة المتمثل في الأداء فالمؤسسة في هذا الصدد مجبورة على تشخيص سلوكيات الأفراد حتى تتمكن بذلك من إرساء قواعد التغيير وبالتالي فتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل من الأمور المهمة التي يجب أخذها في الحسبان حتى يتحقق التوافق و الإنسجام بينه و بين العمل و بإعتبار الفرد مركب معقد يتأثر بجملة من العوامل لأن محاولة فهم ما يتم في بيئة العمل ليس بالأمر السهل فالسلوك الأفراد يتوقف على عدة أمور منها مقدرة الفرد الجسمانية

26- عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص ص 212، 213.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

و الذهنية ومستوى المهارة والإتجاهات والقيم الدينية والإجتماعية طبيعة و نوع العمل الذي يمارسه الفرد و البيئة الإجتماعية.²⁷

نمط و أسلوب القيادة ، أما بخصوص المتغيرات ذات التأثير على ممارسات الأفراد و فاعلية التنظيم هي الناتجة عن البيئة و التجارب و الممارسات الماضية و الضغوط من الأطراف الخارجية و التشريعات و القوانين والإتفاقات فالتجارب المستخلصة من الخبرة في الماضي القريب والإتجاهات المنبثقة من التأثير الثقافي و الحضاري.

2- تعريف تعديل السلوك التنظيمي

يعتبر تعديل السلوك الجوهر المعياري للمفاهيم الأوسع للتحفيز ، والمكافأة والتعلم والثقافة التنظيمية ، وتبدو عملية التغيير من وجهة نظر تعديل السلوك عملية بسيطة أولاً يقوم المديرون برسم صورة لنوع الثقافة التنظيمية التي يرغبون فيها (بالاعتماد على النماذج الثقافية المتاحة والنتائج الإستراتيجية المفترضة ، لنمط بيئي ، ثقافي معين) وثانياً تعد عملية التغيير هي العملية التي يتم إقناع العاملين فيها بأن يهيئون أنفسهم لنوع الثقافة المرغوبة وهذا يتطلب تعديل سلوك معظمهم حتى يعمل كل ، حسب المتطلبات الثقافية (مثل نمط الإدارة المتوقع ، والسلوك، والملابس... إلخ).

ثالثاً إن أسلوب تعديل السلوك وضع لتحقيق عملية التغيير ، بالاعتماد على نظريات سكينز النفسية في مجال العلم.

إن تعديل السلوك مدخل منظم ، يهتم بتقوية أنماط السلوك "المناسبة" وبإقناع الأفراد بالعدول عن عدم اعتناق تلك الأنماط التي تمنع تحقيق المستوى الثقافي المرغوب ومن المفاهيم المتداولة كثيراً في هذا المجال.

27 - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، (ب، ط) ، لإسكندرية ، 2007 ، ص 27.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

ومن المحتمل أن تتطلب المنظمات التي تستخدم أسلوب العملية وفرق العمل سلوكيات ومهارات جديدة من الأفراد الموجودين بشكل أكبر.²⁸

3- آلية تعديل السلوك التنظيمي:

3-1- التحفيز كآلية لتعديل السلوك التنظيمي:

3-1-1- ماهية الحوافز:

❖ مفهوم الحوافز:

● **الحافز لغة:** من الفعل حفز يقال حفزه حفزا ، أي دفعه من خلفه ، ويقال حفزه على الأمر أي حثه عليه أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقا وجهات نظر العلماء الباحثين.

● **اصطلاحا:** شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط معين يسعى من خلاله إلى تحقيق الأهداف كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة العوامل والمؤثرات تدفع العامل نحو بذل جهد اكبر والامتناع عن الخطأ فيه.²⁹

وتعرف كذلك أنها إمكانيات المتاحة والمحيطية بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.

❖ تعريف الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع " مثير داخلي" ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.

عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا.

28- دوجلاس ك سميث، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف، ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001، ص292 .

29 - ساعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2011، ص 142.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

ويعرف "kieth" الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات كما تعرف الحوافز بأنها كل ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد.

كما عرفت بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بهم رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بأنها بحاجة إلى إشباع.³⁰

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصيب في مجرى واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

وعرفها bachrach a bendoly بأنها أداة توجيه وتشجيع للاستثمارات بما يتفق مع وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

3-1-2- أهمية الحوافز:

يحقق نظام الحوافز فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وأهمها:

- ❖ إشباع حاجات ورغبات الأفراد بمختلف أنواعها ، ومنها الحاجات المادية والمعنوية كاحترام والتقدير وإثبات الذات.
- ❖ شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- ❖ جذب المهارات والكفاءات المتميزة للمنظمة.
- ❖ زيادة رضا الأفراد نتيجة لتلبية حاجاتهم.
- ❖ زيادة ولاء الأفراد للمنظمة وإحساسهم بالانتماء.
- ❖ تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة.

30 - ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والاقتصاد،(ب، ب) ، ص 20.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

❖ تنمية روح التعاون بين الأفراد في المنظمة.

❖ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.¹

3-1-3- أنظمة الحوافز: تختلف أنظمة الحوافز من منظمة إلى أخرى ذلك باختلاف

إمكانياتها المتاحة وتأخذ صورة مختلفة ، فمن حيث مادتها تنقسم إلى:²

❖ **حوافز مادية:** **materail centives** وتتمثل في الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل

والطعام والحوافز النقدية أكثرها شيوعا.

❖ **حوافز معنوية:** **non-mater ailintives** وتتمثل الأشياء الغير مادية التي تقدمها

المنظمة للعاملين مثل التكوين والشكر والتقدير...الخ.

كما تنقسم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد إلى نوعين هما:

❖ **حوافز الإيجابية:** **positive ncentives** وتتمثل في الحوافز التي تجذب الأفراد

العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية...الخ.

❖ **حوافز سلبية:**

• **الحوافز المادية:**

إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاج

العمال.³

إن الحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية والأولية كالأكل والشرب

والسكن إما بواسطة المال كي يستطيع أن يوفر تلك الحاجات أو الحصول عليها مباشرة فهي

تأتي على شكل مال ويكون إضافي للأجر الأصلي للعامل ويظهر ذلك من دراسة تايلور

حيث زاد أجور أحد العمال بنسبة 60% وارتفع الإنتاج فالحوافز المادية هي تلك المكافآت

1 - أحمد إبراهيم الزعراير، مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل، مجلة الدراسات الأمنية، العدد 8 ، (ب ، ب) ، 2013، ص 189.

2 -خضير كاظم ، كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 186.

3 - عبد العزيز فهمي هيكمل ، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، (ب ، ط) ، 1980 ، ص 541.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح ... وغيرها.

• الحوافز المادية الإيجابية:

- الأجر: يمكن تعريف الأجر بعبارة الأجر بعبارة وجيزة على أنه "المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل" وهو بذلك يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه له هذا الأخير من جهد ووقت ، وما يحققه له من نتائج وأهداف وهنا تنثور إشكالية كيفية قياس أو حساب الأجر بالنسبة لكل عمل ، وما هي المعايير التي يمكن إعتماها في ذلك؟

للإجابة على ذلك أو على هذه المسألة ، يمكن القول أنها ليست هناك نظرية معينة أو مبدأ محدد أو معيار واحد معتمد لقياس الأجر مقارنة مع العمل المؤدى ، وأن كل الطرق والوسائل المعمول بها ، طرق ومعايير نسبية ، في إقامة العدالة أو التوازن الحقيقي بين قيمة الأجر وقيمة العمل المقابل له ، حيث اعتمد الأجر في النظرية الرأسمالية القديمة مجرد ثمن أو سعر العمل ، يحدد وفق قاعدة أو قانون السوق ، أي سوق العمل بالنظر إلى أهمية العمل المنجز ، من الناحية الكمية والنوعية والمدة الزمنية التي إستغرقها إنجازها بدون الأخذ بعين الإعتبار إحتياجات العامل على أن يتم ذلك وفق قواعد، وذلك على أساس العلاقة التعاقدية التي تخضع هي الأخرى لنفس القانون.¹

الحوافز المادية تتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والموصولات والحصول على نسبة معينة من الأرباح... الخ والحوافز غير المادية تتمثل في الترقيات في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور باعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موضع الثقة.²

وظروف العمل الجيدة غير أن باحثين آخرين ينحون منحى آخر فيقسمون الحوافر إلى

1 - أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية) ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2002، ص 191.

2 - عبد المجيد عبد الرحيم ، علم الإجتماع الصناعي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط1 ، القاهرة ، 1975 ، ص ص 121،122.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

إيجابية أي كوسيلة لإشباع الدافع ، أو سلبية وهي التي تشمل أنواع التهديد والعقاب.¹ أي أن هذا التقسيم يؤكد على البعد الذي يتضمن دفع العامل إلى العمل إلى مزيد من بذل الجهد وذلك بإشباع حاجاته أو بمعاقبته ذلك لأن بعض الأفراد قد لا يستجيبون للحوافز الإيجابية ، لذلك لابد من الإستعانة بوسائل أخرى.

لكن هناك بعد آخر يدخل إلى الموضوع هما البعد الفردي- الجماعي وهكذا ينتج لدينا:

- حوافز مادية إيجابية فردية مثل ربط الأجر بالإنتاج يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج.
- حوافز مادية إيجابية جماعية مثل المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع.
- حوافز مادية سلبية فردية مثل الخصم من المرتبات إذا أخطأ العامل وذلك يعد جزاء له نتيجة عمل قدمه.

- حوافز مادية سلبية جماعية مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها بالجزاءات والعقوبات في العمل وأبسطها التأنيب.

• الحوافز المادية السلبية:

إن الحوافز إذا إستطاعت أن تشبع حاجات مهنية لدى الفرد فإن تأثيرها يعتبر إيجابيا وتؤدي إلى السرور والرضا ، أما إذا لم تشبع الحاجات لدى الفرد فتأثيرها يعتبر سلبي وتؤدي إلى ما لا يسر الفرد ، لذلك فالحوافز السلبية في ميدان الصناعة والعمل هي عبارة عن وسائل إحتفاظ الإدارة بخطط الرجعة لضمان الإنتاج ، وضمانا لأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد وهذه الوسائل عادة تعتبر من قبيل الجزاءات والعقوبات التي تقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم.

أو من مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة كمحددات لضبط الرقابة على تصرفات العاملين الخاطئة في العمل لعدم التزامهم بالسلوكات الحسنة أو لعدم التزامهم بفلسفة ولائحة ونظام المنظمة.²

1 - منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الشعب ، ط1 ، القاهرة ، 1976 ، ص ص 122 - 129.

2 - خيرى خليل الجميل ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، مصر ، 1998 ، ص 129.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

وهي تشمل أنواع التهديد والعقاب وتسعى من خلال ذلك إلى تأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف.

وتتمثل الحوافز المادية السلبية في الخصم من الأجر والحرمان من العلاوة والحرمان من الترقية فإذا زادت درجة التقصير زادت العقوبة إلى التنزيل إلى الدرجة الأدنى من درجات الإدارة ، أما إذا تطور التقصير إلى الانحراف كانت العقوبة العزل فإذا انعكس الإنحراف خطرا على أهدافنا القومية ، أتبع العزل بإجراءات أخرى رادعة.

❖ الحوافز المعنوية:

وهي مثل فرص الترقية والنمو الوظيفي، والإعتراف والتقدير بالجهد والأداء ومسؤوليات الوظيفة والمشاركة في إتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والإقتراحات.¹ تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين أو فئات منهم ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم في تفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها.² أو المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة ، أو تسلم وسام أو عمل حفل على شرف الموظف الجيد ، أو تحسين اللقب الوظيفي.³ ويمكن تقسيم الحوافز المعنوية إلى الظروف الاجتماعية داخل بيئة المنشأة وظروف خاصة بالعمل وطبيعته ، و ظروف العامل الاجتماعية خارج المنشأة وأخيرا العوامل الخاصة بالفرد العامل ، وتشبه كثيرا العوامل الصحية لهيرزبرغ. للحوافز المعنوية: فيقسمها إلى حوافز معنوية سلبية وأخرى إيجابية كذلك:

1 - سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر وتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص 100.

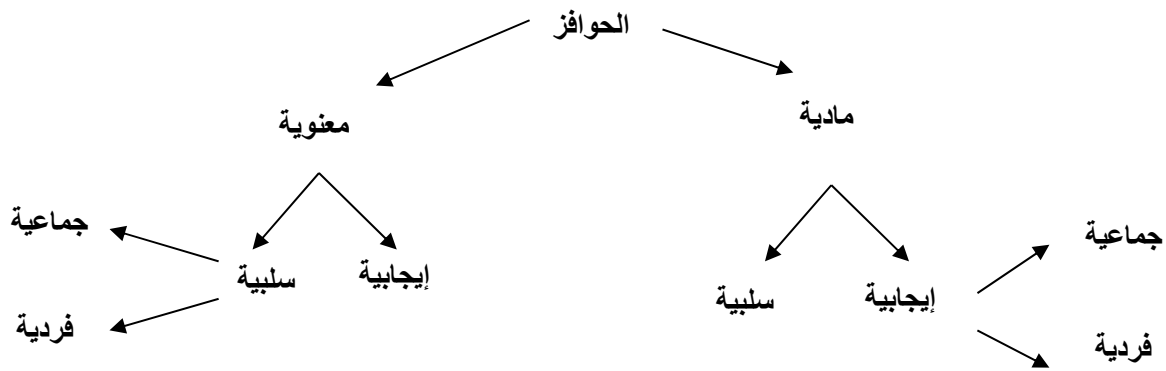
2 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، (ب ، ط) ، عمان ، 2000 ، ص 2000.

3 - جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار الهدى لنشر والتوزيع ،(ب ، ط) ، الجزائر ، 2002 ، ص22.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

- حوافز معنوية إيجابية فردية: كاعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل.
- حوافز معنوية إيجابية جماعية: كالعلاقات الطيبة بين أفراد العمل في المصنع وتكوين علاقات صداقة معهم.
- حوافز معنوية سلبية فردية: كالإنذار المقدم للعمال سواء كان الإنذار كتابيا أو شفويا.
- حوافز معنوية سلبية جماعية: كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة.¹

وبذلك يكون المخطط كالتالي:



❖ الحوافز الإيجابية:

يوصف الحافز بأنه إيجابي عندما يحمل مزايا معينة للموارد البشرية لمقابلة التوقعات المطلوبة منهم، أي أداءه لعمله بالكفاءة المطلوبة وحسب المعايير المحددة، حيث تهدف إلى تحسين أداء المورد البشري وزيادة جهودهم لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة، لأن الموارد البشرية تميل إلى تكرار السلوكات التي تكون نتائجها ذات أداء إيجابي، وبالتالي فإن الحوافز الإيجابية تؤدي إلى ترغيب تكرار السلوك الإيجابي وحتى تكون ذات تأثير إيجابي ينبغي البحث عن وسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل دون معوقات أو إحباط.

البحث عن الوسائل التي تشجع الموارد البشرية على بذل الجهود والأداء بصورة تحقق الأهداف المرسومة والمسطرة.

1 - إبراهيم الغمري، الإدارة (دراسة نظرية تطبيقية)، دار الجامعات المصرية، (ب، ط)، الإسكندرية، 1978، ص 354.

❖ الحوافز السلبية:

ويقصد بها حرمان المورد البشري من مزايا معينة أو توقعه لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب فيه، أي معاقبة المذنب المهمل ماديا ومعنويا وتهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في السلوك من خلال مدخل العقاب والردع (الخوف) ، أو التخوف.¹ والتي تدفع بالعاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة وأيضا تتضمن الحوافز المادية والمعنوية...إلخ.

وهي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل هذا ما ينبع عنه أسلوب التوبيخ والتحذير ومنع بعض الإمتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم ، خصم من الراتب ، تأخير أو الحرمان من الترقية ، حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى إلخ ..، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل.²

ويقصد بها بأنها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على الموظفين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير سلوك الموظف إما للأسوء أو للأفضل ، وبالتالي قد يكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه أو تراجعته.

وقد قسمت الحوافز السلبية على أساس:

- حوافز مادية في تنزيل درجة الموظف ، أو العمل على توقيف علاوته السنوية ، أو العمل

1-جيرالد جرنبرج، روبرت بارون ، مرجع سابق، ص111.

2- بن ديري منير ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص 123.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

على التوقيف المؤقت للموظف.

- حوافز معنوية وتتمثل في حرمان الموظف من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبيه للمقتصر في عمله.
- حوافز فردية وتتمثل بإعطاء حافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل يكون قد أنجزه.

نذكر من أهم أنواع الحوافز السلبية:

- التوبيخ واللوم والتنبيه والإنذار.
 - الخصم من الأجر.
 - الحرمان من العلاوات والترقيات.
 - إدراج إسم المورد البشري المقصرة أو المهملة في قائمة أخرى...إلخ.
- ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

- لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد ، ولا يستمر في الخطأ.
- من أجل حفز عاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.
- تعتبر تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.¹

إن المشكل المطروح في نظام الحوافز هو: هل يتبع المدير النمط الأول وهو الحوافز الإيجابية فيعتبر مديرا إيجابيا أم يتبع الحوافز السلبية فيعتبر مديرا سلبيا. وهنا نقول أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي إليه الحاجة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أكثر الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر تركز على الحوافز الإيجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المؤسسة نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد حيث يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد وهذا يساعد على إيجاد سلوك سوي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى العمال.

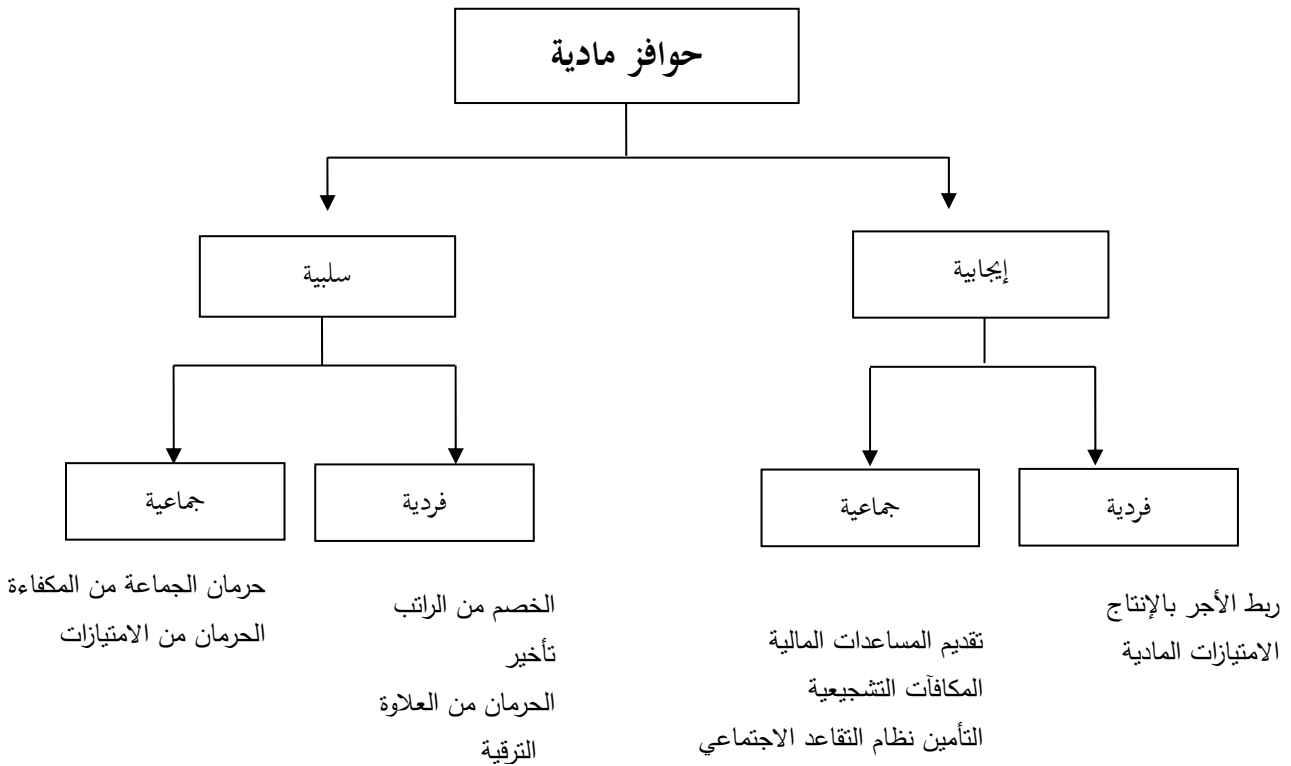
1-جيرالد جرنيرج، روبرت بارون ، مرجع سابق، ص111.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

وبالمقارنة بين الحافز الإيجابي والحافز السلبي نجد أن الحافز السلبي قادر على توفير نتائج جيدة على المدى القصير ، لكن مع مرور الوقت يطرأ انخفاض على معنويات. لأن الجانب السلبي للحوافز يعمل على تذكير الموارد البشرية بالعقاب ومن ثم انضباطهم كما أن للحوافز السلبية آثار ضارة إن لم تحسن الإدارة استخدامها لأنها تسبب العداء بين الإدارة والموارد البشرية وتحول اهتمامهم إلى تجنب العقاب ومن ثم اختلاق الأعذار، والانصراف عن العمل والحد من الإبداع وبذل الجهد.

الشكل رقم: (07)

يوضح الشكل أنواع الحوافز المادية:

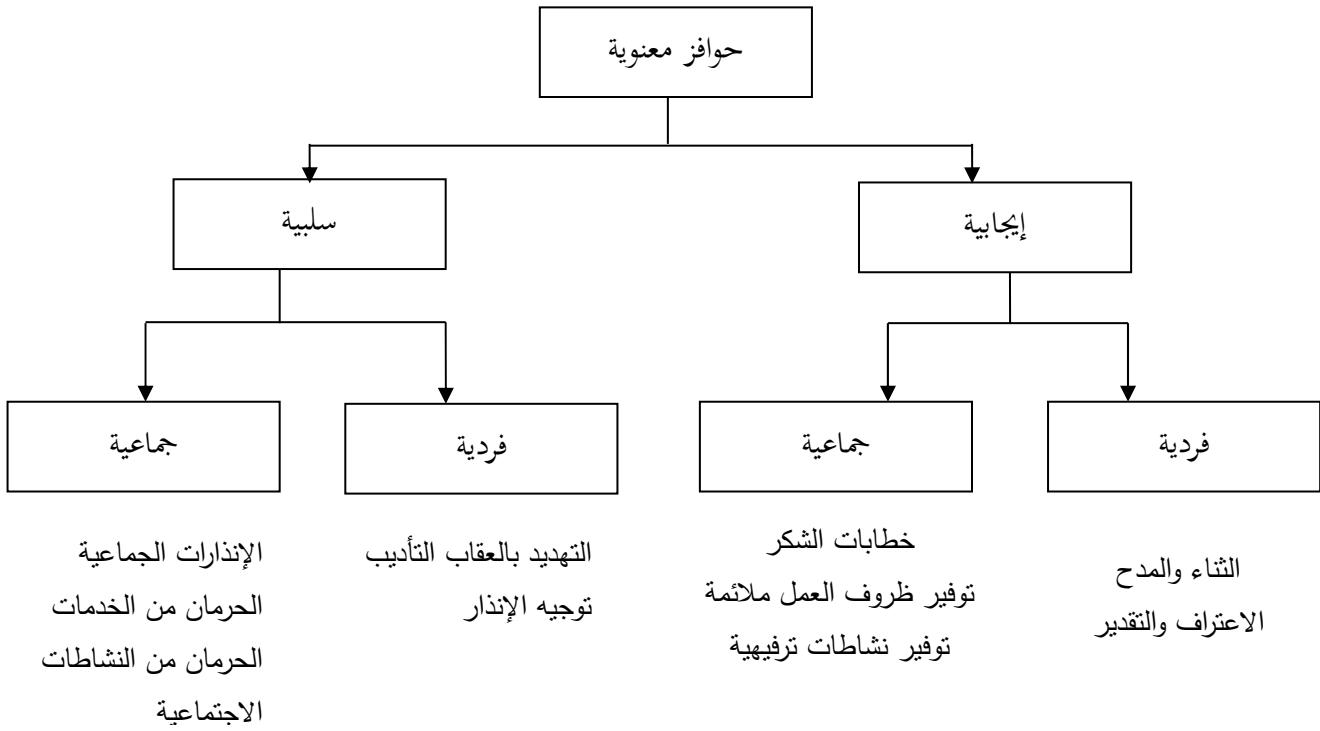


المصدر: إهاب أحمد عويضة ، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في

المنظمات الأهلية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية ، فلسطين

الشكل: رقم (08)

يوضح الشكل أنواع الحوافز المعنوية



المصدر: نفس المرجع، ص 20.

3-2- نظام الجزاءات /الانضباط Disciplinary Policy:

من الضروري التأكيد على أن الهدف الأساسي من وضع نظام للجزاءات /الإنضباط لا ينبغي أن يكون وسيلة لتصيد أخطاء العاملين وإيقاع الجزاءات عليهم ، بل يجب أن يكون وسيلة فعالة وناجحة لمنع العاملين من القيام بأي سلوكيات في العمل غير مرغوبة وعدم تكرار أي سلوك غير مقبول في المستقبل ، أي بمعنى أن يكون وسيلة للتعلم - تعديل سلوك العامل ليكون دائما سلوكا هادفا يحقق مصلحة العمل والعامل ، ويطلق على هذا الأسلوب في التعلم التدعيم السلبي.

والأفضل بطبيعة الحال استخدام التدعيم الإيجابي قدر الإمكان ، أي تشجيع الفرد على استمرار القيام بالسلوكيات المرغوبة وتدعيم هذا السلوك بالمكافآت والحوافز وغيرها. ومن الضروري أن يشمل نظام الإنضباط الجوانب الرئيسية الآتية:

❖ القواعد العامة Common Rules:

وتشمل تنظيم أمور العمل وضبط معايير الأداء والاتجاهات السلوكية فيها ، وغالبا تقوم المنظمات بنشر هذه القواعد في كتيب (دليل) العامل الجديد أو على موقع المنظمة الإلكتروني أو أي وسيلة أخرى ملائمة ، وتصنف هذه القواعد إلى عدة فئات أهمها:

• قواعد الأداء Performance Rules:

وتتناول أداء الفرد بما في ذلك الحضور للعمل ، والمحافظة على الوقت وممارسات العمل ومستويات الأداء ، والاستعداد للعمل الإضافي وغيرها.

• قواعد السلامة Safety Rules:

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

وتشمل تشغيل وإدارة المعدات والمصنع ، واستخدام وسائل الأمان والسلامة مثل الأحذية والخوذة ، والنظارات وغيرها ، وعدم استخدام أي أدوات أو آلات إلا إذا كان الشخص المعني مؤهلا لذلك.

• قواعد السلوك Behavior Rules:

تتعلق قواعد السلوك بالعلاقة والتعامل مع الزبائن من حيث التعامل معهم بسياسة ولطف والتجاوب مع احتياجاتهم ، وكذلك التعامل مع الزملاء من حيث المساعدة والمشاركة في العمل الجماعي.

• العادات والممارسات Customs and Practices:

من الطبيعي أن لا تكون جميع قواعد العمل مكتوبة لأن ذلك يتطلب وقتا وجهدا كبيرين ووضع كتيبات عديدة ، وبالتالي تبقى هناك قواعد غير مكتوبة تستمد أصلا من العادات والممارسات الموجودة في المنظمة.

❖ وضع قائمة الجزاءات Penalties List:

لا بد أن يتضمن نظام الانضباط/ الجزاءات تحديدا واضحا لمختلف المخالفات من سلوكيات وأفعال المحتمل القيام بها من قبل العاملين ، وتحديد نوع الجزاء الذي سيفرض على العامل لكل مخالفة وينبغي التذكير بضرورة مراعاة الجزاءات التصاعديّة من حيث خطورة المخالفات وشدة / قسوة الجزاء ن فمثلا غالبا ما تبدأ اللائحة بالمخالفات المتعلقة بالتأخر عن الدوام أو الإنصراف المبكر قبل موعد المحافظة على ممتلكات المنظمة ثم الإختلاس / السرقة وتندرج العقوبات من إنذار شفوي ، إنذار كتابي ، إنذار ثاني ، إنذار نهائي ، تنزيل الدرجة الوظيفية إيقاف مؤقت عن العمل + إشعار كتابي بأن هذه الفرصة الأخيرة للتحسن وأخيرا الفصل من العمل.

❖ إدارة النظام:

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

إن أولى خطوات إدارة نظام الإنضباط /الجزاءات هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بطباعة جميع القواعد والضوابط السلوكية الواجب الالتزام والتقيد بها ، وأنواع المخالفات المحتملة والجزاءات المرتبة على كل منها ، وضميها في كتيب / دليل ويتم اطلاع العاملين عليه بيسر وسهولة (أو نشرها على الموقع الإلكتروني للمنظمة)، كما يتم تحديد الجهة /السلطة المخولة بإصدار قرار الجزاء.

ومن بين الأمور الواجب مراعاتها حين إصدار قرار الجزاء:

توافر معلومات صادقة وصحيحة وموضوعية تؤكد قيام العامل بارتكاب سلوك مخالف حسب نصوص نظام الإنضباط.¹

4- نموذج تعديل السلوك التنظيمي:

- التعزيز الإيجابي للسلوك التنظيمي المرغوب فيه:

تعزيز السلوك الإيجابي يقوي ويدفع الفرد إلى تكراره ويمكن إستخدام هذه الفكرة في إحداث تعديلات في بعض أنواع السلوك في المنظمة من خلال إدارة جيدة تنظم التعزيز ويطلق على ذلك إسم تعديل السلوك التنظيمي **organization albehavior modification** وبمر ذلك بعدة خطوات أساسية هي:

- ❖ التحديد الدقيق للسلوك المرغوب فيه كالقول مثلا أن الرد على إستفسارات العملاء يجب أن يكون أسرع بمقدار 50% بدل من القول أن المطلوب هو تحسين خدمة العملاء.
- ❖ تحديد الكيفية التي يجب أن يتم بها السلوك المطلوب تغييره.
- ❖ التحديد الدقيق لأهداف الأداء يمكن إعتبار تلك الأهداف بمثابة المعيار الذي سيتم على أساسه التقييم (كالقول مثلا بأن جميع الإستفسارات يجب الرد عليها خلال 30ثا.
- ❖ إختيار الطريقة التي تتم بها المكافأة أو تعزيز السلوك هل ستكون أسبوعية أو شهرية وهل مالية أو غير مالية في شكل خطابات وشكر أو شهادات تقدير وما يشبه ذلك.

1 - حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013 ص ص 397-399.

❖ تحديد مستوى المكافأة وفقا لمستويات الإقتراب من الهدف أو المعيار فيحصل العامل على نسبة من المكافأة ،حينما يرد على الإستفسارات خلال 60ثا الأولى ، ثم تزيد المكافأة حينما يكون الرد بعد 50ثا ، وتزداد أكثر حينما يكون الرد بعد 40ثا وهكذا إلى أن يحصل على المكافأة كاملة إذا تم الرد خلال 30ثا ويطلق على هذه العملية اسم التشكيل ¹.shaping

رابعا: التظاهرات السلوكية:

1- التظاهر السلوكي الإيجابي:

1-1- الولاء التنظيمي:

❖ مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي بصورة المتعددة من الممارسات الإدارية التي لاقت اهتمام متزايد من قبل الباحثين وقد أدى هذا الإهتمام إلى شيوع مفهومه لدى المديرين والأكاديميين على إعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها كما يشير².

على أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات ويؤكد³ على أن الولاء يعمل على نجاح واستمرار المنظمة لما له من أثر وانعكاس على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء⁴.

1- جيرالد جرنيرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص ص 111،112.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، (ب، ط)، مصر، 2004، ص 24.

3- درويش عبد الرحمان يوسف، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفية والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1999، ص ص 89-107.

- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة، (ب، ط)، الأردن، 2006، ص 4.209

❖ تعريف الولاء التنظيمي:

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنظمات والزوايا التي نظر لها الباحثون من خلالها وإلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل السلوكي حيث يعرفه¹ بأنه إرتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها ويركز².

على المنظور النفسي للولاء ويعرفه بأنه الرباط النفسي الذي يربط بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة ويعرف أنه اعتقاد وقبول قوي من جانب الأفراد أهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل عطاء أكبر لمصالحها مع توفر الرغبة القوية للاستمرار في عضويتها ويعرف كذلك الولاء هو الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف اتجاه منظمة والإرتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على بقاءها من خلال بذل الجهد وتفضيلها عن سواها من المنظمات والإفتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها.

والولاء يعتبر إستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة من خلال استمرار العلاقة التعاقدية بينهما حيث تتوفر لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزءا من ذاته لأجل المساهمة في نجاح وإستمرارية المنظمة.

1-2- أبعاد الولاء التنظيمي

1- محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، (ب ، ط) ، مصر ، 2005 ، ص 216.

2 -O'ReilyC.A ,&Chatman J.J. **Organizational Commitment And Psychological**, Attachment :The Effects Of Compliance , Identificaaion And Interlization On Pro-social Behavior .Journal of Applied Psychology .vol:71,1986 ,pp:492-499.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ولم يكن هناك إجماع على عناصر محدد له وقد دلت دراسة.¹

على ثلاثة أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع هي:

❖ الولاء العاطفي (Affective Loyalty):

يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم ويعرفه.² على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانها ويرى.³

بأن الولاء العاطفي يعكس الإرتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الإلتساب إليها والتوحد مع هويتها وترى.⁴

أن الولاء يشير إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيا وإرتباطه شعوريا بها.⁵

● **مرحلة التجربة:** وتمتد من مرحلة التعيين الوظيفي للفرد مدة سنة واحدة وتعتبر هذه المرحلة تجريبية يخضع فيها الفرد إلى التدريب والإعداد والإختيار ويحاول الفرد من خلالها بالإعتماد على خبراته السابقة في العمل جاهدا إشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في حاجة القبول من التنظيم والتأقلم مع الوضع الجديد بالإضافة إلى تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع إتجاهات التنظيم الجديد ومحاولة إظهار خبراته ومهارته للآخرين من حوله.

- Porter L.W ,Steers R.M,Mowday R.et Boulian P.V, **Organizationalcommitment**,Job 1 Satisfaction And Turn –ove And Turn –over Among Psychiatric Technicians , Journal OF Applied Psychology.Vol :59,1974 ,pp :603-609.

-Meyer,J.P. ,And ALLEN ,N.J , A Three – Component Conceptualization OF Organizational 2 Commitment Commitment "Human Resource Management Review ,1,1991,61-89.

- Meyer ,J.P, And Allen ,N.J,"Testing The SIDE-Bet Theory OF Organizational Psychology, 3 69,1984 PP :372-378.

-Moideenkutty ,U.et al ,"Perceived Orgnizational Support as a Mediator OF The 4 Relationship Of perceived Situational factors to Affective Organizational Commitment ,"Academy of Management ,Philadelphia,1998,pp:43-55.1

5- إيناس فؤاد فلمبان ، مرجع سابق ، ص 49.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

كما يرى Buchanan أن الفرد يواجه عدد من المواقف والتحديات في هذه المرحلة وهي عدم وضوح الدور لديه والشعور بالصدمة إتجاه التنظيم الجديد ومحاولة تكييف إتجاهاته إتجاه التنظيم تكييفاً ملائماً ومحاولة إدراك وفهم ما يتوقع منه.

• مرحلة العمل والإنجاز:

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ مباشرة العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربعة سنوات ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز ومن خصائص هذه المرحلة هو تبلور مفهوم الولاء للعمل والمنظمة في أذهان الأفراد مع تخوف الأفراد من العجز وشعورهم بالأهمية الشخصية¹.

• مرحلة الثقة بالتنظيم:

يرى أن هذه المرحلة تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء للتنظيم ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج ويشير².

أنه يتم في هذه المرحلة دعم الولاء من خلال تحقيق الفرد لفرص التقدم والنمو الوظيفي على كافة المستويات ويتم تقييم عملية التوازن بين مختلف الجهود التي بذلها الفرد في سبيل عمله وبين ما تحتاجه الإدارة من مخرجات متنوعة ومحاولة إيجاد الفارق الذي يدعم ولاءه للمنظمة.

❖ قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهود شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الإنحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد ، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى ومنها ما يعود على الأفراد ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

1-عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري مبادئه واساسياته ، دار أسامة ، (ب، ط)، الأردن ، 2006 ، ص 209.

2-“How Did We Do?” “How Did Verssus” ,Cultural 2 ,Gibson(C-B) ,Cohen (C-C), Early(P-C)-Contests Of Performance Use , JOURNAL OF Cross- Cultural Psychology,1999,PP:594-644.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وآلية تعديله

ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشة جيدة لأفرادها العاملين ، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لابد للقائمين عليها أن يتابعوا تقويم نشاطها وقت لأخر للتعرف على ما قد تحققه من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو إتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين أن تجمع بيانات المعلومات حول مؤثرات وإتجاهات ومحددات الولاء فعلية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجنى المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد:

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها وإتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت. أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع المنظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.¹
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والإتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.
- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشجيعية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة بحيث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لإهتمام الإدارة بهم ، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل

1- موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص ص 139،140.

وزيادة الثقة والمصداقية كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الإتصال الإداري الجيد وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وتفعيلها للإدارة.

• تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل ، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين لتنظيم.¹

وبعد قياس الإتجاهات أحد وسائل وأدوات التي تقيس الإلتزام إلا أنه ليس من السهل قياس هذه الإتجاهات بصورة دقيقة صحيحة صادقة وموثوقة ويقترح أحد الكتاب عدم اللجوء إلى الأسئلة وتوجيهها للفرد للإستفسار عن إتجاهاته فقد لا يؤدي ذلك للوصول إلى إجابات صادقة وجريحة ولاسيما في المواضيع الحساسة التي يخشى الفرد إبداء رأيه فيها بصراحة لذلك من المستحسن اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في قياس الإتجاهات أي التعرف على إتجاهات الشخص عن طريق الاستنتاجات والإستدلالات من سلوكه الظاهر.

2- التمظهر السلوكي السلبي:

2-1-التغيب:

2-1-2-ماهية التغيب:

❖ تعريف التغيب:

قد تكون من الصعب الوصول إلى تعريف موحد للتغيب ، لاختلاف وجهات نظر الباحثين وكذا لاختلاف المجتمعات والظروف الخاصة بخصوصيات العمل من مكان لآخر، ومن أبرز هذه التعريف:

- يعرف التغيب بأنه: "عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن".²
ويعرفه على أنه: اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جدول العمل".¹

1- نفس المرجع ، ص 139-141.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، (ب ، ط) ، الاسكندرية، 2003، ص131.

الغياب عن العمل "من ردود الفعل التي تعبر عن إستياء العاملين من ظروف العمل والذي يقل في حدته عن الاستقالة أو ترك الوظيفة وقد يرجع الغياب بالطبع إلى المرض أو إلى معاد مع الطبيب غير أن كثير من الأسباب تعتبر غير حقيقية ومفريكة فإذا إتضح للعامل أن التكلفة أو الخسائر التي يستحملها نتيجة تغيبه منخفضة أو قليلة، وأن المكاسب أو المنافع التي تعود عليه من فعل أشياء أخرى بالوقت الذي يمضيه خارج عمله كبيرة، تقوى دافعه لعدم الذهاب للعمل.²

ونجد **George Friedman** يذكر أن التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع محيط عمله ، كما أنه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والإستياء لدى العامل ، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها.³

ويعرفه **Florence sargent**: بأنه الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين ، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه ، كما يكون تغيبهم بسبب لا يمكن اجتنابه، ولا يدخل ضمن مفهوم التغيب في الوقت الضائع بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المصانع أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين.

وقام **illiam بتعريف التغيب**: بأنه الشكل العام للتقصير الذي يحصل من جانب العمال في الحضور للعمل أو في الوقت الذي من المفروض أن يكون العمال في العمل.⁴

1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، الدار الجامعية،(ب، ط) الإسكندرية ، 2006، ص 277.

2 - محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، (ب ، ط) ، الإسكندرية ،2003، ص 488.

3-عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2007/2006، ص 115.

4- مجلة العلوم الاجتماعية، ظاهرة الغياب في العمل الصناعي، تاريخ التصفح 01 مارس 2016

وعرفه pierre duboi بأنه: موقف يصدر من العمال بشكل إرادي ومقصود وشكل من أشكال رد الفعل مثله مثل الإضراب حيث أنه فعل مباشر ويعبر العمال من خلاله عن رفض العمل وظروفه، إضافة لريح وقت راحة مأجور وتمضية الوقت خارج المؤسسة.

يشكل التغيب عرضا سلبيا لعدة مشاكل سلوكية تنظيمية ويقصد به إنقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الإنقطاع بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر وأمام تعدد الدراسات الميدانية التي تناولت أسباب وعوامل التغيب المختلفة بالعرض والتحليل فإن التركيز في أغلب الدراسات يمكن تلخيصه في ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

- ❖ المرض ويشمل المرض النفسي والحسي أو كليهما.
- ❖ المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم وبنية المؤسسة.
- ❖ الإتجاهات والمواقف.

ويبدو من إستقراء العديد من الدراسات أن إرتفاع نسبة التغيب يرتبط إرتباط طرديا (إيجابيا) بكل ما قد سبب إستجابة سلبية عند الأفراد سواء كان السبب ماديا أو معنويا.¹

و يعد الغياب من النتائج المتعلقة بالشعور بعدم الرضا الوظيفي ، حيث ثبت من الدراسات المعنية في هذا الصدد أنه من بين العوامل الأساسية المستخدمة في التنبؤ بالرضى الوظيفي في المنظمة ، إلا أن الدراسات الحديثة في هذا المجال أشارت إلى أن تأثير عدم الرضا الوظيفي على الغياب عن العمل يعتبر تأثيرا محدودا بحسب وجود عوامل آخر مثل:

- ❖ المرض، أو ظروف الطقس ، أو مشكلات شخصية.
- ❖ فرص القيام بأعمال خارجية (رياضة/مسابقات) بالرغم من الشعور بالرضا الوظيفي.²

2-1-3- أنواع التغيب:

1- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس صناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، (ب ، ط)، الجزائر ، 1992 ، ص ص 185،186.

2- سامر جلدة ، مرجع سابق ، ص97.

- إن التغيب كحالة تمثل سلوكا يتخذه العامل يتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب ، نعني بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفويا، ويعرف كذلك على أنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها.¹

❖ التغيب والغياب والتأخر:

❖ الغياب: هو الإنقطاع عن العمل بسبب طارئ خارجي عن إرادة الفرد ، بينما

❖ التغيب: هو أن يكون هنالك إرادة في الانقطاع عن العمل.

كما تجدر الإشارة أن التأخر عن العمل مظهر من مظاهر التغيب وإن كان أقل المظاهر ضررا ولكن التغيب والتأخير سبب في إنخفاض إنتاجية العامل المتأخر أو الغائب وإنتاجية زملائه المرتبطة بأعمالهم من خلال الوقت الذي يتغيب فيه ، ولذلك فإن رجال الأعمال ينظرون إلى التغيب والتأخر عن العمل على أنهما مشكلتان متقاربتان لهما نفس الأثر، وإن كان الأمر يختلف بالنسبة لعلاج كل منهما.²

1- عربون زهية، مرجع سبق ذكره، ص115.

2 - مجلة العلوم الاجتماعية: مرجع سابق.

خلاصة الفصل الثالث:

على ضوء ما سبق ونظرا للأهمية الكبيرة التي يلعبها سلوك الأفراد في حياة المنظمات لما له من انعكاسات (إيجابية وسلبية) تؤثر في سيرورة إنتاجها الأمر الذي يتطلب ضرورة تعزيز هذا الجانب (أي الجانب السلوكي) وذلك من خلال استخدام أسلوب البحث العلمي في السلوك الإداري ، يهدف إلى فهم الظواهر البشرية والعلاقات بين الأفراد والجماعات وذلك من خلال إرساء قواعد علمية تحكم سلوك الأفراد والجماعات أثناء ممارستهم لعملهم من خلال التدعيم الإيجابي لسلوك المرغوب فيه وبناء نظم الحوافز ملائم الأمر الذي يسهل مهام المنظمات ويجعلها تتجاوب بكل مرونة مع جل التغيرات المحيطة مهما كان نوعها وحجمها.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الإلمام بجميع المفاهيم في الجزء النظري المتعلقة إستثمار المورد البشري كآلية لتعديل السلوك التنظيمي نحاول إسقاط ما قمنا بدراسته على الواقع وهو ما يعرف بالدراسة الميدانية إذ تعتبر جانب من الجوانب المهمة في الدراسة لاسيما في العلوم الإنسانية فهي المنفذ للتقصي والاستعلام بغية التوصل لإجابات عن التساؤلات المطروحة في إشكالية و فرضيات الدراسة سابقا وذلك بإستخدام منهج وتقنية البحث المتمثلة في إستمارة مقابلة حيث توصلنا إلى جمع جملة من البيانات تم تفريغها وتحليلها وتفسيرها كميا و كيفيا مع تقديم جملة من التوصيات والإقتراحات في الأخير وكل هذا سيعرض بطريقة أكثر تفصيلا في هذا الفصل.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً-المجال الزمني للدراسة:

- الدراسة الاستطلاعية:

قمنا خلال الفترة الممتدة، بداية ديسمبر /2015/10 إلى 2016/02/20 بإجراء الدراسة الاستطلاعية إلى مؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط بعدها قررنا تكبير حجم العينة وبالاستعانة ببعض مسؤولين المؤسسة قمنا بإضافة مديرية الإنتاج بحاسي الرمل نظرا لكبر تعدادها فقمنا خلال الفترة الممتدة من 17مارس 2016 إلى 27 جوان 2016 كانت فترة المقابلات الإستكشافية للإجراء الدراسة الإستطلاعية لمديرية الإنتاج بحاسي الرمل ذلك بالقيام بدراسة شاملة أولية وهذا لتعرف على طبيعة الأفراد و كذا إجراء عدة مقابلات مع إطارات الدوائر مثل رئيس دائرة الموارد البشرية وكذلك إطارات أخرى.

وهكذا لتعرف على نوعا الإستثمار الذي تقوم به كل من مؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط ومديرية الإنتاج بحاسي الرمل إضافة إلى التعرف على الجنس و العدد المؤهلات والمهام...الخ.

بعد إجراء المقابلات الإستكشافية خلال الدراسة الإستطلاعية قمنا بعدة مقابلات مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية إضافة إلى عدة إطارات كرئيس المصلحة التكوين وإطارات المؤسسات تمكنا من التعرف على أن مؤسسة الصيانة DML بالأغواط تؤدي مهام أنشطة نقل الأنابيب وصيانة هذه القنوات وهي تؤدي وظيفة تكميلية لمديرية الإنتاج في إطار المؤسسة الأم سوناطراك وعلى هذا الأساس قمنا بدمج العينتين معا وإعتبارها عينة الدراسة عينة تمثيلية تابعة لمديرية الإنتاج سوناطراك حاسي الرمل بالأغواط.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ثانيا- المجال المكاني للدراسة:

1- تقديم المؤسسة محل الدراسة:

1-1- تعريف مؤسسة سوناطراك:

تعرف أنها الشركة الجزائرية للبحث، والتنقيب (إستغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها.¹

أنشأت في 31 ديسمبر 1963 بمقتضى المرسوم رقم (491/63) وقد حققت منذ نشأتها نجاحا تطورا هاما منقطع النظير حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني وتعتبر كأهم مؤسسة رائدة في مجال الانتماءات التكنولوجية وعاملا فعالا للعلاقات الدولية الجزائرية وهذا عن طريق نشاطاتها خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم ، أين تكمن فرص الاستثمار المشاركة وبالتالي فهي أخذت شكل العالمية وفي كل الحالات بقيت أداة للسيادة كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها.

إن مرسوم 491/63 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963 م لم يعهد في الواقع لشركة سوناطراك إلا مهمة نقل و تسويق المحروقات و إعتبارا من 1966م إتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات قطاع المحروقات.

وبفضل قرار التأميم في 24 فيفري 1971م والتنظيم الشامل للاقتصاد الوطني وفقا للأهداف التي حددتها مختلف مخططات التنمية ، وتدعيمها للسيادة الوطنية تم استرجاع جميع الثروات الوطنية من يد السلطات الفرنسية التي بقيت تسير قطاع المحروقات حتى تاريخ تأميمها و بذلك رسموا للمؤسسة صبغة الانطلاق والتوسيع الهام الذي أدى إلى نمط من التنمية ليس له مثيل فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين فيها 33 عامل سنة 1964م إلى 1000 عامل سنة 1966م وما يقارب 5000 عامل سنة 1974م.²

1 - www.sonatrach-dz.com, Le 27/05/2013/ 18:35h

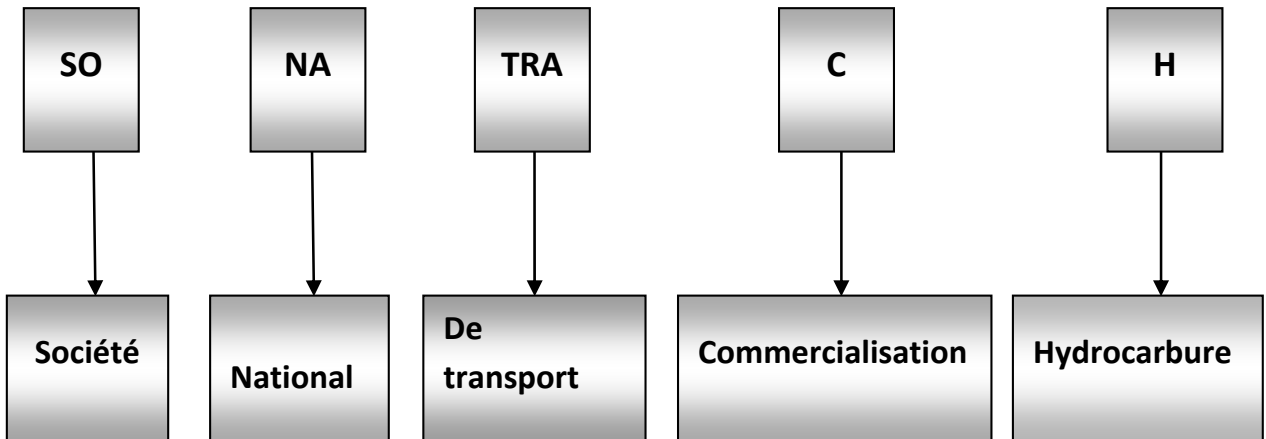
2 -www.sonatrach-dz.com, Le 28/05/2013/ 11 :22h

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وقد أنجزت المؤسسة في فترة زمنية قياسية نشاطات متكاملة و مختلفة بدءا بعمليات التنقيب وحتى التوزيع مرورا بتطوير كافة النشاطات الملحقة ونذكر على سبيل المثال الوسائل الخاصة بالانجاز والخدمات البترولية.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي الذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورو متوسطية في مجال المحروقات وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية.

الشكل رقم (09): يوضح الشكل تفكيك رموز تسمية سوناطراك SONATRACH



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي:

1-Pétrole Brut 2- Condensat 3- Gaz naturel 4- GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها) ، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالمياً⁽³⁾، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام ، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

1-2- مهام مؤسسة سوناطراك:⁴

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 66/292 المؤرخ في: 1966/12/22 إن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية:

أ- أنشطة المنبع:

وتتمثل في التنقيب عن المحروقات والبحث عنها وإستغلالها والتطوير وإنتاج الببتروكيمياويات ويمكن لشركة سوناطراك أداء هذه الأنشطة لوحدها أو بالتعاون مع بعض الشركات البترولية الأخرى.⁵

وبحسب لشركة سوناطراك 16 منبعاً موقعا منها 27 بصورة ذاتية و2 بالشراكة ، هذا على المستوى الوطني ، أما على المستوى الدولي فتمكنت من إكتشاف حقول نفط جديدة عن طريق فرعها(SIPEX) التابع للشركة القابضة (SIHC) وذلك بالتعاون (National Oil Corpation) و ذلك في حوض " غدامس " بليبيا.

وتعتبر الحقول التالية و التي اكتشفتها مؤسسة سوناطراك بصفة فردية وهي:

3- www.sonatrach-dz.com, Le 20/07/2013. 11:30 بتاريخ

4- حسين يركي ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية ، حالة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008/2007، ص252.

5-www.sonatrach-dz.com/nos-activitees.html

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

(حاسي مسعود - عين أمناس - حاسي الرمل - السطح - رورد نوس - تين فوي بانكورت - حاسي الطويل - أوهانت - حوض بركاوي)

أما الحقول التي تم اكتشافها مع شركائها وهي:

(حاسي بركين - أورحود - توات - الغاسي - عين صالح - عين أمناس...الخ) ويعتبر حقول حاسي الرمل محل الدراسة وحاسي مسعود من أكبر الحقول الاحتياطية للزيوت و الغاز بتبسة 67% أما حوض إيزي في المرتبة الثالثة بنسبة 14.

ب- أنشطة الأنابيب:

وتضمن هذه النشطة نقل كل من البترول الخام ، الغاز الطبيعي ، الغاز

البترولي عبر سلسلة من الأنابيب ، كما تضم أنشطة النقل عبر الأنابيب ما يلي:⁶

- 79 مضخة ضخ و ضغط.
- قدرة تخزين تضم 3.4 مليون م³
- بنية تحتية للصيانة منها 3 قواعد للصيانة من بينها مديرية الأغواط محل الدراسة و 3 أخرى جهوية للتدخل.
- المركز الوطني لإيفاد الغاز الطبيعي بحاسي الرمل.
- المركز الوطني لإيفاد البترول السائل بحوض الحمراء.

كما يضم نشاط النقل بالأنابيب بدوره فروعاً له مثل: (ENAC-SARPI)

ج- الأنشطة الخلفية:

وهي أنشطة تهتم بتطوير وإستغلال و تجميع الغاز الطبيعي وفصل GPL غاز البترول المميع ، التكرير ، البتروكيميا ، إنتاج الغاز الطبيعي.

وعموما تضم الشركة في هذا المجال:⁷

- أربع مركبات للغاز البترولي المميع: بأرزيو بطاقة إنتاجية 9 مليون طن في السنة - مجمعات للبيترو كيماوية ، الأول بأرزيو والثاني بسكيكدة - وحدة (haute densité) لصناعة الإلثين متعدد الكثافة لفرع (ENIP)
- وحدة لاستخلاص الهيليوم بأرزيو وسكيكدة وتضم أيضا خمس مصادر في: الجزائر العاصمة - سكيكدة - أرزيو - حاسي مسعود - أدرار.

ج- أنشطة التسويق:

تهتم أنشطة التسويق بإدارة عمليات البيع والنقل البحري ، حيث تعمل في إطار تعاون مع فروع نפטال من اجل توزيع المنتجات البترولية ، وشركة Shiping Hyproc company من أجل (النقل البحري للنفط).

وتملك شركة سوناطراك عشر 10 ناقلات بحرية الخاصة بالبترول و 9 ناقلات للغاز البترولي وعموما يمكن إيجاز نشاط مجمع سوناطراك فيما يلي:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها وإستغلالها.
- تطوير شبكة نقل المحروقات، وتخزينها، وشحنها، وإستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته، وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات.
- إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية واكتساب حقيبة الأسهم.
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل.
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.

• تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

1-3- التنظيم العام لمؤسسة سوناطراك:⁸

يعتبر الهيكل التنظيمي المعدل في 10-01-2011 والذي اعتمد من طرف مجلس الإدارة في 04-01-2011 جديدا و مميذا من أجل تحسين قيادة نشاطات المجمع بما في ذلك التكيف مع إستراتيجية التطوير ضمن اطر جديدة وطنية ودولية ، وكذلك التثبيت والتنسيق بين أنشطة المجمع ، وتضمن هذا التعديل الجديد ما يلي:

❖ إنشاء مديرية التنسيق للمجمع المكلفة بالهندسة والتطوير والمكلفة بتحقيق الامتياز في تطوير التكنولوجيا والتحكم فيها وتطوير الخبرة والبحث عن التميز إنشاء مديرية التنسيق للمجمع المكلفة بالفروع والمساهمات وتشرف على ضمان التنسيق والمتابعة والرقابة داخل الفروع وخارجها ، وكذلك لتحقيق أهداف الفروع في ظل الأهداف الكلية للمجمع وتمثل تلك الأنشطة في التخطيط ، المالية ، الموارد البشرية ، المراجعة القانونية.

❖ على مستوى الأعلى شهد الهيكل التنظيمي إنشاء عدة لجان وهي:

❖ لجنة اختيار المشاريع، وهي مكلفة بفحص وقبول المشاريع الصناعية.

❖ لجنة التنسيق في المشاريع الدولية ، وهي مكلفة بتنسيق المشاريع الدولية

❖ لجنة الأخلاق والمكلفة بضمان واحترام أجهزة الأخلاق وتقوية الممارسات الأخلاقية في الشركة.

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هياكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية:

❖ الأنشطة الأمامية (AMT)Amont: وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتقيب عن البترول.

8- حسين يريقي ، مرجع سابق ، ص272.

❖ أنشطة النقل بالأنابيب (Transport par canalisation (TRC): وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML.

❖ الأنشطة الخلفية (Aval (AVL): يقع على عاتقها أنشطة التوزيع و تحضير المنتج.

❖ أنشطة التسويق (Commercialisation (Com): تهتم بتسويق منتجات الشركة.

1-4- سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك:

لقد حاولت مؤسسة سوناطراك ومنذ اعتمادها على سياسة التغيير كمطلب إستراتيجي سنة 2007 بتحديث وإعادة النظر في وظيفة إدارة الموارد البشرية ، من أجل التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية، ولقد ركزت على الوظائف الرئيسية كعملية أولية ، من أجل تحقيق نتائج أفضل من حيث الحجم والجودة كون نشاطها الرئيسي ينصب في إنتاج البترول والغاز الطبيعي وتسويقه محليا ودوليا.⁹

وحسب التقرير السنوي لمجمع سوناطراك لسنة 2009.¹⁰

تقوم إستراتيجية الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما:

❖ دعم موقعها الريادي لأول شركة للطاقة في إفريقيا، والأولى في مجال الغاز في منطقة الأورو متوسطية.

❖ تقوية موقعها في الأسواق العالمية برفع رقم أعمالها بنسبة 30% حتى 2020.

❖ مع سنة 2015 أن تبلغ مستوى احتياطها 600 مليون ، ومعدل إنتاج 120000 برميل يوميا.

❖ أن يصل برنامج الاستثمار إلى ما يقارب 61 مليار دولار في الفترة (2011-2015).

أما عن إستراتيجية الموارد البشرية فنجدها تمحور في 6 محاور كبرى وهي:¹¹

9-chamekh morad , Direction coordination groupe Ressources humaine, les politique ressources humaine de sonatrach,2007.

10- Rapport Anuel.Sonatrach,2009 .

11 -chamekh morad , op cit , mars 2006.

- وضع الموظفين في مناخ ديناميكي يتميز بالتحسين المستمر لأدائهم الفعلي.
- مكافأة المساهمات الفردية والجماعية الخاصة بتطوير المجمع.
- التحكم في الموظفين وقيادتهم.
- تطوير الكفاءات وضمان نقلها.
- إعطاء تصور للمسارات المهنية وضمان استمراري.
- وضع المدير في قلب جهاز الاتصال.

وسوف نتطرق إلى أهم ما تم استحدثه ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونوجزها فيما يلي:

أ- تسيير الكفاءة والنجاعة *Management de la performance*:¹²

لقد اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية التحسين المستمر للنجاعة ، من خلال التركيز على ثقافة الجودة والتحسين المستمر لمستوى الأداء الفردي والجماعي ، وذلك من خلال استحداث منهج نظام الجودة و التي اعتبره المؤسسة تحدي لكسب الرهان ، ولقد ساهم هذا النظام من تشجيع روح المبادرة من جهة والانسجام من خلال روح الحوار ، مع توظيف هذه المحددات بنظم الحوافز والتي تبقى كفيلة لجعل نظام تسيير النجاعة المحرك الجوهرى لكفاءة الأفراد.

ب- التسيير التنبؤي *Gestion prévisionnelle*:

لقد عملت المؤسسة على تخفيض تكلفة التسيير والتجهيز من خلال ترشيد النفقات الخاصة بعملية التوظيف و التكوين، وذلك استنادا إلى التحكم في الأفراد وقيادة الكفاءات مع التحكم في تطور المناصب المرتبطة بالمهن الرئيسية للمؤسسة ، ولقد اعتمدت المؤسسة في هذا المجال من خلال مطابقة ملامح الموظفين الجدد مع متطلباتهم المستقبلية ومراقبة هذه المطابقة والمحافظة عليها عن طريق إجراءات تحديد الأهداف السنوية ومراقبة تطوير أداء الأفراد ووضع معايير موضوعية لقياس هذا التوافق.

12-chamekh morad , op cit , 2007.

ج- التوظيف:

لقد رفعت مؤسسة سوناطراك شعار " اتخاذ الأسباب لجذب أحسن الكفاءات " وكان لهذا الشعار والذي يمثل تقليدا خاص بالمؤسسة الأثر البالغ في استقطاب أحسن الكفاءات متخذين في ذلك مختلف الأسباب لجذب أحسن الكفاءات وإدماجهم ضمن النسق العام للمؤسسة ، فسياسة التوظيف التي اعتمدها المؤسسة هو إستجابة لمتطلبات الوحدات الإنتاجية الموزعة عبر التراب الوطني وفي الخارج ، حيث فرضت معايير جديدة كالجودة و الكم والنوعية، كما أنها كانت تختار الوقت المناسب من خلال اعتماد على مختلف الاتصالات لإبراز مختلف المناصب الشاغرة ، وتقوية علاقتها مع محيطها (سوق العمل - الجامعات والمعاهد) من أجل الوصول إلى الأفراد المؤهلين وبطريقة سريعة وملائمة مع الحفاظ على الكفاءات و تتميهم وفق المخطط التسيري المعتمد.

د- سياسة التعويضات والأجور:

إقتنعت مؤسسة سوناطراك بأن الأجر المحدد الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية ولهذا رفعت شعار آخر " ضرورة توظيف مبدأ تعويض المساهمات الفردية في تطوير المؤسسة" حيث ركزت في سياسة التعويضات على مبدأ العدالة التنظيمية والاجتماعية بين مختلف الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية والمناصب ، كونها معيار جوهري لخلق القيمة المضافة ، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة للأفراد عن طريق تحديد للأهداف السنوية تحت إشراف مسؤولين ومؤطرين ، كونهم يتحملون نتائج الأداء الفردي والجماعي التي تشتغل تحت إمرتهم.

هـ - تنمية الكفاءات والتدريب:

تعتبر وظيفة تنمية الكفاءات المحور الجوهري في إدارة الموارد البشرية وأداة فعالة في مختلف السياسات المعتمدة من طرف مديرية الموارد البشرية ، وهي تركز على تكوين الأفراد بطرق وأساليب حديثة تتماشى وفق متطلبات العصر ، وهذا في سبيل كسب ونقل و تخزين المعارف المكتسبة والمتعلقة بميدان العمل ، سعيا منها لتطوير قدرات الأفراد الذهنية والفكرية والعضلية.

و - تسيير المسار المهني:

لقد اجتهدت مؤسسة سوناطراك في الحفاظ على مواردها انطلاقا من سياسة التوظيف مروراً بالتكوين والترقية وتقييم الأداء وبالإضافة إلى التحفيز وصولاً للتقاعد، مما تطلب رسم مسار مهني يسمح للأفراد بالنظر إلى الأفق المستقبلية ، وهذا بالاعتماد مسيرين مؤهلين لخلق مناخ يسمح بالتطور الداخلي (التدرج الوظيفي) للأفراد مع احترام الشفافية و الموضوعية للضرورة في إنجاح المسار المهني.

ك - سياسة الاتصال للموارد البشرية:

مع التطور الذي شهده العالم في مجال تكنولوجيا الاتصال، أصبح لزاما على المؤسسات اعتماد على أحدث التقنيات الحديثة لتحقيق الاستمرارية والازدهار على المدى القصير والطويل ، حيث تمكنت مؤسسة سوناطراك من استحداث تقنيات عالية الجودة تتميز بالسرعة الفائقة في تدفق المعلومات بين مختلف المصالح ، كما تمكنت من جعل المسير محور العملية التسييرية والاتصالية ، حيث يعتبر حلقة وصل بينه وبين الإدارة وبينه وبين أعضاء التنظيم ، وهذا لتمكين المؤسسة من التوليف بين مختلف العناصر السابقة في سبيل تحقيق التميز.

ي - نظام الأجور الجديد المعتمد في مؤسسة سوناطراك:

لقد باشرت مؤسسة سوناطراك منذ اعتمادها على سياسة التغيير في إعادة النظر في نظم الأجور وهذا استنادا لتطلعات أفرادها ورغباتهم في تحسين ظروفهم المعيشية و

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التنظيمية من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ، وبين هذا وذاك فإن تحقيق التكامل بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة الهادفة نحو التغيير، إستوجب على المؤسسة إعادة تحديث في شبكة الأجور ، هذه الأخير حددت لها أهداف تتمثل فيما يلي:

- تطوير وتحسين النتائج المحققة في كافة المستويات والمجالات
- الاتجاه نحو أكثر حرفية في عمل الأفراد والمؤسسة
- شفافية أكثر في تطوير المسار المهني للعمال
- ويقوم نظام الأجور الجديد على ثلاث مبادئ رئيسية:
 - العدالة من خلال مكافئة أداء كل فرد.
 - الاعتراف بالمجهودات الفردية وأحسن أداء
 - النجاعة من خلال الأبعاد التالية:
 - التغيير المستمر.
 - النجاعة.
 - الاندماج والانخراط.
 - المطابقة والأمن.

ومن خلال هذا تهدف مؤسسة سوناطراك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الاعتراف المالي (الأجر) بالجهد المبذول للعمال.
- الشعور بالعدالة.
- نظام تقييم الأداء أكثر موضوعية.
- أجر متغير حسب نتائج الأداء المقدم.
- مسارات مهنية واضحة.

1- تعريف مديرية الصيانة بالأغواط:13

تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوي محطات الضخ (SP6-SP1)، ومحطات الضغط (SC5-SC1) بالنسبة للبترول و الغاز الطبيعي على التوالي.

1-1 مهام المؤسسة:

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية:

- التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سوناطراك على مختلف المستويات

- الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية و التي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.

- الصيانة الإستجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة).

1-2 تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط:

أ- الدوائر الإدارية

- دائرة المالية و المنازعات

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل المديرية، وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي: - مصلحة المنازعات - مصلحة الميزانية - مصلحة المحاسبة العامة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- دائرة الإدارة و الاتصال

وتتكون من:

- **مصلح المستخدمين:** وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعة مسارهم المهني.
- **مصلحة الأجور:** تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين، حيث تتعامل مع ثلاثة فئات من العمال هي: الدائمين، المتعاقدين، المتربصين والذين يستفيدون من منحة.
- **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الاجتماعية) التي حدثت للعامل، والتي يخول له القانون بمقتضاها الإستفادة من امتيازات معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية... إلخ
- **مصلحة تنمية الموارد البشرية:** تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات وملكات المهنية والمعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:
- **قسم التخطيط للمستخدمين:** المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و المساهمة في تسيير وتنظيم هذه الموارد.
- **قسم التكوين:** ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة والتي لها علاقة بتكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية.

ب- الدوائر التقنية

وتتكون من:

- دائرة المنهجية والتنسيق:

تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، والتي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات - نظرا لحدوث أمر ما- بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك).

- دائرة الميكانيك الصناعية:

الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، ومصلحة الورشات.

- دائرة الكهرباء والآليات

تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية والمتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب.

- دوائر العمليات الخاصة

تعتبر هذه الدائرة بمثابة إمتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة والإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة و المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث ارتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا وماديا.

- دائرة التموين والنقل:

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار ومستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، وضمان وسائل النقل لوحدات التدخل لأجراء عمليات الصيانة.

- مسئول بإدارة الجودة:

وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل التنظيم خاصة وأن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الالتزام بالمعايير الدولية للجودة.

- مصلحة السلامة:

المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه.

- مركز المعلوماتية(الحاسوب):

والذي يعمل على صيانة وإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية الشبكات المعلوماتية للمديرية والمساهمة في عمليات التكوين.

وفي هذا الصدد سوف نتطرق إلى احد التقنيات التكنولوجية التي ساهمت كثيرا في عملية التكوين ألا وهو نظام المعلومات GMAO.

أ- نظام GMAO¹⁴: تسمية هذا النظام هو اختصار لـ :

La gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO)

إن اختيار هذا النظام جاء استجابة لحاجة فرع النقل بالأنابيب TRC لسرعة تداول المعلومات و صحتها داخل مختلف فروعها، و التي من بينها مديريةية الصيانة بالأغواط، حيث يتم الآن إنشاء هذا النظام كخطوة أولى على مستوى كل مديريةية ليتم في آخر المشروع ربط كل المديرية بشبكة واحدة.

¹⁴- المديرية الفرعية للمنهجية والتنسيق ، مصلحة الإعلام الآلي والمتابعة .

إن النظرة إلى GMAO من وجهة نظر إدارية أكثر دقة هو عبارة عن تنظيم قائم على حوامل إلكترونية، يشرف على تحقيق وتسيير هذا المشروع على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط فريق مكون من ثلاث مجموعات كما يأتي ذكره:

- رئيس الفريق وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل إنجاز المشروع و نسب التقدم فيه.
- مسير النظام وهو عبارة عن عامل متخصص في المعلوماتية عمله الأساسي هو متابعة التقنية للمشروع ومدى ملائمة لاحتياجات المستخدمين.
- ممثلي مختلف الدوائر والمصالح والأقسام المكونة للمديرية، عملهم الأساسي هو تمثيل مختلف المستخدمين للنظام داخل المديرية بحيث يعملون على إبداء آراءهم وآراء المستخدمين حول النظام من حيث النقائص والمزايا، وهذا بقصد تكييف عمل النظام مع احتياجات العمال.

أما فيما يخص تقسيم مستخدمي النظام فيمكن تقسيمهم من حيث صلاحياتهم في إستغلال النظام إلى ثلاث فئات أساسية هي:

- فئة المستخدمين الذين يسمح لهم بالإطلاع على المعلومات فقط ويرمز لهم بـ "C" أي Consultation.
- فئة المستخدمين الذين يسمح لهم بالتعديل في معلومات النظام ويرمز لهم بـ "M" أي Modification.
- فئة المستخدمين الذين لا يسمح لهم لا بالتعديل و بالإطلاع ويرمز لهم بـ N أي Néant.

ب- الميادين التي يغطيها GMAO:

هناك جملة من المجالات التي يغطيها عمل هذا النظام نوجزها فما يلي:

- تسيير الموارد (المسار المهني - التكوين).
- تسيير المخزونات (تسيير الموجود والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- تسيير المشتريات (حيث يسمح هذا النظام بمعرفة وتحديد إحتياجات المديرية من حيث الكم والنوع).
- تسيير الميزانيات.
- التخطيط فالنظام مزود بأنظمة ذكية تعمل على التخطيط والتنبؤ بإحتياجات المديرية.
- التراسل الإلكتروني Messenger.
- إدارة قواعد البيانات.
- ج- أهداف نظام: GMAO هناك جملة من الأهداف تسعى المديرية لتحقيقها من خلال هذا النظام هي على التوالي:
 - تخفيض الأسعار عن طريق التحكم و تخفيض تكاليف الصيانة: نظرا للدقة والسرعة العاليتين التي يمتاز بهما هذا النظام.
 - التسيير الجيد لحظيرة العتاد بالمديرية: وهذا يسمح بعدم حدوث أعطال في أشغال الصيانة بسبب الأخطاء الناجمة عن عدم توفر وسائل ومعدات الصيانة والنقل.
 - يسمح بالتسيير التنبؤي لعمليات الصيانة: فهذا النظام مزود بنظام ذكي يسمح بوضع خطط مستقبلية والإشراف على تنفيذها.
 - اتخاذ القرارات الجيدة والمناسبة في الوقت الحقيقي: وهذا نابع أصلا من جودة المعلومات التي يوفرها هذا النظام لمتخذ القرارات وحدثتها هذا بالإضافة إلى سرعة إستدعائها عن الحاجة.
 - تقليص وقت الصيانة: وهذا نظرا للسرعة العالية التي يتميز بها هذا النظام في تأدية المهام بطريقة إلكترونية.
 - الرفع من نوعية وجودة عمليات الصيانة: تساعد المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات على تفادي الأخطاء نظرا للتجارب السابقة وذلك هن طريق التكوين.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- تحسين وتطوير الجودة في تسير ملفات الصيانة: وهذا بالتحديث الدوري لمعلومات النظام.

- التأكد من توفر الكفاءات البشرية والمادية للقيام بعمليات الصيانة على أحسن وجه: فالنظام يساعد كذلك في تحديد وتقدير الكفاءات البشرية و المادية اللازمة والمتوفرة للقيام بمختلف عمليات الصيانة.

2- تعريف بمدرية الإنتاج بحاسي الرمل:

2-1- نبذة عن منطقة حاسي الرمل:

تقع حاسي الرمل على بعد 525 كلم من جنوب الجزائر العاصمة المحصورة بين ولايتي الأغواط وغرداية، على علو يقدر بـ 760م، هذا الحقل يمتد على نحو 70 كلم من الشمال إلى الجنوب و 50 كلم من الشرق إلى الغرب، كان أول اهتمام بالمنطقة يعود إلى الفرقة الجيوفيزيائية عام 1951، وفي 1952 تم حفر أول بئر للاستكشاف والذي لا يبعد عن مدينة بريان ، كما تعد حاسي الرمل واحدة من بين أكبر وأهم مناجم الغاز على الصعيد العالمي، بحيث تمتد هذه المناجم على مساحة قدرها 3700 كلم مربع، فهي تتضمن احتياطي ضخم وكبير يحتوي على ثراء في مادة تمييع الغاز وتجزئة الزيوت على محيطها وهذه الاحتياطات المتواجدة في الحقل مقدرة بأكثر من (28001000000 م³) لاستثمار هذا المخزون فإن حاسي الرمل متكونة من 05 مصانع لمعالجة الغاز وهي:

- 03 مصانع متواجدة في القطاع الأوسط (MPP0) (MPP1) (MPP4).

- مصنع متواجد في القطاع الشمالي (MPP2).

- مصنع متواجد في القطاع الجنوبي (MPP3).

نعني بمصطلح MPP معمل تنمية الحقول أي مصنع معالجة الغاز الطبيعي على السلم الصناعي.

حقل حاسي الرمل يتضمن أيضا محيط دائري لاستخراج الزيوت في مضخة الشرق من الموقع على شكل حلقي متضمن الارتفاع المتوسط مقدر ب:11م الذي ساعد في تعميم تأسيس 05 مراكز لمعالجة الزيوت (CTH1,CTH2,CTH3 الجنوب CTH). وفي 1960 تم إنجاز أول أنبوب نقل "ODUC24" أرزيو بربط بين حاسي الرمل ومن أجل وضع حد لانخفاض الضغط بسبب عملية الصفق، ورفع من كمية الكثافة، تم حفر عدد معين من الآبار.

2-2- التنظيم العام لمجمع سوناطراك المديرية الجهوية - حاسي الرمل:

وهي الشركة الجزائرية للبحث والاستغلال والنقل عبر القنوات ، وتحويل ، وتسويق المحروقات ومشتقاتها، ويمتد نشاطها كذلك من خلال قطاعات أخرى مثل توليد الطاقة الكهربائية، واستغلال الطاقات المتجددة كمعالجة وتحلية مياه البحر، كما ينتد نشاطها كذلك سواء داخل الوطن من خلال الأنشطة الأربعة الرئيسية للمجمع وهي: **نشاط المنبع، نشاط المصب، نشاط النقل عبر القنوات والصيانة ، نشاط التسويق** - بالإضافة إلى نشاطها خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم أين تكمن فرص الاستثمار والمشاركة، وبالتالي فهي أخذت شكل العالمية.

2-3- مهام وأنشطة مجمع سوناطراك:

يعد مجمع سوناطراك كأول قوة إقتصادية للبلاد اسهاما في إدماج الاقتصاد الوطني في سياق الاقتصاد العالمي وكل هذا كان بموجب مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المجمع وبالتالي فإنه ينطوي تحت لواء سوناطراك حفر وأنشطة:

- ❖ حفر وأنشطة من السلسلة البترولية والغازية التي تكرر منها مجمعا ومنجما للحرف القاعدية الكلاسيكية للشركة من المنبع إلى المصب ، النقل، التسويق.
- ❖ حفر شبه بترولية: الحفر، الجيوفيزياء ، الخدمات والأشغال البترولية.
- ❖ حفر خدماتي مثل امتلاكها لشركة الطاسيلي للطيران.

❖ حفر الدعم: وضع وإصلاح القنوات، النقل البحري، الهندسة، البناء، التركيب الصناعي... الخ.

2-4- نشاط المنبع:

وهو أهم الأنشطة على الإطلاق ، فهذا القسم من النشاط مكلف بأعمال البحث والاستغلال والإنتاج المحروقات مهامه تتمحور أساسا حول تطوير الحقول المكتشفة على غرار حقل حاسي الرمل وحاسي مسعود والقيام بتحسين وترقية الكميات المستخرجة من المحروقات وكذا العمل الدائم على وضع تقديرات عملية للاحتياطي ، وإن نشاط المنبع يعتمد في استراتيجية العملية على عدة فروع.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

2- هيكلتها وفروعها:

في عام 1981 قررت سوناطراك إعادة الهيكلة نتج عنها مجموعة مؤسسات مستقلة عن الشركة الأم، وهذه المؤسسات هي:

جدول رقم (01): المؤسسات الناتجة عن إعادة هيكلة شركة سوناطراك

ENAC	المؤسسة الوطنية للنقل عن طريق الأنابيب	ENTP	م. الوطنية للصناعة البتر وكيمياوية
ENGTP	المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى	ENPC	المؤسسة الوطنية للمطاط والبلستيك
NAFTEC	المؤسسة الوطنية لتكرير البترول	ENAFOR	المؤسسة الوطنية للحفر
ENEP	المؤسسة الوطنية للهندسة البترولية	SMIDAL	المؤسسة الوطنية للأسمدة الكيماوية
CERHYD	مركز البحث لتقييم الطاقة ومشتقاتها	ENCGP	المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار
IAP	المعهد الجزائري للبترول	EAGED	م. الوطنية للهندسة المدنية والمعمارية
APRUE	وكالة ترقية وعقلانية استعمال الطاقة	EAGED	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
		ANTP	المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار

المصدر: بناء على منشورات حائطية بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

كل هذه المؤسسات تساهم في تطوير طرق استغلال المحروقات، أما على الصعيد الدولي تعتمد على نشاط المنبع حيث تتواجد في العديد من الدول مثل: اليمن، السودان، النيجر العراق، البرازيل، مالي، ليبيا، قطر، جنوب إفريقيا.

• ويندرج تحت هذا النشاط عدة وظائف وأقسام أخرى هي: قسم التنقيب، قسم الاستكشاف، مركز البحث والتطوير، قسم الهندسة والبناء، قسم الشراكة، قسم الإنتاج، وهذا الأخير يشمل عدة مديريات جهوية هي:

• المديرية الجهوية لحاسي مسعود

• المديرية الجهوية قاسي الطويل.

• المديرية الجهوية السطح.

• المديرية الجهوية لعين أميناس.

• المديرية الجهوية لحاسي الرمل.

• المديرية الجهوية لحوض بركاوي

• المديرية الجهوية لرود النص.

• المديرية الجهوية أوهانت.

• المديرية الجهوية لتين فوي تابنكورت

1-2- نشاط النقل عبر القنوات:

وهو النشاط المسؤول على نقل المحروقات سواء كانت سائلة أو غازية وهو مكلف كذلك بمهمة تطوير وتسيير واستغلال شبكة النقل عبر القنوات، بالإضافة إلى تخزين وتسليم و شحن المحروقات ويتوفر مجمع سوناطراك على شبكة قنوات نقل هائلة بطول 15000 كلم سنة 2003، وتمت توسعتها لتصل إلى 18141 كلم سنة 2007، كما يمتلك المجمع أنبوبي عابرين للقارات:

- الأنبوب الأول: باتجاه اسبانيا مرورا بالمغرب الأقصى.

- الأنبوب الثاني: باتجاه إيطاليا مرورا بتونس.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ويعتمد نشاط نقل المحروقات على عدة فروع منها المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC ومنه فإن سوناطراك تتوفر على جميع الوسائل التكنولوجية اللازمة لعملية صيانة منشآت نقل المحروقات وتجديدها ويتم ذلك بالتعاون مع شركات أجنبية.

❖ نشاط المصب:

هذا القسم مكلف بتحضير وتحقيق سياسات التطوير وإستغلال المواد الأولية والآتية بواسطة نشاط المنبع (البترول الخام والغاز الطبيعي) وتتمثل المهام الأساسية لنشاط المصب فيما يلي:

- تميع الغاز الطبيعي.
- اشتقاق غاز البترول المميع (GPL) وغاز البترول (CONDENSAT).
- تكرير البترول (RAFFINAGE).
- البترو كيمياء (PETROCHIME).
- الغازات الصناعية (AZOTEETHELIUM).

❖ نشاط التسويق:

هذا النشاط يتمثل في تسيير عمليات البيع وتسويق المحروقات وتتم هذه العمليات بالاشتراك مع عدة فروع منها:

NAFTAL: وهي الشركة الوطنية للتنسيق وتوزيع المواد البترولية، وهي تختص فقط في سوق الجزائر وهي ملك سوناطراك 100%.

كما تعمل سوناطراك كذلك على ترقية البحوث والنشاطات العلمية وتساعد على خلق الإبداع الفكري والفني كما تدعم النشاطات الرياضية وتساهم في الحفاظ على الثروة الثقافية والتاريخية.

وهي ليست فقط شركة صناعية وتجارية هدفها الربح فحسب، بل لها أهداف وطنية جلية، فهي تعمل على ضمان الروابط الاجتماعية كمساعدة الشعب (زلزال 21 ماي 2003 بناء مستشفى ومساجد في حاسي الرمل).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

SNTMHYPROC: وهي تختص بعملية النقل البحري للمحروقات، وفي هذا الصدد قام السيد عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية يوم 08 ديسمبر 2004 بـ كوبي باليابان بتدشين الرسمي لباخرة نقل الغاز والبتروال المميع GPL "الرهودالنوس"، الباخرة مقتنيات من شركة سوناطراك "بيتروليومكربوريشن" عن الشركة اليابانية العالمية "كوزاكي شيب" وهي باخرة من آخر طراز، وبهذا تصبح سوناطراك تتوفر على 06 بواخر، ويرتفع بذلك أسطول الشركة إلى نهاية فيفري 2005 ليصل إلى سابع باخرة وهي "حاسي مسعود" وقد تم استلامها فعلا من قبل مجمع سوناطراك، وبهذا يكون أكثر من 30% من صادرات المحروقات الجزائرية تسوق بواسطة ناقلات مملوكة تابع للمجمع.

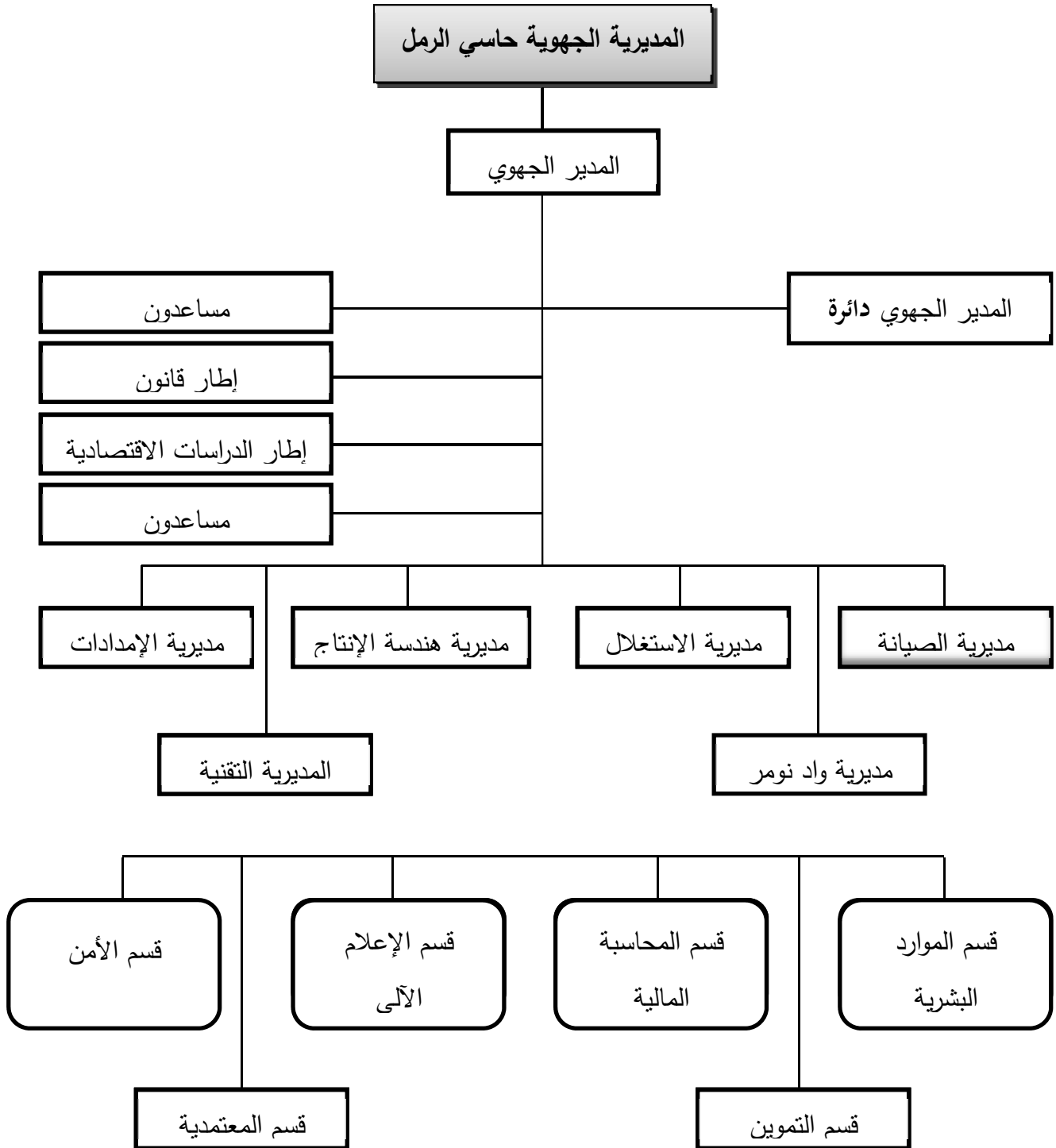
COGIZ: وهي خاصة بتسويق الغاز الصناعي، ثم إنشاؤها عام 1998م وهي تابعة 100% لسوناطراك.

تتمثل أهداف شركة سوناطراك فيما يلي:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال الشبكات وتسييرها.
- تمميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات.

الشكل رقم: (10)

يوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لسوناظراك - قسم الإنتاج - حاسي الرمل



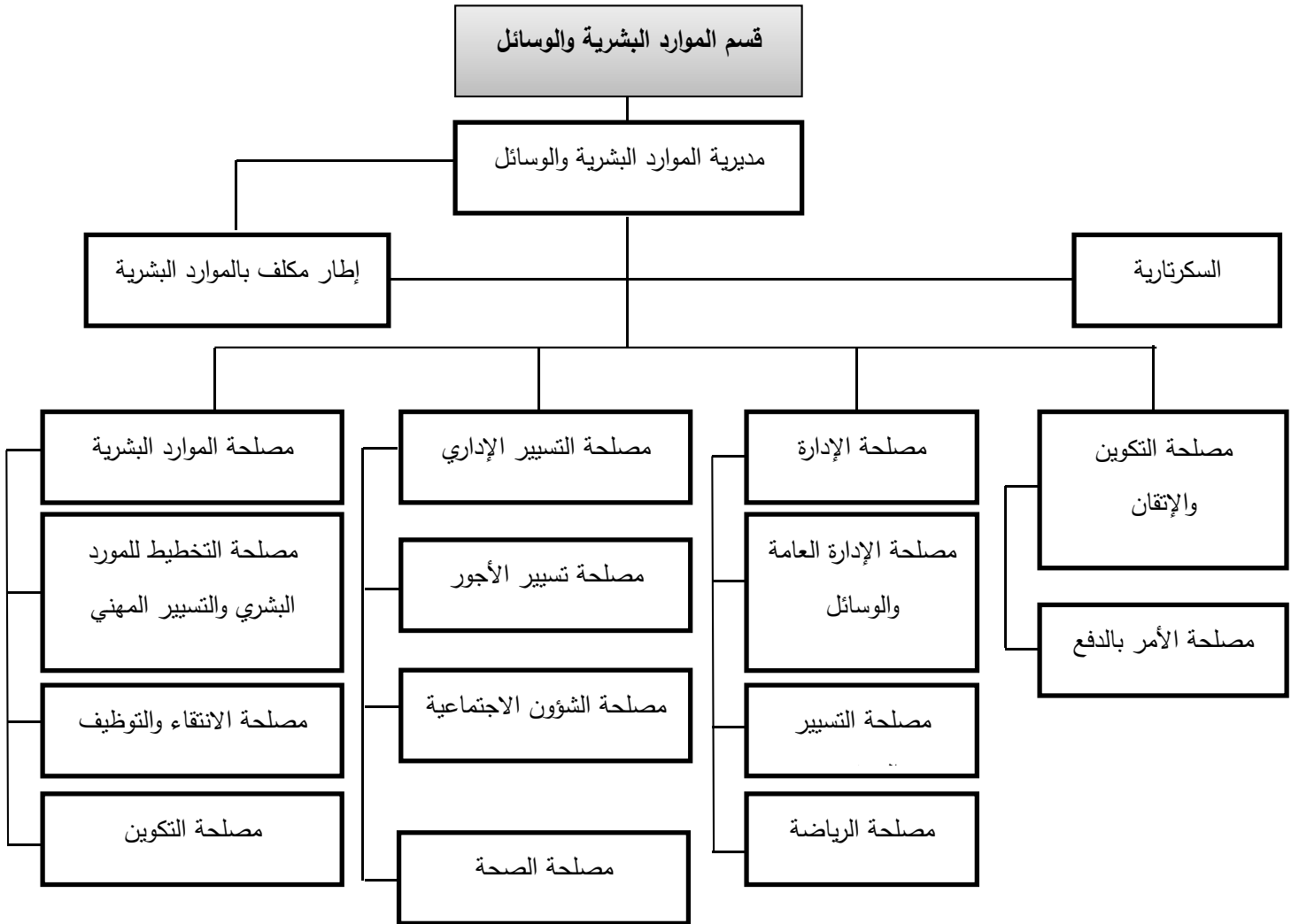
المصدر: مصلحة الموارد البشرية

2-2- نظرة عامة حول قسم الموارد البشرية والوسائل

أصبحت الموارد البشرية إحدى القضايا الرئيسية التي يدخل بها العالم في العشرية الأخيرة، لأنها أصبحت علما مستقلا لتحمل إسم إدارة الموارد البشرية وأضحى هذا الأخير يحتل مكانة متقدمة عن العلوم الأخرى والاهتمام بالعنصر البشري وسيلة هامة في تطوير العلوم والتنمية لأن الدول أصبحت تراهن على وضع إستراتيجية محكمة لتنمية إدارة الموارد البشرية.

مهمة الموارد البشرية تخصص في التسيير الإداري للمديرية الجهوية في حاسي الرمل وتؤمن الأجرة والشؤون الاجتماعية والتكوين المتواصل لتطوير المؤهلات وغيرها...، والشكل التالي يمثل هيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية والوسائل.

الشكل رقم (11) : يوضح الشكل الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية والوسائل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

2-3- التكوين داخل مؤسسة سوناپراك (مديرية الإنتاج)

2-3-1- سياسة التكوين:

تعد الموارد البشرية الثروة الأثمن لدى مجتمعنا ويعد التكوين المصدر والوسيلة الناجعة لتطويرها وترقيتها من أجل مواصلة التحديات التي تسمح بالسمو بمؤسستها إلى أعلى المستويات.

بهذا المفهوم يمثل التكوين محورا هاما في إستراتيجية شركة سوناپراك وذلك بهدف تطوير الكفاءات فيما يخص كل الموظفين الجدد الدائمين خاصة الإطارات، فإن الشركة تنظم لهم دورات تكوينية إجبارية من أجل تسهيل إدماجهم المهني على مستوى أماكن عملهم، بالإضافة إلى جملة من التكوينات أساسية وهامة يتم تلقينها لمختلف الموظفين ورؤساء كانوا إطارات أو موظفين عاديين كالتكوين في الأمن الصناعي Santé Hygiène Environnement كأحد المتطلبات الأساسية للوقاية والحفظ والسلامة سواء داخل المكاتب أو في الورشات أو غيرها، كما يتلقون أيام تكوينية في الإسعافات الأولية بحيث يمنح الموظف بطاقة تعرف ب: PassportHSE تؤهله للعمل داخل المؤسسة.

والتكوين لا يعني الموظفين الجدد فقط بل يتعداهم إلى كامل الموظفين بغية رفع مستواهم بهدف تعويدهم على التغيرات المستمرة في مجال عملهم ليس هذا فحسب سوناپراك تعمل على تكوين الموظفين في حد ذاتهم من أجل ضمان جودة التكوين المقدم وضمان أكثر كفاءة وخبرة للمتكونين حتى يكونوا كطاقة إنتاجية ذات مؤهلات كبيرة في أداء عملهم وحتى استعمالهم كمكّونين للموظفين الجدد في إطار التكوين على المستوى الداخلي والمحلي، وتعمل شركة سوناپراك على تطوير التكوين من خلال:

❖ تطوير العلاقات مع الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين عبر الوطن وذلك في ميدان البحث العلمي أي تشجيع البحث في المواضيع التي تتوافق مع أهداف الشركة (كيمياء عضوية، أمن صناعي).

- ❖ تسهيل تنظيم التبرعات الميدانية للطلاب وتأطير مواضيع نهاية دراستهم بتركيز اهتمامهم على مواضيع يمكن أن تساعد في حل المشاكل التقنية للمؤسسة، وذلك بوضع مجموعة مواضيع بحث من طرف الشركة وإقترحها على المعاهد والجامعات.
- ❖ تنظيم محاضرات دولية سنوية حول التكوين وذلك لدراسة النتائج المتحصل عليها، هذه الأخيرة يمكن أن تكون وسيلة إعلام لنشاطات التكوين وفرصة لتلقي إقتراحات الحضور وأدائهم حول التكوين.

2-4- مراحل التكوين في شركة سوناپراك:(مديرية الإنتاج)

تتم عملية التكوين داخل شركة سوناپراك تبعا للمراحل التالية:

- يتم مراجعة الهيكل التنظيمي وتحديد المناصب الشاغرة داخل المؤسسة ليتم إرساله للمصلحة المعنية لتقوم بعدها لإقتراح الأشخاص الذين سيمسهم التكوين.
- يقوم مركز التكوين والإتقان التابع لشركة سوناپراك بإعداد خطة تكوين حسب احتياجات المؤسسة، كما يشرف هذا المركز على عملية التبرص ، ويعتمد في ذلك على ثلاث خلايا:
 - ❖ **خلية المتابعة:** مكلفة بتحضير مخطط التكوين سواء للطلبة المترشحين أو العمال الجدد وتحضير تقارير خاصة ، وتحديد الأشخاص المكونين سواء كان عامل بالشركة أو مكلفين بالتكوين أو من الأصعدة الخارجية كالمؤسسات الخاصة أو العمومية أو الأجنبية، بحيث يتم مراعاة أفضل الكفاءات التدريبية لضمان أكثر فاعلية وأقل تكاليف.
 - ❖ **خلية المتابعة:** مكلفة بمتابعة برامج التكوين وتسخير جميع الوسائل لضمان حسن سير عملية التكوين كما تشرف أيضا على تنظيم المحاضرات والمؤتمرات.
 - ❖ **خلية التسيير والوسائل:** تضمن للمترشحين أو العمال (أثناء فترة التكوين) جميع الوسائل من ألبسة، طعام، إيواء، قاعة نسخ... الخ.
- بعد نهاية فترة التكوين تقوم بمعرفة مدى نجاح وفعالية هذا التكوين من خلال مقارنة الأهداف المخططة مع النتائج المحققة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أما عن الهيئات المختصة في التدريب فهي كالآتي:

- على الصعيد الداخلي (داخل الوطن)

- 97.5% من الدورات التكوينية تتم داخل الشركة أو المراكز التابعة لها كمرکز التكوين والإتقان بحاسي الرمل، مركز التكوين والإتقان بأرزيو المتخصص في تقنيات إدارة الأعمال والمعهد العالي للبترول (IAP) سكيكدة المتخصص في تقنيات الأمن الصناعي.
- 2% من الدورات التكوينية تتم في مؤسسات عمومية أو خاصة متخصصة مثل مركز ديداتيكا (DIDATICA) بعنابة ومركزي INGEP وIFACT بالجزائر العاصمة.

- على الصعيد الخارجي (خارج الوطن)

- 0.5% يتم خارج الوطن كمعهد البترول ENSPM بفرنسا على سبيل المثال.

2-5- أهداف التكوين:

إن الهدف الاساسي من التكوين هو تطوير الكفاءات من خلال:

- تحديث نظام التدريب بإنشاء مركز التكوين يعد الأول من نوعه على مستوى الجنوب.
- وضع إجراءات ونظم لتطوير الكفاءات وذلك بالاعتماد على خبراء من داخل وخارج الشركة وحتى من خارج الوطن بغرض نقل ونشر معارفهم العلمية داخل الشركة.

1-3- أشكال التوظيف:

داخلي: التحويل affectation النقل ، mutaion

خارجي: إن سوناتراك قد اعتمدت على الأسلوبين لما لهما من مزايا هامة.

الجدول رقم(02): يوضح أشكال التوظيف

نسبة التوظيف الخارجي	نسبة التوظيف الداخلي	
43.75%	14.31%	التحويل
-	41.91%	النقل
43.75%	56.21%	المجموع

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف مصلحة التوظيف

التعليق: تعتمد سوناتراك على أسلوبين متوازنين تقريبا حيث أن نسبة التوظيف الداخلي 56.21% الخبرات من مناطق أخرى أو في الإعتماد على موظفين جدد وذلك بإعطائهم تقنيات قديمة وأخرى جديدة ويتم تدريبهم عليها.

- إحتياجات التوظيف:

- إن هذه الحاجة تتكون وتتأتى من إحتياجات القطاعات الداخلية للمؤسسة لليد العاملة والتي تقوم بتقديم طلبات منصب شغل شاغر وهذا الطلب يتم إعداده ويقدم من طرف المسؤول الأول في القطاع ، والذي يقدمه أو يوجهه إلى قطاع الموارد البشرية ويكون الطلب على الشكل التالي:

- يقدم بشهرين قبل إحداث أو شغل المنصب وذلك بالنسبة للمناصب العادية.
- يقدم بـ03 أشهر قبل إحداث أو شغل المنصب وذلك بالنسبة إلى المناصب السامية.
- المناصب الموجودة: ويتم فيه تحاليل الطلب على أساس وجود نقص أو حاجة في من يشغل هذا المنصب ، وذلك بالعودة إلى مخطط التوظيف ، أي فيمن يقوم باستمرارية وسيرورة المنصب الموجود.

- المناصب المحدث: وهذا يتم مراقبة الحاجة الجديدة بالنسبة لمخطط التوظيف الموجودة بقسم الموارد البشرية من أجل إثبات الحاجة لهذا المنصب في المخطط ، ويتم من خلال ذلك وصف المنصب الذي يتم إدراجه بالمخطط ، والذي يعد من طرف قسم RHM من أجل

تصنيف وإدراج مجموع الوظائف بالمؤسسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ثالثا: بيانات الدراسة

1 - تفرغ وتحليل النتائج والمعطيات

1-1- عرض وتحليل نتائج العامة للبيانات الدراسة:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس		
النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
75,94%	76%	ذكر
24,05%	14%	أنثى
100%	90%	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول خصائص العينة والمتمثلة في كثرة نسبة الذكور وغالبها على نسبة الإناث إذ بلغت نسبة الذكور 75,94 % في حين بلغت نسبة الإناث 24,05%.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول يتضح لنا أن للذكور حظا أوفر في الفوز بمناصب عمل لدى المؤسسة (مديرية الإنتاج حاسي الرمل) من الإناث الأمر الذي يوحي لنا بطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب إمكانية التواجد في أي وقت وفي أي ظرف لمواجهة جل التغيرات المطبقة، إضافة إلى خصوصية المنطقة الغير متقبل نوع ما لعمل المرأة في المجال الإداري في حاسي الرمل بحكم العوامل البيئية القاسية من حرارة شديدة وزوابع رملية كثيرة إضافة لذلك أغلب الإناث في المؤسسة لا ينتمون إلى المنطقة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية		
النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
27,77%	25	أعزب
66.66%	60	متزوج
3,33%	03	مطلق
2,23%	02	أرمل
100%	90%	المجموع

القراءة الإحصائية:

حسب المعطيات التي تخص الحالة العائلية والتي تضم أربعة متغيرات العزوبة الزواج الطلاق ، الترميل ، فنجد أن أعلى نسبة تقدر بـ 66,66% هي نسبة المتزوجين تليها نسبة العزاب والمقدرة بـ 27,77% من مجموع أفراد العينة ثم 3,33% من المطلقين وأخيراً نسبة الأرمال وتقدر بـ 2,23% .

القراءة السوسولوجية:

نلاحظ من خلال الجدول إرتفاع معدل المتزوجين عند أفراد العينة مما يوحي لنا بقدره أفراد العينة على تحمل المسؤولية وذلك بفضل دخلهم الجيد الذي توفره المؤسسة لأفرادها إضافة إلى جملة من الحوافز و كذا الخدمات الإجتماعية كتوفير السكن - النقل - مستشفى خاصة ... إلخ كل هذه العوامل تجعل أفراد العينة أكثر قابلية للزواج.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن		
النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
28,88%	26	29-20
22,22%	20	39-30
44,44%	40	49-40
4,45%	4	59-50
-	-	أكثر من 60
100%	90	المجموع

حسب المتوسط الحسابي للسن :

$$\bar{x} = \frac{\sum f \cdot x}{N} \quad x = \frac{637+690+1780+318}{90}$$

$$= 34$$

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 44,44% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (49-40) سنة تليها نسبة 28,88% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (29-20)

كما نجد نسبة 26, 22% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (39 - 30) سنة و أخيرا نجد نسبة 4,44% من مجموع أفراد العينة التي تراوح أعمارهم بين 50 - 59 سنة.

القراءة السوسولوجية:

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يفوق سنهم 34 سنة وهذا ما أوضحه المتوسط الحسابي الأمر الذي يترجم لنا أن المؤسسة تستقطب فئة الشباب بنسبة كبيرة ويعود ذلك لطبيعة عملها يفسر كذلك باعتماد المؤسسة على سياسة التشغيل الدائم لضخ نفس

جديد في العمل الأمر الذي يعطي دافع قويا لمجابهة التغيرات الحاصلة وكذا سد إحتياجات المؤسسة مما يتطلب إستحداث مناصب وغالبا تكون فئة الشباب مستهدفة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي:

الأصل الجغرافي		
النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
2,22%	20	ريفي
77,77%	70	حضري
100%	90	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول خصائص العينة المتمثلة في كثرة نسبة الحضريين والتي بلغت نسبة 77,77% في حين بلغت نسبة الريفيين 2,22%.

القراءة السوسولوجية:

من خلال قراءة هذا الجدول يبين لنا أغلبية أفراد عينة الدراسة من منطقة حضرية وإذا عدنا إلى الجداول السابقين نجد أن أغلب أفراد العينة يتجاوز سنهم 34 سنة ، وأغلبهم متزوجين الأمر الذي أجبرهم على الإقامة في منطقة حضرية إضافة إلى توفير المؤسسة لمساكن خاصة بهم قصد تسهيل مهامهم وإزالة أعباء التنقل وحتى الأفراد الذين لا يمتلكون سكنات وظيفية القدرة المالية تسمح لهم بتوفير مساكن إذ نجد أن المؤسسة تسعى بصفة دائمة لإعادة النظر لنظام الأجور إستجابة منها لتطلعات أفرادها ورغبتها في تحسين ظروفهم إضافة إلى كل ما سبق ذكره نجد أن كثرة نسبة الحضريين على الريفيين تنعكس إيجابيا على واقع مختلف آليات الإستثمار المطبقة (تكوين ، تدريب) كون الحضريين أكثر قابلية على مواكبة التطورات.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
68,88%	62	عمل إداري
31,11%	28	عمل فني
100%	90	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول يتبين لنا أعلى نسبة الأفراد العينة هي نسبة العمل الإداري وتقدر بـ 68,88% في حين تقدر نسبة العمل الفني بـ 31,11%.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول يتضح لنا أعلى نسبة للأفراد العينة متمركزة في العمل الإداري وتقل في العمل الفني الأمر الذي يترجم لنا الإجراءات الإدارية الكثيرة التي تتطلبها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بإجراءات الإستثمار البشري (التكوين، التدريب، التحفيز) فنجد أن المستهدف الأول في عملية الإستثمار هم الإداريين بمختلف المستويات والرتب كما لا ننفي خضوع عينة العمال الفنيين لإجراءات الإستثمار المطبق لكن بأقل نسبة.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
-	-	دون مستوى
-	-	ابتدائي
-	-	متوسط
27,77%	25	ثانوي
66,66%	60	جامعي
5,55%	5	دراسات عليا
90%	90	المجموع

القراءة الإحصائية:

حسب معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة لأفراد العينة تتمثل في نسبة الجامعيين إذ قدرت بـ 66,66% تليها نسبة الثانويين المقدرة بـ 27,77% في حين بلغت نسبة الدراسات العليا بـ 5,55% من مجموع أفراد العينة أما فئة عند والإبتدائي والمتوسط وكذا فئة دون مستوى فتتعدم.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول يتضح جليا لنا الإستحواذ على المناصب في المؤسسة يتطلب مستوى تعليمي عالي وهو المرتبط بواقع متطلبات العمل وبالتالي ينعكس على واقع التفاعل وجل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة الذي يتطلب وجود نوع من التكافؤ بين المستويات التعليمية.

عند الإتصال ببعضهم البعض ، كما لا ننفي وجود بعض الإطارات ذات مستوى تعليمي محدود لا يتعدى المرحلة الثانوية وتفسير ذلك بكونهم إلتحقوا في السنوات الماضية ، حين كانت هنالك أقلية في الإطارات الجامعية ، وبفضل تمكنهم من الترقية إحتلوا مناصب عليا بحكم الخبرة الناتجة عن الأقدمية.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
66,66%	60	أكثر من 5 سنوات
33,33%	30	أقل من 5 سنوات
100%	90	المجموع

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول خصائص العينة والمتمثلة في إرتفاع نسبة أقدمية الأفراد في الفئة الأولى (أكثر من 5 سنوات) إذ قدرت بـ 66,66% مقارنة بالفئة الثانية (أقل من 5 سنوات) المقدرة بـ 33,33%.

القراءة السوسولوجية:

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متواجدون في المؤسسة في فترة أكثر من 5 سنوات الأمر الذي يوحي لنا بأغلب أفراد العينة يتجاوز سنهم 34 سنة يعني إلتحاقهم بمناصب عملهم منذ السنوات الماضية (كما ذكرنا سابقا) وفيما يخص الفئة الأقدمية الثانية أقل من 5 سنوات فهي تشكل نسبة معتبرة الأمر الذي يترجم لنا أن المؤسسة تسعى إلى التوظيف بصفة مستمرة الأمر المرتبط بواقع العمل وما يتطلبه من تجديد وإستقطاب العمالة قصد تحقيق أقصى درجة من الفاعلية والكفاءة وكذا إمتصاص البطالة وهو ما أكدته نسبة 43,75 % وهي نسبة التوظيف الخارجي (جدول رقم 02).

الجدول رقم (10): يوضح الخضوع لعملية التكوين

الخضوع لعملية التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
95,55%	86	نعم
4,44%	4	لا
100%	90	المجموع

ملاحظة: يصبح حجم أفراد العينة المدروسة الآن 86 فرد.

القراءة الإحصائية:

تظهر نتائج الجدول وجود أعلى نسبة من أفراد العينة خضعت للتكوين إذ قدرت نسبة بـ 95,55% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بعدم خضوعهم للتكوين بـ 4,44%.

القراءة السوسولوجية:

من خلال معطيات الجدول المتحصل عليها نلاحظ إرتفاع معدل الأفراد العينة الذين خضعوا للتكوين الأمر الذي ينعكس إيجابيا على نجاعته بإعتباره محور إستراتيجيا يهدف إلى تطوير الكفاءات ويدل كذلك على إتباع المؤسسة لعدة إجراءات بخصوص الاستثمار المطبق وتتمحور جل هذه الإجراءات في التكوين ، التدريب وذلك بتنظيم دورات تكوينية إجبارية على مستوى أماكن عملهم المطبقة وفيما يخص الأفراد الذين لم يتم إخضاعهم لتكوين فيعود ذلك إلى تأخر برمجتهم الخاصة بعملية التكوين وهذا ما أكدته لنا أغلب أفراد عينة الدراسة إذ صرحوا بخضوعهم للتكوين بعد التحاقهم بالمؤسسة فهو يخص كل الموظفين ولا يقتصر عن الموظفين جدد بغية رفع مستواهم ما يترجم لنا أن المؤسسة تولي إهتمام بالتكوين وتعتبره كبعد إستراتيجي للإستثمار المورد البشري.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين طبيعة التكوين

المعرفة بعملية التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
55,55%	50	نظري
22,22%	20	تطبيقي
16,66%	16	معا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول يظهر لنا وجود أعلى نسبة من الأفراد الذين أجابوا بخضوعهم للتكوين النظري إذ قدرت بـ 55,55% في حين قدرت نسبة الأفراد الذين أجابوا بخضوعهم تكوين تطبيقي بنسبة بـ 22,22% وأخير نسبة 16,66% من الأفراد الذين صرحوا بخضوعهم للتكوين بنوعيه (النظري والتطبيقي).

القراءة السوسولوجية:

من خلال المعطيات المتحصل عليها نلاحظ أن هنالك إرتفاع في معدل نسبة الخضوع للتكوين النظري كأسلوب إستثماري مطبق في المؤسسة الأمر الذي يفسر لنا إهتمام المؤسسة بهذا الأخير (التكوين النظري) وإعتباره كبعد إستراتيجي يؤدي إلى تنمية الكفاءات في حين يفسر التكوين التطبيقي بتكيف المؤسسة مع متغيرات العصر وإستحداثها للآلات والتجهيزات أكثر حداثة وتجدر الإشارة إلى نسبة الأفراد الذين خضعوا للتكوين بنوعيه يفسر حرص المؤسسة على تأدية مهامها على أكمل وجه الأمر الذي مكنها من خضوع بعض الأفراد لنوعي التكوين تماشياً مع واقع العمل بما يخدم أهدافها فالمؤسسة تنظم جملة من التكوينات الأساسية والهامة يتم تلقينها لمختلف الموظفين كتكوين في أمن الصناعي للحفاظ على الوقاية والسلامة المهنية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (12): يوضح مدة التكوين وطبيعة الشخص مشرف عن التكوين

المشرف عن التكوين			مدة التكوين		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
41,86%	36	عامل ذو خبرة ميدانية	5,81%	5	أزيد من 6 أشهر
85,13%	50	شخص مؤهل علميا ومعرفيا	40,69%	35	أقل من 6 أشهر
100%	86	المجموع	34,88%	30	أقل من 3 أشهر
			18,60%	16	أقل من 15 يوم
			100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول يظهر لنا وجود أعلى نسبة من أفراد العينة التي تقول أن مدة التكوين هي 6 أشهر أقل من 6 أشهر إذ قدرت بـ 40,69% في حين قدرت النسبة التي تقول أن مدة التكوين أزيد من 6 أشهر قدرت بـ 5,81% من مجموع أفراد العينة في حين نجد نسبة أفراد العينة التي تقول أن تكوينهم دام أقل من 3 أشهر تقدر بـ 34,88% وأخيرا نسبة أفراد العينة التي تقول أن مدة التكوين أقل من 15 يوم قدرت بـ 18,60%.

وفيما يخص المشرف عن التكوين فجد أن نسبة 85,13% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المشرف عن تكوينهم مؤهل علميا ومعرفيا تليها نسبة 41,86% من الأفراد الذين صرحوا بأن المشرف عن تكوينهم مؤهل ذو خبرة ميدانية.

القراءة السوسولوجية:

يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتلقون الدورات التكوينية في ظرف أقل من ستة أشهر ونقل النسبة عند فترة أقل من 3 أشهر ويعود ذلك إلى مكان التكوين إذ نجد أن هنالك إرتباط وثيق الصلة بالمؤسسة تعتمدا على التكوين الداخلي الأمر الذي لا يستغرق وقت وجهد كبير مثل تكوين داخل مكاتب أو في ورشات إذ تقدر نسبة التكوين على الصعيد الداخلي للمؤسسة أو المراكز التابعة لها (مركز التكوين

والإتقان بحاسي الرمل) بنسبة كبيرة مقارنة مع تكوين الخارجي (كمركز ديداتিকা (DIDATICA) بعنابة ومركزي INGEF و IFACT بالجزائر العاصمة ومعهد البترول بفرنسا) فنجد أن الوقت المستغرق يكون كبير وهذا راجع لجل الإجراءات العملية التكوينية بكل أنواعها وفيما يخص القائمين عن التكوين تجدر الإشارة هنا إلى أن الأفراد مؤهلين علميا ومعرفيا وميدانيا تجدر الإشارة أن مؤسسة تعمل على ضمان جودة التكوين من خلال وإختيارها لمكونين ذو خبرة وكفاءة مما يوحى لنا بالأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة للتكوين فتشرف على إختيار ومتابعة المكونين ذو مستوى معرفي قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (13): يوضح أسلوب نقل المعرفة والصعوبات المواجهة للتكوين تفضيل المسؤؤل عنه

صعوبات التكوين			نقل المعرفة		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
17,44%	15	قصر مدة التكوين	41,86%	36	من نوع تلقين
23,25%	20	طبيعة التكوين لم تكن مناسبة	46,51%	40	محاكاة
12,79%	11	صعوبة أخرى	11,62%	10	معا
100%	46	المجموع	100%	86	المجموع

ملاحظة:

لدينا نسبة 40 فردا من مجموع أفراد العينة الذين أكدوا على عدم وجود صعوبة في التكوين لذا أصبح حجم العينة فيما يخص صعوبات التكوين 46 فردا.

القراءة الإحصائية:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 46,51% مجموع أفراد العينة الذين أكدوا أن نقل المعرفة الخاصة بعملية التكوين كان نوع محاكاة تليها نسبة 41,86% من مجموع أفراد العينة الذين أكدوا أن نقل المعرفة كان من تلقين وأخيرا نجد نسبة 11,62% من أفراد العينة الذين صرحوا أن أسلوب نقل المعرفة كان مزيجا بين التلقين والمحاكاة. وفي يخص صعوبة التكوين قدرت أعلى نسبة بـ 23,25% التي ترجع الصعوبة إلى قصر مدة التكوين تليها نسبة 17,44% التي ترجع صعوبة إلى طبيعة التكوين في حد ذاته لم تكن مناسبة وأخيرا نجد نسبة 12,79% التي تنسب صعوبة التكوين إلى أمور أخرى.

القراءة السوسولوجية:

من خلال الجدول يتبين لنا إرتفاع في معدل أسلوب المحاكاة الخاص بالتكوين مما يترجم لنا فاعلية وكفاءة القائمين به وتعكس مدى فاعلية النظم الإستراتيجية التكوينية التي تبنتها المؤسسة من أجل تأهيل مواردها وهذا ما تم تأكيده سابقا (الجدول رقم 12) الأمر الذي يؤكد لنا القائم عن التكوين مشرفا يقف عند القوة والضعف في حين تترجم نسبة تلقين

المعلومات الخاصة بالتكوين إلى طبيعة العمل في حد ذاته التي تستدعي تلقين المعلومات بمفهوم إيجابي يعني هناك فاعلية في إيصال المعلومة.

في حين تترجم نسبة الصعوبات في التكوين المتعلقة بمدته أو طبيعته أو أمور أخرى كأصعوبات روتينية تواجهها المؤسسة عند تبنيها أي نوع من التطوير إضافة إلى أمور متعلقة بالقائمين عن التكوين أغلبهم من داخل المؤسسة مما يترجم لنا تعدد التكوين الداخلي كما لا نفي وجود قائمين خارجين (في إطار التكوين الخارجي) الأمر الذي يؤدي إلى وجود بعض الإمتيازات متعلقة بالتكوين كعدم وجود إنصاف ، محسوبية ... الخ.

وفيما يتعلق بصعوبة التكوين فنجد أغلب أفراد العينة أكدوا على عدم وجود صعوبات في التكوين مما يوحي لنا بإعجابهم بأسلوب التكوين المطبق في مؤسستهم وهي أمور مرتبطة بتلائم تكوينهم مع إحتياجاتهم وكذا المسؤول عن التكوين ذو كفاءة وفعالية في حين تترجم النسبة التي أكدت على وجود صعوبات سواء المتعلقة بطبيعة العمل بحد ذاته التي تستدعي متطلبات تكوينية فاعلة جدا لم تكن في متناولهم في حين تفسر العينة التي ترجع صعوبة التكوين إلى صعوبة إستيعاب المعلومات المتعلقة بطبيعة التكوين فترجعها إلى أسلوب نقل المعرفة لم يكن مناسب وكذا المكون لم يتمتع بمؤهلات علمية ومعرفية وميدانية وكذا المدة لم تكن كافية وعدم تكيف التكوين مع متطلبات العمل الحالية ضف إلى ذلك إرجاع السبب إلى أمور أخرى شخصية مثلا ناتجة عن بعض الصراعات بين (المكون والمتكون) كخلافات روتينية موجودة في أي مؤسسة وهذه الفئة تفضل أن يكون المسؤول عن التكوين من الخارج وذلك نظرا لوجود بعض الإمتيازات ، كوجود الإنصاف بين الأفراد وقلة المحسوبية الأمر الذي يؤدي إلى إعجابهم بأسلوب التكوين المطبق في مؤسستهم.

الجدول رقم (14): يوضح مساهمة التكوين في مزاولة العمل

مساهمة التكوين في مزاولة العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
23,25%	20	تسريع الإدماج في العمل
53,60%	46	الرفع في مستوى الأداء بإيجاب
19,76%	17	سوء الإدماج في العمل
3,48%	03	العجز في العمل
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال معطيات الجدول الموضحة نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ 53,60% وهي النسبة التي ترى التكوين قد ساهم في تسريع إدماجها في العمل تليها نسبة 23,25% التي تصرح بأن التكوين ساهم في الرفع من مستوى أدائها بإيجاب تليها نسبة 19,76% التي ترى أن التكوين ساهم في سوء إدماجها في العمل وأخيرا نسبة 3,48% وهي النسبة التي تصرح بأن التكوين ساهم في عجزها.

القراءة السوسولوجية:

يتضح لنا من خلال الجدول أن درجة مساهمة التكوين في رفع من مستوى الأداء وكذا تسريع درجة الإدماج مع متطلبات العمل قد إتخذت منحى إيجابيا مما يعكس ميكانيزمات عملياته سواء المتعلقة بالمسؤولين عن عملية التكوين بتأدية مهامهم على أكمل وجه بإتخاذ جملة إجراءات المتعلقة بالمتابعة بتوفير وسائل تضمن للمتربصين كل الوسائل من ألبسة وأطعمة، إيواء، قاعات... إلخ .

وتوضيح أمور تنظيمية توجيهية وإرشادات تسهل إنشغالات الأفراد في تأدية مهامهم على الوجه المطلوب كما لا ننسى مشاركتهم في إتخاذ قرارات متعلقة بالتكوين مما يسهل لهم درجة إستعاب المعلومات في حين تترجم نسبتين الأخيرتين اللتان ترى أن التكوين قد إتخذ

منحى سلبيا سواء إما في خلق سوء الاندماج مع متطلبات العمل أو إظهار العجز أمام المكون فتعود إلى أمور متعلقة بأسلوب نقل المعرفة وعدم تفضيل المسؤول عن التكوين إضافة إلى عدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات تجعل قدرة الإستيعاب محدودة.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخضوع للتدريب

الخضوع للتدريب		
النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
23,25%	20	نعم
76,74%	66	لا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة من أفراد العينة التي تؤكد على عدم خضوعهم للتدريب هي 76,74% تليها نسبة 23,25% وهي النسبة التي تصرح بخضوعها للتدريب.

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات المتحصل نجد أن هنالك نسبة كبيرة من أفراد العينة التي تؤكد على عدم خضوعهم للتدريب وهذا يؤكد على إستفادتهم من التكوين النظري وليس التطبيقي للتنمية قدراتهم المعرفية وتطويرها ، ويعود كذلك إلى طبيعة الوظيفة في حين تفسر الفئة الخاضعة للتدريب تعود إلى ضرورة تأقلمها مع المعطيات الجديدة التي تفرضها متطلبات العمل وليس لها أي علاقة بتقصير في الأداء إضافة إلى طبيعة الوظيفة المشغولة التي تكون غالبا تطبيقية تفرض تدريب معين وحسب النتائج المتحصل عليها نجد أن التدريب ساهم التزويد بالمعطيات جديدة حول قدرات الاداء الجيد قياسا بالأداء السابق الأمر الذي يدل على إنفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي ومواكبتها لجل التغييرات الأمر الذي يجعل تدريب ضرورة ملحة تقوم به بصفة دورية كلما إستدعت الضرورة.

الجدول رقم (16): يوضح مساهمة التدريب

مساهمة التدريب		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
65,10%	56	إعادة التكيف مع متطلبات العمل
-	-	ساهم في تعقد الأمر أكثر
34.88%	30	ساهم في التزويد بمعطيات
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 65,10% هي نسبة الأفراد التي تؤكد أن التكوين ساهم في تكيفها مع متطلبات عملها تليها نسبة 34,88% من الأفراد التي تصرح بمساهمة التدريب في التزود بمعطيات جديدة في حين تتعدم النسبة التي ترى عكس ذلك (مساهمة التدريب في تعقيد أمور عملها).

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات تبين لنا أن هنالك إرتفاع في نسبة الأفراد التي تؤكد أن التدريب ساهم في تكيفهم مع متطلبات عملهم وذلك من خلال تزويدهم بمعطيات جديدة قياسا بالأداء السابق وهو ما ينعكس إيجابيا على التدريب المطبق ويؤكد أن الأفراد القائمين به مشرفين يقفون عند نقاط القوة والضعف قصد نجاعة العملية التدريبية الأمر الذي يمنحها الجدارة والمثابرة في العمل.

الجدول رقم (17): يوضح الحصول على التحفيز

الحصول على التحفيز		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
95,34%	82	نعم
4,65%	4	لا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة للحصول على التحفيز قدرت بـ 95,34% القراءة تليها بعد ذلك نسبة 4,65% وهي الفئة التي تنفي حصولها على التحفيز.

السوسيولوجية:

من خلال المعطيات يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة تحصلت على تحفيز خلال مسيرتهم المهنية داخل المؤسسة الأمر الذي يظهر لنا مدى إدراك القائمين عليها بأهمية التحفيز واعتباره بعد إستراتيجي يساهم بدوره في تحقيق إنعكاس إيجابي على سلوك أفرادها وبالتالي تحقيق الإنتاجية ، في حين تترجم النسبة الغير متحصل على التحفيز بـ:

التحفيز لا يرتبط بالأداء أو القيام بالمهام المطلوبة يعني لا يوجد تقصير عند هذه الفئة وإنما يترجم إستثنائها من التحفيز إلى إعتبرات أخرى مثل: العلاقات الشخصية وهناك من يرجعها للأقدمية في العمل أو نوع المنصب.... إلخ.

الجدول رقم (18): يوضح طبيعة التحفيز

طبيعة التحفيز		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
41,86%	36	مادي
53,48%	46	معنوي
4,65%	4	معا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

حسب الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 53,48% من مجموع أفراد العينة الذين تحصلوا على تحفيز معنوي تليها نسبة 41,86% من الأفراد تحصلوا على تحفيزا ماديا وأخيرا نجد نسبة 4,65% من مجموع أفراد العينة الذين تحصلوا على التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي).

القراءة السوسولوجية:

تؤكد لنا النتائج المتحصل عليها أن القائمين على المؤسسة يقومون بتحفيز الأفراد معنويا بنسبة كبيرة) وذلك بمنح شهادات شرفية، المدح أمام الغير، إقامة الحفلات إستقبال، (الترقية... إلخ) وذلك لإدراكهم بأهمية التحفيز المعنوي وما له من دور فعال في كسب ثقة الأفراد وزيادة تنمية ولائهم لمؤسستهم الأمر الذي ينعكس بصفة مباشرة على الأداء ولا تستثنى هذه الفئة حصولها على تحفيز معنوي سلبي كتقديم ملاحظات شفوية في حين نجد هنالك أن هناك تحفيز مادي بكل أنواعه سواء (الزيادة في رواتهم أو بتخصيص مكافآت مهنية أو بمنح هدايا مادية وتجهيزات).

في حين يترجم نقص الحصول على التحفيز بنوعيه، إلى تكلفة الحوافز خاصة المادية منها الأمر الذي جعل المؤسسة تأخذ احتياطاتها في هذا النوع، خاصة مع كثرة عدد أفرادها وقيامها بتكرار هذا النوع من الحوافز مرتين فأكثر على غرار التحفيز الأخرى التي تكون

في بعض المرات صفة دورية ومن الناحية السوسولوجية نجد أن التحفيز عموماً ساهم في زيادة قدراتهم على الأداء الجيد ، كما ساهم في الزيادة رضاهم الوظيفي وزيادة روحهم المعنوية وبالتالي زيادة قدرات الأداء الجيد وكذا التقليل من درجة الخطأ أثناء العمل والتقليل من التعرض لحوادث العمل المميتة والدلالة هنا توحى لنا بأهمية الكبرى لهذا النوع من التحفيز واعتباره كبعد إستراتيجي يشكل أسلوب فعال يساهم في تعديل سلوكهم إيجابياً الأمر الذي يثير دافعية الإنجاز لديهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الفاعلية الإنتاجية.

الجدول رقم (19): يوضح التحفيز السلبي

التحفيز السلبي		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
96,51%	83	لا
3,48%	3	نعم
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نجد أن نسبة 96,51% من الأفراد التي تنفي خضوعهم للتحفيز سلبي في حين نجد نسبة 3,48% التي تأكد على حصولها على التحفيز سلبي بكل أنواعه (خفض في الراتب، إنزال في الرتبة المهنية، إنذار شفوي، توبيخ، توقيف عن العمل لمدة... إلخ).

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات المتحصل عليها تظهر لنا أن أغلب الأفراد لم تخضع للتحفيز سلبي إلا فئة قليلة وتتلخص الدلالة السوسولوجية هنا في مدى إدراك القائمين بالمؤسسة للإنعكسات السلبية التي يبعثها الأفراد خاصة أن هذا النوع من العقوبات يكون بصفة دورية وتؤدي إلى انعكاسات سلبية التي تؤثر بدورها على فعالية الإنتاجية.

في حين نجد النسبة التي خضعت لهذا النوع من التحفيز كان بهدف تعريف الأفراد بأخطائهم قصد إرشادهم إلى الكيفية الصحيحة للتقاضي الأخطاء مستقبلا وكذا تنبيههم لتجاوز إمكانية حدوثه لاحقا وكل هذا كان بهدف تعديل سلوكهم ومنه نستخلص أن هذا النوع من التحفيز يستخدم كآلية نهدف من خلالها لتعديل سلوك الأفراد وتعود بالفائدة على المؤسسة ككل إذ نجد أغلب أفراد العينة التي تعرضت لهذا النوع من التحفيز كان عبارة عن إنذار شفويا خفض في الراتب ولم يتعدى إلى التوبيخ أو التوقيف عن العمل أو الطرد كما أن معدل تعرضهم لهذا النوع من العقوبة لا يتعدى مرتين في ثلاثة أشهر وتؤكد هذه الفئة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مساهمة هذا النوع من التحفيز في إرشادهم من خلال التعريف بالأخطاء والتنبيه من تكراره مما يعزز إمكانية تجاوزه لاحقاً.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (20): يوضح دور آليات استثمار المورد البشري

آليات استثمار المورد البشري		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
95,34%	82	نعم
4,65%	4	لا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول أن نسبة 95,34% من مجموع أفراد العينة أكدوا على فاعلية آليات استثمار المورد البشري في المؤسسة في حين نجد نسبة 4,65% التي ترى أن آليات استثمار المورد البشري المطبقة ليس لها دور فعال.

القراءة السوسيوولوجية:

من خلال المعطيات يظهر لنا أفراد العينة يجمعون على أن آليات الاستثمار المطبقة سواء (تكوين أو تدريب أو تحفيز) الآليات فعالة تسهم في التعريف بمتطلبات العمل بصورة دقيقة وصحيحة (خاصة الجدد منهم) فهو يعود بالفائدة عليهم من خلال تزويدهم بمعلومات ومعارف ويرجعون الفضل للقائمين على آليات الاستثمار (مكونين، مدربين، محفزين) من خلال أسلوب تلقينهم للمعلومات الذي كان بأسلوب محاكاة و إيصال المعلومة بطريقة صحيحة مع تحديد المدة اللازمة ما يجعل عملية استثمار فيهم تسهم بتعرفهم بأسلوب العمل للأداء العمل بصورة مثلى في حين تجدر الإشارة إلى الفئة التي ترى عكس ذلك إلى قصر مدة التكوين وإلى أمور أخرى.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين آليات الإستثمار وعلاقتها بخلق الثقة

مساهمة آليات الإستثمار في خلق الثقة		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
93,02%	80	في أدائك
6,97%	6	أداء الزملاء
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول أن نسبة 93,02% من مجموع أفراد العينة التي ترى أن آليات الإستثمار المطبقة ساهمت في خلق الثقة في أدائهم في حين نجد نسبة 6,97% يؤكدون على مساهمة آليات الإستثمار في خلق الثقة في أداء الزملاء.

القراءة السوسولوجية:

الجدول يعطينا صورة واضحة على أهمية المبادئ والمكانزمات التي تقوم بها المؤسسة بغرض إستثمار مواردها الأمر الذي خلق الثقة في أداء مهامهم وهو الأمر الذي يظهر مبدأ الأمانة في الإنجاز ويعود الفضل في ذلك إلى آليات الإستثمار في حين ترجع ثقة في أداء الزملاء إلى وجود إتصال فعال بين الأفراد الأمر الذي يجعلهم يرجعون إلى بعضهم البعض في حالة غموض (أمور متعلقة بالتكوين أو التدريب نرجعها إلى بعض الحساسيات) وهو ما يؤكد على وجود إتصال فعال في المؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين آليات الإستثمار والرضا الوظيفي

آليات الإستثمار والرضا الوظيفي		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
89,53%	77	نعم
10,46%	09	لا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

يظهر لنا الجدول النسبة الغالبة هي نسبة الأفراد الذين يؤكدون على وجود علاقة بين آليات الإستثمار والرضا الوظيفي إذ قدرت هذه النسبة بـ 89,53% تليها نسبة 10,46% من الأفراد التي تنفي علاقة آليات الإستثمار بالرضى الوظيفي.

القراءة السوسيوولوجية:

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا جليا أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود علاقة بين آليات الإستثمار المطبقة والرضا الوظيفي خاصة وأن المؤسسة من المؤسسات الرائدة في المجتمع (سوناطراك) من حيث تحفيزهم بصفة دورية و كلما إستدعت الضرورة وبتالي نلاحظ أن هنالك تناسب طردي بين إستثمار ورضا المورد البشري .
في حين نجد قلة الفئة التي تنفي عكس ذلك ترجع درجة رضاهم الوظيفي إلى أمور متعلقة بدرجة إنتمائهم للمؤسستهم وولائهم لها ولا يربطون الميكانيزمات المتبعة (ميكانيزمات التكوين والتدريب) بدرجة رضاهم الوظيفي ولا يعتبرونها معيار يأخذ به في رضاهم.

الجدول رقم (23): يوضح علاقة بين آليات الإستثمار وإرتفاع الروح المعنوية المبحوثين

علاقة بين آليات الإستثمار وإرتفاع الروح المعنوية		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
88,37%	76	نعم
11,62%	10	لا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

يظهر لنا الجدول أن نسبة 88,37% من الأفراد يؤكدون عن مساهمة التكوين آليات الإستثمار لتكريس روح المعنوية لديهم تليها نسبة 11,62% التي ترى مساهمة آليات الإستثمار لتكريس الروح المعنوية للزملاء.

القراءة السوسيولوجية:

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون مساهمة آليات الإستثمار المطبقة (التكوين والتدريب قد ساهمت بشكل فعال في رفع من روح المعنوية لديهم مما يؤكد لنا نجاعة الإستثمار المطبق إضافة إلى تأكيدهم تكريس روح المعنوية لزملائهم تعود بالدرجة الأولى إلى آليات الإستثمار المطبقة.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع المبحوثين حسب المواقف السلبية من التكوين

المواقف السلبية		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
-	-	نعم
%100	86	لا
%100	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

تظهر نتائج الجدول إنعدام نسبة إتخاذ المواقف السلبية إزاء العملية التكوينية إذ قدرت النسبة بـ0% في حين بلغت نسبة عدم لإتخاذ مواقف سلبية إزاء العملية التكوينية نسبة الأغلبية التامة وقدرت بـ100%.

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات المتحصل عليها يلاحظ وجود مؤشر إيجابي إزاء العملية التكوينية كون أن جميع الأفراد عينة الدراسة لا يأخذون موافق سلبية منها وهذا تأكيد للنتائج المتحصل عليها سابقا في الجدول رقم (21) السابق، الذي يؤكد على وجود علاقة طردية بين آليات الإستثمار المطبقة والثقة في الأداء.

الجدول رقم (25): يوضح أهداف إستثمار المورد البشري

أهداف الإستثمار		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
98,83%	85	خلق صورة إيجابية
1,17%	01	خلق صورة سلبية
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يصرحون أن للتكوين أهداف إيجابية إذ قدرت النسبة بـ 98,83% تليها نسبة 1,17% التي ترى أن التكوين يعطي لها صورة سلبية.

القراءة السوسولوجية:

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تؤكد وتصرح أن هناك أهداف واضحة لعملية التكوين مما أدى إلى أخذ صورة إيجابية حول العملية التكوينية لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المخططة مقارنة بالنتائج المحققة كنتيجة منطقية لكل ما رأيناه سابقا (عدم إتخاذ مواقف سلبية إزاء العملية التكوينية وإرتفاع روحهم المعنوية زيادة رضاهم الوظيفي... الخ).

الأمر الذي يبرز وضوح أهدافه يبرز مدى إسهامها في تحقيق أهداف التكوين المطبقة وإعتباره كآلية ناجعة في المؤسسة في حين تفسر النسبة التي ترى عكس ذلك (خلق صورة سلبية) فيمكن ربطها بأمور متعلقة بالطريقة التي تم بها التكوين لا تخدم أهدافهم الشخصية بالدرجة الأولى مما أدى إتخاذ مواقف سلبية إزاء العملية التكوينية.

الجدول رقم (26): يوضح إمكانيات تحسين الأداء غير التكوين

التكوين يحسن الأداء		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
9,30%	08	نعم
90,69%	78	لا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التي تؤكد لنا أن التكوين يحسن الأداء قد قدرت بـ 9,30% تليها نسبة 90,69% التي تثبت العكس.

القراءة السوسولوجية:

يظهر لنا الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة البحث تثبت أن التكوين يشكل إحدى إمكانيات تحسين الأداء بإعتباره يخضع لجملة من المعايير ويتم عبر عدة خطوات ومراحل علمية مدروسة يمكن الإستفادة منها لتسهيل عملية الأداء لديهم في حين تفسر النسبة الأخرى التي (ترى غير ذلك) ، بأن هنالك إمكانيات أخرى غير التكوين تساهم في تحسين الأداء مثل الإرادة القوية وحب التعلم حب العمل ومتابعة الميدانية للمهام الموكلة ، القدرات الفردية وإستثمارها في تحسين الأداء كل هذه النقاط تمثل إحدى العوامل المهمة لتحسين أداء الأفراد.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (27): يوضح تأثير التكوين على الأداء

تأثيرات التكوين على الأداء		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
93,02%	80	إيجابيا
6,97%	06	سلبيا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

تشير نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يجمعون على أن للتكوين تأثير إيجابي على أدائهم إذ قدرت النسبة بـ 93,02% في حين نجد نسبة 6,97% من الأفراد الذين يجدون في التكوين تأثير سلبي على أدائهم.

القراءة السوسولوجية:

نستدل من خلال النتائج المتحصل عليها أن معظم أفراد عينة الدراسة يتأخذون موافق إيجابية إزاء العملية التكوينية ويتجلى ذلك في تشجيع عملية التكوين وتسخير كل سبل لنجاح سيرورتها.

فهم يجدون أن هناك تأثير إيجابي لتكوين على أدائهم و يمكن ذلك في تأكدهم بيقين بأن التكوين المطبق عليهم يهدف دائما إلى تطوير مهاراتهم من خلال معالجة نقاط الضعف سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع عن طريق معالجة نقاط تتعلق بالأداء يمكن تحسينها مما يعود بالفائدة على مؤسستهم ككل ، في حين نجد بعض الأفراد الذين يجدون في التكوين تأثيرا سلبي على أدائهم يفسر ذلك بكون التكوين يضعهم في مواقف حرجة عند إجراء الإختبارات عليهم وبالتالي تخوفهم من أخذ صورة سلبية التي قد يكون لها علاقة بالتحفيز كالترقية مثلا وليس أمور أخرى.

الجدول رقم (28): يوضح علاقة التكوين بالرضا عن العمل

علاقة التكوين بالرضا عن العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
87,20%	75	نعم
12,79%	11	لا
100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول يظهر لنا أن أعلى نسبة تقدر بـ 87,20% التي توحى بوجود علاقة طردية بين التكوين والرضا الوظيفي.

في حين نجد 12,79% وهي نسبة التي تبرز وتظهر وجود علاقة عكسية بين التكوين والرضا عن العمل.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات نلاحظ أن التكوين ساهم إلى حد بعيد في خلق الرضا عن العمل الأمر الذي يدل على نجاعة العملية التكوينية وإعتبارها أسلوب إستثماري فعال. فنلاحظ أن هناك تناسب طرديا بين التكوين والرضا عن العمل الأمر الذي ينعكس إيجابيا على نسبة أداء في المؤسسة وهو ما يؤكد وجود رضا وظيفي داخل المؤسسة في حين تفسر النسبة التي لا تأكد على وجود أي علاقة بين التكوين والرضا فهم يرجعون ذلك إلى عدم وجود علاقة بين التكوين والإجراءات التحفيزية بإعتبار التكوين داخل مؤسسة يتم بعد مراجعة لتحديد وإقتراح الأشخاص الذي سيتم تكوينهم إضافة إلى التكوين لا يقتصر عن الموظفين الجدد بل يتعدى إلى كامل الموظفين وهو ما يؤكد على عدم إرتباط الرضا الوظيفي بالتكوين.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (29): يوضح توزيع المبحوثين حسب معدل تقديم الشكوى والتغيب بدون سبب

التغيب بدون سبب			تقديم الشكوى		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
4,65%	04	نعم	5,81%	5	نعم
95,34%	82	لا	94,18%	81	لا
100%	86	المجموع	100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة 5,81% تمثل فئة عدم تقديم الشكوى تليها نسبة 5,81% وهي الفئة المقدمة لشكوى.

وفيما يخص المعطيات الخاصة بتغيب بدون سبب فنجد أعلى نسبة هي 95,34% النسبة التي تدل على عدم التغيب بدون سبب تليها نسبة 4,65% وهي نسبة التغيب بدون سبب.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات يتضح لنا أن النسبة الغالبة فيما يخص تقديم الشكوى هي الفئة الثانية (أي فئة التي لا تقدم الشكوى) الأمر الذي يدل على عدم وجود مشاكل لدى أفراد العينة وبالتالي يترجم الإنسجام وهذا ما يفسر الإنعكاس الإيجابي للفعالية التكوينية أما بالنسبة للفئة التي قدمت شكوى فحسب المستجوبين فيلاحظ أن أغلبها يعود لمشاكل خاصة موجودة في المؤسسة وهو أمر الذي لا تخلو منه أي مؤسسة مهما كانت فاعلة في حين يدل إرتفاع نسبة الأفراد الذين لا يتغيبون بدون سبب على ولأهم الكبير لمؤسستهم كما يعبر عن درجة رضائهم لعملهم وإرتفاع روحهم المعنوية في حين تدل نسبة التغيب بدون سبب إلى بعض الأمور المتعلقة بالملل والروتين..... إلخ.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (30): يوضح توزيع المبحوثين حسب طلب نقل من مكان العمل وفرص مغادرة مكان العمل

فرص مغادرة مكان العمل			طلب نقل من مكان العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
19,76%	17	نعم	17,44%	15	نعم
80,23%	69	لا	82,55%	71	لا
100%	86	المجموع	100%	86	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 82,55% هي الفئة الراضية لنقلها من مكان عملها تليها نسبة 17,44% وهي الفئة الموافقة على تنقلها من مكان العمل. وفيما يخص المعطيات المتعلقة بفرص مغادرة مكان العمل فنجد نسبة 80,23% وهي النسبة الراضية لمغادرة مكان العمل تليها نسبة 19,76% وهي النسبة الموافقة على مغادرة مكان العمل.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث هي الراضية لتغيير مكان العمل ويعود ذلك إلى تعود الأفراد على بعضهم البعض مما يدل على إنسجامهم وتفاعلهم كما يدل على حبهم وولائهم لمؤسستهم (التي وفرت لهم جميع متطلبات الحياة الضرورية كالسكن والإطعام وتنقل... إلخ).

في حين أن النسبة التي تريد التنقل من مكان العمل فأغلبها يوحي بأن الأفراد يريدون التغيير لأنهم يحبون التجدد بإستمرار رغم أنهم يحبون مؤسساتهم ، وهناك أمور أخرى كحب الرجوع إلى مناطقهم الأصلية التي ينتمون إليها بحكم أن أغلب الأفراد العاملين لا ينتمون إلى المنطقة.

وفيما يخص المعطيات المتعلقة بفرص مغادرة مكان العمل فنجد أن أغلب أفراد عينة مجتمع البحث يرفضون مغادرة مؤسساتهم حتى لو توفرت لها إمكانيات عمل أفضل الأمر

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الذي يدل على ولاء وحب الأفراد لمكان عملهم كما يعبر على تعود الأفراد على عملهم بحكم الأقدمية وفيما يخص الفئة الموافقة على المغادرة فأغلب أفرادها يريدون الزيادة في الإمتيازات المادية خاصة الأجر يحكم مسؤوليتهم الكبيرة إزاء أسرهم (أغلب أفراد العينة متزوجون والمتطلبات المعيشة التي هي في تزايد مستمر).

رابعاً: نتائج الفرضية الأولى: المتعلقة بآليات الإستثمار (التكوين) المطبقة في المؤسسة

1- تحليل معطيات الجدول

الجدول رقم (31): يوضح العلاقة بين الخضوع للتكوين والأقدمية في العمل

المجموع	لا	نعم	الخضوع للتكوين
			الأقدمية في العمل
60	01	59	أكثر من 5 سنوات
%69,71	%1,11	%68,60	
30	03	27	أقل من 5 سنوات
%33,33	%3,33	%31,39	
90	04	86	المجموع
%100	%4,44	%95,55	

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبتي 68,60 % و 31,39% وتمثلان الخضوع للتكوين لفئتي الأكثر من 5 سنوات والأقل من 5 سنوات بينما نجد عدم الخضوع للتكوين في فئة أقل من 5 سنوات تمثل نسبة 3,33% فقط لتقل النسبة في الفئة أكثر من 5 سنوات وتصل إلى 1,11%.

القراءة السوسولوجية:

من خلال الجدول نلاحظ أن الخضوع للتكوين حسب النسب المتحصل عليها وكذا حسب العينة المدروسة نلاحظ هنالك تباين في نسبة الخضوع للتكوين والتدريب والأقدمية في العمل (لإرتباط التدريب في أغلب الأحيان بالتكوين خاصة النظري منه) إذ نجد أن مؤسسة سوناطراك تولي أهمية كبرى لهذا الأخير مما يستدعيها إلى إتخاذ جملة من الخطوات كإقتراح الأشخاص الذين سيتم تكوينهم وتكوين خلية متابعة مكلفة بمتابعة برامج التكوين مع تسخير جملة من الوسائل لضمان السير الحسن لعملية التكوين إضافة إلى تنظيمها جملة من المحاضرات والمؤتمرات وكذا توفير خلية التسيير الوسائل التي تضمن المترشحين جميع الوسائل الضرورية وفي النهاية تقوم بي قياس مدى فاعلية التكوين من خلال مقارنة الأهداف المخططة عن نتائج المحققة الأمر الذي يتطلب وقت وجهد كبيرين وهو ما يجعل

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الأفراد ذوي الأقدمية في العمل ذو حظ أوفر من غيرهم دون إستثناء الفئة الثانية الأمر الذي يوحي لنا بوجود إنصاف في مؤسسة سوناطراك في الخضوع للتكوين بغض النظر عن الأقدمية.

الجدول رقم (32): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخضوع لتكوين والجنس

المجموع	لا	نعم	الخضوع للتكوين
			الجنس
59	03	56	ذكر
%65,55	%3,33	%62,22	
31	01	30	أنثى
%4,44	%1,11	%33,33	
90	04	86	المجموع
%100	%4,44	%95,55	

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62,22% تمثل نسبة الخضوع لتكوين خاصة بالذكور تليها نسبة 33,33% تمثل نسبة الخضوع لتكوين خاصة بالإناث في حين نجد نسبة 3,33% من الذكور لم يتم إخضاعهم للتكوين وكذا نسبة 4,44% من الإناث لم يتم تكوينهن.

القراءة السوسولوجية:

من خلال الجدول يتضح أن هنالك إختلاف في نسبة الخضوع للتكوين بإختلاف الجنس إذ نجد إرتفاع نسبة الخضوع للتكوين عند الذكور في حين نقل عند الإناث الأمر الذي يترجم لنا هذا التفاوت في النسبة يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة وكذا نجد إحتواء المؤسسة على نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث وهذا ما ترجمته الجدول رقم (02) ولا يمكن إرجاع هذا الإختلاف إلى أمور أخرى في مؤسسة سوناتراك تتأشد بتكوين أفرادها دون إستثناء (كالجنس أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل أو الأقدمية... الخ).

وإنما متطلبات الوظيفة هي الفيصل الوحيد في أغلب الأحيان في تحديد الفئة المستهدفة من التكوين.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وطبيعة العمل

المجموع	دراسة عليا	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي
				طبيعة العمل
68 %75,55	05 %3,33	59 %65,55	04 %4,44	إداري
22 %24,44	0 -	01 %1,11	21 %23,33	فني
90 %100	05 %3,33	60 %66,66	25 %27,77	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 65,55% وهي الفئة ذات مستوى جامعي وتحتل منصب إداري تليها نسبة 23,33% وهي نسبة الأفراد ذات مستوى ثانوي وتحتل منصب فني في العمل تليها نسبة 4,44% وهي نسبة الإداريين ذو مستوى ثانوي ثم نسبة 3,33% التي تمثل فئة الدراسات العليا وإحتلالها لمنصب إداري وأخيرا نسبة 1,11% وهي نسبة العمل الفني لمستوى جامعي.

القراءة السوسولوجية:

من خلال معطيات الجدول يتضح أن الحصول على مناصب عمل في مؤسسة سوناطراك يتطلب وجود مستوى تعليمي عالي جامعي ودراسات عليا في أغلب المناصب نظرا لمسؤولية الهامة التي تحتم عليها وجود كفاءات وإطارات كفئة لغرض تأدية مهامها على أكمل وجه وهو الأمر المرتبط بواقع متطلبات العمل وفيما يخص فئة التي لها مستوى ثانوي ، فيعود إلتحاقهم بمناصب إلى سنوات الماضية حيث كان المستوى الثانوي يسمح له بالإلتحاق بالمناصب عليا ومع التكوين المستمر والأقدمية في العمل أصبحت هذه الفئة هامة في حياة المؤسسة إذ أثبتت جدارتها في كثير من الأحيان في حين تفسر فئة العمل الفني بمستوى تعليمي محدود (مستوى ثانوي) لا يعني نقص في كفاءتها فهي تمتلك شهادات تكوينية في تخصصات ميدانية (عمال الصيانة) تحتاجها المؤسسة بصفة مستمرة لما لها من دور بارز في حياة المؤسسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين فاعلية التكوين والقائمين به

المجموع	دراسة عليا	أخرين	إداريين	مشرفين	مؤهلين	القائمين بالتكوين
						فاعلية التكوين
59 %65,55	03 %3,33	0 -	0 -	62 %72,09	20 %23,25	إيجابي
31 %4,44	01 %1,11	0 -	0 -	01 %1,16	03 %3,48	سلبي
86 %100	04 %4,44	0 -	0 -	63 %73,25	23 %26,73	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت $72,09\%$ ونسبة $23,25\%$ هما النسبتين اللتان ترى أن القائم على التكوين له تأثير إيجابي على نجاعته تليها النسبتين $3,48\%$ و نسبة $1,16\%$ اللتان ترى عكس ذلك.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول تبين لنا أن هناك إرتفاع عند نسبة المشرفين والمؤهلين القائمين على التكوين وهو الأمر الذي يبرز أسلوب نقل المعرفة تم بطريقة المحاكاة وبأسلوب الإشراف وذلك وبالوقوف عند نقاط القوة والضعف الأمر الذي إنعكس إيجابيا على واقع التكوين المطبق وهو ما ترجمته إنخفاض نسبة الإتجاه السلبي ومن خلال هذه الدراسة نرى أن فاعلية التكوين تسمح لأفراد العينة من إزالة كل الغموضات وتوضيح كل الأمور المتعلقة بالتكوين ، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل العملية التكوينية عند الطرفين (المكونين والمتكونين).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار ودرجة إستيعاب المعلومات

المجموع	لا	نعم	المشاركة في القرار
			إستيعاب بالمعلومات
74	18	56	نعم
%86,04	%20,93	%65,11	
12	08	04	لا
%25,58	%20,93	%4,65	
86	26	60	المجموع
%100	%9,30	%69,66	

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 65,11% وهي النسبة التي ترى وجود علاقة بين مشاركة في إتخاذ القرار وإستيعاب المعلومات وإستيعاب المعلومات تليها نسبة 20,93% التي تنفي وجود علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار ودرجة إستيعاب المعلومات ثم نسبة 9,30% التي تنفي تماما العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات ودرجة إستيعاب المعلومات وأخيرا نجد نسبة 4,86% التي تؤكد مشاركتها في إتخاذ القرار وعدم إستيعاب معلومات حسب معطيات الجدول.

القراءة السوسولوجية:

حسب معطيات الجدول نلاحظ أن هناك تناسب طردي بين نسبة المشاركة في إتخاذ القرارات ودرجة إستيعاب المعلومات، الأمر الذي يترجم ويفسر لنا الدور الفعال الذي تلعبه المشاركة في إتخاذ القرار إذ نجد أن الأفراد الذين لا يساهمون في إتخاذ القرارات تكون درجة إستيعابهم للمعلومات قليلة، ويعود ذلك حسب تصريحات أفراد العينة إلى إختلاف في مراكز وكفاءات الأفراد الأمر الذي يمكنهم من المشاركة أو عدم المشاركة في إتخاذ القرار وهذا ما يدل ويوحى على أن إتخاذ القرار عند الكل بدلا من البعض يعود إلى عدة إعتبارات في حين تفسر نسبة التي تنفي وجود العلاقة بين المشاركة في القرار ودرجة إستيعاب المعلومات

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تفسر إما بخضوعها للتكوين في بداية توظيفها أو يعود إلى إستعانتها ببعض الزملاء لوجود إتصال فعال بينهم وهو ما أكدته النتائج جدول رقم (21) في حين تستثنى النسبة التي ترى مشاركتها في إتخاذ قرارات التكوين وعدم إستعابها للمعلومات فتزجج إلى أمور شخصية أدت إلى تغيبها خلال فترة التكوين.

نتائج الفرضية الأولى:

الإستثمار المطبق في المؤسسة يتم بخضوع الأفراد للتكوين والتدريب وهو يتم عبر عدة مكانزمات منها طبيعته - مدته - المشرف عليه - أسلوبه - درجة إستعاب المعلومات... إلخ. مما سبق وبناء على المعطيات الإنبريقية المتحصل عليها نحاول مناقشة فرضيتنا التي كان مؤداها البحث عن مكانزمات التكوين والتدريب المورد البشري بمعنى آخر هل توفر المؤسسة موقع الدراسة كل آليات إنجاح تكوين وتدريب المورد البشري وإعتبارهما كآليتين لإستثماره فهما تكن إجراءات إختياره دقيقة إلى أنه هنالك مستجدات كثيرة على الصعيد العلمي يستدعي إعادة النظر في مدى جاهزية الأفراد وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف وهي تتم بطرق وأساليب علمية وعملية دقيقة مثل طبيعة التكوين والتدريب مدته المشرف عليه أسلوب إستعاب المعلومات.

وعلى ضوء هذا بإعتماد على نتائج الجداول البسيطة والمركبة توصلنا إلى النتائج الآتية:

- تولي مؤسسة سوناطراك أهمية كبيرة لكل من التكوين والتدريب.

وتجدر إشارة هنا أننا ركزنا عن التكوين أكثر من التدريب لعدم وجود فوارق جوهرية بينهما وهو ما تم تأكيده خلال دراستنا الميدانية حيث توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر من أبرزها ما يلي:

- فاعلية العملية التكوينية تتأثر بنوع التكوين نظري أو تطبيقي والمؤسسة في هذا الصدد تتبع جملة من الخطوات لتحديد النوع الملائم للتكوين حيث تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية إجبارية من أجل تسهيل إدماجهم المهني ونجد أن نسبة الخضوع للتكوين النظري مرتفعة الأمر الذي يفسر لنا إهتمام المؤسسة به وإعتباره كبعد إستراتيجي يؤدي إلى تنمية الكفاءات دون إستثناء التكوين التطبيقي (التدريب) تسعى من خلاله لتكيف مع متغيرات العصر وإستحداثها للآلات والتجهيزات وكذا خضوع الأفراد للتكوين بنوعيه إن دل عن شيء وهو حرص المؤسسة على تأدية مهامها تماشياً مع واقع العمل بما يخدم أهدافها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- كما نجد أن المؤسسة تقوم بدراسة معمقة لتحديد فترة التكوين وكذا المشرف عنه وذلك من خلال تحديد مراحل تمت بناء على مراجعة الهيكل التنظيمي وتحديد الأشخاص الذي سيتم تكوينهم بإعتماد على خلية متابعة مكلفة بتحضير مخطط التكوين ، خلية متابعة مكلفة بمتابعة برامج التكوين وأخيرا خلية التسيير والوسائل تضمن للمتربصين الوسائل التي يحتاجونها.

- إذ نجد أن فترة التكوين تتم في ظرف أقل من ستة أشهر وتقل عند فترة ثلاثة أشهر ويعود ذلك مكان التكوين فهناك إرتباط وثيق الصلة بين فترة التكوين وطبيعته فالمؤسسة تعتمد على التكوين الداخلي.

- وفيما يخص القائمين عن التكوين تجدر الإشارة هنا أن الأفراد المكونين مؤهلين علميا ومعرفيا وهو ما أثبتته درجة إستيعاب المعلومات التي كانت تحتل نسبة كبيرة ما أدت إلى خلق الثقة في الأداء.

- كما نجد أن التكوين في مؤسسة سوناطراك ويتأثر بالأقدمية وذلك لإعتبارات عملية لا غير .

- إستفادة الموارد البشرية من برامج تكوينية وتدريبية فعالة جعلتهم قادرين على التخطيط والتنفيذ من لمهامهم بكل فاعلية الأمر الذي مكن لإنجاز المهام في آجال المحددة.

- ومن خلال كل هذا نستخلص أن التكوين المطبق في مؤسسة سوناطراك قد إتخذ منحى إيجابيا وذلك من خلال إتباع جملة من الإجراءات وآليات حرصا منها على إنجاحه وتحقيق نجاعته.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

خامسا: عرض نتائج الفرضية الثانية الخاصة بتعديل السلوك التنظيمي للأفراد
الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين الخضوع للتكوين والتحفيز الإيجابي

المجموع	لا	نعم	التحفيز الإيجابي
			الخضوع للتكوين
86	04	82	نعم
%95,55	%4,44	%91,11	
04	0	04	لا
%4,44	-	%4,44	
90	07	86	المجموع
%100	%8,13	%95,55	

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 91,11% وهي النسبة التي تؤكد على تكوينها و حصولها على تحفيز إيجابي تليها نسبة 4,44% وهي نسبة التي تؤكد خضوعها للتكوين وعدم تحفيزها ونسبة 4,44% التي تؤكد عكس ذلك.

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات المتحصل عليها نلاحظ أن هنالك علاقة تناسب بين الحصول على التحفيز الإيجابي والتكوين الأمر الذي يترجم لنا فاعلية التكوين المطبق ومدى مساهمته في زيادة المعارف الأفراد وتنمية مهارتهم التي يكون لها أثر واضح في مستوى الإنتاجية الأمر يؤدي بالضرورة إلى إرتفاع نسبة التحفيز داخل المؤسسة لما له من إنعكاس إيجابي على تكرار السلوك المرغوب فيه وبناء على نتائج الجدول (19) أن أغلب التحفيز المطبق تحفيزا معنويا الذي يتم الحصول عليه بسهولة على غرار حوافز أخرى.

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين الترقية وتشجيع العملية التكوينية

المجموع	لا	نعم	الترقية
			تشجيع العملية التكوينية
-	-	86	نعم
-	-	%100	
86	-	-	لا
%100	-	-	
86	-	86	المجموع
%100	-	%100	

لقراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% وهي النسبة الوحيدة.

القراءة السوسيوولوجية:

حسب معطيات الجدول يظهر لنا أن جميع أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود علاقة بين الحصول على الترقية و تشجيع العملية التكوينية. كون الترقية كنوع من التحفيز الإيجابي مادي تقوم المؤسسة بتطبيقه وفقا لمعايير ومبادئ تقييم الأداء المعروفة وهو كإجراء إداري يمس جميع فئات العمل دون إستثناء وهو تأكيد لما ذكر سابقا (الجدول رقم 36).

الجدول رقم (38): يوضح العلاقة بين التحفيز السلبي وإتخاذ مواقف سلبية

المجموع	نعم	لا	المواقف السلبية
			التحفيز السلبي
84 %97,67	-	84 %97,67	لا
84 %2,32	-	02 %2,32	نعم
86 %100	-	86 %100	المجموع

القراءة الإحصائية:

تظهر نتائج الجدول وجود أعلى نسبة والمقدرة 97,67% هي نسبة التي لا تأخذ مواقف سلبية وتتفي حصولها على تحفيز سلبي تليها نسبة 2,32% وهي نسبة التي تؤكد حصولها على تحفيزا سلبيا لآكن تتفي إتخاذها لمواقف سلبية.

القراءة السوسولوجية:

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أي مواقف سلبية إزاء التحفيز السلبي إن دل شيء وهو مرونة تطبيق هذا النوع من الحوافز لتأثيراته الغير مرغوبة حيث طبق بشكل إنذار شفوي وتخفيض في الراتب ولم يصل إلى التوبيخ أو التوقيف إذا كان بغرض إرشاد إلى الكيفية الصحيحة لتأدية المهام تقاديا للأخطاء وكذا تعزيز السلوك المرغوب الأمر أدى إلى عدم إتخاذ أي مواقف سلبية ضد مؤسستهم فهم يدركون أن هذا النوع من التحفيز كان بغرض الترهيب والتخويف والردع فقط لا غير.

نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل ومناقشة الجداول التي تم بناءها من أجل تفسير هذه الفرضية التي ترى أن الحوافز تساهم في تعديل سلوك المورد البشري في المؤسسة موقع الدراسة.

وبعد إسقاطها على أرضية ميدان بحثنا وفي إطار تبيننا لنظرية سكينز التي تركز على عامل التدعيم الإيجابي وعامل التدعيم السلبي.

- تبين لنا أن المؤسسة تطبق أنواع مختلفة من الحوافز منها الحوافز الإيجابية وسلبية المادية والمعنوية كلها ذات تأثير على سلوك المورد البشري في المؤسسة كما نجد درجة تأثير هذا النوع من الحوافز يختلف من شخص إلى آخر باعتبار التحفيز عملية فردية تختلف من شخص إلى آخر ولا ترتبط بمستوى وظيفي أو بالمكانة يحتلها شاغل الوظيفة في المؤسسة.

- الأمر الذي أدى إلى تباين في نسبة الرضا عن الحوافز المقدمة فنجد أن أغلبهم راضا عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة مهما كان نوعها حتى وإن كانت من نوع سلبي (عقوبة أو خصم).

- وهذا ما تجلى في عدم إتخاذ الأفراد لأي مواقف سلبية إزاء هذا النوع من الحوافز كالإضراب عن العمل أو الطعام أو التأخر عن العمل والتغيب كلها مؤشرات لها إنعكاس وتأثير إيجابي على إنتاجية المؤسسة ولا تأثر على سيرورة أدائها فهي تستخدم هذا النوع من التحفيز بغرض إدراكها لنقاط الضعف الموجودة في سلوك مواردها.

- في حين نجد الحوافز الإيجابية تمثل آلية ناجعة لتعديل سلوك مواردها البشرية عن طريق الترقية باعتبارها كأحد أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية إذ نجد أن للترقية دورا هاما في جعل العاملين أكثر إنضباطا والتزام بمواقيت العمل في المؤسسة فكلما إستفاد العامل من الترقية كلما كان أكثر حرصا على الإلتزام بمواعيد الحضور إلى المؤسسة وتقلصت نسبة التغيب لديه وكلما قلت فرص الترقية لديه كلما أصبح أكثر تهاونا وقل إنضباطه على إعتبار أن الإنضباط في العمل يعتبر من المؤشرات الدالة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

عن رضاه الوظيفي وولائه للمؤسسة فالعامل غير راضي يظهر من خلال سلوكاته السلبية التي تظهر في عدم إنضباط العامل في عمله.

- كما توصلنا أن سياسة التحفيز التي تتبعها المؤسسة المعتمدة على مبدئ الكفاءات في الأداء المتميز بمنح الأفراد الأكفاء هدايا شرفية والأوسمة وبطاقة شكر وغيرها من المحفزات من شأنها تحفيز العامل على بذل أقصى جهده من أجل تحسين أدائه ورفع مردوده التي من شأنها أن تحقق له الشعور بالتقدير والثناء وتحقيق الذات ، إذ حاولت كسب ولائهم عن طريق منح حوافز معنوية تشجيعية وهذا ما يخلق لديهم الشعور بأنهم أجزاء فاعلة لا تتجزأ من المؤسسة وهو ما ينعكس بصفة مباشرة على سلوك الأفراد حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة.

أن العملية التحفيزية إنطلاقاً مما سبق أنها من الطرق الأكثر نجاعة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة وتعول عليها في تعديل سلوك مواردها البشرية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

سادسا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بإنعكاسات إستثمار المورد البشري على تعديل سلوك التنظيمي

الجدول رقم (39): يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل ووضوح أهداف التكوين

المجموع	وضوح أهداف التكوين		الرضا عن العمل
	نعم	لا	
76 %88,37	-	76 %88,37	نعم
76 %11,62	04 %4,65	06 %6,97	لا
86 %100	04 %4,65	82 %95,34	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة 88,37% التي تؤكد على وجود علاقة بين وضوح أهداف التكوين ودرجة الرضا عن العمل تليها نسبة 6,97% وهي التي ترى أن عدم الرضا عن العمل لا ترتبط بوضوح أهداف التكوين وأخيرا نجد نسبة 4,65% وهي التي ترى أن عدم تحقيق الرضا يرتبط بوضوح أهداف التكوين.

القراءة السوسولوجية:

حسب النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن درجة الرضا عن العمل لدى أفراد العينة ترتبط بوضوح أهداف العملية التكوينية المطبقة في المؤسسة إذ نلاحظ أن هناك تناسب طردي بين وضوح أهداف التكوين ودرجة الرضا عن العمل وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم (21) التي ترى أن هناك مبادئ تقوم بها المؤسسة تمكن من خلق الثقة في أداء المهام الموكلة في حين تفسر النسبة التي تثبت عكس ذلك فحسب تصريحات أفراد العينة يرجعون السبب إلى تخوفهم من زيادة عبء الدوام وخاصة عند الإناث نظرا لمسؤوليتهن الكبيرة وكذا معارضتهم للتكوين المطبق ككل لعدم الإقتناع بأهدافه.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (40): يوضح العلاقة بين تقديم شكاوي والتغيب

المجموع	نعم	لا	تقديم الشكاوي
			التغيب
07 %8,13	05 %5,81	02 %2,32	نعم
79 %91,86	79 %91,86	-	لا
86 %100	84 %97,67	02 %2,32	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ حسب الجدول أعلى نسبة تقدر بـ 91,86% وهي النسبة التي تنفي عدم تقديمها لشكاوي وعدم تغيبها بدون سبب تليها نسبة 5,81% وهي النسبة التي تؤكد تغيبها بدون سبب لكن تنفي تقديمها للشكاوي وأخير نجد نسبة 2,32% التي تؤكد على تقديم الشكاوي و التغيب بدون سبب.

القراءة السوسولوجية:

يوضح الجدول أعلاه إرتفاع في نسبة عدم تقديم شكاوي وانخفاض في معدل الغياب عند العمال الأمر الذي يعبر ويدل على وجود إمكانيات ملائمة تسمح للعمال بأداء أعمالهم في أحسن الظروف وهذا ما يدل على وجود رضا وظيفي رغم هذا لا ننكر وجود بعض الشكاوي وكذا التغيب بدون سبب وحسب استجابات المبحوثين فيعود تقديم الشكاوي من طرف هذه الفئة إلى محاولة التقليل من ساعات العمل فقط نظرا لجهد الكبير الذي يبذله العمال في هذا النوع أما عن التغيب فيعود كذلك إلى الإرهاق والملل وعموما نجد هناك مؤشرا إيجابيا عن الرضا الوظيفي فهم يدركون مكانة وأهمية مؤسستهم على مستوى مجتمعنا المحلي خاصة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (41): يوضح العلاقة بين طلب نقل من مكان العمل وفرص مغادرة مكان العمل

المجموع	لا	نعم	طلب نقل من مكان العمل
			فرص مغادرة مكان العمل
84	15	69	لا
%97,67	%17,44	%80,23	
02	-	02	نعم
%2,32	-	%2,32	
86	15	71	المجموع
%100	%17,44	%82,55	

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 80,23% وهي النسبة التي لم تطلب التنقل من مكان العمل إلى آخر وكذا ترفض مغادرة مكان العمل بالرغم من إتاحة فرص عمل أفضل تليها نسبة 17,44% التي لم تطالب بالتنقل من مكان العمل لكن توافق عن مغادرة المؤسسة عند توفير فرصة عمل أحسن وأخيرا نجد نسبة 2,32% التي طالبت بالتنقل من مكان العمل ومستعدة أن تغادر لو توفرت لها فرصة عمل أفضل.

القراءة السوسولوجية:

حسب المعطيات المتحصل عليها نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لا يطلبون بنقل من مكان العمل حتى لو توفرت فرص أحسن ، الأمر الذي يترجم لنا وجود إمتيازات من طرف المؤسسة مكنت هؤلاء من رفع روحهم المعنوية الأمر الذي جعل هؤلاء الأفراد يحبون عملهم وبالتالي لا يستطيعون أن يعطلوا عملهم كونهم لا يستطيعون أن يتغيبوا عنه وهذا هو مؤشر الولاء التنظيمي الموجود عند الأفراد في حين تفسر النسبة التي تطالب بالتنقل وتوافق على مغادرة المؤسسة في حالة وجود بديل أفضل وحسب المستجوبين يعود إلى ظروف خاصة بصعوبة التنقل وبما أن معظم أفراد عينة الدراسة متزوجون نجد هناك مسؤولية كبيرة وكذا وجود بعض عائلتهم خارج الولاية لهذا السبب فقط.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بإنعكاسات استثمار المورد البشري على السلوك التنظيمي:
- من خلال هذه الفرضية قمنا بقياس كل من معدل الرضا الوظيفي من خلال الإستدلال عليه بنسبة تخفيض في معدل الشكاوي.
 - وكذا إرتفاع الروح المعنوية الذي إعتبرنا مؤشرها إنخفاض معدل الغياب.
 - إضافة إلى التمظهر السلوكي المتمثل في الولاء التنظيمي الذي إستدلنا عليه من خلال مؤشرين طلب النقل من مكان العمل وكذا فرص مغادرة المؤسسة.
 - وبعد إختبار صحة فرضيتنا على الواقع توصلنا إلى النتائج الآتية:
 - قلة تقديم الشكاوي.
 - إنخفاض في معدل الغياب وكذا عدم مطالبة بتنقل من مكان العمل بالرغم من توفير فرص عمل أفضل كل هذا يمثل مؤشر لجملة من الأنماط السلوكية المتحصل عليها كنتيجة لجل الميكانيزمات المطبقة سواء تكوين أو تدريب تحفيز.
 - ومن خلال تبيننا لنظرية استراتيجية الفاعلين لميشال كروزي نجد للأفراد سلطة تشكل لهم هامش من الحرية ويعتبرونها مركز قوة ضد إدارة المسؤولة وهي التي تتجلى في جل المواقف الناتجة عن الفاعل (أفراد في المؤسسة).
 - إذ تتجلى جل الأنماط السلوكية المتحصل عليها في التمظهرات السلوكية الإيجابية والتمظهرات السلوكية السلبية وبعد الفحص والتحليل توصلنا إلى:
 - تقبل الأفراد لعملية التكوين وإعتباره آلية فاعلة لتحقيق أهداف المسطرة.
 - ونفهم من خلال هذا التحليل أن إعتقاد المؤسسة على سياسة مشاركة مواردها البشرية في إتخاذ القرار خلقت مشاعر الإنتماء لدى هؤلاء الذين يستفيدون من مثل هذه الامتيازات التي تمنحها مؤسسة سوناطراك من حين إلى آخر من أجل تحفيز مواردها البشرية وهو من المؤشرات الهامة التي تؤدي إلى تزايد من درجة ولائهم وإحساسهم بعدم التهميش وبهذا نفهم أنه من العوامل الهامة التي يجب أن لا تغفلها المؤسسة.

هو ضرورة شعور الأفراد أنهم جزء لا يتجزأ منها فالمؤسسة الناجحة هي التي تمكن من هذا الشعور لموظفيها مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات أفرادها الذي له تأثير بصفة مباشرة على إنتاجيتها وهو ما توصلت إليه مؤسسة سوناپارك بعد تطبيقها لآليات إستثمار لتعزيز اسلوك أفرادها حيث برزت التظاهرات السلوكية بشكلها الإيجابي (الولاء التنظيمي) وإنعدام التظاهرات السلوكية السلبية وهو ما تجلى في عدم اتخاذ مواقف التمظهر الوظيفي.

- النتائج العامة للدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى نتائج تفرغت بدورها إلى نقطتين

هما:

نتائج الدراسة النظرية:

إن التكوين والتدريب والتحفيز ضرورة ملحة لا تستغني عنهم أي مؤسسة كونهم يمثلون أبعاد إستراتيجية يمكن من خلالها تعديل سلوك أفرادها قصد تحقيق الأهداف المسطرة الأمر الذي أدى إلى مناقشة كل الأمور المتعلقة به كونت بذلك عدة نظريات معاصرة سعت لتطويره وإعتبرته كإستراتيجيات تنتهجها المؤسسات قصد تأدية المهام الموكلة إليها على أحسن وجه وبالمقابل جعلها تواكب جل التغيرات المحيطة بها ونظرا لأهمية الكبرى لهذا الأخير نجد أن له عدة إنعكاسات إيجابية وسلبية الأمر الذي أجبر المؤسسات على إعطاءه أولوية وقيمة كبيرة حتى نتمكن من تفعيل نقاط الإيجابية وإستثمارها عن طريق القائمين به وكذا الوقوف على نقاطه السلبية وإعادة إدراكها ونذكر من أهم إيجابياته تحقيق الكفاءة الإنتاجية وكذا تحقيق الإنسجام بين الأفراد لتحقيق هذا الموضوع الذي كان محل مناقشاتنا.

وتجسدت نتائج الدراسة الميدانية في:

- لإستثمار المطبق في المؤسسة يتم بخضوع الأفراد للتكوين والتدريب وهو يتم عبر عدة مكنائزمات منها طبيعته - مدته - المشرف عليه - أسلوبه - درجة إستيعاب المعلومات... إلخ.

- تولى مؤسسة سوناطراك أهمية كبيرة لكل من التكوين والتدريب.

وتجدر إشارة هنا أننا ركزنا عن التكوين أكثر من التدريب لعدم وجود فوارق جوهرية بينهما وهو ما تم تأكيده خلال دراستنا الميدانية حيث توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر من أبرزها ما يلي:

فاعلية العملية التكوينية تتأثر بنوع التكوين نظري أو تطبيقي والمؤسسة في هذا الصدد تتبع جملة من الخطوات لتحديد النوع الملائم للتكوين حيث تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية إجبارية من أجل تسهيل إدماجهم المهني ونجد أن نسبة الخضوع للتكوين النظري مرتفعة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الأمر الذي يفسر لنا إهتمام المؤسسة به وإعتبره كبعد إستراتيجي يؤدي إلى تنمية الكفاءات دون إستثناء التكوين التطبيقي (التدريب) تسعى من خلاله لتكيف مع متغيرات العصر وإستحداثها للآلات والتجهيزات وكذا خضوع الأفراد للتكوين بنوعيه إن دل عن شيء وهو حرص المؤسسة على تأدية مهامها تماشياً مع واقع العمل بما يخدم أهدافها.

- كما نجد أن المؤسسة تقوم بدراسة معمقة لتحديد فترة التكوين وكذا المشرف عنه وذلك من خلال تحديد مراحل تمت بناء على مراجعة الهيكل التنظيمي وتحديد الأشخاص الذي سيتم تكوينهم بإعتماد على خلية متابعة مكلفة بتحضير مخطط التكوين ، خلية متابعة مكلفة بمتابعة برامج التكوين وأخيراً خلية التسيير والوسائل تضمن للمتربصين الوسائل التي يحتاجونها.

- وفيما يخص القائمين عن التكوين تجدر الإشارة هنا أن الأفراد المكونين مؤهلين علمياً ومعرفياً وهو ما أثبتته درجة إستيعاب المعلومات التي كانت تحتل نسبة كبيرة ما أدت إلى خلق الثقة في الأداء.

- كما نجد أن التكوين في مؤسسة سوناطراك ويتأثر بالأقدمية وذلك لإعتبارات عملية لا غير .

- إستفادة الموارد البشرية من برامج تكوينية وتدريبية فعالة جعلتهم قادرين على التخطيط والتنفيذ من لمهامهم بكل فاعلية الأمر الذي مكن لإنجاز المهام في آجال المحددة.

- تبين لنا أن المؤسسة تطبق أنواع مختلفة من الحوافز منها الحوافز الإيجابية وسلبية المادية والمعنوية كلها ذات تأثير على سلوك المورد البشري في المؤسسة كما نجد درجة تأثير هذا النوع من الحوافز يختلف من شخص إلى آخر باعتبار التحفيز عملية فردية تختلف من شخص إلى آخر ولا ترتبط بمستوى وظيفي أو بالمكانة يحتلها شاغل الوظيفة في المؤسسة.

- الأمر الذي أدى إلى تباين في نسبة الرضا عن الحوافز المقدمة فنجد أن أغلبهم راضا عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة مهما كان نوعها حتى وإن كانت من نوع سلبي (عقوبة أو خصم).

- وهذا ما تجلى في عدم إتخاذ الأفراد لأي مواقف سلبية إزاء هذا النوع من الحوافز كالإضراب عن العمل أو الطعام أو التأخر عن العمل والتغيب كلها مؤشرات لها إنعكاس وتأثير إيجابي على إنتاجية المؤسسة ولا تأثر على سيرورة أدائها فهي تستخدم هذا النوع من التحفيز بغرض إدراكها لنقاط الضعف الموجودة في سلوك مواردها.

- في حين نجد الحوافز الإيجابية تمثل آلية ناجعة لتعديل سلوك مواردها البشرية عن طريق الترقية باعتبارها كأحد أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية إذ نجد أن للترقية دورا هاما في جعل العاملين أكثر انضباطا والتزام بمواقيت العمل في المؤسسة فكلما إستفاد العامل من الترقية كلما كان أكثر حرصا على الإلتزام بمواعيد الحضور إلى المؤسسة وتقلصت نسبة التغيب لديه وكلما قلت فرص الترقية لديه كلما أصبح أكثر تهاونا وقل إنضباطه على إعتبار أن الإنضباط في العمل يعتبر من المؤشرات الدالة عن رضاه الوظيفي وولائه للمؤسسة فالعامل غير راضي يظهر من خلال سلوكاته السلبية التي تظهر في عدم إنضباط العامل في عمله.

- كما توصلنا أن سياسة التحفيز التي تتبعها المؤسسة المعتمدة على مبدئ الكفاءات في الأداء المتميز بمنح الأفراد الأكفاء هدايا شرفية والأوسمة وبطاقة شكر وغيرها من المحفزات من شأنها تحفيز العامل على بذل أقصى جهده من أجل تحسين أدائه ورفع مردوده التي من شأنها أن تحقق له الشعور بالتقدير والثناء وتحقيق الذات ، إذ حاولت كسب ولائهم عن طريق منح حوافز معنوية تشجيعية وهذا ما يخلق لديهم الشعور بأنهم أجزاء فاعلة لا تتجزأ من المؤسسة وهو ما ينعكس بصفة مباشرة على سلوك الأفراد.

- قلة تقديم الشكاوي.

- إنخفاض في معدل الغياب وكذا عدم مطالبة بتقل من مكان العمل بالرغم من توفير فرص عمل أفضل كل هذا يمثل مؤشر لجملة من الأنماط السلوكية المتحصل عليها كنتيجة لجل الميكانزيمات المطبقة سواء تكوين أو تدريب تحفيز.

الختام

خاتمة:

يعد المورد البشري من أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمات الحديثة لما له دور بارز في تحقيق الأهداف المسطرة ، وحتى يتسنى لها ذلك وجب عليها توفير العناية الكافية له حتى يؤدي مهامه بكل أرياحية بإعتباره مورد استراتيجيا يؤدي الإستثمار فيه إلى تحقيق المطلوب المتوقع في تأدية المهام.

وهنا تجد المؤسسة نفسها مجبرة على إستثماره بكل فاعلية وبصفة مستمرة بإعتباره المستهدف الأول من أي عملية تغييرية تطويرية وعلى هذا الاساس بات عليها بالضرورة تنمية كفاءته وذلك من خلال إتباع جملة من آليات وإعتبارها سبل إستراتيجية، لتحقيق إستثمار موردها البشري.

ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إستتباط بعض الأبعاد والمؤشرات كدلائل مجسدة في أرض الواقع تمكنا من الإجابة عن تساؤلنا الرئيسي المتعلق بميكانيزمات التكوين والتدريب المطبقة في مؤسسة سوناطراك وكيفية تأثيرها على سلوك موردها بإعتبارها أبعاد إستراتيجية للإستثمار المورد البشري بمعنى آخر هل ساهمت هذه الأبعاد (التكوين ، التدريب، التحفيز) بإنتهاج ميكانيزمات تسهم بدورها بإحداث تعديل في سلوك موردها وبعد الدراسة الميدانية استخلصنا في الأخير جملة من النقاط نذكر من أبرزها:

- مؤسسة سوناطراك تقوم بإنتهاج طرق إستثمارية تشكل أبعاد إستراتيجية تهدف إلى إدراك مؤسسة سوناطراك للأهمية الاستراتيجية الكبرى لإستراتيجيات التكوينية والتدريبية تهدف من خلالها إلى رفع مهارات وخبرات موردها البشرية.

- تزايد فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة كان بفضل توظيف السبل الصحيحة لتدريب المورد البشري على آلات لمواكبتها لجل التطورات تكنولوجية.

- تنتهج المؤسسة سياسات وخطط واضحة لإستثمار موردها البشري من خلال التحفيز حيث تركز على الحوافز المادية والمعنوية وتقوم بتطبيق أنظمة الحوافز بكل أنواعها إلى أننا وجدنا أن للحوافز المعنوية حصة الأسد بالإضافة إلى الحوافز المادية والتي ساهمت

بدورها وبشكل فعال في إكساب أفرادها تظاهرات سلوكية مختلفة مثل: الولاء التنظيمي - الرضا الوظيفي وإرتفاع الروح المعنوية ، وبالتالي نجد أن الحوافز المطبقة من طرف مؤسسة سوناطراك تمثل بعد استراتيجيا لإستثمار المورد البشري فالتحفيز المطبق في مؤسسة سوناطراك قد أثبت نجاعته نتيجة لتوزيعه العادل لمختلف المستويات والمكانات الوظيفية فهو يخضع لمعايير مدروسة ومحكمة مكنت المؤسسة من تحقيق عوائد إيجابية لآكن هذا لا يعني عدم توفر المؤسسة على السلوكات سلبية موجودة عند فئة من الأفراد التي تحس بالتهميش وتعاني من مشاكل ونزاعات وهي تتمظهر في بعض السلوكات السلبية كالتغيب بدون سبب ، التأخر عن العمل ، عدم الإنضباط.

وفي الأخير يمكننا القول أن مؤسسة سوناطراك تقوم بتطبيق ميكانيزمات مدروسة من تكوين وتدريب وتحفيز تعتمد عليها بغرض إستثمار مواردها ويكون له حاصل يترجم في جملة من التظاهرات السلوكية (الإيجابية منها والسلبية).

يكون عائدها متمثل في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي - إرتفاع الروح المعنوية كمصدر لتمظهر إيجابي والغياب وعدم الإنضباط وتأخر عن العمل كمصدر لتمظاهرات السلوكية السلبية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب باللغة العربية:

1. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، عائد الإستثمار في رأس المال البشري قياس قيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، مصر 2004.
2. أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الإتجاهات الحديثة في التدريب، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، (ب، ط)، مصر، 1999.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، (ب، ط) الإسكندرية، 2003.
5. بوخية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1 عمان، 2008.
6. جمال معتوق، منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي، بن مرابط، ط1، الجزائر، 2009.
7. جميل أحمد توفيق، الإستثمار وتحليل الأوراق المالية، دار المعارف الإسكندرية، (ب، ط)، مصر، 1993.
8. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.
9. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
10. حسين عجلات، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، 158.
11. حسين عجلات، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
12. خضير كظم، كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
13. دافيد - ويلسون، ترجمة- تحية السيد عمارة، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة، التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، 1999.
14. دوجلاس ك، سميث، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001.
15. راغب الإصفهاني، مفردات ألفاظ القرآن الكريم، تحقيق عدنان داودي، دار التعلم، ط2، دمشق، 1997.
16. راوية حسن، إدارة موارد البشرية، دار التعليم الجامعي، (ب، ط)، الإسكندرية، 2011.

قائمة المراجع

- 17.رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 18.رضا السيد، الاحتياجات التدريبية، بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية، العربية المتحدة بالتسويق والتوريدات، ط 1، (ب، ب) 2007.
- 19.رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 20.زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، (ب، ب)، الكويت ، 1989.
- 21.ساعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 22.سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد قنديل ، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون
- 23.سليم إبراهيم الحسينية، السلوك الإداري والعلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1999 ،
- 24.سمير سعيد حجازي، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس و الإجتماع و نظرية المعرفة ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى، لبنان ، 2005.
- 25.سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2003 ، ص 186.
- 26.سيد محمد جاد الرب ،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دار النشر ، ط 1 ، (ب ، ب) ، 2008.
- 27.صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 28.صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ،(ب، ب) ، الإسكندرية، 2009 .
- 29.طلحت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 30.عاطف محمد عبيد، علي شريف ،مذكرات في التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، بدون بلد، 1988.
- 31.عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2003 ، ص 07.
- 07.عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الإجتماعي ، مكتب وهبة ، ط 6، القاهرة ، 1996.
- 32.عامر عوض ،السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2003 ، ص 07.
- 33.عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الإجتماعي ، مكتب وهبة ، ط 6، القاهرة ، 1996
- 34.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، ط 1، مصر 2007.

قائمة المراجع

35. عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري ، سلسلة إصدارات بميك ، ط 1 ، القاهرة ، 1997.
36. عبد الستار حسين ،دراسات وتقييم رأس المال الفكري ، <http://www.goole.fr/Searchg> ،
37. عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.
38. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي والإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، (ب،ط) لإسكندرية ، 2007.
39. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، (ب،ط)، مصر، 2002.
40. عبد المجيد سيد أحمد منصور، زكريا أحمد التريبي، سلوك الإنسان بين الجريمة العدوان الإرساب ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى، القاهرة ، 2003.
41. عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وإساليته ، دار أسامة ، (ب،ط)، الأردن ، 2006.
42. عدنان أحمد ،أساليب تعديل السلوك ، المكتبة الإلكترونية ، ط 1 ، فلسطين ، 2006.
43. عدنان أحمد ،أساليب تعديل السلوك ، المكتبة الإلكترونية ، ط 1 ، فلسطين ، 2006 .
44. على محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع،(ب،ط)، الأردن، 2003،
45. علي السلمي ،إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 .
46. عمار بوحوش ، محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
47. عنتر بن مرزوق ، حفيظي نور الدين ، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط 1 ، عمان ، 2018 ، ص ص 67،68.
48. عويد سلطان ، المشعان الهذان، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار الفكر ، ط1، الكويت، 2016.
- عويد سلطان ، المشعان الهذان، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار الفكر ، ط1، الكويت، 2016..49.
50. عيادة خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال وخدمات ، درا الفكر العربي ،
51. (ب ،ط) مصر، 1985.
52. عيادة خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال وخدمات ، درا الفكر العربي ،
53. (ب ، ط) ، مصر ، 1985.
54. فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المثير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2005.
55. فوزي غرابيية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2002.

قائمة المراجع

56. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2004.
57. الكبسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، (ب ط)، مصر، 2005.
58. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
59. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، (ب، ط)، 2005.
60. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس، مصر، 2005.
61. محمد حسن محمد، محمد حمدات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
62. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار السيرة للنشر، ط1 عمان، 2000.
63. محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، (ب، ط)، الإسكندرية، 2003.
64. محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
65. محمد شفيق البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
66. محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2009.
67. محمود محمد حمودة، الإستثمار والمعاملات المالية في الإسلام، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
68. مدحت محمد ابو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
69. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة نيل العربية ط1، القاهرة، 2007.
70. مسعود بيطام، الملاحظة و المقابلة في البحث السوسولوجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01 .
71. مصطفى عشوي، أسس علم النفس صناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، (ب، ط)، الجزائر 1992.
72. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، (ب، ط)، الإسكندرية، 2006.

73. مورييس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر، 2004.
74. موسى اللوزي ، التطوير أساليب ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2003 .
75. ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: محمد قاسم القريوني، عبد الجبار ابراهيم، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
76. ميلود سفري ، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 .
77. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية دار الأمة ، ط1، الجزائر، 2011.

ب- المراجع باللغة الفرنسية:

1. Bernrd Martory et Daniel –Grazet , Gestion De ressources humaine :sociaie et perfomances ,punod,paris,2001.
2. chamekh morad , Direction coordination groupe Ressources humaine, les politique ressources humaine de sonatrach,2007.
3. Early(P-C) ,Gibson(C-B) , Cohen (C-C),”How Did’Verssus”How Did We Do? “,Cultural Contests Of Performance Use , JOURNAL OF Cross- Cultural Psychology,1999,PP:594-644.
4. Meyer ,J.P, And Allen ,N.J,”Testing The SIDE–Bet Theory OF Organizatonal Psychology, ,1984 PP :372-378.
5. Meyer,J.P. ,And ALLen ,N.J , A Three – Component Conceptualization OF Organizational Commitment Commitment “Human Resource Management Review ,1,1991,61-89.
6. Moideenkutty ,U.et al ,”Perceived Orgnizational Support as a Mediator OF The Relationship Of perceived Situational factors to1Affective Organizational Commmitment ,”Academy of Management ,Philadelphia,1998.
7. O’ReilyC.A ,&Chatman J.J. Organizational Commitment And Psychological Attachment :The Effects Of Compliance , Identificaation And Interalization On Pro-social Behavior .Journal of Applied Psychology .vol:71,1986 .
8. p.B.ernoux ,La sociologie des entreprises , duseuil .parisi.1999 .

9. Porter L.W ,Steers R.M,Mowday R.et Boulian P.V, Organizattional commitment, Job Satisfaction And Turn –ove And Turn –over Among Psychiatric Technicians , Journal OF Applied Psychology.Vol :59,1974 .
- Richard Hodgettondstven Altman ,Orgqnization Behavoir ,phila delphia:wb.Siaunders.company,1997.
10. Wong.Effectiveness Of Empowerment For positive change.Royal Roads University.Canada.2005 .

ج - المجالات والمؤتمرات:

1. أحمد ابراهيم الزعاريير، مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل، مجلة الدراسات الأمنية، العدد 8، 2013.
2. أحمد مهدي عبد القادر وأحمد إبراهيم أبو سن ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بقطاع الصناعي والسوداني بتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية ، مقال ، مجلة العلوم والثقافة مجلد 12 ، العدد 2 ، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان ، 2011.
3. باريك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، (ب ، س) ، ص 274.
4. براهيمى عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تئمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2005،(ب ، ص).
5. جلال إسماعيل شبات، ماهد كمال أحمد ، واقع رأس المال البشري في ضل مشروعات الريادية ، مؤتمر الإتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية يوم13-14 2008/07/ ، رام الله فلسطين .
6. حرز الله محمد لخضر ، المتطلبات المنهجية الحديثة لإستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة ، دفاثر السياسة والقانون ، العدد الرابع عشر ، جامعة بسكرة ، 2010 ، ص 335.
7. حرز الله محمد لخضر، وآخرون، إقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية،2001.
8. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلاد الاسلامية، مجلة بحث، العدد 6، 2008 ، www. Sndl. Dz.

قائمة المراجع

9. درويش عبد الرحمان يوسف ،تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفية ، والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 6 ، العدد 1 ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، 1999.
10. عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي ، مجلة جامعة دمشق ، مج 27 ، العدد الأول + الثاني ، 2011 .
11. عبد الله علي القرشي، الإستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي ، مجلة الأندلس للعلوم الإجتماعية والتطبيقية ، العدد العاشر ، المجلد (5)،(ب ، ب)، 2013.
12. عزيز قودة ، التنظيم الإستراتيجي وتنمية البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2013.
13. مجلة العلوم الاجتماعية، ظاهرة الغياب في العمل الصناعي، تاريخ التصفح 01 مارس 2016
www. Swma.net.
14. محمد أليفي ، فرعون محمد، بحث حول ، الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة" ، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 14 - 15 أبريل 2009.
15. مقراني الهاشمي ، ماني سليم ، التدريب كألية للإستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصلية ، مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات ، مجلد 01 ، عدد 10 ، الجزائر ، 2017.
16. مليكة عرعور ، أساليب تنمية موارد بشرية وأهدافها ، كلية العلوم الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 23 ، جامعة بسكرة، 2011.
17. يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكو سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي ،مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد السابع، جامعة الوادي ، 2014.

د- الأطروحات والرسائل:

1. إيناس فؤاد فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، 2008.
2. بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد ، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في مصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، سنة 2008.

قائمة المراجع

3. بن ديري منير ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010،
4. حسين يرقى ، إستراتيجيه تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية ، حالة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008/2007.
5. سراج وهيبية ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق صناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف ، رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم إدارة الأعمال والتنمية المستدامة ، جامعة سطيف، سنة 2011-2012.
6. شماس نادية، تحت عنوان سلوك وتصرفات الصناعيون في ظل التحولات السوسيو الإقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع تريفور وهران ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2013 ، 2014.
7. عائدة عبد العزيز، علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، مذكرة ماجستير، جامعة اليمن، 2008.
8. عبد الحق علي إبراهيم ، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ، كلية الدراسات العليا ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان ، 2010.
9. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2006-2007.
10. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة ، الجزائر، 2005.
11. قمانة محمد ، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ، رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة الجزائر ، 2004 ، 2005.
12. لجازية غداوية بعنوان الأبعاد الإستراتيجية للإستثمار البشري في المؤسسة جزائرية أطر نظرية وتطبيقات علمية. دار المنقف للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر، 2018.
13. مانع صبرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه جامعة، بسكرة سنة 2014، 2015.
14. محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة تلمسان ، 2015 ، 2016.

قائمة المراجع

15. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والاقتصاد.
16. هشام بوكفوش ، أساليب تنمية الموارد البشرية في الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرحيوة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا تخصص تنمية الموارد البشرية الموارد البشرية ورسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2005-2006.
17. هشام بوكفوش ، أساليب تنمية الموارد البشرية في الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرحيوة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا تخصص تنمية الموارد البشرية الموارد البشرية ورسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2005-2006.
18. وعريوة الربيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006/2007.
19. ومان محمد توفيق .بعنوان تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن بولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.
20. يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1996.

المواقع الإلكترونية:

1. www.sonatrach-dz.com/nos-activitees.html
2. www.cakweev.com/cb/archive/index.php/t-930:hml, 5Avril/2011-11:30.
3. www.sonatrach-dz.com, Le 27/05/2013/ 18:35h
4. www.sonatrach-dz.com, Le 28/05/2013/ 11 :22h
5. www.sonatrach-dz.com, Le 20/07/2013. بتاريخ 11:30
6. www.sonatrach-dz.com/transport-canalisation.html 17/09/2013- 20:26h
7. www.sonatrach-dz.com/new/aval.html 17/09/2013- 21:13h
8. www.almaany.com/ar/dict/ar-ar le7/02/2018.
9. <https://madoo3.com/le26/12/2018> 11:01
10. www.almaany.com/ar/dict/ar-ar le7/02/2018 11 :52

المطابق



وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2 (أبو قاسم
سعد الله)



كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم
الاجتماع
مدرسة الدكتوراه التنظيم والديناميكية الإجتماعية
والمجتمع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم
بعنوان:

**إستثمار المورد البشري كآلية لتعديل السلوك التنظيمي
دراسة ميدانية لمؤسسة الصيانة سوناطراك بالأغواط DML
ومديرية الإنتاج حاسي الرمل**

إشراف الأستاذ الدكتور:

- أحمد رميتة

إعداد الطالبة:

سميرة مراح

رقم الإستمارة

تاريخ المقابلة.....

ملاحظة: الأسئلة موجهة لغرض بحث علمي والمعلومات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالسرية والعناية، يرجى
وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2018/2017

- أولاً: البيانات الشخصية للمبحوثين

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20-29 30-39 40-49 50-59 60 فما فوق
- 3- الأصل الجغرافي: ريفي حضري
- 4- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- دراسات عليا
- 6- طبيعة العمل: عمل إداري عمل في
- 7- الأقدمية في المؤسسة: أكثر من 5 سنوات
- أقل من 5 سنوات

- ثانياً: آليات الخاصة بالإستثمار المطبق في المؤسسة

- المحور الأول: التكوين

8- هل خضعت لعملية التكوين حول متطلبات العمل الذي تقوم به حالياً؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم

9- متى كان ذلك؟ قبل إلتحاقك به بعد إلتحاق به

10- ما طبيعة التكوين الذي خضعت له؟

نظري تطبيقي معاً

11- مدة التكوين:

أقل من 15 يوم أقل من 3 أشهر

أقل من 6 أشهر أزيد من 6 أشهر

12- طبيعة الشخص الذي أشرف على تكوينك؟

عامل مؤهل ذو خبرة ميدانية شخص مؤهل علميا ومعرفيا
آخرون نذكرهم

13- أسلوب نقل المعرفة لك حول متطلبات العمل هل كان؟

من نوع تلقين من نوع محاكات للعمل معا

14- هل وجدت صعوبات خلال هذه المرحلة في التكيف مع متطلبات العمل؟

نعم لا

15- هل تحدد طبيعة تلك الصعوبات كالاتي؟

صعوبة العمل ذاته صعوبة إستيعاب المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل
- صعوبة في فهم نظرية إستيعاب المعلومات؟
قصر مدة التكوين
طبيعة التكوين لم تكن مناسبة
آخرون تذكرهم

16- هل ساهم التكوين الذي خضعت له خلال مرحلة مزاولتك للعمل في؟

- تسريع درجة إندماجك مع متطلبات العمل
- الرفع من مستويات أدائك بالإيجاب
- أم ساهم في خلق سوء إندماجك معه
- أظهر عجزك أمامه

المحور الثاني: التدريب

17- بعد التحاقك بالعمل هل سبق لك وأن خضعت للتدريب على متطلبات عملك الحالية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم

18- ما هي طبيعة المميزات التي استوجبت خضوعك للتدريب ؟

- قصور في أدائك الحالي

- أم المعطيات جديدة أفرضتها متطلبات عملك الحالي

- أخرى تذكر.....

.....

19- هل تجد التدريب الذي خضعت له قد ساهم في ؟

- إعادة تكييفك من جديد مع متطلبات عملك الحالي

- ساهم في زيارة تعقيد الأمر عليك أكثر

- ساهم في تزويدك بمعطيات جديدة حول قدرات

الأداء الجيد قياسا للأداء السابق

ثالثا: التحفيز كآلية لتعديل السلوك التنظيمي

- المحور الأول: التحفيز الإيجابي

20- هل سبق لك أن تحصلت على تحفيز خلال مسيرتك المهنية إلى اليوم؟

نعم لا

21- ما طبيعة هذا التحفيز؟

تحفيز مادي تحفيز معنوي معا

22- في حالة تحديد طبيعة التحفيز المادي؟

- الزيادة في الراتب

- تخصص مكافأة مهمة

- منح هدايا مادية تجهيزات

- أخرى تذكر

23- كم مرت تحصلت على هذا النوع من التحفيز ؟

مرة مرتين أكثر من 3 مرات

24- في حالة تحديد طبيعة التحفيز المعنوي:

- إقامة حفل إستقبال على شرفك

- منح شهادة شرفية

- التنويه بأعمال أمام الغير

- حصولك على الترقية لمنصب أعلى

- أخرى تذكر

25- كم مرة تحصلت على هذا النوع من التحفيز؟

مرة مرتين أكثر من 3 مرات

26- هل تجد هذا النوع من التحفيز (التحفيز الإيجابي) قد يساهم في؟

- الزيادة في درجة رضاك الوظيفي

- الزيادة في روحك المعنوية

- الزيادة في درجة ولائك التنظيمي

- الزيادة في درجة إلتزامك الوظيفي

- أم لم يغير فيك شيء

- أخرى نذكر

27- هل تجد أن هذا النوع من التحفيز قد ساهم في ؟

- زيادة قدراتك على الأداء الجيد قياسا للأداء السابق

- قلة من درجة أخطائك أثناء العمل

- قلة من درجة إمكانية خضوعك لفترات تدريب جديدة

- قلة من درجة تعرضك لحوادث عمل مميتة

- لم يساهم في تحقيق ما سبق بالمرّة

- المحور الثاني: التحفيز السلبي

28- هل سبق لك خلال مسيرتك المهنية أن تعرضت لعقوبة ؟

نعم لا

29- ما طبيعة تلك العقوبة ؟

- خفض في الراتب

- إنزال في الرتبة المهنية

- إنذار شفوي

- توبيخ

- توقيف عن العمل لمدة الوقت

- أخرى نذكر

30- كم من مرة تعرضت لهذا النوع من العقوبة؟

مرة مرتين أكثر من 3 مرات

31- هل تجد أن لهذا النوع من التحفيز (السلبي) قد ساهم في ؟

- تعريفك بحقيقة خطئك
- إرشادك إلى الكيفية الصحيحة في التعرف في المرات القادمة
- تنبيه لما يمكن أن يحدث لك إن أعدت الكرة
- عزز لديك إمكانية تجاوزه في المرات اللاحقة
- أخرى نذكر

32- هل نجد أن هذا النوع من التحفيز لم يساهم في تحقيق أي شيء مما سبق ذكره ؟

رابعاً: إنعكسات الإستثمار المورد البشري في تعديل السلوك التنظيمي

33- هل نجد أن مختلف آليات الإستثمار التي خضعت لها (تكوين ، تدريب ، تحفيز) ساهمت في تعريفك بطبيعة متطلبات عملك ؟

نعم لا

34- في حالة الإجابة بلا

- هل تتحدد نقاط الضعف فيما من خلال؟

- مدة التكوين أسلوب التكوين القائم بالتكوين

35- في حالة الإجابة بنعم ؟

- هل يتحدد ذلك في

- تعريفك بمختلف متطلبات عملك بصورة دقيقة وصحيحة
- تعريفك بالأسلوب الأمثل في كيفية أدائك لمختلف متطلبات
- عملك بطريقة دقيقة وصحيحة

- بتزويدك بمعطيات صحيحة ودقيقة في كيفية مواجهة
- المتطلبات الطارئة في العمل
- بتزويدك بمعطيات إستثنائية في كيفية أداء عملك بالصورة المثلى
- أخرى نذكر

36- هل تجد أن مختلف آليات الإستثمار التي خضعت لها خلال مسيرتك المهنية قد عملت على:

- خلق الثقة لديك في أدائك العكس من ذلك
- خلق الثقة في أداء زملائك العكس من ذلك

37- هل تجد أن مختلف آليات الإستثمار التي خضعت لها خلال مسيرتك المهنية قد عملت على:

- خلق للرضا الوظيفي لديك حول نواتج عملك
- خلق الرضا الوظيفي لديك حول نواتج عمل زملائك

38- هل تجد أن مختلف آليات الإستثمار التي خضعت لها خلال مسيرتك المهنية ساهمت في:

- خلق وزيادة تكريس الروح المعنوية لديك العكس من ذلك
- خلق وزيادة تكريس الروح المعنوية لزملائك العكس من ذلك

39- هل نجد أن مختلف آليات الإستثمار التي خضعت لها خلال مسيرتك المهنية قد ساهمت في:

- خلق صورة دقيقة إيجابية لديك حول مؤسستك العكس من ذلك
- خلق صورة دقيقة إيجابية لدى زملائك حول مؤسستك العكس من ذلك

40- هل ترى أن هناك إمكانيات أخرى غير التكوين تحسن أدائك؟

- نعم لا

41- كيف يؤثر التكوين والتدريب على أدائك؟

- إيجابيا سلبيًا

42- هل تجد أن مختلف آليات الإستثمار التي خضعت لها خلال مسيرتك المهنية تعزز ولائك للمؤسسة؟

- نعم لا

43- هل سبق وأن قدمت شكوى؟

- نعم لا

- هل سبق لك أن تغيبت دون سبب؟

نعم لا

- هل سبق وأن طلبت نقلك لمكان عمل آخر؟

نعم لا

- لو توفرت لديك فرصة عمل أفضل تغادر؟

نعم لا