

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم

الموسومة بـ :

الاستثمار البشري و التنمية الاجتماعية

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط -

إشراف الأستاذ الدكتور:

نور الدين عيساني

إعداد الطالب :

العبد قعدة

السنة الجامعية 2016 - 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

أشكر الله و أحمده الذي وفقني بعونه على إتمام هذا العمل و الشكر موصول إلى مشرفي و مؤطري الأستاذ الدكتور " نور الدين عيساني " الذي تشرفت بالعمل معه ووجدت فيه العون الكامل و النصح الخالص .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة "سعدية قندوسي" شريكة حياتي و أم أولادي على مساعدتها ووقوفها بجنبي ، و أتقدم بشكري لكافة عمال و إطارات ومسيري مؤسسة سونلغاز بالأغواط على مساهمتهم وتعاملهم معي لإنجاز هذا العمل ، وأخص بالذكر منهم السيد " بوزياني سعد " و السيدة "موتح فاطمة".

## إهداء

إلى أرواح الأعماء الذين اختطفهم القدر منا أبي " السايح " أخى " بن ساعد" وصهري " بن يحيى" رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه إن شاء الله.

إلى أمى الغالية أدامها الله لنا نخرأ و سندا، إلى أبناى وقره عىنى "حسام عبد الجلىل " ، "هىثم السايح" و" عصام نجىب" حفظهم الله ورعاهم بعناىته ، إلى كل الأهل والأقارب، إلى زملاى الأساتذة بقسم علم الاجتماع والدىموغرافىا بجامعة عمآر الثلىجى بالأعواط ، إلى كل من سلك طرىقا ىبتغى فىه الخىر والصّلاح للأمة ، إلى كل من سلك دربا ىبتغى فىه العلم والمعرفة باخلاص و تفان .

إلى كل هؤلاء أهدى أطروحتى و ثمرة عملى هذا.

الصفحة	
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>
07	أولا - الإشكالية
12	ثانيا - الفرضيات
14	ثالثا - تحديد المفاهيم
34	رابعا - أهمية الدراسة
35	خامسا - أهداف الدراسة
36	سادسا - مجالات الدراسة
36	1 - المجال المكاني للدراسة
43	2 - المجال الزمني للدراسة
43	سابعاً - منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
43	1- منهج الدراسة
45	2- أدوات جمع البيانات
47	3 - عينة الدراسة و طريقة اختيارها
48	ثامنا - الدراسات السابقة ونتائجها
88	تاسعا - المقاربة النظرية
89	1 - حركة الإدارة العلمية
90	2- نموذج العملية الإدارية ( الفايولية)
91	3- النموذج البيروقراطي ( الفيبيري )
93	4- مدرسة العلاقات الإنسانية
	<b>الفصل الثاني : التنمية الاجتماعية ،أساسياتها، نظرياتها، واتجاهاتها</b>
97	أساسيات التنمية الاجتماعية
97	أولا : التنمية الاقتصادية

100	ثانيا: النمو الاقتصادي
103	1 - أنواع النمو الاقتصادي
104	2 - مصادر النمو الاقتصادي
105	3 - أهداف النمو الاقتصادي
106	4 - مقارنة التنمية الاقتصادية
108	5 - عناصر التنمية الاقتصادية
110	6 - الأهداف الجوهرية للتنمية الشاملة
111	ثالثا : نظريات التنمية الشاملة
111	1 - النظريات القديمة
111	أ - التجاريون
114	ب - الطبيعيون (الفيزيوقراط)
115	2 - النظرية الكلاسيكية
115	أ - آدم سميث
117	ب - دافيد ريكاردو
118	ج - النظرية الماركسية
121	د - النظرية الفيبرية : ماكس فيبر
126	رابعا : النظريات الحديثة في التنمية
126	1 - اتجاه النماذج أو المؤشرات
127	2 - الاتجاه التطوري المحدث
130	3 - الاتجاه الانتشاري
133	4 - الاتجاه النفساني أو السلوكي
136	5 - اتجاه المكانة
138	6 - الاتجاه الماركسي الجديد

140	خامسا : مميزات التنمية الاجتماعية
141	1 - محددات التنمية الاجتماعية
142	2 - أهداف التنمية الاجتماعية
143	3 - مبادئ التنمية الاجتماعية
148	سادسا : التخطيط للتنمية الاجتماعية
148	1 - مفهوم التخطيط الاجتماعي
149	2- مستويات التخطيط
149	3 - المبادئ الأساسية للتخطيط
153	4 - شروط نجاح عملية التخطيط
154	سابعا : المشاركة في التنمية
154	1 - تعريف المشاركة
156	2 - أنواع المشاركة الاجتماعية
157	3 - المساهمة في التنمية الاجتماعية
158	4 - معوقات المشاركة الشعبية
160	ثامنا : المداخل النظرية للتنمية الاجتماعية
160	1 - المدخل التربوي
161	2 - مدخل العملية
162	3 - المدخل الإداري
162	4 - المدخل الاقتصادي
163	5 - المدخل التكاملي
	الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية ، أهميتها ، أهدافها ووظائفها
166	أولا : مدخل لإدارة الموارد البشرية
167	1 - الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

171	2 - أهمية إدارة الموارد البشرية
174	3 - أهداف إدارة الموارد البشرية
176	4 - المورد البشري رأس مال حقيقي
178	* وظائف إدارة الموارد البشرية
180	ثانيا : تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
180	1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية
180	2 - أهداف تخطيط الموارد البشرية
181	3 - أهمية تخطيط الموارد البشرية
182	4 - متطلبات تخطيط الموارد البشرية
182	5 - العوامل المؤثرة بتخطيط الموارد البشرية
184	6 - مراحل تخطيط الموارد البشرية
185	ثالثا : الاستقطاب
186	1 - مفهوم الاستقطاب
186	2- أهمية الاستقطاب
187	3- أهداف وظيفة الاستقطاب
187	4- مصادر الاستقطاب
188	ثالثا : الاختيار
188	1 - تعريف الاختيار
189	2 - مراحل الاختيار
190	3 - التعيين
191	* تنمية الموارد البشرية
193	ثالثا - تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب
193	1 - مفهوم تدريب الموارد البشرية
196	2 - أهمية التدريب



198	3 - فوائد التدريب
200	4- خطوات التدريب
201	5 - طرق تدريب العاملين
205	6 - المسؤول عن التدريب
205	سادسا : وظيفة تحفيز أداء الموارد البشرية
206	1 - مفهوم الحوافز
208	2 - أنواع الحوافز
209	3- نظريات الدافعية
210	ا- نظرية تحريك الدوافع
210	*- نظرية سلم الحاجات لماسلو
212	ب - النظرية الموجهة للسلوك
212	*- نظرية التوقعات لفروم
213	ج - نظرية المحافظة على السلوك
214	*- نظرية التعزيز لسكنر
214	خامسا : الأجور والرواتب
215	1 - تعريف الأجور والرواتب
215	2 - أهمية الأجور والرواتب
216	3 - أهداف الأجور والرواتب
217	4 - العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور
218	5 - نظرية عدالة الأجور
218	سادسا : ترقية العاملين
219	1 - مفهوم الترقية
219	2 - أسس و أنظمة الترقية
221	3 - أهداف الترقية
222	4 - طرق الترقية

	<b>الفصل الرابع : تحليل و تفسير البيانات الميدانية</b>
<b>225</b>	<b>أولا : خصائص العينة</b>
<b>232</b>	<b>ثانيا : تحليل جداول الفرضية الأولى</b>
<b>264</b>	<b>ثالثا : نتائج الفرضية الأولى</b>
<b>270</b>	<b>رابعا : تحليل جداول الفرضية الثانية</b>
<b>319</b>	<b>خامسا : نتائج الفرضية الثانية</b>
<b>325</b>	<b>سادسا : جداول الفرضية الثالثة</b>
<b>361</b>	<b>سابعا : نتائج الفرضية الثالثة</b>
<b>366</b>	<b>الاستنتاج العام</b>
<b>374</b>	<b>خاتمة</b>
	<b>قائمة المراجع</b>
	<b>الملاحق</b>

فهرس الأشكال :

الصفحة	عناوين الأشكال	رقم الشكل
13	شكل يمثل المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية	1
40	شكل يبين الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة العامة	2
41	شكل يبين الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المحلية	3
42	شكل يبين الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية بالمؤسسة المحلية	4
179	شكل يبين مخطط الموارد البشرية	5
198	شكل يمثل أهمية التدريب	6
207	شكل يمثل نموذج عملية ظهور الدافع	7
209	شكل يوضح الدافع لإشباع الحاجة	8
211	شكل يبين سلم الحاجات عند ماسلو	9
213	شكل يوضح نظرية التوقع من منظور فروم	10

فهرس الجداول :

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
1	جدول يوضح الفروق الأساسية بين مفهومي التعليم والتدريب	195
2	جدول خاص بجنس المبحوثين	225
3	جدول يبين علاقة جنس المبحوثين بالتصنيف المهني	في الملحق
4	جدول يخص سن المبحوثين	226
5	جدول يبين المستوى الدراسي عند أفراد العينة	227
6	جدول يبين الحالة العائلية للمبحوثين	228
7	جدول يبين عدد أولاد المبحوثين	في الملحق
8	جدول يبين الأقدمية لدى أفراد العينة	229
9	جدول يبين العلاقة بين عاملي السن و الأقدمية في العمل عند العمال المبحوثين	في الملحق
10	جدول يبين التصنيف المهني لدى أفراد العينة	231
11	جدول يبين العلاقة بين المستوى التعليمي لأفراد العينة و فاعلية المؤسسة في جذب المورد البشري	232
12	يبين رأي أفراد العينة حسب أقدميتهم في نجاح برامج لمنظمة بفضل الاستقطاب	235
13	جدول يبين علاقة التصنيف المهني عند العمال المبحوثين بنوعية المصدر المحبذ لديهم في الاستقطاب	238
14	جدول يبين العلاقة بين التصنيف المهني لأفراد العينة وكيفية علمهم و إعلامهم بالمناصب الشاغرة بالمؤسسة	240

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
15	جدول يبين العلاقة بين الاقدمية أو التجربة لدى العمال المبحوثين ومسابقة الالتحاق بالمؤسسة	243
16	جدول يبين العلاقة بين المستوى التعليمي لأفراد العينة وموضوعية أو شفافية الاختبار	246
17	جدول - يبين علاقة متغير السن لدى العمال المبحوثين والطريقة المتعامل بها في عملية التوظيف	248
18	جدول يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين و استناد العملية التوظيفية على معايير علمية منطقية من عدمها	251
19	جدول يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين بمراعاة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية	254
20	جدول يبين العلاقة بين اقدمية العمال المبحوثين واستبعاد بعض طالبي الوظائف رغم جدارتهم	256
21	جدول يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين ورأيهم في الذين تم توظيفهم إذا كانوا ذوا كفاءات	259
22	جدول يبين علاقة الاقدمية عند العمال و رضاهم عن العملية التوظيفية	262
23	جدول يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين ورضاهم عن العملية التوظيفية	في الملحق
24	جدول يبين العلاقة بين أقدمية أفراد العينة و تلقيهم للتكوين قبل الالتحاق بالمؤسسة	270
25	جدول يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين وتلقيهم للتكوين قبل الالتحاق بالمؤسسة	في الملحق

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
26	جدول يبين علاقة التصنيف المهني للعمال المبحوثين وتلقيهم للتكوين قبل الالتحاق بالمؤسسة	274
27	جدول يبين علاقة التصنيف المهني للعمال بالمبحوثين وتلقيهم للتدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة	277
28	جدول يبين العلاقة بين تلقي العمال المبحوثين للتدريب و مكان تلقيه	280
29	جدول يبين علاقة اقدمية العمال المبحوثين بمكان تلقي التكوين بعد الالتحاق بالمؤسسة	في الملحق
30	جدول يبين العلاقة بين التصنيف المهني لأفراد العينة ومكان تلقيهم للتدريب	283
31	جدول يبين العلاقة بين الاقدمية عند أفراد العينة وعدد مرات تلقيهم للتدريب	285
32	جدول من مديرية سونلغاز يبين متوسط التدريب بالمؤسسة	في الملحق
33	جدول يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين ورأيهم في مدة التدريب	288
34	جدول يبين علاقة التصنيف المهني للعمال المبحوثين وتقييمهم التدريب	290
35	جدول يبين العلاقة بين المستوى الدراسي للعمال المبحوثين ورأيهم في تناسب التدريب مع طبيعة العمل.	293

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
36	جدول يبين العلاقة بين التصنيف المهني للعمال المبحوثين ورأيهم حول مساهمة التدريب في تحسين الكفاءات	295
37	جدول يبين العلاقة بين المستوى التعليمي للعمال المبحوثين ورأيهم في تماشي التدريب مع التغيرات التكنولوجية المعاصرة	297
38	جدول يبين الأقدمية عند العمال المبحوثين و رأيهم في الأحوج للتدريب	299
39	جدول يبين علاقة التصنيف المهني للعمال المبحوثين و رأيهم في الأحوج للتدريب	في الملحق
40	جدول يبين المستوى التعليمي للعمال المبحوثين و رأيهم حول دور التدريب في زيادة إنتاجية و مردودية المؤسسة	302
41	جدول يبين التصنيف المهني لأفراد العينة و رأيهم فيما يحققه التدريب	305
42	جدول يبين الأقدمية لدى العمال المبحوثين و رأيهم في مساهمة التدريب في التقليل من الحوادث المهنية	308
43	جدول يبين العلاقة بين التصنيف المهني للعمال المبحوثين و رأيهم في قيام المؤسسة بالتحديد الجيد لبرامج التدريب	312
44	جدول يبين العلاقة بين اقدمية العمال المبحوثين ورأيهم في برامج التدريب	في الملحق
45	جدول يبين العلاقة بين المستوى الدراسي للعمال المبحوثين و رأيهم في اعتماد التدريب على طرق حديثة لرفع المهارات	315

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
46	جدول يبين علاقة اقدمية العمال المبحوثين ورضاهم عن البرامج التدريبية	317
47	جدول يبين علاقة اقدمية أفراد العينة و اعتماد المؤسسة على نظام حوافز فعال	325
48	جدول يبين علاقة اقدمية العمال المبحوثين و رأيهم في الحوافز المقدمة	في الملحق
49	جدول يبين علاقة عامل السن للعمال المبحوثين ونوعية الحافز المفضل لديهم	329
50	جدول يبين علاقة عامل السن عند العمال المبحوثين و عدالة تقديم الحوافز	331
51	جدول يبين علاقة الاقدمية عند العمال المبحوثين و مساهمة الحوافز في دفعهم نحو العمل	334
52	جدول يبين علاقة السن لدى العمال المبحوثين ورضاهم عن الحوافز المقدمة	336
53	جدول يبين الحالة العائلية للعمال المبحوثين و رأيهم في الأجر المتلقي	338
54	جدول يبين علاقة عمل الزوجة و كفاية الأجر لدى العمال المبحوثين	في الملحق
55	جدول يبين العلاقة بين اقدمية العمال المبحوثين و انعكاس الأجر على الجهد المبذول	341
56	جدول يبين التصنيف المهني لأفراد العينة و الادخار من الراتب الشهري	342



رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
57	جدول يبين عامل السن عند العمال المبحوثين و العمل الموازي أو الإضافي إن سُنحت لهم الفرصة	345
58	جدول يبين علاقة التصنيف المهني للعمال المبحوثين والعمل الموازي إن سُنحت لهم الفرصة	في الملحق
59	جدول يبين العلاقة بين الاقدمية عند العمال و الترقية في العمل	347
60	جدول يبين علاقة التصنيف المهني للعمال المبحوثين والحصول على الترقية الوظيفية	في الملحق
61	جدول يبين العلاقة بين التصنيف المهني عند العمال المبحوثين و أسباب الترقية	350
62	جدول يبين العلاقة بين التصنيف المهني عند العمال المبحوثين وروئيتهم لنظام الترقية	353
63	جدول يبين العلاقة بين اقدمية العمال المبحوثين و تقييمهم لنظام الترقية	355
64	جدول يبين العلاقة بين اقدمية أفراد العينة ومدى رضاهم على نظام الترقية	357
65	جدول يبين العلاقة بين التصنيف المهني عند العمال المبحوثين وإمكانية تغييرهم لمؤسستهم إذا أتاحت لهم الفرصة	359
66	جدول يبين العلاقة بين اقدمية العمال المبحوثين وإمكانية تغييرهم لمؤسستهم إذا أتاحت لهم الفرصة	في الملحق

# مقدمة

تكتسي التنمية أهمية القصوى باعتبارها " عملية التطور الشامل أو الجزئي المستمر التي تتخذ أشكالاً مختلفة تهدف إلى الرقي بالوضع الإنساني و إلى الرفاه والاستقرار والتطور بما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية " <sup>1</sup> ، لذلك سعت العديد من الدول إلى تحقيقها في واقع المجتمعات الإنسانية ، عقب الحرب العالمية الثانية و خروج البلدان التي شاركت في الحرب مصدومة من الدمار البشري والاقتصادي الكبير الذي طالها، من هذا التاريخ بدأت الأمم المتحدة تنتهج سياسة التنمية البشرية لتشمل العديد من المجالات الأخرى كالنتمية الإدارية و الثقافية و الاجتماعية و حتى السياسية ، و كان الإنسان القاسم المشترك في جميع هذه المجالات ، و منه أصبح الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمراً هاماً و ضرورياً لما للموارد البشرية من أهمية كبيرة ، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفّدت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان ، ونجحت فيما خطت وسعت إليه ، وتعتبر اليابان خير شاهد على نجاح الاستثمار و هي التي خرجت عقب الحرب العالمية الثانية محطّمة ناهيك عن النّدرّة الشديدة لمواردها الطبيعية ، كما أن الصين - صاحبة المليار ونصف المليار من البشر - تخطو بخطى ثابتة ومدروسة نحو قيادة العالم، من خلال هذه الثروة البشرية الهائلة، التي جعلت منها ميزة تميزها عن سائر الأمم، وقد أخذ تقرير التنمية السنوي الصادر عن الأمم المتحدة هذا المنحى منذ 1990 مركّزا على البعد الإنساني وجاعلا من الفرد مستفيدا من عملية التنمية ومشاركا فيها، وبالتالي تصبح التنمية البشرية عملية توسيع اختيارات البشر، و هي الغاية التي تتخذ من النمو الاقتصادي وسيلة لتحقيق ذلك، فالهدف هو إثراء حياة الناس، إذ " يلاحظ أحيانا انعدام الصلة التلقائية

## مقدمة

والمباشرة بين النمو الاقتصادي والتنمية البشرية ، وحتى عندما توجد صلات بينهما فإنها قد تتآكل تدريجياً ما لم تعززها إدارة ذكية وماهرة " <sup>1</sup> .

ومنه فإن تنمية الموارد البشرية باتت قضية محورية اكتسبت زخماً خاصاً في مختلف البلدان و يرجع هذا إلى أنها تمثل أصلاً و هدفاً طموحاً ، ليست فقط لأنها تعتبر عن مطلب تحسين حياة البشر في هذه المجتمعات ، بل لكونها تعبر عن أحقيّات ذات مضامين اقتصادية و اجتماعية و سياسية في سلسلة متشابكة الحلقات ، فإذا تمكّنت الأمة من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر، لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر، أدى ذلك إلى تقدم هذه الأمة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً بين الأمم الأخرى.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير يمكنه أن يتغلب على العديد من الصّعاب، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

والعنصر البشري يمثل الرّكيزة الأساسية لتحقيق التنمية الاجتماعية الشاملة، ومصير أية مؤسسة مرتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه ، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة . و أصبح من الضروري ترشيد واستغلال العنصر البشري، الذي أصبح أكثر طموحاً وتنوعاً فيما يرغب في تحقيقه من أهداف ، إذ أن مبدأ المنافسة أصبح اليوم شعار مختلف المؤسسات خاصة ذات الطابع الاقتصادي منها ، الأمر الذي دفع بمختلف المؤسسات المعاصرة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري ، و التي أكّدت عليه أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري و التسييري حيث تغيرت النظرة إليه إلى

<sup>1</sup> - تقرير التنمية البشرية لعام 1996 ، منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك 1996، ص 1.

اعتباره أصلا استراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجيات المؤسسة، فالمورد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية و التغيير المتسارعين ، و يوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز و التمکن والاستقرار، و الذي لن يكون بدون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكّنها من التسيير الجيد والفعال و التأقلم مع مختلف التغيرات وإفرازات مختلف الأنساق التكنولوجية، تنظيمية وغيرها، حيث أن هذا المورد أصبح يشكّل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيه ، الأمر الذي دفع بالعديد من المؤسسات أن تسعى لكسب هذا الرّهان الذي أصبح أمرا مشروعاً، لذلك فإن المؤسسات و مهما كانت طبيعة عملها، صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية و اختيارها وتعيينها و تدريبها ، و تغريها بأفضل ما لديها من حوافز من أجل البقاء في مناصب عملها، وتوفير لها فرص التأهيل والترقية من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها القوى التنافسية التي تستمدّ سلطتها من العولمة الاقتصادية وانفتاح الأسواق و انهيار حواجز و موانع حرية التجارة و تدفقات رأس المال والسلع والخدمات بين أنحاء السوق العالمي الواحد الذي باتت تحتكم إلى مبدأ المنافسة ، لذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملّحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم و نوعية المنافسة على اختلاف أنواعها و تسابقها لتلبية حاجات و رغبات زبائنها الحالية والمستقبلية . حيث بات لزاماً أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة لتكسب هذا الرّهان الذي يمثل شريان حياتها ، و تبذل كل ما في وسعها من أجل تعبيد كافة السبيل للضفر به ، وتنميته و المحافظة عليه حتى يمكّنها من مواجهة مختلف التحديات المفروضة عليها .

والمؤسسة الجزائرية كنسق مفتوح من الأنساق الاجتماعية لا يمكنها أن تبقى بمعزل عن مختلف التغيرات والتأثيرات التي تفرزها مختلف الأنساق الأخرى كالتغيرات التكنولوجية والتطور العلمي و التنظيمي ، بل يحتمّ عليها الأمر أن تساير هذه التغيرات لأجل مواكبة

التطور و التحول العالميين ، و الذي يتطلب بدوره توفير أرضية ملائمة و لازمة ، نجد في أولويتها تهيئة العنصر البشري لذلك ، فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءا من الاستقطاب و التوظيف ليشمل كافة الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية يعتبر من الرهانات الأساسية التي تستند عليها المؤسسة لمواكبة التطور و التغيير الحاصلين ، و من هذا المنطلق حاولت هذه الدراسة التقرب من واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإستراتيجية المعتمد عليها لتنمية هذا المورد ليتمكن من مسايرة التغيرات الراهنة التي تفرزها مختلف المجالات .

وقد قسمت الدراسة إلى جانبين، الجانب النظري ، والذي ضم ثلاثة فصول ، بدءا بالفصل الأول حيث ضم الإطار المنهجي للدراسة حيث احتوى على الإشكالية ، الفرضيات ، تحديد المفاهيم ، أهمية و أهداف الدراسة ، المجال المكاني و الزماني للدراسة، منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات ، عينة الدراسة و طريقة اختيارها ، الدراسات السابقة وأخيرا المقاربة النظرية .

والفصل الثاني الذي تناول التنمية الاجتماعية حيث ضم أساسيات التنمية الاجتماعية ، التنمية الاقتصادية ، بالإضافة إلى أهداف والنظريات ، ومختلف الاتجاهات التي تناولت عناصر التنمية الشاملة، و التخطيط لها، وأهم المداخل النظرية لها.

وقد ضم الفصل الثالث إدارة الموارد البشرية كمدخل نظري ، و أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية من تخطيط ، و اختيار و تعيين، التدريب والتحفيز، الأجور والرواتب وأخيرا الترقية.

فيما احتوى الفصل الرابع و الأخير تحليل و تفسير البيانات الميدانية ، نتائج البحث، الاستنتاج العام وخاتمة البحث.

الفصل الأول: الإطار

المنهجي للدراسة

## أولاً : الإشكالية

لقد عرف العالم اليوم تقدماً و تحولاً رهيبين لم يشهد لهما التاريخ مثيلاً ، فبعد أن كان يعتمد في نموه و حركيته على عوامل إنتاج تقليدية و بسيطة ، برزت إلى الوجود تكنولوجيات عالية الطراز أحدثت ثورة تغييريه هائلة و أصبح العالم اليوم يتسم بالسرعة الفائقة و التغيير ، و الذي انعكس على مختلف المؤسسات و المنظمات و انجرت عنه منافسات شرسة بين مختلف المنظمات و المؤسسات ، وسعت بكل ما أتيت من قوة لاكتساب مزايا تنافسية حتى تضمن لها البقاء و تقيها من الاضمحلال أو الاندثار، ويعود السبب المباشر لذلك إلى تزايد معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي ، الأمر الذي دفع بمختلف المؤسسات لمواجهة حتمية تحديات للبقاء و النمو والذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم وتيرة عمل ومنتجات تمكنها من ذلك، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات ، و بالتالي فإن المؤسسات التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها للزوال والانقراض، وتضع نصب عينيها إفرزات المحيط الخارجي قبل الداخلي وما نتج عن الحرية الاقتصادية ، ووصولاً إلى ما يسمى بالعولمة الاقتصادية والتي تتخذ من الشركات المتعددة الجنسيات و الثورة المعلوماتية والمؤسسات والمنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي ، ومنظمة التجارة العالمية كأدوات أساسية تعمل بوفقها .

وعليه بات لزاماً على مختلف المؤسسات و الأفراد التكيف مع هذه التغييرات المفروضة عليها و التكنولوجيات السريعة و المعقدة ، إذا أرادت لنفسها البقاء والاستمرار، وقد وجدت إدارة الموارد البشرية نفسها في مواجهة شرسة مع هذا التحدي، و مسؤولية ثقيلة ملقاة على عاتقها ، في محاولة التأقلم مع هذا الزخم من التغييرات والتعقيدات ، فأصبح لزاماً عليها الاستعداد لتبني برامج و استراتيجيات فعّالة ،التي من شأنها أن تتدارك النقص الذي تعانيه و تقف في وجه التّحديات والتغيرات الذي فرضه عليها المحيط ، و السعي إلى إحداث نوع



من التوازن بين مختلف هذه الإفرازات والتغيرات و ما تكتنفه من وسائل وإمكانات مادية وبشرية ، لان مبدأ استمرارية تواجد المؤسسات في خضم هذا التنافس والصراع مرهون بتواجد موارد بشرية كفأه وعالية المهارات حتى يمكّنها من تحقيق المطلوب من الأداء والمسطر من الأهداف ، و لكن ذلك مرتبط بتواجد إستراتيجية فعّالة لإدارة الموارد البشرية .

ولعل من أهم التغيرات التي شهدتها البيئة الخارجية في الوقت الحالي هو التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة ، إذ أن المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية و صناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك ، حيث أن التقدم الحادث في مجال الإنتاج والصناعة يرتبط ارتباطا وثيقا بقاعدة " المعرفة البشرية " <sup>1</sup> ، و لا شك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي مستقبلا و سوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، فالمعرفة كما قال فرنسيس بيكون هي القوة (knowledge is power) <sup>2</sup> .

ونتيجة لذلك باتت المؤسسات و المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها في حاجة إلى موارد بشرية مدربة و مؤهلة لتفديد كافة نشاطاتها و عملياتها خاصة مع ظهور وظائف جديدة و إشباع و استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة و معقدة إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة أفرزت و بقوة الحاجة الماسة إلى تنمية مهارات و قدرات الموارد البشرية العاملة و فرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية ، ب ط ، كلية التجارة ، القاهرة، 2002، ص 60.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 21.

<sup>3</sup> - حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2002، ص237.

وقد تعددت المقاربات النظرية التي تناولت هذا الموضوع فكانت بداية الاهتمام بهذا الموضوع مع حركة الإدارة العلمية على يد " فريديريك تايلور " حيث ركزت اهتمامها على الفرد و اعتبرته الموضوع الأساسي و اعتمدت عليه كأساس في التنظيم العلمي للإدارة ودور العنصر البشري في زيادة كفاءة و فاعلية المشروعات الصناعية من خلال زيادة متوسط إنتاجية العامل<sup>1</sup> ، و توصل إلى نتيجة مفادها أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانينه ، وأن الإدارة العلمية ثورة ذهنية لأنها طريق لمواجهة مشاكل الإدارة اليومية ، و قد بين أن الإدارة مسؤولة على اختيار العمال وتدريبهم بدلا من ترك المسؤولية لهم ، إلا أن الإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني و نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية.

ثم تلت هذه الحركة العلمية حركة موازية أخرى جديدة أطلق عليها حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية، التي كان من روادها الأوائل إلتون مايو حيث جعل من الإنسان المحور الرئيسي لكل تحليلاته للعمل و مشاكل التنظيم ، فالمورد البشري هو مصدر كل الطاقات إذ أن كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول والأفراد هم الذين يتولون تصميم التنظيم و يقومون بتوزيع الأدوار و السلطات والمسؤوليات<sup>2</sup> ، وقد خلص إلى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تغير اتجاهات العمال و سلوكهم ، كما اعتبر أن المؤسسة بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية و ركز على الشكل غير الرسمي للمؤسسة و أهمية التنظيم غير الرسمي .

بعدها جاء التحليل الاستراتيجي لـ " كروزيه " و " فريديبيرغ " من بين المنظورات الأساسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع و في تحليل السلوك التنظيمي و التغير التنظيمي ، و علاقات السيطرة و النفوذ و الصراع داخل المجموعات حيث انتقد "كروزيه" بشدة النظريات التي تكفي بمنح لأعضاء التنظيم أدوارا محددة وسلوكا

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 22.

<sup>2</sup> - محمد علي غربي ، إسماعيل قيرة، و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر ، القاهرة ، 2007 ، ص 19.

عقلانيا متوقعا، واقترح بدلا من ذلك نظرية العقلانية المحددة حيث يتمتع كل فعل بعقلانية محدّدة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة بقضاء حوائجه وتحقيق مآربه<sup>1</sup>.

فالنسق والفعل كلاهما متداخلين ومتراطبين ولا يمكن الفصل بينهما جدليا، لقد تجاهلت النظريات السابقة على هذه النظرية أهمية النسق و الأنساق الاجتماعية التي يندرج ضمنها سلوك الفرد، بقدر ما أمعنت في آليات تدبير التنظيم وتحقيق الغاية العامة والمشاركة المتعلقة بالإنتاج ، في حين لا يمكن تجاهل النسق العام للأنظمة الاجتماعية والاقتصادية وحتى الثقافية، فسلوكات الفرد حسب هذا التيار النسقي لا يمكن فهمه في سياقه العام إلا باستحضار كل العوامل المتداخلة والمترابطة في إصدار السلوك.

والجزائر التي تعتبر جزءا من هذا العالم الذي يمشي بخطى متسارعة ، لا يمكن لها أن تبقى بمعزل عن التغيرات والتأثيرات المتبادلة بينها وبين المجالات السالفة الذكر، بل وجب عليها مواكبة هذا التطور و التغير بعصرنة اقتصادها ، و تلبية متطلبات زبائنها المتزايدون وتنمية قطاعها ، و البحث عن السبل الكفيلة لمسايرة التغير الحاصل ، حيث أنها اجتازت في مراحل سابقة العديد من التجارب التسييرية ، التنظيمية و الاقتصادية من فجر الاستقلال حتى أيامنا هذه ، أما عن فترة التحولات الاقتصادية الزاهنة والمستقبلية فإنه مرهون بالعديد من التحدّيات كالمفاوضات الجارية لأجل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث أصبح تأهيل المؤسسات الجزائرية مطلبا ضرورياً كي تضمن استقرارها و استمراريتها في السوق العالمية الذي يحتكم لقوانين المنافسة .

ومن بين المؤسسات الاقتصادية الفاعلة في المجتمع الجزائري مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز التي تتميز بثقلها و وزنها الاقتصادي و الاجتماعي لما تتميز به من قطاع حيوي

<sup>1</sup> - عبد القادر خربيش. التحليل الاستراتيجي عند ميشيل كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني،

ولديها تاريخا تمتد جذوره إلى المرحلة الاستعمارية ، وتنتظرها تحديات كبرى لمسايرة العصر التكنولوجي الحالي الذي يحتكم إلى مبدأ الحرية الاقتصادية والمنافسة الشرسة ، فبات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية شحذ كافة الهمم والإمكانات لمجابهة ما يخبئه لها المستقبل، ومن بين الهيئات التي تتحمل هذه المسؤولية و هذا الرهان إدارة الموارد البشرية ، إذ أن الفرد في المؤسسة وجب أن ينظر إليه كمورد أو رأس مال اجتماعي و ليس كتكلفة.

فمؤسسة سونلغاز ككيان أو كنسق اقتصادي مفتوح لديه وزنه ومحاط بالعديد من الظروف ، منها المسارات الإصلاحية التغييرية الناجمة عن العديد من التغيرات سواء داخلية كزيادة حجم العلاقات على الصعيد الوطني ، أو حتى الصعيد الإقليمي والدولي والذي تحدده عدة معايير كالبناء التكنولوجي و المنافسة والجودة ، والأسعار و محتوى الخدمات التي تقوم بها ، و بالتالي تضع نصب أعينها تحديات كبرى تملئها عليها متطلبات داخلية و حتميات الاجتماعية المتمثلة في تحقيق الإشباع و التوافق الاجتماعيين من جهة ، و مختلف التغيرات التي تحدثها المؤثرات الخارجية من جهة أخرى مما يحتم عليها رسم استراتيجيات هامة لمواكبة تلك الإرهاصات.

ومما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تحاول الكشف عن الإستراتيجية المعتمدة من قبل مؤسسة سونلغاز الجزائرية للكهرباء و الغاز في إدارة مواردها البشرية وتطبيقاتها الميدانية في مختلف الوظائف المسندة إليها لتسيير المؤسسة و التأقلم مع مختلف الظروف المحيطة بها ، بداية من استقطاب الموارد البشرية خاصة التي تتميز بالكفاءات المهنية ومختلف الإجراءات التي تعتمدها في عملية التوظيف استنادا على إعلام موجه والاحتكام إلى مبدأ الموضوعية والنزاهة لضمان الانتقاء الحسن لأفرادها ، لتمر بعدها إلى تنمية القدرات البشرية من تكوين و تدريب واضحة نصب أعينها مختلف المتطلبات الوظيفية من تغيرات تكنولوجية وبيئية حتى يمكّنها من التأقلم مع مختلف الظروف ومتطلبات العمل الكبيرة و المتجددة ، وصولا إلى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة من خلال التحفيز و الأجور ونظام

الترقية كعوامل ومتغيرات تعكس الحقوق الفردية للعمال ، حتى تتمكن بموجبها من المحافظة على طاقاتها البشرية وتضمن بذلك لنفسها مبدأ الاستقرار .

ومنه نطرح التساؤل الآتي :

ما هي الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمواكبة هذا التحدي ؟ وما هي المجالات التي تعتمد عليها في تسييرها ؟

- ما هي المحددات التي تعتمدها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لانتقاء مواردها البشرية ؟

- كيف تعمل المؤسسة على تنمية مواردها البشرية ؟

- ثم كيف تعمل المؤسسة على المحافظة على هذا المورد ؟

ثانيا : الفرضيات

فرضية عامة

- الإستراتيجية المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية تتأرجح بين ثلاث وظائف أو عوامل وهي كيفية انتقاء المورد البشري ، كيفية تنمية المورد البشري ، وأخيرا كيفية الحفاظ على هذا المورد.

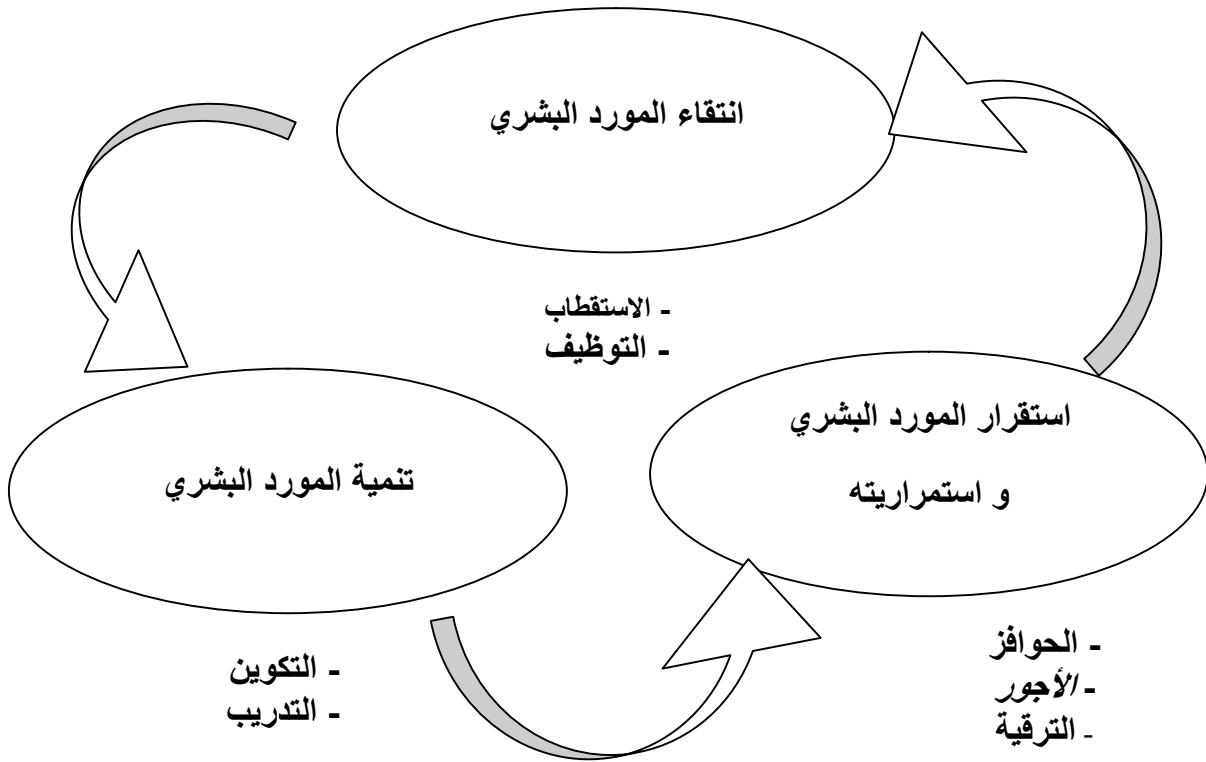
فرضيات جزئية:

1- انتقاء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية يعتمد على ترشيد عمليتي الاستقطاب و التوظيف.

2- تنمية العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية يعتمد على التكوين والتدريب .

3- استقرار المورد البشري و استمراريته في المؤسسة يستند على سياسة التحفيز و الأجور والترقية .

الشكل رقم 1- يمثل المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية



المرجع : عادل محمد زايد، مرجع سابق ، ص 60. (بتصرف)

ثالثا : تحديد المفاهيم :

### 1- مفهوم الاستثمار البشري:

#### \* التعريف النظري:

يعد الاستثمار في المورد البشري أو ما يسمى الرأس المال البشري من أهم التحديات التي اختارتها المؤسسات لتنمية عمالها لمواكبة العصرنة التي تمس مختلف الجوانب الاقتصادية ، فقد عرّفه المجلس الاقتصادي الاجتماعي للأمم المتحدة بأنه " عبارة عن عملية تنمية مهارات و معارف ، و قدرات أفراد الجنس البشري الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما ، أو تمكنهم أن يساهموا فيها ، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية الاجتماعية ".

ظهر مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والذي أكد بعض العلماء أنه لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال الطبيعي بل أكد البعض على أنه يفوقه، خاصة مع التقدم في التكنولوجيا والتقنية والتي تحتاج مهارات ومتطلبات خاصة للتعامل معها، مما يجعل التعليم والتدريب هما عنصرا السبق في التنافس القادم على الريادة العالمية.

وقد استخدم مفهوم رأس مال البشري لأول مرة في عام 1961 من قبل الاقتصادي الأمريكي ثيودور شولتز الذي قال " كان من الواضح أن الأفراد الذين يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة في شكل من أشكال رأس المال ، وان رأس المال هذا هو جزء كبير من نتاج الاستثمار.

كما يعني الاستثمار في الموارد البشرية ، الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا و عقليا و مهاريا و ذلك من خلال حياته العملية ، فان أهم مجالات

الاستثمار في الموارد البشرية الإنفاق على الصحة و التغذية و التعليم و التكوين والتدريب وحتى التطور المهني " <sup>1</sup>.

**\* التعريف الإجرائي:**

ومنه فإن الاستثمار في الموارد البشرية نقصد به في دراستنا هذه تسخير كافة الإمكانيات المادية و غير المادية للعمال من أجل شحذ الهمم و تنمية المهارات و القدرات و تكوينهم لتتحدى بهم المؤسسة مختلف الصعاب وتواجه التغيرات المحدثة ، كما يعتبر الاستثمار البشري كل السبل التي من شأنها تدعيم قدرات الأفراد وتقوية عزائمهم و صقل مواهبهم من خلال ما تقدمه المؤسسة من برامج تكوينية وتدريبية و تنظيمية و متابعة عمالها عن قرب حتى تتمكن من خلال هؤلاء الأفراد أن تواصل نشاطها وتحافظ على كيانها و استقرارها.

**2 - مفهوم الموارد البشرية:**

**\* التعريف النظري:**

الموارد البشرية مفهوم مرادف للعديد من المفاهيم الأخرى مثل القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري و البشر ... و البشر هم الإنسان وأخيه الإنسان، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، حيث قال في محكم كتابه العزيز: (( ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً)). سورة الإسراء آية رقم (70).

<sup>1</sup> - عدلي علي أبو طاحون ، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص 28.



الموارد البشرية " تعني الأفراد من الرجال و النساء الذين يمكن الانتفاع بإعمالهم وجهودهم في مشروعات الإنتاج و الخدمات " <sup>1</sup> .

وضع الباحثان ستان ديفيس Stan Davies وكريستوفر ماير Christopher Mayer في كتاب " ثروة المستقبل " Future Wealth بان قمة فرد من الأفراد تمثل جملة خبراته ومهاراته و قدراته الكامنة لديه ، مع الأخذ في الاعتبار ندرة موهبته الخاصة ، والطلب الفعلي على هذا النوع من المهارات التي يملكها <sup>2</sup> .

ونجد أيضا من يعتبر الموارد البشرية مرادفا لمفهوم القوى العاملة ، و التي تعرف بأنها " جزء هام من السكان يعيشون و يعملون نقابل اجر و مرتب يتقاضونه، وهو يشير إلى قطاعين من مجموع السكان ، المشتغلون و المتعطلون " <sup>3</sup> .

كما عرفت " الموارد البشرية بذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي ، وتمثل الموارد البشرية لأي دولة اعز مواردها الطبيعية و أغلاها بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو و القدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى " <sup>4</sup> .

" و يمكن للمظهر السيكولوجي و السوسولوجي ، حيث المورد البشري يشكل شخصية إنسانية داخل العمل ، كما أن الاهتمام السيكولوجي بهذه الشخصية ، سوف يساهم في

<sup>1</sup> - احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، دار الكتاب المصري و اللبناني ، بيروت و القاهرة، 1984، ص 203.

<sup>2</sup> - Stane Davies and Christopher Mayer, Futur wealth ,ma havard businiss school–press, boston ,2000,p21.

<sup>3</sup> - زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، ط1، مكتبة مجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003، ص 72.

<sup>4</sup> - احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني ، القاهرة ، بيروت، دون سنة ، ص 128.

ضمان تأهيلها على مستوى تحفيزها و دعم ثققتها في النفس و في توازنها الذي يرتبط بشكل كبير بدرجة ومستوى المردودية و الإنتاج " <sup>1</sup>.

### المفهوم الإجرائي:

الموارد البشرية هي مجموعة من العناصر البشرية العاملة القادرة على أن تترجم أهداف المنظمة إلى أفعال وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال ، وهم مجموعة من الأفراد المستخدمين من طرف المؤسسة أو المنظمة ، والمرتبطين بها بواسطة عقد ويخضعون إلى قانونها وتنظيمها، ويعملون من أجل تحقيق هدف موحد ، ويحصلون على أجر ثابت مقابل ما يقدمونه من التزامات وخدمات اتجاه تلك المؤسسة أو المنظمة و التي بدورها تستفيد من هذه المصادر و لا يمكنها أن تستغني عنهم ، وفي هذه الدراسة الموارد البشرية هم مجموع عمال مؤسسة سونغاز بالأغواط بمختلف أصنافهم المهنية من إطارات أعوان تنفيذ وأعوان تحكم.

### 3 - مفهوم التنمية الاجتماعية :

#### \* التعريف النظري:

و قد شاعت كلمة التنمية بعد الحرب العالمية الثانية و بعد انهيار النظام الكولونيالي في العالم ، و قد ظهر أول استخدام لهذه الكلمة في كتاب الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر J. Schumpeter بعنوان "نظرية التنمية الاقتصادية" و قد استعملت هذه الكلمة للدلالة على التغيرات التي تطرأ على الاقتصاد نتيجة الاختراع " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الكريم غريب ، تدبير الموارد البشرية، ط 1، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة ، الدار البيضاء ، الممالة المغربية، 2012، ص10.

<sup>2</sup> - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التنمية الاجتماعية و حقوق الإنسان - نظرة اجتماعية -، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة ، الإسكندرية، 2002، ص 13.

" والتنمية تمثل عملية النمو المعتمد على الذات ، و الذي يتحقق من خلال مشاركة أفراد المجتمع الذين عملوا طبقا لرغباتهم و ميولهم كما يتراءى لهم و تحت انضباط نابع منهم ، والهدف الأول من التنمية هو القضاء على الفقر " <sup>1</sup>.

و قد برز مفهوم التنمية بداية في علم الاقتصاد حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من المتغيرات الجذرية في مجتمع معين بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر ، ثم انتقل إلى عدة حقول أخرى كحقل السياسة منذ ستينيات القرن العشرين كي يجتاح العديد من الحقول الأخرى.

أما عن التنمية الاجتماعية فهي عملية مجتمعية واعية و دائمة و موجهة في ظل قيمة وإرادة وطنية من اجل إحداث تغيرات اجتماعية شاملة تحقق تصاعد مطرد لقدرات المجتمع ، وتحسن مستمر لنوعية الحياة فيه، و تعزيز الأداء الاجتماعي للأفراد والأسر للوصول إلى مجتمع امن متماسك <sup>2</sup>.

ويرى بعض المفكرين الاجتماعيين التنمية الاجتماعية بأنها عملية توافق اجتماعي ويعرفها آخرون بأنها تنمية طاقات الفرد إلى أقصى حد مستطاع ، أو بأنها إشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان <sup>3</sup>.

وفي نهاية سنة 1992 أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرارا يتضمن إعلان الحق في التنمية" الحق في التنمية من حقوق الإنسان غير قابل للتصرف، و بموجبه يحق لكل

<sup>1</sup> - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التنمية الاجتماعية و حقوق الإنسان - نظرة اجتماعية - نفس المرجع السابق، ص12.

<sup>2</sup> - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد ، التنمية الاجتماعية و حقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة، الإسكندرية 2009 ، ص20.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب محمد المصري ، في سبيل تنمية بديلة ، سلسلة الدراسات الاقتصادية، منشورات وزارة الثقافة، ط1، دمشق، 2002 ص12.

إنسان و لجميع الشعوب والمشاركة و الإسهام في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية " <sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى الاختلاف الذي طال تعريف التنمية الاجتماعية بحسب المجال الذي توجه إليه التنمية ، و بحسب الخلفيات النظرية لواقعي التعريف.

وفي تقرير إدارة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية بهيئة الأمم المتحدة تعرف التنمية بأنها عملية تربية تنظيمية <sup>2</sup>.

كما عرفها البعض أن التنمية الاجتماعية بتلك " الجهود التي تبذل لإحداث سلسلة من التغيرات الوظيفية و الهيكلية اللازمة لنمو المجتمع ، وذلك بزيادة قدرة أفرادها على استغلال طاقته المتاحة إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أكبر قدر ممكن من الحرية والرفاهية لهؤلاء الأفراد بأسرع من معدل النمو الطبيعي " <sup>3</sup>.

#### \* المفهوم الإجرائي:

و منه نصل إلى تعريفنا للتنمية الاجتماعية من خلال هذه الدراسة التي هي عبارة عن تغيير اجتماعي يتم بتضافر جهود الجميع ، و تسخر فيها كافة الطاقات و الإمكانيات من أجل التغيير إلى الأفضل في جميع نواحي الحياة ، تؤدي بالتالي إلى إحداث تغيير إيجابي و عميق للفرد من أجل العيش الأفضل بإشباع مختلف حاجاته و رفع من مستواه الاجتماعي والثقافي والصحي... الخ ، و تعني التنمية في هذه الدراسة تنمية عمال مؤسسة سونلغاز من المنظور المعرفي و العملي بفضل ما تمتلكه المؤسسة من برامج تكوينية و تدريبية لإكساب العامل ثقافة عملية يندمج بواسطتها في عملية العمل ، وتنمية الجانب المادي كاستحقاقات

<sup>1</sup> - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد ، التنمية الاجتماعية و حقوق الإنسان، مرجع سابق، ص21.

<sup>2</sup> - احمد زكي بدوي ، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر، 1975، ص348.

<sup>3</sup> - محمد عبد العزيز عجيبة وآخرون، التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص73.

نظير ما يقدمه العامل وما تتطلبه طبيعة العمل من جهة و احتياجات العامل من جهة أخرى.

#### 4 - مفهوم المؤسسة:

##### \* التعريف النظري:

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم شامل و عام للمؤسسة ، و لتبسيط و توضيح مفهوم المؤسس ويعرفها كارل ماركس على أنها عدد كبير من العمال يعملون في نفس المكان تحت إدارة نفس رأس المال و في نفس الوقت لإنتاج سلعة ما ، و تعرف أيضا أنها وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار ، أو لها أهمية في البناء الاجتماعي ، فعلى حسب النظرية الوظيفية نجدها ترى بان المؤسسة تقوم بتحقيق حاجات الأفراد والمجتمعات.

إن المؤسسة عبارة عن كيان معقد يفترض مسبقا أسس نظرية بديهية كجهود التدريب التي يمكن القيام بها، وتستوجب النظر إلى المحددات التي تتشكل منها المنظمة والذي يتطلب بدوره تداخل العديد من المهام و تحديد النشاطات و تبيان مهام مختلف الأنشطة، توضيح القضايا والأهداف<sup>1</sup>.

كما عرف القاموس الفرنسي « Larousse » المؤسسة على أنها " وحدة اقتصادية لنتاج السلع أو الخدمات ، و اقتصاديا تصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي بفضي تصنيف المؤسسات على النحو التالي : المؤسسات الخاصة و تكون ملكا لشخص أو شراكة بين عديد من الأشخاص متعاونين ، و مؤسسات عامة أو نصف عامة العامة تكون

<sup>1</sup> – Genevière Lacono , Gestion des ressources humaines, casbah édition , Alger, 2004, p202.

مسيرة من طرف الدولة و الأخرى باشتراك الأفراد و الدولة معا وللمؤسسة باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها " <sup>1</sup>.

كما عرفت مادلين غرافيتز Madeleine Grawitz " منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال و قدرات من اجل إنتاج سلعة ما ، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى من السعر تكلفتها " <sup>2</sup>.

كما عرفت عللا أنها " نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وفق القواعد او المعايير السائدة ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف معينة " <sup>3</sup>.

#### \* المفهوم الإجرائي :

المؤسسة هي كيان يضم العديد من الأشخاص و يحتكم لتنظيم ينشأ بصورة قصدية ضمن حيز جغرافي معلوم ولديها هيكلها و قوانينها الخاصة بها ، و كذلك هدفا جماعيا يرتبط ببيئة داخلية و أخرى خارجية ، يعمل كل أعضائها بشكل فعّال لتحقيق أهداف مخطط لها، و في دراستنا هذه تتمثل في المؤسسة الاقتصادية العمومية - سونلغاز - وهي الشركة المسؤولة عن توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الأغواط.

<sup>1</sup> -Dictionnaire Encyclopédique 2000, Larousse, Paris, 552.

<sup>2</sup> - Madeline Grawitz, Lexique des sciences sociales, 7e édition, Paris, 2000, P303.

<sup>3</sup> - بلقاسم سلاطينية، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط 1، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 9 .

5 - مفهوم الاستقطاب:

\* التعريف النظري:

يشير الاستقطاب إلى " تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة " <sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه " اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة و جذبهم لملك الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة " <sup>2</sup>.

وهناك تعريف آخر لعملية الاستقطاب، على أنها تتمثل في " البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة ما بين المتقدمين، و لا تقتصر على ملاءمة الأشخاص للوظائف على توفر المؤهل والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، لكنها تمتد لتشمل دوافعهم وطموحاتهم ، واهتماماتهم واستعداداتهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل، و رغبتهم في التقدم والرقى" <sup>3</sup>.

وقد عرف الاستقطاب بتلك " العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع. كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة " <sup>4</sup>.

" المقصود بالاستقطاب اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة و جذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة ، ... و لكي يكون الاستقطاب فعالا لا بد من وضع

<sup>1</sup> - احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، ط5 ،الدار الجامعية ، الإسكندرية،2001،ص141.

<sup>2</sup> - فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط1 ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 159.

<sup>3</sup> - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد ، منهج تحليلي ، ب ط ، القاهرة ، 1975 ، ص163.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 96.

إستراتيجية له كونه يمثل بالواقع شكلا من أشكال المنافسة ، و كما تتنافس المؤسسات في تطوير الإنتاج و تسويق السلع و الخدمات ، فإنها تتنافس أيضا في البحث و جذب واستقطاب الأفراد الأكفاء فالاستقطاب إذن و كما يراه لورد Lord هو تجارة Business ذات حركة واسعة من الأعمال " <sup>1</sup> .

### \* التعريف الإجرائي:

نقصد بالاستقطاب في دراستنا مختلف الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة كدعاية إعلامية للتشهير عن احتياجاتها من اليد العاملة للمرشحين المحتملين لوظائف الموجودة بالمؤسسة ، وذلك بالعدد المطلوب ، وبالنوعية المرغوبة ، وفي الوقت المناسب حتى يمكن لها أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط العمل ، وذلك لسد العجز أو النقص الحاصل بالمؤسسة ، و قد تعتمد في ذلك أساليب و طرق و تنظيم حتى يتسنى لها حسن الاختيار من العناصر الكفأة لشغل المناصب الشاغرة أو المستحدثة بالمؤسسة أو المنظمة و التي تكون نتيجة استحداث مناصب شغل أو نقص في اليد العاملة، وهو الدور الذي تقوم به الوكالة الوطنية للتشغيل " **Agence nationale de l'emploi** " " ANEM " من دعاية إعلامية لجلب المورد البشري من مختلف الفئات السوسيو- مهنية .

### 6 - مفهوم التوظيف:

### \* التعريف النظري:

" تعتبر عملية التوظيف الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية و التعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء

<sup>1</sup> - حسن بلوط ، مرجع سابق، ص ص 159 - 160 .



العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه " <sup>1</sup>.

" التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة : و اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل " <sup>2</sup>.

" هو جذب و استقطاب المترشحين إلى المؤسسة بالكم و النوع المناسبين، و اختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظيفة و هذا عن طريق استخدام الاختبارات و المقابلات ثم إصدار القرار النهائي بتعيينهم داخل المؤسسة " <sup>3</sup>.

" التوظيف هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة لعمل ، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها للعمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و إعداد هؤلاء و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ، و حثهم و ترغيبهم في العمل والاستمرار فيه ، لضمان توافر عناصر الولاء و التعاون و روح الجماعة" <sup>4</sup>.

#### \* التعريف الإجرائي:

نعني بالتوظيف تلك العملية التي يتم من خلالها تعيين الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة بعد الجهود المبذولة في عملية الاستقطاب ، و تسعى من خلالها المؤسسة لاختيار الأنسب و الأفضل من بين المستقطبين بعد أن يجتازوا مختلف اختبارات التوظيف منها الكتابية الشفوية و الاختبارات النفسية لمختلف الفئات المهنية ، ووفق

<sup>1</sup>- عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، علم الكتب الحديث ، اريد ، الأردن، 2009، ص 81 .

<sup>2</sup>- رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 205 .

<sup>3</sup>- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان ، ص 74.

<sup>4</sup>- منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1976، ص 95 .

المناصب المتاحة الشاغرة منها أو المستحدثة، ليتم قبولهم و تعيينهم في المنصب المطلوب، و يتوقع منهم أن يقدموا أفضل ما لديهم .

## 7 - مفهوم التكوين:

### \* التعريف النظري:

يعرف " Pierre casse " التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية ، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو بذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات " <sup>1</sup>.

وهناك من عرف التكوين بأنه: " مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة" <sup>2</sup>.

ويعرفه " Morineau Menger " بأن التكوين يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف وإلى توضيح المكتسب المعرفي وامتلاك المهارات والكفاءات مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف المختلفة بقدر الإمكان " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> – Pierre Casse, la formation performante , office des publications universitaires, Alger,1994,p48.

<sup>2</sup> – Sekiou .Blondin.Fabi , Gestion des ressources humaines.2ém édition de book université , Montréal ,2001,p336.

وهناك من عرف التكوين بأنه " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية " <sup>2</sup>.

عرف التكوين بأنه " عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق " <sup>3</sup>.

#### \* التعريف الإجرائي:

وعليه فالتكوين في هذه الدراسة يعتبر عملية تعليم و تدريب خاصة بالموظفين تكون إما داخل المؤسسة أو خارجها ، و تهدف إلى زيادة المعارف والمعلومات و ترسيخها في أذهان الموظفين كي يترتب عنها تحسين للقدرات والمهارات وتغيير اتجاهات وسلوكيات العمال أو الموظفين، من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهداف كل من الموظفين أو العمال و كذلك أهداف المؤسسة ، أما عن البرامج التكوينية فتتحكم فيها العديد من المحددات منها التكنولوجيات المستحدثة ، تنظيمات جديدة ، حوادث مهنية أو ارتكاب أخطاء في العمل فيوجه أصحابها لإعادة تكوين .

<sup>1</sup> - لحسن بوعبد الله ، محمد مقداد : تقويم العملية التكوينية في الجامعة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ، ص 9.

<sup>2</sup> - عبد الكريم بوحفص ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

<sup>3</sup> - محمد جمال مرعي ، التدريب و التنمية ، عالم الكتب، القاهرة ، 1993 ، ص 36 .

8 - مفهوم التدريب:

\* التعريف النظري:

توجد العديد من التعاريف التي قدمت لمصطلح التدريب وتختلف من مفكر لآخر ويمكن إيجاز عدد منها :

" التدريب هو تلك العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين دف الوصول إلى الأداء المطلوب" <sup>1</sup>.

كما عرف التدريب " بأنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية " <sup>2</sup>.

و " التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة" <sup>3</sup>.

" التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة" <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص100 .

<sup>2</sup> - Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris , 1986, p 153.

<sup>3</sup> - VATIER Raymond, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris , 1984, p203.

<sup>4</sup> - عباس انس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2011، ص 227 .

وعرف التدريب " بمجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة " <sup>1</sup> .

و" يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين، يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو أسلوب جماعي وفي الحالتين يتم بصورة منظمة يمكن من خلاله تطوير معارف ومهارات وأفكار العاملين من أجل تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم بطريقة أفضل ، وذلك بهدف الرفع من كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها" <sup>2</sup> .

#### \* التعريف الإجرائي:

نقصد بالتدريب في هذه الدراسة مجمل العمليات و النشاطات التي تلقن وتعلم لعمال المؤسسة و نخص بالذكر التدريب الميداني لما له من فوائد و منافع للعمال، ومن أجل إكسابهم أيضا مهارات وأساليب عمل مميزة أو حديثة وفق متطلبات العمل المتسارعة في التغيير كتدريبهم على استخدام تقنيات أو آليات تكنولوجية جديدة ، وتهدف إلى رفع قدرات العمال واندماجهم أكثر مع العمل ، كما تعمل على تنميتهم و تحسين سلوكهم قصد رفع من مستوى أدائهم ليعود بالنفع على الفرد وعلى المنظمة أو المؤسسة ، و تجدر الإشارة إلى أن وظيفتي التكوين والتدريب بالمؤسسة مفهومان متداخلين بينهما و هذا ما نجده من الأصناف الثلاثة من أنواع التكوين والتدريب المتواجدة وهي التدريب المهني " P P " " Perfectionnement Professionnelle " ، التكوين المهني المتخصص " F P S " " Formation Professionnel Spécialisée " ، و تكويننا آخرًا يكون بالمؤسسة المحلية و هو ما يسمى " التكوين بالوسائل الخاصة للوحدة " M P U " " formation par Moyens Propres de l'Unité" ، وإن جميع العمال وبمختلف أصنافهم المهنية معنيون بالتكوين و التدريب بدرجات متفاوتة حسب الاستحقاق والحاجة .

<sup>1</sup> – Vatier Raymond, Op.cit, p 203.

<sup>2</sup> -عباس انس عبد الباسط ، مرجع سابق ، ص 228.

9 - مفهوم التحفيز:

\* التعريف النظري:

تجدر الإشارة إلى أن أسماء التحفيز واسعة ، فهناك من يطلق اسم التحفيز أو الحوافز و البعض الآخر يسميه بالحافز أو الحفز .

والتحفيز "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المنظمة" <sup>1</sup> .

وبما أن الحوافز على نوعين المادية و المعنوية ، حيث ورد في هذا الشأن أن الحوافز عبارة " أن محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة و تقوية شدة إلحاحها ، و قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت و زيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى ، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية " <sup>2</sup> .

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها، وهناك نوعية أخرى من

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 459

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم - ، ط 3 ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 130 .

المروسين يريد أن يجلس منفردا مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المدح والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به ، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم " <sup>1</sup> .

كما يقصد بالتحفيز " تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد" <sup>2</sup> .

#### \* التعريف الإجرائي:

فالتحفيز من خلال هذه الدراسة نقصد به مجموعة من المثيرات المادية كالعلاوات المالية مثلا أو المعنوية كأوسمة الاستحقاق أو شهادات شرفية ، و تكون هذه الحوافز بصيغة فردية أو جماعية ، حيث تستعملها المؤسسة للتأثير الإيجابي على سلوك العمال كزيادة من الدافعية في العمل و رفع كفاءة ومستوى أداء العمال ، و ذلك وفق تنظيم واضح وتقليد متداول بين الإدارة والعمال، كما هو الحال بمنح المردودية الفردية التي يتقاضاها العامل كل ثلاثة أشهر وفق تنظيم خاص وملاحظات يبيدها المشرف المباشر عن العامل ، أو تحفيزات أخرى تقدم في مواسم كالأعياد ومناسبات أخرى .

#### 10- مفهوم الأجور:

#### \* التعريف النظري:

اجر : الثواب و المكافأة ( جمع أجور عوض العمل ، راتب ، أتعاب ( قبض أجره)، مهر المرأة و صداقتها ( أعط المرأة أجرها) و في القرآن :

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية -الاتجاهات الحديثة - ، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 337.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403 .

يقال " نال المحسن أجرا " أي حسنة أو إحسان من الله ن و في القرآن : (( و إن لك لأجرا غير ممنون )) سورة القلم آية رقم (3) ، و قوله تعالى (( فأتوهن أجورهن فريضة )) . سورة النساء آية رقم (24).

" الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ مل يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما ، في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل"<sup>1</sup> .

هو نصيب العامل من الدخل القومي، بما يضمن مستوى الحياة اللائقة طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضاري لبلد ما ن و يتفاوت هذا الأجر بقدر ما يساهم به العامل في تكوين الدخل القومي "<sup>2</sup> .

" تشير الأجر إلى جميع أشكال التعويضات المادية و الخدمات و الفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام و المسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة "<sup>3</sup> .

" تعتبر الأجر احد أهم حوافز العمل خاصة في المجتمعات النامية ، نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستوى المعيشة و احتياجات العامل ، رغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا ، نظرا لتناسب الأجر مع مستوى المعيشة فيها ، فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء ...

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر، 2000، ص 359.

<sup>2</sup> - محمد حماد الشطا ، النظرية العامة للأجر و المرتبات ، دار النشر العربية، القاهرة ، مصر ، 1982، ص 14.

<sup>3</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، ط 1 ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 197.



فمن وجهة نظر العاملين تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية ، ...  
ومن وجهة نظر المنظمات تمثل احد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج " 1 .

**\* التعريف الإجرائي:**

تعتبر الأجور أهم الحقوق الأساسية للعامل و هي بمثابة تعويضا نقدياً مباشراً يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل فيها ، و الأجور هي التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي مختلف الأعمال بالمؤسسة ، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معاً، و هي كذلك نوع من الالتزام للمؤسسة تجاه العامل أو الأجير ، وفي موضوعنا هذا نقصد بالأجر ما يتقاضاه العامل نقدا شهريا من المؤسسة نظير ما يقوم به من أعمال ، و تؤخذ فيه العديد من العوامل منها التجربة أو الاقدمية التي قضاها العامل بالمؤسسة ، المستوى الدراسي و الشهادة المحصل عليها ، التصنيف المهني للعامل ...

**11 - مفهوم الترقية**

**\* التعريف النظري:**

هي نقل شخص أو وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى عمل أو وظيفة أخرى ذات مسؤولية أكبر و موقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي ، و يصاحب عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية التي يتمتع بها الشخص المرقى و حرية أكبر في التصرف كما يترتب عليها في الأغلب و ليس دائما زيادة في الراتب أو الأجر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2001 ، ص 110.

<sup>2</sup>- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط 1، دار مجدلاوي ،الأردن ، 2006 ، ص 205.

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: "هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور و المراتب " <sup>1</sup> .

وتعرف على أنها الجزء المعنوي و المادي على إبراز الكفاءة و القدرة على إتقان العمل والتفاني فيه ، وهي الاعتراف الصريح على جدارة و مهارة العامل في قيامه بعمله والتشجيع المستمر على مواصلة بذل الجهد و الرفع من مستوى التقني والمردودية المرتفعة <sup>2</sup> .

وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ، ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية <sup>3</sup> .

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل وترقيع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية يعرف محمد أنس قاسم جعفر الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات وبصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - احمد بدوي زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978 ، ص ، 332.

<sup>2</sup> - احمد سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994 ، ص 127.

<sup>3</sup> - احمد بدوي زكي ، مرجع سابق ، ص 333.

<sup>4</sup> - محمد انس قاسم جعفر ، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص ص 22-23 .

\* التعريف الإجرائي:

نقصد بالترقية في هذه الدراسة انتقال العامل أو الفرد من منصب عمل إلى آخر أو انتقاله من سلم أو درجة مهنية إلى أخرى يصحبه نوعا من التميز و الأفضلية المادية والمعنوية عن المنصب السابق ، و قد يكون ذلك نتيجة جهد أو مثابرة أو تفان أو تجربة عداها العامل في المؤسسة ، و عادة ما تكون باختيار الأكفاء من العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الهرمي أو السوسيو- مهني ، وقد يتحمل صاحب الوظيفة الجديدة أو المرقى واجبات و مسؤوليات أكبر مقابل التمتع بمزايا مادية و معنوية أفضل .

رابعا : أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة كونها تعالج احد المواضيع الهامة و ذات وزن و التي تخص كل من الفرد و المؤسسة ، ولديها قيمتين متوازيتين ، قيمة علمية والأخرى عملية ، لما تتصف بهما كل من تنمية و تسيير الموارد البشرية ، وما تحملاه من عبء و ثقل و تحد و رهان من اجل تنمية و رفاهية الأفراد و تقدم الشعوب ، إذ تنتم هذه الدراسة بطابعها الواسع والشامل لما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف مهمة تسعى من خلالها المحافظة على استقرار المؤسسة و مسايرة مختلف التغيرات و مجابهة التحديات من جهة ، وتنمية وتطوير العنصر البشري من ناحية أخرى .

و جاءت هذه الدراسة في محاولة التقرب من واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في وقت مشحون بالتحديات والمنافسة الشرسة وكل ما تمليه العولمة الاقتصادية ، إذ من أهداف هذه الدراسة محاولة إزاحة الستار عن واقع إدارة الموارد البشرية في زمن كثرت فيه التدفقات التكنولوجية ، و ما ينجر عنها من إفرازات ، و ما

يستدعي من تحديات ورفع اللهم ، باعتبار المورد البشري من أهم العناصر الفاعلة في استقرار و إنتاج ومسيرة المؤسسات، فوضعية و مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة جديرة بالدراسة خاصة في الوقت الراهن و ما يتطلبه من تضحيات و تفاني منقطع النظير، حيث أن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات تتحمل مسؤولية التسيير في زمن التغيرات السرعة و المنافسة المتواصلة ومطالبة بان تتفاعل و تساير مختلف التغيرات المحيطة بها ، بحيث أننا من العديد من الوظائف و المهمات المنوطة بإدارة الموارد البشرية من استقطاب و انتقاء و تكوين و التدريب و تحفيز و ترقية ... من اجل تنمية المؤسسة وبالتالي تنمية الفرد .

كما أنها تضع دائما نصب عينها مخرجات النسق التكنولوجي الذي لا يتوقف عن التدفق، و بالتالي بات على هذه المؤسسات أن تساير هذا التحول و التدفق إذا أرادت لنفسها و لكيانها البقاء و الاستمرار، و عليها أن تتسلح باستراتيجيات تؤهلها بأن تتعامل والتنظيم الاقتصادي العالمي الجديد، أو ما يسمى بالعملة الاقتصادية.

فالدراسة هذه محاولة التقرب من واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و في هذا الزخم التغييرى المحتوم ، ومحاولة استقراء الاستراتيجيات المعتمدة من قبل الإدارة لمواكبة مختلف التحولات من جهة والوقوف على الاهتمامات المختلفة للعناصر البشرية من ناحية أخرى ومحاولة البحث عن العلاقة الموجودة بين الاستراتيجيات و الأهداف المسطرة و بين النتائج المتوصل إليها ، و آليات و مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الوطنية.

#### خامسا: أهداف الدراسة :

من الأهداف المسطرة لهذه الدراسة كالتالي:

- محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية عن طريق الكشف عن الأطر و الإجراءات الكبرى التي تخضع لها، و محاولة معرفة ما هو جاري في الميدان من ناحية أخرى.
- محاولة التعرف على خصائص و قواعد إدارة الموارد البشرية في الميدان ومقارنتها بالمنظور النظري .
- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الوطنية بإدارة الموارد البشرية وتفعيلاتها الميدانية.
- محاولة معرفة إن كانت إدارة الموارد البشرية مطبقة بصفة موضوعية في المؤسسات.
- محاولة الوقوف على المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في واقعها الإمبريقي.
- محاولة تشخيص مدى نجاح أو إخفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية.
- محاولة إبراز أهم المتغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.
- محاولة تحديد أوجه النقص و الوقوف على مواطن الضعف لدى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

سادسا : مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني للدراسة:

\*- التعريف بميدان الدراسة: المتمثل في مؤسسة سونلغاز - الكهرباء و الغاز - بالأغواط.

تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ، قد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

- مرحلة ( 1944-1947 ) : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي " LE BON " وسميت باسمه " **LE BON COMPANY** " و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .
- مرحلة ( 1947-1969 ) : في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .
- مرحلة ( 1969-1991 ) : و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .
- مرحلة ما بعد 1991 : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ :20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري ( تشتري الغاز و تبيعه ) .
- مرحلة 2004 : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .
  - و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه والمراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها .
  - مرحلة 2005 : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية ، و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

### تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط " البلدية " لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة ( كهرباء و غاز ) و استغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات ( مدى القريب أو البعيد ) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

## التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز :

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير ، وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة

حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية :

1.المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2. تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

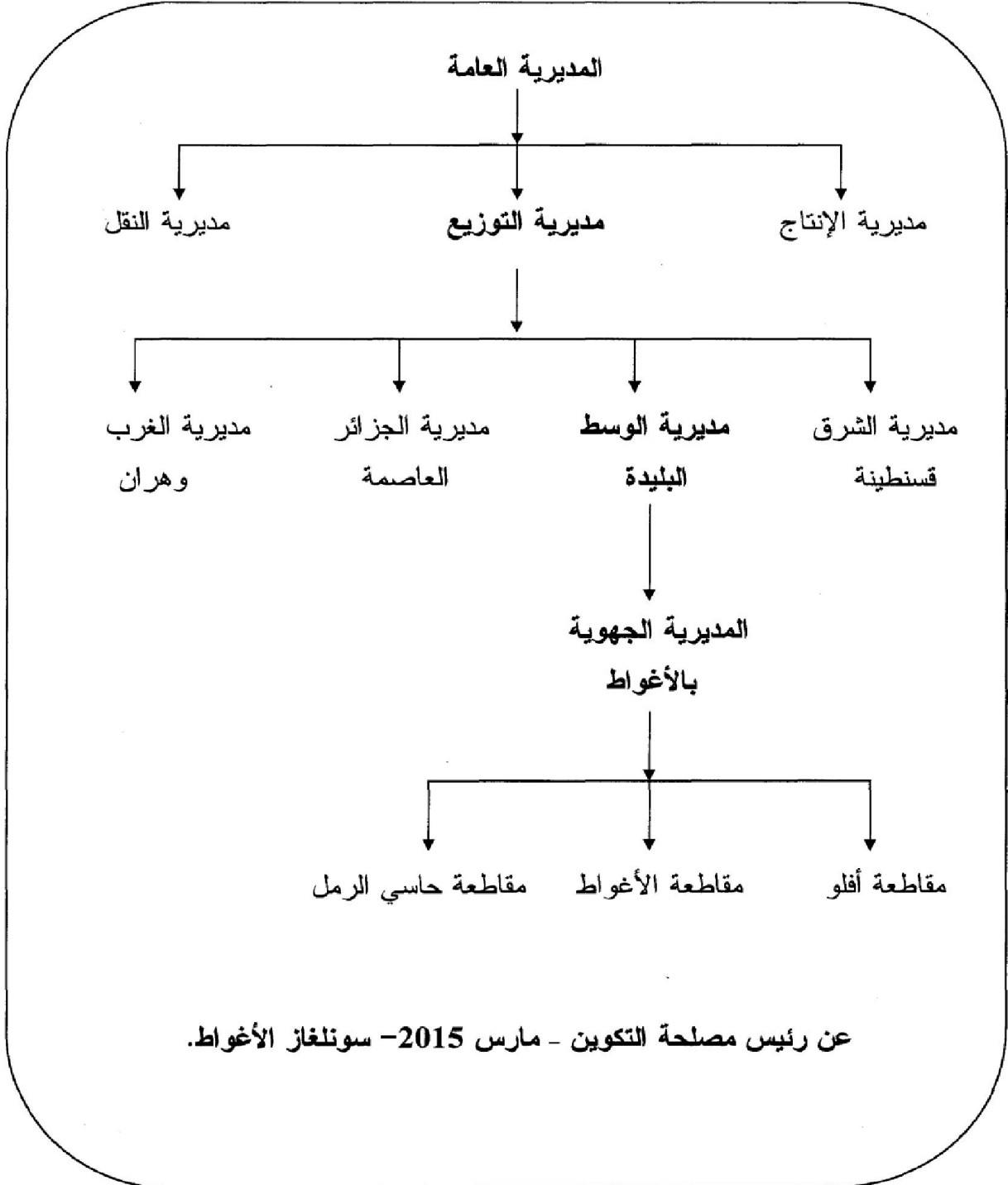
كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي :

قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية - قسم الدراسات والأشغال الكهرباء و الغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة- بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة، وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبحت كمديرية ولائية وهذا ينطبق على جميع المديرية في الولايات الأخرى ، و من خلال الشكل الموالي يتضح التنظيم العام للمؤسسة سونلغاز.



الشكل رقم - 2- يبين الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة العامة

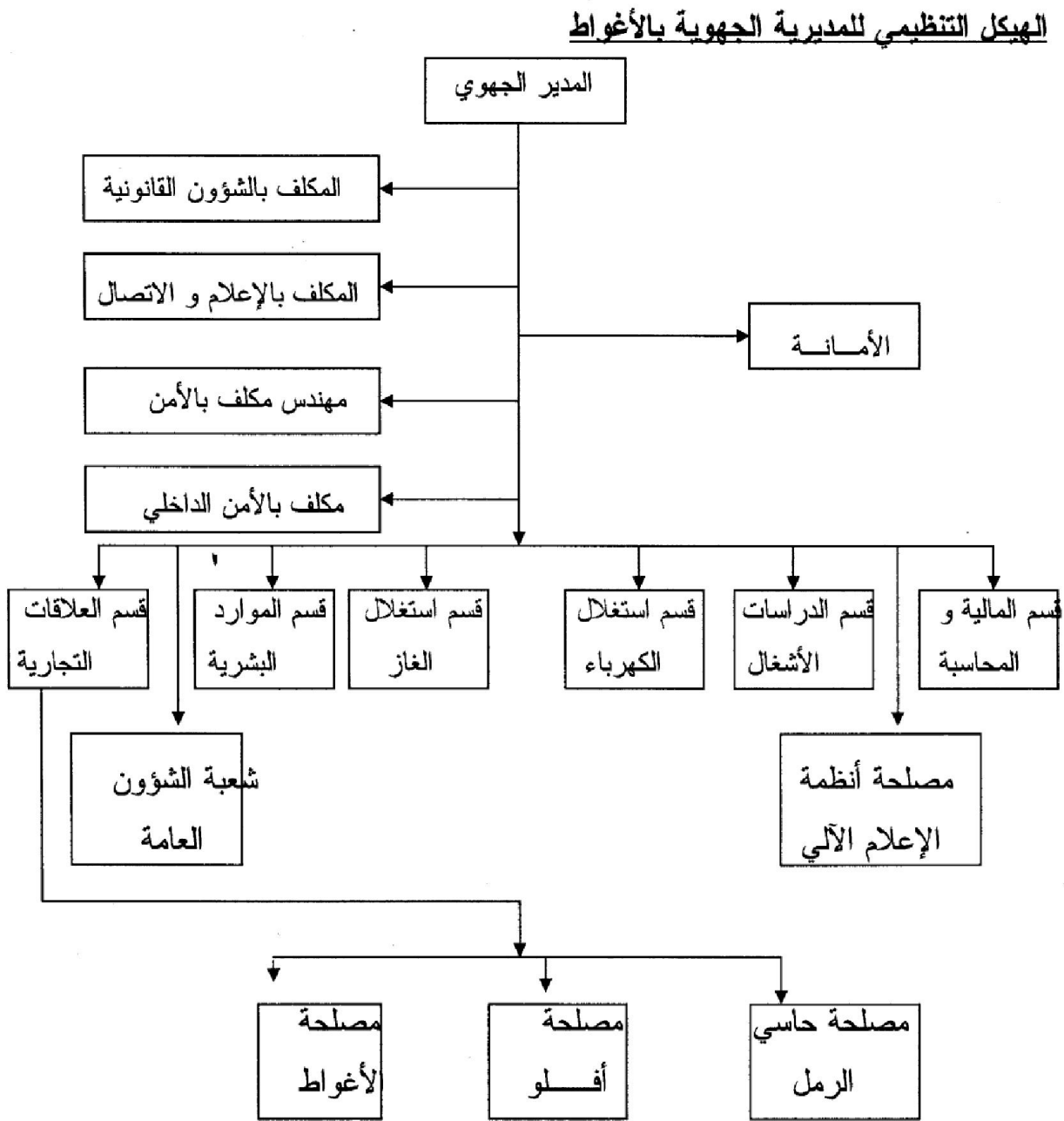
الهيكل التنظيمي العام



عن رئيس مصلحة التكوين - مارس 2015 - سونغاز الأغواط.

تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -507- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

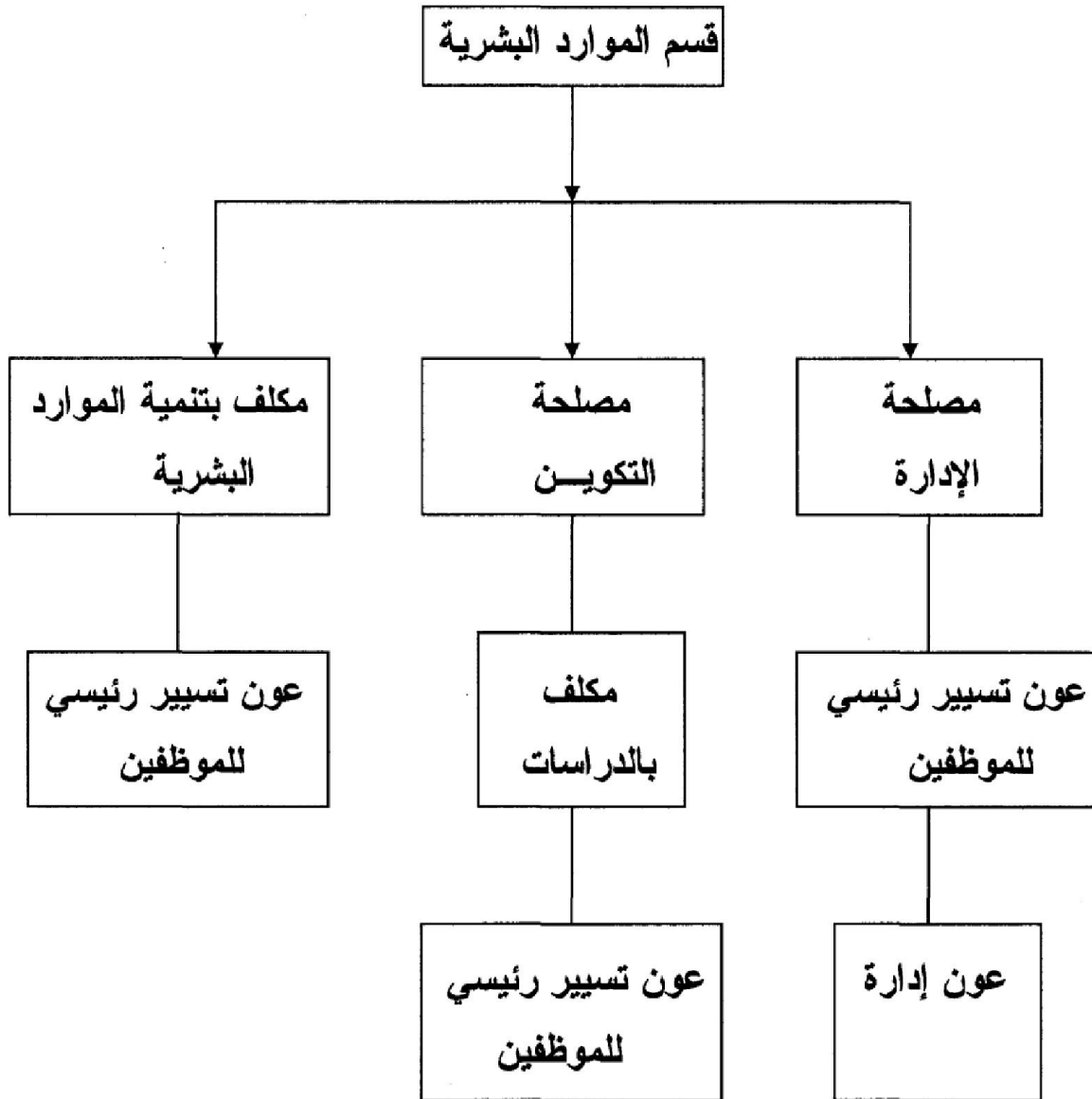
شكل رقم - 3 - يبين الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المحلية



عن رئيس مصلحة التكوين -مارس 2015- سونلغاز الأغواط

شكل رقم - 4- يبين الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية بالمؤسسة المحلية

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



عن رئيس مصلحة التكوين - مارس 2015 - سونلغاز الأغواط.

## 2- المجال الزمني للدراسة:

بدأت الخطوات الأولى للاستطلاع الميداني في بداية سنة 2014 حيث تمت فيها مقابلات استكشافية شملت عدد من مسؤولي ، إطارات و عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط ، و التي سمحت بالتعرف عن قرب بالمجال الميداني للدراسة ، و جمع العديد من المعلومات ذات الطابع الميداني و المتمثلة في تاريخ المؤسسة ، عدد العمال ، طبيعة تنظيم المؤسسة، الفروع الثانوية التابعة لها ... ، لتأتي سنة 2016 خلال شهر ماي حيث كانت بداية توزيع استمارات البحث و التي شملت العديد من الفروع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط منها فرع سونلغاز بأفلو ، فرع سونلغاز بعين ماضي ، فرع سونلغاز بقصر الحيران في حين أن التغطية الكبرى للدراسة كانت بمديرية سونلغاز ببلدية الأغواط ومختلف الوكالات التجارية التابعة لها ، بما في ذلك مقاطعتي الكهرباء و الغاز بالمنطقة المسماة بـ " الضلعة " .

## سابعاً - منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات :

## 1- منهج الدراسة :

" إن حركة الفكر و النشاط العلمي يمكن وصفها في شكل حلقة خاصة بالبحث ، تتميز بثلاث فترات زمنية و هي مرحلة التصور بمساعدة النظرية و المفاهيم ، ثم مرحلة المنهجية بمساعدة المناهج و الأدوات الملائمة ، ثم مرحلة الملاحظات ، أي مرحلة تحديد المعطيات واستنتاج النتائج " <sup>1</sup> ، و من متطلبات الفترة الثانية إذن هو المطلب المنهجي حيث أن طبيعة الدراسة ومتطلباتها تستدعي ما يناسبها من المناهج و التقنيات التي تسير مختلف

<sup>1</sup> - موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عامة - ، ترجمة ، بوزيد صحراوي، كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، الإشراف و المراجعة، مصطفى ماضي ، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 93.

مراحلها ، إذ يعرف المنهج كونه " مجموعة من العمليات المنظمة من خلالها يحاول هذا المسعى للوصول إلى حقائق وذلك بتتبعها وتبنيها والتحقق منها " <sup>1</sup>.

و نظرا لطبيعة الموضوع و متطلباته و بعد التركيز و التعمق في تحليل مختلف مكونات مشكلة البحث و ما يحيط به ، و بغية الكشف عن بعض الشروط التي تتصل ببنائه المعرفي والوظيفي ، قد استدعت منهجا ملائما و يليق استعماله في هذه الدراسة ذات الطابع الوصفي هو منهج المسح الاجتماعي بالعينة، و هو بدوره يتوقف فيه العمل على جمع البيانات و الحقائق من مجتمع البحث بالقدر الذي نصل من خلاله إلى وصف وتوضيح وقياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر القائمة.

ويعرف هذا المنهج على انه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" <sup>2</sup>. و "هو كذلك نوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم ، و ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة و جودها " <sup>3</sup>.

فمنهج المسح الاجتماعي بالعينة و هو أحد المناهج الوصفية الذي تلاعب و طبيعة الدراسة هو طريقة لجمع بيانات من أعداد كبيرة من المبحوثين عن طريق الاتصال بمفردات مجتمع البحث سواء كان الاتصال مباشراً وجهاً لوجه من خلال استمارات تحتوي على أسئلة مقننة والتي تسمح بالتعرف على حدود و طبيعة سلوك المبحوث و طرائق أداء المنظمات والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة ، حيث يتلاءم و المجتمعات التي تحتوي

<sup>1</sup> – DAGENAIS, Sylvie. Science Humaines et méthodologie .initiation pratique a la recherche , édition beau chemin itee, CANADA, 1991,p16.

<sup>2</sup> - ملحم سامي محمد ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، 2ط ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002، ص 352.

<sup>3</sup> - صالح العساف ، المدخل إلى العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1989 ، ص ص 191-192.

مفردات بحث كثيرة ، كما أنها تهدف إلى الحصول على معلومات أو بيانات يمكن تكميمها، و ذلك من خلال جمع بيانات حسب متطلبات الفرضيات ثم معالجتها في جداول إحصائية، وطبيعة البيانات تكون محددة من جهة و مألوفة من جهة أخرى للجمهور المبحوث ، وتتميز بحوث المسح الميداني بقدرتها الكبيرة على تغطية وحدات كثيرة من المجتمع المدروس باستخدام أسلوب العينة في اغلب الأحيان ، كما أنها تتميز بتناولها لظواهر معاصرة يجعل منها ذات فائدة ونفع كبيرين لمجتمع محل الدراسة.

## 2 - أدوات جمع البيانات:

تطلب كل من منهج البحث المعتمد و طبيعة الدراسة أدوات منهجية مناسبة ، إذ أن طبيعة الموضوع و مجمل متغيراته تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض واستنادا على ذلك فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأدوات المنهجية والتي نستطيع من الإحاطة بحيثيات الموضوع والحصول على قدر كاف من المعلومات التي تخص البحث. و تمثلت هذه الوسائل والأدوات في الاستمارة الملاحظة، المقابلة المباشرة ، الوثائق والسجلات .

### 1 - الملاحظة :

الملاحظة كتقنية منهجية مباشرة أو غير مباشرة كان لها الدور الفعال للإحاطة بمتغيرات ومؤشرات الدراسة و الاحتكاك الميداني إذ " يمكن أن تكون ملاحظة المحيط مصدرا آخر للإلهام ، فالروح العلمية تتميز بملاحظتها للأشياء ، خاصة عندما تأخذ الوقت للانتباه بدقة لما تشاهده يوميا بطريقة تلقائية " <sup>1</sup> ، فملاحظة بدون مشاركة على المستوى المحلي كان لها دورا فعالا في استكشاف الظاهرة عن قرب ، و بالأخص أثناء المراحل

<sup>1</sup> - موريس أنجريس، مرجع سابق، ص 124.

الأولى في البحث الاستطلاعي و الاستكشاف الميداني ، والذي عقبتها مقابلة استكشافية والذي سمح لنا بملاحظة الظاهرة عن قرب و عن كثب ، و عمقتها بعد ذلك القراءات المتخصصة والمتعمقة لموضوع البحث لجمع البيانات من خلال الكتب .

### ب- الاستثمار

لقد استخدمت الاستثمار في جمع معلومات الموضوع كونها أكثر أدوات استخداما في جمع البيانات في البحوث الاجتماعية من جهة و متطلبات موضوع الدراسة و ما افزره من متغيرات و مؤشرات من جهة أخرى ، ويرجع كذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ، وقد تم بناء جهاز الاستثمار استنادا إلى المتغيرات التي انطوت عليها فرضيات البحث بعد تفكيكها إلى أبعاد و مكونات ثم إلى مؤشرات ، ضمت بالتالي مختلف الجوانب المحيطة بالفرضيات حتى يسهل اختبارها .

و قد جاء تصميم الاستثمار مقسما إلى أربعة محاور هي:

- المحور الأول : البيانات الشخصية من خلالها يتم التعرف على خصائص عينة البحث وتضم: الجنس ، السن ، المستوى التعليمي الحالة العائلية ، عدد الأولاد ، الأقدمية في المنصب و التصنيف المهني .

- المحور الثاني: بيانات حول الأساليب المعتمدة من قبل المؤسسة لانتقاء العنصر البشري والتي دارت حول متغيري الاستقطاب و التوظيف و ما تضمناهما من أبعاد ومؤشرات

- المحور الثالث: تضمن الطرق المعتمدة من قبل المؤسسة لتنمية عناصرها البشرية والتي ضمت بدورها متغيري التكوين و التدريب و مختلف الأبعاد و المؤشرات المقابلة لهما.

- المحور الخامس و الأخير و الذي دارت بياناته حول الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لضمان استقرارها و استمراريتها ، والذي ضم بدوره ثلاث متغيرات و هي التحفيز و الأجور و الترقية و مختلف الأبعاد و المؤشرات المقابلة للمتغيرات المذكورة.

### 3- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

المجتمع الإحصائي الممثل لميدان الدراسة و المتمثل في مؤسسة سونلغاز بالاغواط يتكون من 510 مفردة ، موزعين على ثلاث فئات سوسيو - مهنية ، اطار 129 ، 248 عون تحكم و 133 عون تنفيذ ، وقد عمدنا في بداية الأمر أن تكون تشمل الدراسة جميع أفراد المؤسسة أي أن تتكون دراسة مسحية شاملة ( تشمل كل أفراد المؤسسة )، ولكن تعذر ذلك حيث تزامن توزيع الاستثمارات و العطلة السنوية للعديد من العمال، فعدلنا عن ذلك بقيامنا بمسح بواسطة العينة ، حيث تم بتوزيع 400 استمارة و استرجعت منها فقط 266 استمارة وهو تعداد العينة المعتمد في هذه الدراسة أي ما نسبته 52.46 % من مجموع العمال ، ويعود السبب عدم تمكننا من استرجاع بقية الاستثمارات إضافة للعطلة السنوية لبعض ممن تسلموا استمارات ، والسبب الثاني إلى انتشار خاصة فئتي التحكم و التنفيذ في ميدان العمل أي خارج محيط المؤسسة وتعذر علينا الالتقاء بهم و استرجاع الاستثمارات ، بينما التجاوب كان أكثر مع العمال المتواجدين خاصة بمقر المديرية الذي يتضمن عدد كبير من الإطارات التي تجاوبت إيجابيا معنا ، وكانت أكبر الفئات تمثيلا في عينة البحث، كذلك الشأن بالنسبة للمراكز التجارية المنتشرة بأرجاء الولاية و ذلك بنسبة 76.5% من مجموع إطارات ، وقد يعود ذلك إلى سببين ، السبب الأول تواجدهم الدائم و المستقر بالمؤسسة ، و السبب الثاني أن الأغلبية الساحقة هم خريجي جامعات مما سهل عملية التواصل و التعاون ، في حين أن الفئتين المتبقيتين وهما فئة أعوان التنفيذ التي مثلتها نسبة



56.4 % من مجموع الفئة في حين لم تسجل فئة التحكم سوى نسبة 37.1 % من مجموع تعدادها ، وقد يعود سبب قلة تمثيل الفئتين الأخيرتين في عينة البحث إلى الأمية أو عدم القراءة و الكتابة للبعض منهم و بالتالي لم يتجاوبوا معنا ، و السبب المباشر الثاني و هو انتشارهم الواسع في ميدان العمل الفسيح ، الأمر الذي عسر علينا استرجاع الاستثمارات الموزعة لديهم ، و بالتالي فأغلبية الاستثمارات التي لم تسترجع هي التي تسلمتها فئتي التحكم و التنفيذ ، أما عن طريقة ملأ الاستثمارات فكانت بطريقتهم الشخصية أي العمال هم الذين قاموا بذلك .

\* عينة الدراسة :

أما عن نوع العينة الذي توافق مع الدراسة فهي العينة الطبقية العشوائية التي تعتبر صنف من أصناف العينات الاحتمالية، والذي فرضته طبيعة التقسيم الفئوي أو السوسيو - مهني للعمال، فمجتمع البحث مكون من مجموعات بحث متجانسة أو منسجمة على أساس التقسيم الفئوي المشكل لمجتمع البحث أو الفئات التي ينتمي إليها العمال - وهم فئة الإطارات ، فئة أعوان التحكم والفئة الثالثة هي فئة أعوان التنفيذ - فطبيعة المجتمع الإحصائي تطلب طبيعة و نوعية العينة المستخدمة.

ثامنا : الدراسات السابقة ونتائجها :

1 - الدراسات الأجنبية

أ - دراسة "ليجي ليجي" و " إينوري " عن الجزائر:

والتي تعتبر من الدراسات المهنية التي قامت بها مؤسسات الأبحاث الأجنبية حول المجتمع الجزائري ، وذلك قصد تزويد المستثمرين المستقبليين الأجانب بالمعطيات الضرورية

لاستبيان السوق المحلية و تحديد نجاعته ، و التي تعتبر ك بوابة ضرورية للدخول إلى السوق الجزائرية ، فهي ذات قيمة علمية محكمة و ذات مصداقية ، فكانت دراسة "ليجي ليجي" و " إينوري" (Etude Léger-Léger & ENORI) <sup>1</sup> وافية الغرض فيما اتجهت إليه ، إذ أن هذه الدراسة تمتلك الجدية و الصرامة العلمية ، وامتدت في عمق الجزائر، حيث امتلكت البعد و الدقة العلمية.

أنجزت هذه الدراسة سنة 1997 من طرف مجموعة بحث تابعة لمؤسسة البحث الجزائرية " المؤسسة الوطنية للتنظيم والإعلام " ENORI برئاسة " إسماعيل صغير"، مع مشاركة مجموعة الأبحاث الكندية "ليجي- ليجي" "Groupe Léger-Léger" يرأسها " Daniel " Mercure ماركور دانييل" <sup>2</sup> .

هذه الدراسة لقيت السند المادي و المعنوي من طرف شركة "سونلغاز" و شركة "سونطراك" و كان الغرض من هذه الدراسة تحديد ملامح و شكل إدارة و تسيير الموارد البشرية ، والهدف من ذلك إيجاد قاعدة معرفية تمكن الباحثين الجزائريين والأجانب، ومدراء إدارة بالجزائر الموارد البشرية في الجزائر، من المعرفة الدقيقة و العلمية لملامح التنظيم الجزائري للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، وهذه المؤسسات هي بصدد الخوض في غمار الانفتاح اقتصادي .

الدراسة كانت بعمق و سعة لدرجة الاستعانة بأكثر من 122 متغير، و حجم عينة البحث كان 1052 مبحوث. و شملت مؤسسات وطنية عمومية و مؤسسات خاصة بمختلف الأحجام (من مؤسسات ذات موظف واحد 01 إلى ما يزيد عن ألف 1000 موظف) ، كما

<sup>1</sup> – MERCURE Daniel & autres, Culture et gestion en Algérie, Edition Harmattan, Paris, 1997.

2 - شابر محمد كريم ، " محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية " دراسة ميدانية للكهرباء و الغاز - سونلغاز - رسالة ماجستير علم الاجتماع الثقافي، إشراف الدكتور عبد الغني مغربي ، جامعة الجزائر 2، 2008 / 2009، ص17.

شملت كل التراب الوطني، من خلال التقسيم المنهجي إلى ثماني (08) مناطق جغرافية من التراب الوطني الجزائري ، المناطق الجغرافية الثمانية (08) والتي تأخذ بعين الاعتبار التقسيم الأنثروبولوجي للثقافات الفرعية المكونة للثقافة الوطنية وهذه المناطق هي على التوالي : المنطقة الساحلية، الهضاب العليا السهول، الجنوب، جبال القبائل ، جبال الأوراس، تلمسان- مغنية- سبدو، و منطقة ميزاب بغرداية ، حيث أن كل منطقة تمثل ثقافة فرعية نابعة من الثقافة الجزائرية.

أما عن المواضيع المتطرق إليه هي:

- الأسس الثقافية للثقافة الجزائرية.

- أسس إدارة الموارد البشرية.

- الهيكل التنظيمي الذي يرغب فيه الأجير الجزائري.

- أساليب الإدارة الأكثر تلاءما مع القيم الثقافية المحلية.

- العوامل التي هي مصدر تغيير السلوكيات في مجال العمل .

و قد أظهرت الدراسة أن ثقافة الأجير الجزائري لا تتعارض مع قيم المؤسسة الصناعية ، وتمتلك إستعدادات حقيقة للتغيير<sup>1</sup>.

وقد أظهرت الدراسة أن السمات الثقافية للأجير الجزائري هو حس جماعي مرتفع (10/7,12) و له حاجة كبيرة في تفادي عدم اليقين (10/8,16) ، إذ يبحث الأجير الجزائري عن دور أكثر رسمية ، في ما يخص العلاقة بين السلم الهرمي و الأجير يفضل هذا الأخير علاقات المتوسطة المسافة (10/5,36) .

<sup>1</sup> – Mercure Daniel & Autres, Op. cit. p. 141.

و في الاستنتاجات النهائية ، يرى "دانييل ميركور" "Daniel MERCURE" أن القيم الثقافية للأجير الجزائري مشجعة كفاية لكي يوصي أصحاب القرار في الإدارة والتسيير ، ((الإبداع نمط إداري مستوحى أكثر من القيم الثقافية الجزائرية))<sup>1</sup>.

فهذه التوصية هي بمثابة أدلة أقل للمشاريع المجتمعية و محاولة لإيجاد استحقاق حقيقي للقيم المجتمعية ، و تطبيقات اجتماعية تعتمد على التحديث و الإبداع و إحداث كما قال علي سموك "تطابقية Conformité"<sup>2</sup> بين العامل و المؤسسة الصناعية و المجتمع .

\* تعقيب عن الدراسة :

لقد استقرت الدراسة واقع العامل الجزائري و علاقته بالتنظيم العملي وواقع إدارة الموارد البشرية فيه و كيفية تسييرها و مدى تجاوب العامل المحلي الجزائري مع تنظيمها ، حتى تقف على حدوده و تستبين السوق المحلية الجزائري و إمكانية الاستثمار فيه ، و ذلك من خلال دراسة الواقع الثقافي و الحضاري للعامل الجزائري عبر العديد من المناطق الجغرافية و التي تتباين فيه بعض الأنماط الثقافية لطبيعة التنوع المناطق التي مستها الدراسة ، وقد شملت الدراسة العمق الحضاري و الثقافي للعامل الجزائري و الأسس المعتمدة في تنظيم إدارة الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي المحبذ للعامل ، حيث أكسبته التجارب ثقافة تنظيمية مشجعة.

<sup>1</sup> – Mercure Daniel & Autres, Op. cit. p. 144.

<sup>2</sup> - سموك علي ، " التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية "، الإطارات الصناعية: شروط تكوين نخبة حديثة، دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية، مرجع سابق.

ب - اثر الانترنت و تكنولوجيا المعلومات على العمل و إدارة الموارد البشرية

"Influence of Internet and Information technology on Work and Human Resource Management", Peter Baloh , Peter Trkman, www.informingscience.org , 2003.

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفينيا ، اثر الانترنت و تكنولوجيا المعلومات في حياتنا ، كيفية الاتصال و التعلم و العمل ، كيفية تغيير الانترنت و تكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الإنسان الاجتماعية و طريقة تفكيره و اثر ذلك على العمل وإدارة الموارد البشرية. و توصلت الدراسة إلى أن الانترنت و تكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في المجالات الآتية :

- أنماط عمل جديدة نشأت بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ICT ، مثل العمل من خلال المنزل أو ( العمل عن بعد Teleworking) و المشاريع الموجهة
- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ICT لتدريب و تطوير الموظفين وتحفيزهم.
- تغيير بيئة عمل المنظمات و توجيهها نحو العولمة.
- تغيير نمط القيادة في المنظمات و زيادة التفويض.
- تغيير هيكلية المنظمات نتيجة التوجه نحو تخفيض حجم القوى العاملة و التسطح الهيكلي.
- استخدام واسع لعمليات الاستقطاب و الاختيار للموظفين.
- تغيير وظائف الأفراد و إجراءات العمل.
- تغيير طرق السيطرة و الرقابة على الموظفين .

- تغيير طرق إدارة المعلومات و استغلال المعرفة.

و أوصت الدراسة بما يلي:

\* إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع ، خاصة و أن الدراسة لم تشمل كل جوانب التغيير الناشئة نتيجة تطور ICT.

\* عدم إهمال التغيير الناتج بسبب ICT و استغلاله بشكل واسع لزيادة كفاءة المنظمة باعتباره توجه جديد في المنظمات و بيئة العمل.

\* استغلال التغيير الناتج من ثورة ICT لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة و خلق فرص عمل جديدة ضمن بيئة سريعة التغيير.

\* تعقيب عن الدراسة :

لقد جرت هذه الدراسة في سلوفينيا و تناولت أحد أهم إفرازات التكنولوجيا على عالم الاتصال و هو الانترنت و تكنولوجيا المعلومات و أثرها على العمل و إدارة الموارد البشرية ، بحيث أنه أصبح لتكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا في أنحاء العالم و خاصة في الدول المتطورة و في مختلف المجالات ، بل و أصبح نمط من أنماط حياة الشعوب، وفي هذه الدراسة فقد كانت العلاقة البيئية ، تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية ، حيث برزت أهميتها من خلال العمل عن بعد أو العمل من المنزل ، خاصة لبعض الوظائف ذات الطابع التوجيهي كما تم استغلال تكنولوجيا المعلومات في استقطاب و اختيار الموظفين وكذلك في تطويرهم و تدريبهم ، وما انجر عنه من تفتح المؤسسات على العالم و الذي هو من متطلبات نظام العولمة .

ج- دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية إعداد عزيزة عبد الرحمن العتيبي سنة 2010 :

تمثل الموارد البشرية في المؤسسة موردا مهما من أهم مواردها ، وأصلا من الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للإهتمام بها، و الاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية و مساعدتها في مواجهة التغيرات و التحديات لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب عن الإشكالية التي تتمثل في السؤال الآتي :

ما مدى تأثير التكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الأسترالية ؟

فرضيات البحث:

- 1- يؤثر وضوح أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية لدى المستويات الإدارية المختلفة ذو دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.
- 2- يؤثر دعم إدارة المدرسة نحو التحول إلى الإدارة الالكترونية تأثيرا ذو دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- 3- يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في المدرسة تأثيرا ذو دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.
- 4- يؤثر نظام المدرسة في تقديم الخدمات التعليمية الالكترونية تأثيرا ذو دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

تأسست هذه الأكاديمية سنة 1983 و قد تم شراء أول المباني من خلال منحة من الملك خالد من المملكة العربية السعودية، و يقع الحرم الجامعي في ضاحية كوبورغ على بعد حوالي 10 كيلومتر شمالي ملبورن .

تضم الأكاديمية الدولية الاسترالية ثلاث معاهد:

1- كلية الملك خالد الإسلامية و تقع في فيكتوريا

King Khaled Islamic College of Victoria

2- فرع آخر للأكاديمية يقع في مدينة سيدني

Australian Sydney Campus International Academy

3- و فرع للأكاديمية الدولية الاسترالية يقع في مدينة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة

The Australian School of Abu Dhabi (ASAD) is a international school in UAE.

و قد أجريت الدراسة حول الأكاديمية الأسترالية الدولية في مدينة ملبورن بأستراليا والذي ضم 72 من عمال و إداريين الأكاديمية و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و تقنية الاستمارة .

أما عن النتائج المتوصل إليها كانت كالآتي :



- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، و إدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة.
- تدعم إدارة الأكاديمية عملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية .
- تتوفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية المعنية بالدراسة تعتبر كافية عمليا للتحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في ، و تعلق الباحثة ذلك السبب ازدياد الاعتماد بشكل كبير على استخدام التقنيات المعاصرة في كافة مجالات العمل.
- نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الالكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية ، و خاصة في مجالات التدريب و التطوير الاتصال والتعلم الالكتروني.
- لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة، فئة الوظيفة المسمى الوظيفي ، الحالة الاجتماعية ، الجنس ) بسبب وجود تقارب بين مواصفات أفراد العينة.
- الخدمات التعليمية الالكترونية ،هي واقع العصر الحالي، وهي رافد مهم للتعليم النظامي في عصر تكنولوجيا الإنترنت وثورة المعلومات ، ويمكن الاستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعلم الالكتروني والتدريب عن بعد.
- يوجد لدى الأكاديمية المعنية بالدراسة خدمات تعليمية الكترونية متفوتة ، من حيث الوسائل و الأدوات ، حيث توجد خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية ، خدمة المؤتمرات المرئية و خدمة الفيديو عبر الانترنت .

\* تعقيب عن الدراسة :

تكتسي تكنولوجيا المعلومات دورا جد مهما في وقتنا الحالي خاصة مع التطور التكنولوجي وتقنيات الاتصال ، و الدور الرائج لتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات التي حولت العالم الكبير إلى قرية صغيرة ، الأمر الذي دفع بإدارة الموارد البشرية أن تستفيد من هذه التكنولوجيات و تستغل فوائدها المتعددة لتجني من وراء ذلك أرباحية في العمل و دقة وتنظيما منقطع النظير ، لتقف بالتالي في وجه مختلف التحديات التي قد تعصف بالمؤسسات التي لم تتركب موج التغييرات المحدثة ، مما دفع بالقائمين على شؤون هذه المؤسسة بتوفير الأرضية اللازمة ، لتجني ثمار هذا التغيير و المتمثل في تطوير عملية الاتصالات ، تطوير عملية التدريب و التعلم و العديد من الخدمات الأخرى المتطورة.

#### د . دراسة تشانغ، باو لونغ وليو هارنغ 1 :

أوضحت هذه الدراسة الوضع الحالي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التايوانية و قد شملت الدراسة 219 شركة من الشركات التايوانية إستجاب منها 47 وباستخدام الإحصاء الوصفي ، توصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات التايوانية تمتلك نظاما مكتوبا و موثقا للرقابة على الجودة إضافة إلى أن دور الرقابة يركز على عملية الفحص و التفتيش و التدريب و الذي يشكل 58% من العمل الإجمالي لدوائر الرقابة ، كما أن المنظمات التايوانية تمتلك نظاما رسميا للموظفين يتضمن نظاما للاقتراحات الخاصة بتحسين الجودة و تشجيع الموظفين للوصول إلى أهداف الجودة من خلال أنشطة حلقات الرقابة على الجودة ، و أشارت نتائج الدراسة إلى اهتمام المنظمات التايوانية بالتدريب والتعليم الداخلي كما أشارت النتائج إلى ميل مديري المنظمات التايوانية بالتدريب و التعليم

<sup>1</sup>- تشانغ، باو لونغ وليو هارنغ ، الوضع الحالي لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات التايوانية ، تابوان، 1995.

الداخلي كما أشارت النتائج إلى ميل مديري المنظمات التايوانية لحل مشكلة الجودة من خلال تقارير مكتوبة و لقاءات رسمية .

\* تعقيب عن الدراسة :

لقد اكتسبت تايوان اقتصادا رائجا حيث سمحت لها النهضة الصناعية والنمو الاقتصادي المتسارع الذي شهدته الجزيرة في النصف الأخير من القرن الماضي أن تسمى باسم المعجزة التايوانية أو المعجزة الاقتصادية التايوانية ، ولعل ذلك راجع إلى حسن التسيير و رشاده ، وقد لعبت إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها دورا حاسما لما آل إليه الوضع الاقتصادي لتايوان من تقدم واستقرار ، ومن بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي ركزت عليه الدراسة هو دور الرقابة على الجودة بالإضافة إلى عملية الفحص والتفتيش و اهتمام المنظمات التايوانية بالتدريب والتعليم الداخلي الذي انعكس إيجابا على البنية الاقتصادية لتايوان.

## 2 - الدراسات العربية :

أ - اثر عمليات إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة : دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية - بالمملكة العربية السعودية- من إعداد محمود محمد القردحجي<sup>1</sup>:

حيث اعتبر الباحث أن التخطيط الفعال للموارد البشرية في المنظمات لتنفيذ خططها الإستراتيجية من حيث إعدادها لعملية نظم الموارد البشرية بأنواعها، ومهاراتها، والمدى الذي تتوافق فيه القدرات ، و إمكانيات قوة العمل مع الاحتياجات المطلوبة من شأنه إيجاد

<sup>1</sup> - محمود محمد القردحجي ، اثر عمليات إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة : دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير ، إشراف الدكتور اسعود محمد المحاميد ،قسم الأعمال الالكترونية ، جامعة الشرق الأوسط ،المملكة العربية السعودية،2013 .

التخطيط المنشود في ظل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات . الأمر الذي أدى إلى عد عملية الربط و التكامل بين تنمية الموارد البشرية و ذكاء المنظمة على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها ، ناهيك عن أهمية الدور إلي يؤديه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التناسق و التكامل في المنظمة ، وتتمثل مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية :

- 1- ما أثر عمليات نظام إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة؟
- 2- ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي؟
- 3- ما أثر عمليات نظام إدارة الموارد البشرية في ذكاء التكيف التسويقي؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) .
- 2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )
- 3 - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء التكيف التشغيلي عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )

و قد تم تطبيق الدراسة على جميع المديرين و رؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميع بالمنطقة الشرقية ( الدمام ) و بلغ عددهم 216 مفردة.

أما عن النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام مرتبط بممارسة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتبعة ، و هذا يدل على أن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجميح فعالة.
- إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام مرتبط باختيار الموظفين ، و هذا يدل على أن عملية اختيار الموظفين في مجموعة الجميح فعال.
- إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام مرتبط بتدريب و تنمية الموظفين وهذا يدل على أن عملية تدريب الموظفين في مجموعة الجميح فعال.
- إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام مرتبط بتقييم أداء الموظفين ، و هذا يدل على أن عملية تقييم أداء الموظفين في مجموعة الجميح فعال.
- إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام مرتبط بتصميم العمل ، و هذا يدل على أن تصميم العمل في مجموعة الجميح فعال.
- إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام مرتبط بتدريب و تنمية الموظفين وهذا يدل على أن عملية تدريب الموظفين في مجموعة الجميح فعال.
- إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام مرتبطة بالمساواة بين الموظفين ، وهذا يدل على أن المساواة بين الموظفين في مجموعة الجميح فعال.
- إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام مرتبط بجودة العمل ، و هذا يدل على أن جودة العمل في مجموعة الجميح فعال.
- إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام مرتبط بنظام الحوافز و المكافآت وهذا يدل على نظام الحوافز و المكافآت في مجموعة الجميح فعال.

- هناك ارتباط وثيق بين ( اختيار الموظفين، و تقييم الموظفين ، و تصميم العمل ونظام الحوافز ، و المكافآت) كعمليات نظم إدارة الموارد البشرية التسويقي في مجموعة الجميح في الدمام ، وهذا يدل على ان مجموعة الجميح ترعى هذه العمليات و تهتم بها من وجهة ذكاء الاستثمار التسويقي.

- إن ذكاء الاستثمار التسويقي في مجموعة الجميح بالدمام غير مرتبط ب (تدريب الموظفين ،المساواة بين الموظفين ،و جودة العمل) ، و هذا يدل على أن (تدريب الموظفين المساواة بين الموظفين ، و جودة العمل) في مجموعة الجميح فعال.

- هناك ارتباط وثيق بين (تدريب الموظفين، و تقييم الموظفين ،و تصميم العمل وجودة العمل ) كعمليات نظم إدارة الموارد البشرية و بين ذكاء التكيف التشغيلي في مجموعة الجميح في دمام ، وهذا يدل على أن مجموعة الجميح ترعى هذه العمليات و تهتم بها من وجهة ذكاء التكيف التشغيلي .

- إن ذكاء التكيف التشغيلي في مجموعة الجميح بالدمام غير مرتبط ب ( اختيار الموظفين ،المساواة بين الموظفين ، و نظام الحوافز و المكافآت) ، و هذا يدل على أن (تدريب الموظفين ، و تقييم الموظفين ، و تصميم العمل ، و جودة العمل ) في مجموعة الجميح فعال.

\* تعقيب عن الدراسة :

تختص إدارة الموارد البشرية في المنظمات لتنفيذ خططها الإستراتيجية إلى تخطيط فعال من حيث إعدادها بما تتوافق و قدرات العاملين و الدور الذي أنيط لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق و التكامل في المنظمة ، و اختيار الموظفين الأكفاء من شأنه أن يضيف على المؤسسة ذكاء ، وهذا الذكاء مرتبط إلى حد ما بالتدريب الفعال للموظفين ، كما أنه مرتبط بعملية تقييم الأداء و التصميم الجيد للوظائف ، و العدالة بين الموظفين فيما يخص

الحواف و تقييم الأداء ، و بالتالي فجدارة التسيير لمختلف الوظائف المنوط بإدارة الموارد البشرية من شأنه أن يضفي ذكاء للمؤسسة كما أن التعرف على أهمية الاستثمار في إدارة المواهب للمنظمة من خلال المحافظة على هذه المواهب وحفزها على تنفيذ الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

### ب - التخطيط للتنمية البشرية المستدامة لإعادة تأهيل الشباب لسوق العمل<sup>1</sup>:

أهمية التنمية البشرية المستدامة للقوى العاملة المتعطلة عن العمل رغم توافر العديد من فرص العمل ، كما أن هناك فجوة بين النظام التعليمي و ما يخرج من نوعيات من الخريجين لسوق العمل من ناحية و احتياجات سوق العمل من ناحية أخرى، كما أن مشروعات التنمية البشرية تواجه الكثير من المعوقات في المؤسسات الأهلية لإعادة تأهيل الشباب لسوق العمل ، و جاءت هذه الدراسة لمحاولة التوصل لمتطلبات التخطيط للتنمية البشرية المستدامة من أجل إعادة تأهيل الشباب لسوق العمل للحصول على فرص العمل المتاحة.

ودار التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث حول : ما متطلبات التخطيط للتنمية البشرية المستدامة لإعادة تأهيل الشباب لسوق العمل ؟  
و تمخضت عنها افتراضات تمثلت فيما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض الخصائص الشخصية و الاجتماعية للشباب الباحث عن العمل و التحاقهم ببرامج التدريب و التأهيل لسوق العمل .

<sup>1</sup> - منى عطية خزام خليل، التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث ، الازارطة، الإسكندرية

2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض الخصائص الفنية و المهنية للشباب الباحث عن العمل و التحاقهم ببرامج التدريب و التأهيل لسوق العمل .

3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض الخصائص الشخصية و الاجتماعية للقيادات الشعبية و مشاركتهم في جهود التنمية البشرية.

اعتمدت الباحثة على المنهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة و بطريقة الحصر الشامل، واستخدمت الاستبيان لثلاث أصناف من الفئات ، استبان خاص بالشباب الباحث عن العمل و بلغ عددهم 350 شابا ، استبيان خاص بالقيادات الشعبية بمنطقة البحث وهو حصر شامل لهم و بلغ عددهم 50 مفردة ، و الاستبيان الأخير لصحاب الأعمال من المصانع و الشركات في منطقة شبرا الخيمة محافظة القليوبية.

أما عن نتائج الدراسة فقد أفضت إلى:

\* تحديد حاجة الشباب للتدريب و التأهيل على عمل كما يلي:

- أغلبية الشباب لديهم استعداد لتغيير عملهم الحالي.

- استعداد نسبة كبيرة من الشباب للتدريب.

- التدريب يوفر معارف جديدة و دخلا زائدا.

- المهن المرغوب فيها هي الأعمال المرتبطة بالبيع و السوق، السكرتارية و الأعمال الإدارية، الأعمال المرتبطة بالإنتاج وأخيرا الأعمال المرتبطة بالسياحة و الفنادق.

\* تحديد احتياجات سوق العمل من الوظائف و الأعمال كما يلي:



- أغلبية أصحاب الأعمال و القيادات أكدوا بأن صعوبة حصول الشباب على العمال يعود إلى عدم تناسب تعليمهم مع متطلبات العمل و عدم وجود التدريب و التأهيل وكذلك عدم رغبة الشباب في العمل الجاد.

- اجمع أصحاب الأعمال و القيادات أن التدريب الجاد يوصل إلى إيجاد عمل و السوق بحاجة إلى أعمال مرتبطة بالتسويق، السكرتارية ، صيانة الأجهزة ، صناعة الملابس وأخيرا صناعة الأغذية.

- استعداد أصحاب الأعمال و القيادات على توفير التدريب بمؤسساتهم.

\* تعقيب عن الدراسة :

الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام و ضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم ، فهذه الدراسة أرادت قياس العلاقة بين النظام التعليمي و مخرجاته من المكونين و المتعلمين من جهة و الذين سيتوجهون لسوق العمل ن و الاحتياجات الفعلية أو ما يحتاجه فعلا سوق العمل ، و هي دراسة ذات فائدة و أهمية كونها لجأت إلى المقياس الأصلي و الفعلي و هي احتياجات الواقعية لسوق العمل من الموارد البشرية و هو ما عبّر عليه بمتطلبات التنمية البشرية من أجل إعادة تأهيل الشباب لسوق العمل ، لتقيس طموحات الشباب من جهة و أمل أو استطلاعات القيادات و أصحاب الأعمال و المصانع و الشركات من جهة أخرى ، و الوقوف بالتالي على طموحات الشباب الراغب إما في العمل أو تغيير طبيعة عمله من ناحية و الصعوبات أو النقائص التي يشتمل منها أصحاب الأعمال و المصانع و الشركات و التي من شأنها أن تذلل الصعاب للطرفين معا .

3- الدراسات الوطنية :

أ - السلطة و المؤسسة العمومية في الجزائر- مسالة ازدواجية دور تسيير الموارد البشرية و إعادة تنظيم السوق الوطنية لتسويق المواد البترولية " نفضال " :

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع السياسي بجامعة الجزائر 2 من إعداد حقيقي ناجي عبد المؤمن ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد اللاوي حسين للسنة الجامعية 2012- 2013 .

حيث انطلق الباحث من محاولة الرد على مسألة معرفة في حالة ما إذا كان وضع تنظيميا جديدا للعمل( التوسيع، الإثراء الوظيفي، التناوب ، استقلالية الفرق وإعادة التدوير التدريب ، تحسين الروح المعنوية والقضاء على الكبح والتخريب ... إلخ ) يتوافق بتجانس أم عكس ذلك ، بل بالتخالف مع أوضاع عمال المؤسسة الوطنية نفضال، و هو الأمر الذي يمكن ملاحظته حسب الباحث من خلال إجراءات ومعايير التوظيف ، التحويل ، الترقية والتطوير الوظيفي .

و من خلال هذه التساؤلات، تبين وجود فعلي لأزمة تنظيمية للعمل، و التي هي الأخرى لها علاقة وطيدة بسلطة صنع القرار، وبالتالي، بالعلاقات العمالية الناتجة عن عملية تسيير الموارد البشرية ، ذلك لأنه يبدو أن محاولة عقلنة و ترشيد العمل وجود عامل يؤدي حتميا إلى تسريح العمل الجماعي .

... فتساءل كيف وصلت مؤسسة عمومية جزائرية إلى خطر الشلل التام في مصالحتها الإنتاجية ؟ لماذا هذا التناقض الواضح بين تنظيم العمل الواضح و المبسط بفضل آليات وقواعد تسيير الموارد البشرية ، المقيد بالسلطة المقررة الإدارية و التقنية لم تتمكن للأسف من وضع نظام تكامل تام للعمال في المؤسسة داخل مجموعة ينتمون إليها يوميا ؟

لهذه الأسباب كلها أراد الباحث فحص تجربة تخصيص المهام الأساسية بإجراء تحقيق شامل داخل وحدتي إنتاج مختارتين ( تشمل كلاهما 295 عامل) مع تحليل دوافع العمل المعززة في تسيير الموارد البشرية و أنظمة السلطة و القرار في المؤسسات العمومية .إلى جانب النقد التقني للنظام التaylorي الذي سوف يتم معالجته من خلال الشذوذ الواضحة في توظيفاته الميدانية . و بالتالي لأي معاملات و تسويات تستعد فوالق و تكسرات العقلانية في مؤسسة نفعال ؟ ما هي التجاوزات و الإفراطات إلى جانب التضادات في الإجراءات الحقيقية للسلطة و الحكم ؟ مع الإشارة إلى أن الاختلال الوظيفي التقني يبدو ذو علاقة مباشرة مع الاختلال الوظيفي السلطة و الحكم والاختلال الوظيفي الاجتماعي بمفهومه الشامل.

الفرضيات :

- إن الإشكالية المقدمة سابقا تعتمد على الفرضيات التالية :
- علم الاجتماع الاقتصادي، الذي يعتبر أن النشاط الاقتصادي ذو بعد هام في النشاط الاجتماعي، أو بالأحرى فإن الحدث الاقتصادي ناتج بطريقة مباشرة عن الحدث الاجتماعي .
- أزمة تنظيم العمل ناتجة حتما من أزمة نظام السلطة المقررة داخل المؤسسة العمومية في نفعال.
- تعاني جودة العمل و جودة الخدمة من الإهمال المعنوي التام من طرف العمال بسبب المهام المكررة و المبسطة التي أصبحت ذو تنظيم كلاسيكي في المؤسسة .
- قامت الميكانيزمات المدرجة من قبل هياكل تسيير الموارد البشرية بوضع الحدود الواضحة فعلى سبيل المثال وضوح الاختلال الوظيفي التقني و الاختلال الاجتماعي في وحدات الإنتاج بمؤسسة نفعال.

- الفرار من العمل، التوقف عنه ، مقاومة التوقيت، المشاكل المهنية حول ظروف العمل لها علاقة مباشرة أم غير مباشرة مع الأزمة الاجتماعية للأشكال التنظيمية للعمل، أو لأزمة العلاقة مع الحكم المقرر و عملية تطبيق السلطة.

- خيبة أمل الموظفين في المؤسسة حاليا لإعطاء الثقة في التجارب الحديثة للتنظيم للعمل إلى جانب سياسة تسيير الموارد البشرية.

- تمكنا من اعتبار التقدم التقني ناتج بالضرورة من التطورات العامة في الحياة المهنية كما نظنه دائما ، و بالتالي استخلاص أن الأزمة الحالية للعمل داخل المنظمة العمومية ليست إلا عامل يغذي الأزمة أيديولوجية للتقدمات بصفة عامة ، وبصفة خاصة تقدمات المؤسسة العمومية الصناعية.

- اعتبار التنظيم الجديد للعمل ناتج عن بروز أشكال جديدة للسلطة المقررة والمسلمة حتميا بفضل أشكال جديدة من التحكم الاجتماعي.

- أخيرا ، يمكن لأزمة تنظيم العمل أن تجد حلا بفضل إعادة هيكلة المؤسسة العمومية كما لها قضايا في تغيير العلاقات الاجتماعية، أين الإطار تجاوز المؤسسة بل مس توزيع السلطة في المجتمع كله.

خلال الدراسة فضل الباحث تقنية المؤسسة المستمرة و الدائمة في الوجدتين المختارتين للدراسة. حيث أن جوهر البحث أدرج وحدتي الإنتاج (أي 295 عامل)، و اعتماد المنهجية النوعية و الكمية، و ذلك للتقرب مباشرة بمسألة تنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية ، والسلطة المقررة و التقنية المسيرة لهم .

و قد خلصت الدراسة إلى:

أسباب إخفاق تطبيق السلطة و تسيير الموارد البشرية في مؤسسة عمومية مثل مؤسسة نפטال لأنها مؤسسة وطنية اتخذت مسار العولمة طريقا لها مم يفرض عليها التغيير لإعادة تنظيم العمل داخلها و ذلك بالطبع لرفع الجودة و الإنتاجية . لكن هذا التغيير يتطلب من المؤسسة تضحيات اقتصادية مادية مثل الإعداد و تكلفته، استثمار التدريب مع الرسكلة وغيرها. و تدخلات معنوية من قبل العامل مثل الروح المهنية والمنافسة والعزيمة الانتقادية للوصول إلى الجودة في الإنتاجية.

اتضح من الميدان خلاقات متكررة و خطيرة تؤدي إلى إخفاق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة عموما و الوحدة خصوصا، لأن كل عامل يظن أنه فريد لا يمكن تعويضه أو تدريبه بفضل منصبه أو أقدميته واضعا نفسه في قوقعة يتخذ فيها الإجراءات لوحده ، و يجد نفسه بالمقابل تحت سيطرة التaylorية بإهمال التسلسل الهرمي للمناصب الموضوعية رغم أن المعايير المستغلة مستحيلة التطبيق على كل العمال بنفس الطريقة لاختلاف مناصبهم بكل بساطة. و لذلك لا بد من المسيرين الإصغاء للبنود النابعة ما بين العمال لاتخاذ القرارات الجماعية بدل القرارات الفردية الفاشلة و بالتالي ترقية و دفع الأجور لأصحاب الرقي والتطور داخل المؤسسة العمومية فيكون النجاح اقتصادي يولد النجاح الاجتماعي بتولد روح المنافسة بين العمال و حتى بين أصحاب القرارات المسيرين للمؤسسة العمومية .

... وأصبح من الضروري في مؤسسة نפטال وضع نظام حديث في تسيير الموارد البشرية على مستوى جميع الهياكل و الورشات المشكلة لها و ذلك بإدراج تطبيق السلطة ميدانيا مع الإصغاء لجميع التدخلات للاستفادة منها و ترقية أصحابها مهنيا و بالتالي تولد روح المنافسة الاجتماعية ما بين العمال مهما كانت مهامهم داخل المؤسسة العمومية، وبالتالي يصبح التسيير الخاص بالموارد البشرية اقتصادي اجتماعي في أن واحد.

\* تعقيب عن الدراسة :

لقد تناولت هذه الدراسة آلية تنظيم العمل بالمؤسسة الجزائرية من خلال محاولة إبراز دور السلطة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية و ذلك بمحاولة إبراز العلاقة الموجودة بين التنظيم و إعادة التنظيم في المؤسسة قيد الدراسة و دور السلطة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، بحيث انطلقت الدراسة من خلال آليات تنظيم العمل الذي كان من المفروض تنظيمات جديدة و المتمثل في العديد من المهام كتوسيع العمل ، و الإثراء الوظيفي ، و التدريب الفعلي ، و تحسين الروح المعنوية للعمال ، و نقادي العديد من العقبات التي تعوق عملية العمل من كبح للعمل و التخريب و غيره ، لتصل الدراسة إلى تواجد فعلي لأزمة تنظيمية للعمل ، و التي لها علاقة بسلطة القرار والعلاقات العمالية بفعل تقييد إدارة الموارد البشرية بالسلطة الإدارية المقررة ، التي نتج عنها أزمة في تنظيم العمل و جودته ، و العديد من المشاكل العمالية من خلال التوقفات عن العمل و الفرار منه و مقامة التوقيت.

ب - إدارة الموارد البشرية و نماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية  
دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية انتيبويوتيكال "صيدال" :

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الجزائر 2 ، من إعداد الطالب منادلي محمد ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور مقراني الهاشمي للسنة الجامعية 2011-2012

حيث دارت إشكالية الباحث حول ... التطورات الجديدة والموجودة في الساحة الوطنية وخاصة بعد استقلالية المؤسسات العمومية ، وفتح السوق الوطنية أمام المنتجات العالمية ، ومن خلال انضمام الجزائر لمنظمة العالمية للتجارة تعد السبب الذي أدى إلى عجز الكثير

من المؤسسات الوطنية عن منافسة هذه البضائع، نظرا للديون التي كانت تتخبط فيها هذه المؤسسات الأمر الذي أدى إلى إفلاسها و تسريح عمالها .

وفي المقابل استطاعت بعض المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات و ذلك عن طريق تطوير منتجاتها وجعلها طبقا للمعايير العالمية، وبأسعار منافسة، وفتح رأسمالها للمساهمة ومن بين هذه المؤسسات نجد مجمع صيدال ، الذي بدوره استطاع التحكم بالجانب المادي والمتمثل في امتلاكه للتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في تطوير الإنتاج، و العنصر البشري و المتمثل في تأهيل وترقية العنصر البشري في المؤسسة، لمواجهة هذه المنافسة، وباعتبار أن هذا المجمع هو أكبر مؤسسة صيدلانية في القارة الإفريقية وطاقته الإنتاجية تغطي احتياجات السوق الوطنية وتتجه إلى الخارج أيضا .

إذ هو يعد من بين أهم التنظيمات الاقتصادية التي استفادت من التراكم العلمي المعرفي وتأثرت بالتحولات الاجتماعية و الاقتصادية في الجزائر مما يجعلها أمام إشكالية فعالية التسيير في هذا المجمع لارتباطه بإدارة الموارد البشرية .

و هذا ما نسعى الوصول إليه في هذه الدراسة و ذلك من خلال طرح التساؤل العام

إلى أي مدى تؤثر فعالية إدارة الموارد البشرية على نجاعة التسيير في مؤسسة صيدال؟

- 1- هل سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة لها دور في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية ؟
- 2- إلى أي مدى نظام الحوافز يرتبط بفعالية التسيير لإدارة الموارد البشرية ؟
- 3- هل الإصلاحات المطبقة في مؤسسة صيدال لها دور في فعالية إدارة الموارد البشرية؟

الفرضيات :

الفرضية العامة:

ترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية بمدى نجاعة عملية التسيير من خلال السياسة التكوينية، ونظام التحفيز، وعملية تطبيق الإصلاحات الاقتصادية.

الفرضية الأولى :

تؤدي سياسة التكوين داخل المؤسسة إلى زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الثانية :

فعالية إدارة الموارد البشرية تزداد بطبيعة نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة.

الفرضية الثالثة :

عملية تطبيق الإصلاحات الاقتصادية المرتبطة بالمؤسسة هي نتيجة لفعالية إدارة الموارد البشرية.

وقد استخدم الباحث المنهج الكمي في دراسته ، واستعان بالتقنية الاستمارة ، كما استعمل العينة القصدية لفئة إطارات المؤسسة لتشمل العينة 220 مفردة.

أما عن أهم النتائج المتوصل إليها تكمن فيما يلي :

- كلما كان هناك تكوين كان هناك تكيف مع محيط العمل، و هذا يسهل عملية الاندماج بين العمال.

- نمط التكوين المستمر هو ميزة أساسية للمؤسسة الإنتاجية.

- نمط التكوين المعتمد له علاقة وطيدة في التسيير الجيد لإدارة الموارد البشرية وهو نفسه يرتبط بمستوى الخدمات .



- التكوين في المؤسسة الإنتاجية لو علاقة بنوعية المنتج أكثر من له علاقة بتشريع العمل مثلا الترقية.

- التكوين المستمر يساعد عمى التحكم الجيد في التقنيات الجديدة.

إن هذه الاستنتاجات بينت لنا أن نظام الحوافز المطبق في مؤسسة صيدال يخضع لآليات تشريعية وتنظيمية و هو يتجسد في :

- الترقية عامل أساسي في نظام الحوافز المطبق و هنا نشير أن الترقية ترتبط مع مجموعة من المؤشرات ( العلاقة مع إدارة الموارد البشرية، العلاقة بين العمال ، الكفاءة المهنية ).

- نظام الحوافز في المؤسسة يعتمد على الكثير من التشجيعات و هذا ما نجده أكثر في لجنة المساهمات.

- يرتبط نظام الحوافز بنظام الأجور كما يرتبط بالخبرة المهنية للعمال.

- و من خلال هذه الاستنتاجات تبين لنا انه ليس بضرورة أن تزداد فعالية الموارد البشرية بازدياد التحفيز المطبق في المؤسسة، وعليه يمكن أن تجزم أن الفرضية قد تحققت.

- لقد بينت لنا الدراسة الميدانية أن الإصلاحات الاقتصادية عملية تطبيقها مرتبط بفعالية الموارد البشرية، و هنا نوجز أهم الاستنتاجات :

- الإصلاح الاقتصادي لمؤسسة صيدال يعني استقلاليتها، هذه الاستقلالية حسب العمال تطويرها مما يجعلها أكثر تنافسية وبالتالي ضمان إستمراريتها .

- نجاح الإصلاحات الاقتصادية لمؤسسة صيدال مرتبط بمدل اقتناع المبحوثين بإستراتيجيتها التسييرية ، و هذا مرتبط بنوعية خدماتها و ملائمة ظروف العمل فيها كما أن أهم أبرز مؤشرات نجاح الإصلاحات هو حصول على تراخيص الجودة مما ساعدها على

تحسين من نوعية منتجاتها الأمر الذي مكنها من كسب ثقة زبائنها ، الأمر الذي انعكس إيجابيا على أغلب المبحوثين حيث صرحوا أن الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية الفعالة .

و من خلال هذه الاستنتاجات يتبين لنا أن الإصلاحات الاقتصادية ترتبط ارتباطا وثيقا بفعالية إدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن أن نجزم أن الفرضية قد تحققت.

- إن المتغيرات التي انطلقت منها الدراسة (التكوين، نظام الحوافز، الإصلاحات الاقتصادية) أثرت بصورة واضحة في نجاعة عملية التسيير ،غير انه في الوقت نفسه تأثرت بمجموعة من المتغيرات السوسولوجية انطلاقا من مفهوم التغيير الاجتماعي الذي يعبر في طياته على التغيير التنظيمي و إفرازات التحولات الاجتماعية إلى مفهوم الرضا الوظيفي كعملية التخطيط الاستراتيجي لتجعل من الفرد يكتسب هوية عامل في ظل الإصلاحات الاقتصادية الجديدة.

\* تعقيب عن الدراسة :

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عديدة ساهمت بشكل كبير في تغيير المفاهيم والإيديولوجيات و كذا الإستراتيجيات و بالتالي تغير القرارات و الأنظمة، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها القلب النابض للاقتصاد الوطني، بالرغم من أنها كانت ولا زالت مختبرا للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة ، و من إفرازات التغيرات الاقتصادية العالمية و تماشيا مع هذه التغيرات ، كان لزاما على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تواكب هذا التغيير،ومن صمنها استقلالية المؤسسات و فتح السوق الوطنية أمام المنتجات العالمية ، و من ضمن هذه المؤسسات مؤسسة صيدال بحكم منتجها الحيوي ، كان لزاما عليها أن تواكب مختلف التغيرات سوا أن طبيعة الإنتاج المحكوم عليه أن يصل إلى درجة الجودة والآليات التكنولوجية التي حتمت عليها التكنولوجيا بالتغيير المستمر والدائم

و منظومة الموارد البشرية التي يقع على عاتقها التسيير الرشيد ، و ذلك بمختلف وظائفها بداية من سياسة التكوين ونظام التحفيز و تطبيق الاصطلاحات الاقتصادية ، فالتكوين كفيل باندماج العمال في عملية العمل و الذي له دور كذلك في العملية الإنتاجية و نوعيتها ، والتحكم في التقنيات الجديدة ، و التحفيز هو الآخر وبمختلف أبعاده و دوره في تفعيل إدارة الموارد البشرية ، كنا أن الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة من شأنها أن تفعل و ترسخ قدم المؤسسة في مواجهة التغير و التحدي الاقتصاديين .

**ج - أنظمة تقييم الأداء و أثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط نموذجاً -**

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل بجامعة الجزائر 2 من إعداد نوري محمد ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور حقيقي نور الدين للسنة الجامعية 2013-2014

حيث دارت إشكالية البحث حول واقع نظام تقييم الأداء و أثره في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية عموماً و في مؤسسة سونلغاز على وجه الخصوص ، كأحد متطلبات الدراسة ، و طرح بالتالي الباحث التساؤل الآتي: هل تساهم فعلاً أنظمة تقييم الأداء في بناء و توجيه برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

و انجر عنها تساؤلات جزئية أخرى متمثلة في :

- هل يدرك القائمون على تطبيق نظام تقييم الأداء طرق و أساليب استخدامه، في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالوسط؟

- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء في تحديد برامج التدريب على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالوسط ؟
- هل تضع إدارة الموارد البشرية قوائم المستفيدين من الترقية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط على أساس نتائج عملية تقييم الأداء ؟

### فرضيات الدراسة :

#### الفرضية الأولى:

- يدرك القائمون على تطبيق نظام تقييم الأداء طرق و أساليب استخدامه ، في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالوسط .

#### الفرضية الثانية :

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء في تحديد برامج التدريب على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالوسط .

#### الفرضية الثالثة:

- تضع إدارة الموارد البشرية قوائم المستفيدين من الترقية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط على أساس نتائج عملية تقييم الأداء .

و قد تم اختيار مديريتين تنفيذيتين وهما مديرية التوزيع البلدية و مديرية التوزيع بورقلة.

- و قد استخدم الباحث في دراسته العينة الطبقية و تم التطبيق على 117 مفردة من مختلف الفئات السوسيو- مهنية ، كما تم استخدام المنهج الكمي والاستمارة كتنقية بحث .

و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- أن تطبيق إجراءات نظام تقييم الأداء في مديرتي توزيع الكهرباء و الغاز بالبليدة و ورقلة لم ترق إلى مستويات تنظيمية تسمح بالربط بين مدخلات النظام (معايير الأداء) ومخرجاته (تنمية المورد البشري ، على وجه الخصوص) ، حيث بينت هذه النتائج أن الضعف المسجل في إجراءات تقييم الأداء كان أساساً على مستوى التطبيق و ليس على مستوى معايير النظام بحد ذاته .

- نظام تقييم الأداء المعمول به في المنظمة يسمح بإعطاء صورة حقيقية لنوعية أداء وكفاءة الموارد البشرية ، و ذلك بالنظر إلى اعتماد هذا النظام و بشكل أساسي على المعايير الخاصة بالمرودية الإنتاجية التي تتماشى و طبيعة نشاط هذه المنظمة ، كما تؤكد هذه النتيجة أيضا المعلومات المستقاة من تصريحات و آراء رؤساء الأقسام باعتبارهم أحد الأطراف الفاعلة في نجاح أو فشل تطبيق نظام تقييم الأداء.

- لا يتم اتخاذ نتائج تقييم الأداء كقاعدة معلومات يتم الاعتماد عليها في إعداد برامج التدريب في مديرتي توزيع الكهرباء و الغاز بالبليدة و ورقلة ، و هو ما يوضح الخل الموجود على مستوى تطبيق إجراءات التقييم و استغلال نتائجه كأداة علمية و عملية توفر لإدارة الموارد البشرية المعلومات الكافية عن حالة المورد البشري داخل المنظمة ومستويات الكفاءة في إنجاز المهام مقارنةً بالأهداف المسطرة.

- أن الاستفادة من الترقية في مديرتي توزيع الكهرباء و الغاز بالبليدة و ورقلة لا تخضع لنتائج عملية تقييم أداء المورد البشري ، أي أن الترقية باعتبارها وسيلة لتنمية المورد البشري لم تأتي كأحد مخرجات نظام تقييم الأداء ، و هو ما يشكل انقطاعا في السيرورة العملية لهذا النظام . حيث تبين تدخل بعض العوامل غير الموضوعية ، كعامل الأقدمية في المؤسسة و كذلك العلاقات الشخصية أسهم في تكوين هذه الوضعية المبهمة في النظام

بأكمله ، و التي تعيق التغذية العكسية التي تساهم في تأقلم نظام تقييم الأداء مع بيئته التنظيمية.

\* تعقيب عن الدراسة :

إن عملية تقييم الأداء تنطوي على قياس الأداء الفعلي و مطابقته مع الأداء المعياري، ولقياس الأداء بمؤشراته الكمية و النوعية يستدعي وجود معايير أداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي بعيداً عن كل تحيز أو محاباة ، و هذا يعني أن تقييم أداء الأفراد يتطلب توفر عنصرين أساسيين ، وجود معايير للأداء و قياس الأداء الفعلي ، فالدراسة حاولت التقرب من واقع نظام تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز ، وإن كان فعلا هذا النظام يساهم في توجيه برامج التدريب من خلال ملاحظة النقائص المسجلة على مستوى العمال ، كما أنها تساهم في نظام الترقية ، غير أن تطبيق إجراءات نظام تقييم الأداء لم يرق إلى مستويات تنظيمية تسمح بالربط بين معايير الأداء و تنمية الموارد البشرية ، حيث أن الضعف سجل على مستوى التطبيق ، كما أن نظام تقييم الأداء المعمول به يسمح بإعطاء صورة لنوعية أداء الموارد البشرية ، و برنامج التدريب لا يعتمد فيه على نتائج تقييم الأداء، و الأمر نفسه بالنسبة لنظام الترقية الذي يحتكم إلى معايير غير موضوعية و لا يتم بصلة إلى نظام تقييم الأداء.

#### د - الاستثمار في الموارد البشرية و دوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم بمعهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة الجزائر من إعداد قارح مبروك ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور بن تومي عبد الناصر للسنة الجامعية 2013-2014 .

حيث انطلق الباحث من كون الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خطت ونفذت فالعصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات

ليطرح تساؤله عما هو واقع الاستثمار في الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة؟ وما مدى انعكاسه على تسييره؟ .

هل هناك إستراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في وزارة الشباب والرياضة؟

- هل عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على أسس مدروسة وواضحة؟

هل هناك سياسة واضحة لدى في وزارة الشباب والرياضة لتكوين ورسلة مواردها البشرية؟ هل نظام تقييم الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة المعتمد يعكس المردود الفعلي لموظفيها؟ .

هل معايير الحوافر والمنح والترقيات الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة تخضع لشروط ثابتة ومدروسة وواضحة؟

ليخلص بعد ذلك لمجموعة من الفرضيات وهي كالتالي :

- الفرضية العامة :

هناك استثمار للموارد البشرية الداخلية والخارجية في وزارة الشباب والرياضة ينعكس بالإيجاب على تسيير مخلف مصالحها.

الفرضيات الجزئية :

هناك إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في وزارة الشباب والرياضة.

- إن عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على أسس مدروسة وواضحة.

- هناك سياسة واضحة لدى في وزارة الشباب والرياضة لتكوين و رسلطة مواردها البشرية.

- إن نظام تقييم الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة المعتمد يعكس المردود الفعلي لموظفيها.

- إن معايير الحوافر والمنح والترقيات الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة تخضع لشروط ثابتة ومدروسة وواضحة.

و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نجلها فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن الوزارة تولي اهتمام وتبذل جهدا في مجال الاستثمار في الموارد البشرية ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب.

- لم يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد.



- أن عملية وصف الوظيفة ودراستها يتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة وأن الوزارة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة و تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية والخارجية .
- رضا الموظفين في اعتماد الوزارة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لتوفير احتياجات المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة على طرق جيدة في اختيار وتعيين الموارد البشرية.
- هناك معرفة وعلم من قبل الموظفين بسياسة الوزارة تجاه طرق اختيار وتعيين الموارد البشرية بشكل كبير، وأن عملية اختيار المرشحين تتم وفقا لمبدأ الجدارة وبناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة وأن الوكالة تسعى لاستغلال الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، و أظهرت الدراسة ضعفا في مدى قياس الاختبارات للمهارات اللغوية للمتقدمين.
- يوجد تأثير ضعيف للبرامج التدريبية تدل على خلل في إستراتيجية التدريب المتبعة وقد يعزى ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية أو الميزانية المخصصة للتدريب.
- البرامج التدريبية المتبعة في الوزارة و التي تعمل على رفع كفاءة الموظفين ليست على المستوى المطلوب. فإجابات المبحوثين كانت:
- يوجد القصور و ضعف واضح في استخدام الإدارة لمعايير محددة في قياس تحسن أداء الموظفين بعد التدريب وانه لا يوجد متابعة لمدى التقدم الحاصل بعد التدريب وانه لا يتم وضع برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته.
- هناك ضعف في عملية التقييم المتبعة حيث أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود.

- ضعف واضح في مدى قياس نموذج تقييم الأداء لقدرات الموظف الفعلية وتدنّي في نسبة الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء المتبع.
- أظهرت الدراسة أن سياسة المكافآت والأجور والحوافز التي تقدمها الوزارة لموظفيها تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين ولكن بشكل ضعيف.
- سياسة المكافأة والأجور والحوافز تأتي على رأس أولويات الموظف وتمثل له الدافع الأكبر للتطوير والتقدم وتزيد مع عوامل الولاء والالتزام الطوعي للوزارة.
- ضعف ارتباط الكفاءة بالترقية والذي يؤدي بدوره إلى زيادة معدل دوران الموظفين وخاصة المؤهلين منهم.
- عدم رضا الموظفين عن سياسة دفع الرواتب .

\* تعقيب عن الدراسة :

تناول الموضوع استثمار قطاع الرياضة بوزارة الشباب و الرياضة الجزائرية للموارد البشرية الداخلية و الخارجية و التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير مختلف المصالح و كذا التعرف على إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية التي تنتجها وزارة الشباب و الرياضة الجزائرية ،حيث أن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق أهدافها والموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، إذ تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار و النمو، حيث أن الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة لاستقطاب الموارد البشرية و التي تعتمد على معايير مدروسة للانتقاء و التعيين و تكوين و رسكلة الموارد البشرية و تقييم الأداء ونظام الحوافز من شأنه أن يعطي دفعا إيجابيا للمؤسسة ، و لكن السياسة المعتمدة من قبل المؤسسة في استثمارها للمورد البشري لم ترقى إلى المستوى المطلوب ، وهذا لعدة أسباب

منها عدم تجديد السمات و الخصائص الجيدة للأفراد المستقطبين ، و ضعف في برامج التدريب للمؤسسة ، أما عن الحوافز فهي مفعلة بدرجة ما .

و- أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات:

دراسة حالة : عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة في علوم التسيير دكتوراه علوم ، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة -

من إعداد الطالبة مانع سبرينة تحت إشراف الأستاذ الدكتور موسي عبد الناصر للسنة الجامعية 2014-2015 .

طرح إشكالية الدراسة :

في ظل الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالجامعة، وفي إطار إبراز العلاقة وتحديد الأثر الذي ترسمه على الأداء البشري في الجامعات عموما والجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي " أم البواقي" على وجه الخصوص، يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟

ثانيا: تساؤلات الدراسة بغية الإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة، يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟

- ما المقصود بالأداء البشري وما هي الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع في مستوياته؟

فرضية الدراسة الرئيسية :

يشكل كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجاباً في مستويات أدائهم.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية

- الفرضية الأولى :

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

الفرضية الثانية:

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

الفرضية الثالثة:

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

و تتدرج من الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الرابعة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة".

- الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة".

أما عن منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية فقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و اعتمدت على تقنية الاستمارة أو ما يطلق عليها الاستبيان أين تم توزيع 800 استمارة على أساتذة الجامعات الثلاث واسترجعت 524 استمارة التي اعتمدت في الدراسة .

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطيه تأثيرية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطيه تأثيرية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الإستراتيجية التطويرية ( تطوير تنظيمي، تطوير إداري وتطوير المسار الوظيفي) و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطيه تأثيرية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الإستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الوظيفة.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير العمر.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة الوظيفية.

\* تعقيب عن الدراسة :

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً من أهم موارد المؤسسة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، حيث أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، فنجاح المؤسسة يعتمد على عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية ، حيث بادرت الدراسة للإحاطة بأثر تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة الجزائرية حيث اقترن رفع مهارات ومعارف الموارد البشرية بفاعلية التدريب و التعليم التنظيمي و تطوير الإبداع الوظيفي لتوضح الدراسة للعلاقة الإرتباطية القوية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، كما أن تطوير التنظيم وتطور الإدارة و المسار الوظيفي و التي هي بمثابة

استراتيجيات تطويرية تؤثر على أداء الموارد البشرية، كما أن الإبداع الوظيفي له تأثيره هو الآخر على الموارد البشرية.

و من خلال الدراسات السابقة و التي تنوعت و تشابهت في طرح موضوع الدراسة والذي يقترب من تناول موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و الدور الذي يضطلع به سواء أن كان للفرد أو للمؤسسة و إفرازاتها بالتالي على المجتمع ككل، و ذلك بتنوع الرؤى والزوايا التي انطلقت منها من ناحية و كذلك وفق التخصص الذي تنوع من التناولات السوسولوجية إلى التناولات التسييرية أو الإدارية ، و ذلك راجع إلى طبيعة الموضوع الذي اجتمعت العديد من التخصصات في تناوله، و قد استخلصنا العديد من النتائج والتي أثرت مجال الدراسة ومنها :

- تحديد ملامح و شكل إدارة الموارد البشرية و مكانتها بالمؤسسة الجزائرية و التي تهدف لإيجاد قاعدة معرفية و معالم علمية لملامح التنظيم الجزائري للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية خاصة في العصر الحالي الموسوم بالتنافس الشديد.

- فقد أظهرت الدراسات أن العامل الجزائري لديه ثقافة لا تتعارض مع قيم المؤسسة، وتمتلك إستعدادات حقيقية للتغير وفق ما تمليه التغيرات، و هذا من شأنه أن يعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة و المجتمع ككل.

- يتميز الأجير أو العامل الجزائري بقيم ثقافية مشجعة كفاية لكي يوصي أصحاب القرار في الإدارة و التسيير، و يتميز أيضا بالإبداع الإداري و الذي هو مستوحى من الثقافة الجزائرية ، و الذي من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على المؤسسة .

- تلعب تقنيات الحديثة كتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات دورا أساسيا في العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب و الاختيار والتكوين و التدريب وكذلك زيادة المعرفة و الثقافة العمالية .

- استخدام التقنيات المعاصرة في مجالات العمل له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية، و خاصة في مجالات التدريب و التطوير و الاتصال ، و الذي لديه ارتباط مع بعض المتغيرات الشخصية كالمستوى الدراسي ،الفئة المهنية .
- أن التخطيط الفعال للموارد البشرية في المنظمات لتنفيذ خططها الإستراتيجية من حيث إعدادها لعملية نظم الموارد البشرية بأنواعها ، ومهاراتها ، و المدى الذي تتوافق فيه القدرات، و إمكانيات قوة العمل مع الاحتياجات المطلوبة من شأنه إيجاد التخطيط المنشود في ظل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.
- عملية الربط و التكامل بين تنمية الموارد البشرية و فعالية المنظمة على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنواعها ، و أهمية الدور الذي يؤديه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التناسق و التكامل في المنظمة .
- يعود سبب إخفاق تطبيق السلطة و تسيير الموارد البشرية في المؤسسة لأنها اتخذت مسار العولمة طريقا لها م يفرض عليها التغيير لإعادة تنظيم العمل داخلها وذلك بالطبع لرفع الجودة و الإنتاجية .
- إن التغيير في المؤسسة يتطلب منها تضحيات اقتصادية مادية مثل الإعداد وتكلفته استثمار التدريب مع الرسكلة و غيرها. و تدخلات معنوية من قبل العامل مثل الروح المهنية و المنافسة و العزيمة الإنتقادية للوصول إلى الجودة في الإنتاجية .
- خلاقات متكررة و خطيرة تؤدي إلى إخفاق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة عموما والوحدة خصوصا، لأن كل عامل يظن أنه فريد لا يمكن تعويضه أو تدريبه بفضل منصبه أو أقدميته واضعا نفسه في قوقعة يتخذ فيها الإجراءات لوحده.



- ضرورة وضع نظام حديث في تسيير الموارد البشرية على مستوى هياكل المشكلة لها وذلك بإدراج تطبيق السلطة ميدانيا مع الإصغاء لجميع التدخلات للاستفادة منها وترقية أصحابها مهنيا، و بالتالي تولد روح المنافسة الاجتماعية ليصبح التسيير الخاص بالموارد البشرية اقتصادي اجتماعي في أن واحد.

- إن الإصلاحات الاقتصادية ترتبط ارتباطا وثيقا بفعالية إدارة الموارد البشرية.

- تأثير المتغيرات كالتكوين، نظام الحوافز، الإصلاحات الاقتصادية في نجاعة عملية التسيير ، غير انه في الوقت نفسه تأثرت بمجموعة من المتغيرات السوسولوجية انطلاقا من مفهوم التغيير الاجتماعي الذي يعبر في طياته على التغيير التنظيمي وإفرازات التحولات الاجتماعية إلى مفهوم الرضا الوظيفي كعملية التخطيط الاستراتيجي لتجعل من الفرد يكتسب هوية عامل في ظل الإصلاحات الاقتصادية الجديدة.

### تاسعا - المقاربة النظرية :

لقد تعددت النظريات التي تناولت دراسة الموارد البشرية كون طبيعة الموضوع هو مجال اهتمام العديد من العلوم و التخصصات ، وذلك للتداخل الكبير بين مختلف الجوانب الاجتماعية ، الاقتصادية و حتى السلوكية ، حيث انجرت عن التحولات السريعة والمتعاقبة العديد من الأزمات التي عرفها مجال إدارة الموارد البشرية صاحبه تطور النظريات والمقاربات لما لها علاقة مباشرة بالأفراد " و إن الصورة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابهة " <sup>1</sup> ، ومع التطور العلمي و التكنولوجي و ما أفرزته الثورة التكنولوجية زاد الاهتمام أكثر بالثروة البشرية من اجل سد و إشباع طلبات النسق التكنولوجي ، وذلك من خلال توفير الكفاءات والمهارات

<sup>1</sup> - عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص6.

الفردية التي تحتاجها المؤسسات ، الأمر الذي انجر عنه انجاز العديد من البحوث و التي أعطت اعتبارا خاصا للموارد البشرية و هذا ما تضمنته النظريات الكلاسيكية والحديثة .

### 1 - حركة الإدارة العلمية :

ترتبط الإدارة العلمية بالمهندس فريدريك تايلور الذي بدأ أبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي و كان من أوائل الباحثين في نظرية الإدارة بحكم عمله بمصانع الصلب في فيلاديفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1887 م ، وقد قام جلال هذه الفترة بانجاز ثلاث مؤلفات ، أخرها كتابه الشهير " أصول الإدارة العلمية" الذي صدر عام 1911 ، والذي تضمن أبحاث أو دراسات تعتبر بحق اللبنة الأساسية للإدارة العلمية<sup>1</sup> ، و الذي سمي بالتنظيم العلمي للعمل ( O.S.T ) ، حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية ، فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية و استخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت ، كما ركز " تايلور" على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل و الأدوات المستخدمة ، و الزمن اللازم لكل مهمة ، و من خلال البيانات التي تم جمعها و كذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل ، و العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية ، و هنا يلح تايلور على " ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور و مكافئات أعلى ، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح " <sup>2</sup> ، وخلص إلى أن التحسين في الأداء الإنتاج الكمي لا يتم إلا من خلال الدراسة المتأنية و الدقيقة للطرق إنتاجية للتمكن من اقتراح تحسين الأداء ،

<sup>1</sup> - مهدي حسن زوليف ، الإدارة ، نظريات ومبادئ ، ط 1 ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 29.

<sup>2</sup> - جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، دار النهضة العمومية ، بيروت ، 1986 ، ص 36.

وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال ، وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية غير أن هذه المساهمة لا تتف انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب كتميزها بالتخصص الشديد ، والروتين و هذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد كما أنها تحتوي على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي<sup>1</sup>.

## 2- نموذج العملية الإدارية ( الفايولية) :

يعود فضل مدرسة التقسيم الإداري إلى الفرنسي هنري فايول الذي اهتم بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجودا في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموما.<sup>2</sup>

وفي حين ركزت الإدارة العلمية على المستوى الفني والإنتاجي، و قد بين فايول وجهة نظره في التنظيم ( النموذج الآلي ) و بالتالي لم يهتم بالعنصر البشري و لم يعتبره عنصرا مؤثرا في السلوك التنظيمي ، و أوضح أن الوظائف الإدارية لأي تنظيم يجب أن تنقسم إلى الوظائف التالية التنبؤ- التخطيط- التنظيم- إصدار الأوامر- التنسيق- الرقابة.

و هذا يعني التوفيق بين الشق التقني و التكنولوجي للمنظمة كالألات، إجراءات التشغيل واستغلال الآلات ، و الشق الإنساني و الاجتماعي للمنظمة كتوظيف الأفراد و فرق العمل

<sup>1</sup> - رابوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 18.

<sup>2</sup> - سعيد عيد مرسي بدر ، عملية العمل - مدخل لعلم الاجتماع الصناعي- ، الإسكندرية ، دار المعارف الجامعية ،

1992، ص222.

و الإجراءات العملية . و قد نظم هذه المعارف في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية والعامة " ، و قد أضفى صفة النسبية للوظائف المالية، التجارية التقنية والصناعية.

ولكن بالرغم من هذا فقد تعرضت إلى انتقادات أبرزها - : استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخر المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود ، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم<sup>1</sup>.

### 3 - النموذج البيروقراطي ( الفيبيري ) :

يعود إنشاء هذه النظرية في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر ن وهو عالم اجتماع عايش الجدل القائم بين أنصار نظرية الإدارة العلمية و نظرية العلاقات الإنسانية وكعالم اجتماع فقد وضع أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء أن كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية، و هو ما يعني سلطة المكتب أو حكم المكتب<sup>2</sup> ، وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم ، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف ، وعلى عمل يركز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة<sup>3</sup> .

وقد كان لماكس فيبر التجربة الأولى لتحليل المنظمات بالاستعانة بالظروف التاريخية والاقتصادية و الأنثروبولوجية التي ساعدت على نشوء و تطور المنظمة كالكامل وبالصفة التي عرفت دون غيرها ، حيث أعطى بعدا جديدا لمن هم بحاجة لمعرفة المنظمة بعمق بغية تحسين و عقلنة عمله ، فهو يرى أن المجتمع مدفوع نحو التغيير، و أن أنواع السلطة

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ،الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ،المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ،1984،ص74.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان يسري احمد، تطور الفكر الاقتصادي ، الجزء الأول ، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2003، ص 52.

<sup>3</sup> - Gilbert . j. B Probst et All, Organisation et Management; les Editions D'organisation , Paris ,1997 ; P 44.

التقليدية التي كانت تحكم المجتمع ما قبل التصنيع قد تغيرت إلى نوع رشيد من السلطات مع ظهور نظام المصنع الحديث، و أن الأفراد يمارسون سلطة الأمر قد تم اختيارهم وتعيينهم بناء على قواعد وإجراءات قانونية وليست على العرف أو التقاليد كما كان يحدث قبل ذلك .

و قد بنا "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على مبادئ وهي :

- التخصص و تقسيم العمل.

- التسلسل الرئاسي.

- نظام القواعد: لتحديد واجبات و حقوق العاملين.

- نظام الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

- نظام من العلاقات غير الشخصية لشيوع الموضوعية و الحياد في التعامل.

- نظام اجتياز و ترقية العاملين: و يعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل ، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجداء حسب الاستحقاق و لا تكون على أساس القرابة والمحاباة، إضافة إلى ما سبق ذكره من المبادئ يمكن إضافة بعض المبادئ الأخرى والتي قام بها كل من "كاتز و كاهن" بترتيبها و هذا سنة 1976 م

وقد دون كتاب "اقتصاد و مجتمع" Economie et société الجامع لكل المعارف التي حصلها خلال بحوثه الميدانية، و من خلالها حوصلها في مجموعة من المبادئ و المفاهيم التحليلية لمعظم أشكال المنظمات التي عرفت حتى ذلك الوقت.

وقد أشار فيبر أن التراجع عن البيروقراطية ليس بالأمر الهين كما يدعي البعض فمن وجهة نظره فإن الأشكال التنظيمية البديلة للبيروقراطية سوف تتطلب أيضا توافر نظام هرمي للسلطة ، و قواعد وإجراءات روتينية إذا أريد لها أن تتحقق الأهداف بنجاح<sup>1</sup>.

#### 4- مدرسة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية ، فعكس النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين ، و أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به ، و التحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

و يعود الفضل في ذلك إلى العالم الاسترالي "التون مايو" من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة وسترن إلكترونيك بمدينة شيكاغو الأمريكية والتي ساعدته على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، و قد اعتبر أن التصورات التي تنطلق من النظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح يتبادل التأثير والتأثر مع الوسط الذي يوجد فيه ، حيث يؤثر فيه عاملان هما العلاقات الداخلية، أي العلاقات بعمال المنظمة ومستخدميها والعلاقات الخارجية أي الصلات بال جماهير المساهمين والمتعهدين ورجال الحكومة والأهالي ، ورغم إعطاء العلاقة المتبادلة أهمية كبيرة إلا أنها تركز على متغير العلاقات الإنسانية .

و يمكن تلخيص أهم المبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في

النقاط التالية :

<sup>1</sup> - مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة ، ب ط ، القاهرة ، 1994 ، ص47.

- 1 - يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
  - 2- يشعر الناس بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
  - 3- إن التخصص و تقسيم العمل و الاتجاه إلى الآلية و الروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين به .
  - 4- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المادية .
  - 5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين ، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين<sup>1</sup>.
- و يظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية ، فعناية " ألتون مايو" بالعنصر الإنساني واعتباره أهم عوامل الإنتاج ، حيث حث على تنقل اهتمامات الإدارة من الآلات والمواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان و بدوافعه وحاجياته في العمل ، وعليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية - كما زعم التايوريون- بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان وهي العوامل النفسية والاجتماعية ، والواقع أن كفاية وجودة العنصر البشري في الإنتاج يتوقفان على كل من عامل المقدرة والمعنوية فإذا لم يكن لدى الفرد حافزا على العمل فإن الأداء في الوظيفة سينخفض حتما وبالتالي فإن المقدرة والمعنوية الدافع والحافز يساهمان في ارتفاع أو انخفاض أداء الفرد في الوظيفة.<sup>2</sup>

فمدرسة العلاقات الإنسانية و عكس ما ذهب إلىه المدرسة العلمية قد أبرزت اهتمامها بمقابلة التقييم ، و ذلك من خلال تركيزها على رغبة الفرد في الحصول على التقدير ورغبته

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات- ، ط1 ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2000 ، ص 35.

<sup>2</sup> - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 1998 ، ص 29.

في تحقيق الاعتراف به و بأدائه، و أن يعتمد المشرفون عليه في عمله وانجازه بما يعزز القوة و الدافع عنده مما يجعله يبحث عن أنجع السبل لإشباع حاجاته إلى المعرفة و تحقيق الذات و التفوق<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> – Cabin (o), Guèrin, Pigeyere (F) : Gestion des Ressources Humaines, Politique et éléments de théorie, Ed DUNOD, Paris, 1997, p 240.



الفصل الثاني :

التّمية الاجتماعية

أساسياتها، نظرياتها، واتجاهاتها

## أساسيات التنمية الاجتماعية

**تمهيد :** تعد قضية التنمية الاجتماعية قضية غاية في غموض والاختلاف نظرا لتعدد وجهات النظر بين العلماء والباحثين فيها كونها موضوعا حديثا من حيث الطرح تتداخل فيه الأفكار باختلاف الأيديولوجيات لأن موضوع التنمية الاجتماعية من حيث الطرح لا يركز على النواحي المادية فقط، بل يتعدى ذلك فهو يهتم بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية كالتعليم والصحة والإسكان والأعلام ...

و قبل الولوج للتنمية الاجتماعية يتطلب الأمر التعرّيج على أهم منعرج بل و شريان التنمية الاجتماعية و عصبها النابض و المتمثل في التنمية الاقتصادية ، و التي بفضلها تحدد مختلف التتميات الأخرى وعلى رأسها التنمية الاجتماعية فما هي التنمية الاقتصادية و ما هي متطلباتها؟

### أولا : التنمية الاقتصادية :

تعدّ التنمية الاقتصادية فرعاً من فروع علم الاقتصاد، حيث ساهمت في تطوير القطاعات الاقتصادية في الدول النامية ونهوضها، لذلك تعد من الوسائل المعززة للنمو الاقتصادي في العديد من القطاعات العامة، مثل: التعليم، والصحة، وبيئة العمل، والسياسات الاجتماعية، وغيرها من القطاعات التي تسعى إلى زيادة كفاءتها وقدرتها على التأقلم مع الظروف الاقتصادية المؤثرة على قطاع الاقتصاد، سواء الكلي، أو الجزئي، و " تنطوي التنمية الاقتصادية على حدوث تغيير في هيكل توزيع الإنتاج و تغيير في نوعية السلع و الخدمات المقدمة للأفراد بجانب التغيير في كمية السلع و الخدمات التي يحصل عليها الفرد في المتوسط ، ولعل هذا يعني أن التنمية الاقتصادية لا تركز فقط على التغيير الكمي و إنما

تمتد لتشمل التغيير النوعي و الهيكلي " <sup>1</sup> ، و لما كانت التنمية مجالا حديثا بمختلف الأبعاد التي تنطوي تحته و ذات العلاقة بالتنمية ، فمن الواجب التعرّيج على بعض المفاهيم حتى نصل إلى تحديد واضح ودقيق للتنمية الاجتماعية ، ومن ضمنها النمو الذي يعتبر كظاهرة تحدث في جميع المجتمعات على اختلاف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والحضارية وهو مفهوم يستخدم للدلالة على الزيادة الثابتة نسبيا والمستمرة في جانب من جوانب الحياة فالنمو الاقتصادي Economic Growth يستخدم للإشارة على حدوث زيادة مستمرة في الدخل القومي الحقيقي لدولة ما وفي متوسط نصيب الفرد منه مع مرور الزمن<sup>2</sup>.

فالنمو ظاهرة تحدث في جميع المجتمعات على اختلافها وفي جميع المجالات وعلى جميع المستويات اقتصاديا أو اجتماعيا أو حضاريا ، وهو زيادة متدرجة بوتيرة بطيئة ومستمرة أو النمو الاقتصادي فهو نمو كمي يمس الدخل القومي للدول ويمس بالتالي الدخل الفردي.

كما تهدف التنمية الاقتصادية إلى التغيير الذي يعتبر كظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون وشؤون الحياة المختلفة، وقديما قال الفيلسوف اليوناني "هيرقليطس Hericalitus" " إن التغيير قانون الوجود والاستقرار موت وعدم".

وظاهرة التغيير أوضح ما تكون في كل مناحي الحياة الاجتماعية، وهذا ما أدى ببعض المفكرين إلى القول بأنه ليس هناك مجتمعات ولكن الموجود تفاعلات وعمليات اجتماعية في تغيير دائم وتفاعل مستمر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد هبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003/2002 ، ص 12.

<sup>2</sup> - دلال ملحس استيتية ، التغيير الاجتماعي و الثقافي ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> - أحمد الشكلاوي، التغيير والبناء الاجتماعي، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968، ص6.

والواقع أن التغير الاجتماعي ظاهرة طبيعية تخضع لها مظاهر الكون وجميع المجتمعات الإنسانية وهو ظاهرة التغير المستمر في فترة زمنية قصيرة بشكل شرائح أو قد يستغرق وقتاً طويلاً تمثل تاريخاً من الحضارة الإنسانية .

كما تهدف التنمية الاقتصادية إلى التقدم الذي تتضمن مراحلها المتعاقبة ازدهاراً ورقياً أكثر فأكثر من المراحل السابقة وعادة ما ينظر إلى التقدم كتطلع للمستقبل وفي هذه الحالة فلا بد له من هذا المجال أن يرتبط بالواقع الاجتماعي وتحليل للحاضر وانتقاء من الماضي وهو يَوْمِي إلى أحداث التغير وتوجيهه نحو خير كثير<sup>1</sup> .

و من اهتمامات التنمية الاقتصادية الأخرى هو التحديث الذي يعد مصطلحاً جديداً، فلم يكن متداولاً قبل الخمسينات فقد بدأ استخدامه في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات ولقد كان الاستعمال المتداول للمصطلح يؤخذ على أنه استحداث شيء قديم وتحويله إلى صورة حديثة بالأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في المجالات المختلفة، أو بمعنى آخر إعادة تشكيل شيء لكي يتناسب مع متطلبات الوقت الحديث فالتحديث إذن هو خصائص عمل التكنولوجيا وأسلوب الحياة والتنظيمات الاجتماعية وأسلوب الإنتاج.

والتحديث إذن عملية تتصف بها المجتمعات المتقدمة لصعوبة تطبيق أبعادها ومكوناتها على المجتمعات المتخلفة وما تقوم به البلدان النامية عبارة عن عملية محاكاة ونقل للنظم والتنظيمات والابتكارات والتكنولوجيا كأبعاد تعبر عن التحديث من الدول المتقدمة واكتساب الجديد منها وتتم عملية المحاكاة والنقل عن طريق الاتصال والاحتكاك بالمجتمعات المتقدمة وصولاً إلى نموذج مجتمعي حديث مغاير تماماً عن ذلك النموذج القائم<sup>2</sup> .

كما أن التنمية الاقتصادية تسعى لاستبعاد أو الخروج من دائرة التبعية و التي هي ظرف موضوعي تشكل تاريخياً تنطوي على مجموعة من العلاقات الاقتصادية وثقافية وسياسية

<sup>1</sup> - أحمد الشكلاوي ، نفس المرجع ، ص10.

<sup>2</sup> - إبراهيم العيسوي، معنى التبعية، مجلة قضايا فكرية، الكتاب الثاني، مطبعة أخوان مورافنتلي، القاهرة ، 1986 ، ص12.

عسكرية تعبر بشكل معين من أشكال العمل على الصعيد الدولي يتم بمقتضاها توظيف موارد مجتمع معين (المجتمع المتخلف أو التابع) لخدمة مصالح مجتمع آخر أو مجتمعات أخرى (المجتمعات المتقدمة والمتبوعة) تمثل مركز أو قلب النظام الرأسمالي<sup>1</sup> .  
فالتبعية هي علاقة استغلالية من قبل دول تجاه دول أخرى أي بين الدول المتخلفة والدول المتقدمة، تنطوي على مجموعة علاقات اقتصادية وثقافية وسياسية وعسكرية، وهي علاقة تحتمها سياسة دولية لتسيير العمل.

### ثانيا: النمو الاقتصادي :

لا يوجد تعريف واحد للنمو الاقتصادي، هناك العديد من التعاريف للنمو الاقتصادي نذكر منها تعريف " أن النمو الاقتصادي هو حدوث زيادة في إجمالي الناتج المحلي أو إجمالي الدخل الوطني بما يحقق زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي" فمتوسط الدخل الفردي، الدخل الكلي، عدد السكان وهذا يعني حدوث زيادة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي"<sup>2</sup> ، أي نصيب الفرد في متوسط من الدخل الكلي للمجتمع وهذا لا يحدث إلا إذا فاق معدل الدخل الكلي معدل النمو السكاني.  
و مما سبق يمكن القول أن معدل النمو الاقتصادي= معدل نمو الدخل الكلي - معدل النمو السكاني<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - ميشيل تودارو، تعريب محمود حسن حسني ، محمود حامد محمود عبد الرزاق، التنمية الاقتصادية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص175.

<sup>2</sup> - محمد عاد العزيز عجيبة ، إيمان عطية واصف، التنمية الاقتصادية، دراسات نظرية و تطبيقية ، قسم الاقتصاد بجامعة الإسكندرية، الإسكندرية ، 2000، ص 51.

<sup>3</sup> - عبد القادر محمد هبد القادر عطية، مرجع سابق ، ص 11.

ويعرف النمو الاقتصادي على أنه الزيادة المطردة طويلة الأجل في نصيب الفرد من الدخل الحقيقي<sup>1</sup> ، لأن الزيادة المؤقتة لا تعتبر نمواً اقتصادياً بل لابد من الاستمرارية لفترة طويلة نسبياً لأن النمو ظاهرة مستمرة وليست مؤقتة ، بذلك فإن الزيادة الدورية الناتجة عن ظروف معينة لا تعتبر نمواً اقتصادياً كذلك "إذا حدث وكان معدل الدخل الكلي مساوياً لمعدل النمو السكاني فإن متوسط نصيب الفرد من الدخل الكلي سوف يظل ثابتاً أي أن مستوى معيشة الفرد لن تتغير وفي هذه الحالة لا يوجد هناك نمو اقتصادي بل أكثر من هذا إذا زاد الدخل الكلي (الناتج الكلي) بمعدل أقل من معدل النمو السكاني فإن متوسط نصيب الفرد من الدخل الكلي سوف ينخفض وبالتالي يتدهور مستوى معيشته وتمثل هذه الحالة نوع من التخلف الاقتصادي<sup>2</sup>.

من جهة أخرى نلاحظ أن النمو الاقتصادي يعني حدوث زيادة في الدخل الفردي الحقيقية وليس النقدي فالدخل النقدي يشير إلى عدد الوحدات النقدية التي يستلمها الفرد خلال فترة زمنية معينة (عادة ما تكون سنة) مقابل الخدمات الإنتاجية التي يقدمها، أما الدخل الحقيقي فهو يساوي الدخل النقدي ÷ المستوى العام للأسعار، أي أنه سيقدر بكمية السلع والخدمات التي تحصل عليها الفرد من إنفاق دخله الشهري خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>.

وهذا يعني أن معدل الزيادة في الدخل النقدي يجب أن تكون أكبر من معدل التضخم. وفقاً لما سبق فمعدل النمو الاقتصادي الحقيقي: معدل الزيادة في الدخل الفردي النقدي - معدل التضخم.

ومن ثم لن يكون النمو الاقتصادي إلا إذا كان معدل الزيادة في الدخل الفردي النقدي أكبر من معدل التضخم

<sup>1</sup> - مايكل ابدجمان ، ، ترجمة محمد إبراهيم منصور ، الاقتصاد الكلي ، النظرية و السياسة ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1999 ، ص 455.

<sup>2</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سابق ، ص 11.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 12.

ويعرف سيمون كوزنتس (S.Kuznets) (1901، 1985) أن النمو الاقتصادي يعني "الزيادة في قدرة الدولة على عرض توليفة متنوعة من السلع الاقتصادية لسكانها، وتكون هذه الزيادة المتنامية في القدرة الإنتاجية مبنية على التقدم التكنولوجي والتعديلات المؤسساتية والإيديولوجية التي يحتاج الأمر إليها<sup>1</sup> ، فوفقا لتعريف سيمون كوزنتس النمو الاقتصادي يتوقف على ثلاث عناصر أساسية هي باختصار توفير السلع على مدى أوسع لسكان، تكنولوجيا متقدمة ومتطورة وهذا من خلال التعديلات المؤسسية وإيديولوجية.

أما جوزيف شومبيتر (Joseph Champeter) "النمو يتصرف على التغير البطيء على المدى الطويل، والذي يتم من خلال الزيادة التدريجية والمستمرة في معدل نمو السكان ومعدل نمو الادخار<sup>2</sup> . فهو يرى أن النمو يتم بطريقة أو بصورة تدريجية وبتواتر مستمر على المدى الطويل وهذا من خلال الزيادة في نمو السكان ومعدل نمو الادخار.

" ففي كل الحالات يبقى النمو الاقتصادي ضروريا ولكنه ليس كافيا للتنمية وتبقى أيضا نوعية النمو، وليس كميته وحدها هي الحاسمة في تحقيق الرفاه الإنساني، فالنمو قد يقضي على فرص العمل بدلا من إيجادها وقد يتحيز الأقوياء بدلا من تخفيف حدة الفقر وقد يكتف صوت الناس بدلا من أن يعليه وقد يكون غير متأصل بدلا من أن يضرب بجذوره في الثقافة والتراث، وقد يضر بالمستقبل بدلا من أن يكون مستديما، وفي هذه الحالة لن يؤدي إلى التنمية<sup>3</sup> كما يلاحظ أن النمو الاقتصادي مفهوم غير شامل لكل ما يحدث من تغير في رفاهية الفرد، وذلك لأسباب عديدة.

أ/ فنظرا لاعتماده على البيانات المنشورة عن الناتج القومي والدخل القومي في حساب متوسط الدخل ومن ثم النمو فيه، فهو يقتصر على السلع والخدمات التي تباع وتشتري في

<sup>1</sup> - عبد الله الصعدي، مبادئ علم الاقتصاد، مطابع البيان التجارية، دبي، 2004، ص281.

<sup>2</sup> - تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، المملكة الأردنية الهاشمية، 2002، ص14.

<sup>3</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص16.

السوق والتي يمكن حصرها و يهمل السلع والخدمات التي تنتج وتستهلك دون أن تعرض في السوق.

ب/ لا يعكس التغيرات السلبية التي يصاحب التقدم الاقتصادي المادي كزيادة درجة التلوث وزيادة معدل الجريمة وغيرها.

ج/ يركز على الجانب المادي للرفاهية و يهمل الجوانب الأخرى كحرية الرأي والمشاركة السياسية والوعي الثقافي وغيرها<sup>1</sup>.

### 1- أنواع النمو الاقتصادي:

هناك ثلاث أنواع من النمو الاقتصادي:- النمو الطبيعي أو التلقائي والنمو العابر، والنمو المخطط.

أ - النمو التلقائي أو الطبيعي : " و هو الزيادة المستمرة في الدخل القومي الحقيقي بمعدل يفوق معدل النمو السكاني (المجتمع) ويحدث هذا النمو نتيجة تفاعل المتغيرات الاقتصادية في المجتمع بطريقة تلقائية دون الالتجاء إلى التخطيط القومي في تحقيقه"<sup>2</sup> ، وهو النمو الذي حدث تاريخيا بالانتقال من مجتمع الإقطاع إلى مجتمع الرأسمالية في مسارات تاريخية اجتماعية قادت عبر عمليات موضوعية إلى التقسيم الاجتماعي للعمل، التراكم الأولي لرأس المال، سيادة الإنتاج السلعي بغرض المبادلة ، تكوين السوق الداخلية بحيث يصبح لكل منتج سوق فيها عرض وطلب<sup>3</sup>.

ب- النمو العابر (أو غير المستقر): فهو يحدث نتيجة لوجود أسباب طارئة عادة ما تكون خارجية ويزول بزوالها، وهذا النوع من النمو ليس له صفة الاستمرارية، وقد عرف هذا النمو

<sup>1</sup> - هشام محمود الأقداحي ، مشكلات التنمية و التخطيط في التجمعات الجديدة و المستحدثة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 ، ص 44.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 44.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 44.



في بعض الدول النامية نتيجة لحدوث تطورات مواتية في تجارتها الخارجية أو لحصولها على موارد أجنبية<sup>1</sup>.

**ج- النمو المخطط :** وهو النمو الذي حصل نتيجة لعمليات تخطيط شامل لموارد المجتمع ومتطلباته غير أن قوته وفعاليته ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المخططين، وبواقعية الخطط المرسومة، وفاعلية التغيير والمتابعة، وتفاعل المواطنين مع تلك الخطط وهو نمو ذاتي الحركة إذا استمر خلال فترة طويلة تزيد عن بضعة عقود يتحول إلى نمو مضطرد وبالتالي يتحول إلى تنمية اقتصادية<sup>2</sup>.

## 2- مصادر النمو الاقتصادي :

لقد انصب اهتمام العالم الاقتصادي خلال العقود الأربعة الأخيرة من القرن العشرين في محاولة تسريع وتيرة معدل نمو الدخل الوطني سواء أن بالنسبة للدول الغنية أو الفقيرة الرأسمالية أو الاشتراكية و التي رأت لعمل ورأس المال والتقدم التكنولوجي كمصادر أساسية للنمو الاقتصادي<sup>3</sup>.

**أ- العمل :** و هو "مجموع القدرات الفيزيائية والثقافية التي يمكن للإنسان استخدامها في إنتاج السلع والخدمات الضرورية لتلبية حاجياته".

وحجم العمل مرتبط بعدد السكان النشيطين في البلد وكذا بعدد ساعات العمل التي يبذلها كل عامل، هذا من جهة ومن جهة أخرى بإنتاجية عنصر العمل بحيث كلما زادت إنتاجية عنصر العمل أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج رغم أن عدد العمال أو عدد ساعات العمل بقيت

<sup>1</sup> - سيمون تشوداك ، ترجمة ، عبد الحميد الحسن، النمو المجتمعي، خمس منطلقات من نتائج التحليل المقارن، منشورات وزارة الثقافة و الإرشاد القومي ، دمشق، 1980، ص 315.

<sup>2</sup> - كميل حبيب، حازم البني، من النمو إلى التنمية إلى العولمة و لغات، المؤسسة الحديثة للكتاب ، طرابلس ، لبنان 2000، ص 23.

<sup>3</sup> - ب. برنبيه و إ. سيمون، أصول الاقتصاد الكلي ، ترجمة عبد الأمير إبراهيم شمس الدين، المؤسسات الجامعية للدراسات، لبنان، 1989، ص 451

على حالها. ونقصد بإنتاجية العمل حاصل قسمة الإنتاج المحقق على عدد وحدات العمل المستعملة في إنتاجه.

ب- رأس المال : يعرّف رأس المال بأنه :مجموع السلع التي توجد في وقت معين، في اقتصاد معين "بالإضافة إلى العمل يعتبر رأس المال عنصراً من عناصر النمو فهو يساعد على تحقيق التقدم التقني من جهة وعلى توسيع الإنتاج بواسطة الاستثمارات المختلفة المحققة.

ج- التقدم التكنولوجي : و الذي يعني إدخال أساليب تقنية جديدة أو وسائل إنتاج حديثة تسمح بـ :

- إنتاج كمية أكبر من المنتج بنفس كميات عناصر الإنتاج.
- أو إنتاج نفس الكمية من المنتج بكميات أقل من عوامل الإنتاج. أي أن التقدم التقني يعني الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية. وبالتالي فإنه حتى وإن بقيت كميات عناصر الإنتاج على حالها وحدث تقدم تقني فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى زيادة الإنتاج وتحقق النمو الاقتصادي

### 3- أهداف النمو الاقتصادي :

للحصول على معدلات جيدة من النمو الاقتصادي تضمن تحقيق هدفين مركزيين توليد إنتاج من سلع و خدمات ، مما يكفي لتحقيق رغبات و متطلبات النمو السكاني ، كحالة من الضرورة القصوى لإدامة حياة المجتمع وتحقيق معدلات من النمو الاقتصادي يمهد لوجود إمكانية لتوزيع المنافع فالعلاقة تكون مباشرة بين حصول الإنتاج و زيادة الثروة كشرط مسبق لحصول إمكانية التوزيع ، بعبارة أخرى ، فان توفر هذا الشرط يزيد من فرص البدائل المتاحة والخيارات البشرية ، وهي التي تمثل سعي التنمية البشرية نحو حياة أفضل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - باسل البستاني ، جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة - منابع التكوين و موانع التمكين -، ط 1، مركز دراسات

الوحدة العربية،بيروت ، لبنان، 2009، ص 97

## 4- مقارنة التنمية الاقتصادية:

كثيرا ما يحوم في اقتصاديات التنمية والتخطيط مصطلح النمو Growth ومصطلح التنمية Development كمرادفين يراد بهما الزيادة في الناتج القومي أو الدخل القومي الحقيقي لمجتمع ما خلال فترة زمنية معينة إلا أن مصطلح التنمية الاقتصادية يشير إلى معنى أوسع وأشمل مما يتضمنه مصطلح النمو الاقتصادي.

لهذا يؤكد هنري بروتون أن التنمية الاقتصادية هي مفهوم ذو أبعاد متعددة ونجد أن جيرالد ماير وروبرت بالدوين هم أكثر إفاضة في هذا الموضوع إذ يذكران أن التنمية هي عملية بها يزداد الدخل القومي الحقيقي مستغرقا في هذا فترة طويلة من الزمن فإذا كان معدل النمو أعظم من معدل نمو السكان ازداد الدخل الاقتصادي الحقيقي للفرد الواحد... وتكون النتيجة العامة لهذه العملية ازدياد الناتج الاقتصادي الوطني، وهذا في ذاته تغير ملحوظ على المدى الطويل وهما يشرحان أننا بهذا نكون تلقى نظرة شاملة على النتيجة النهائية لعملية التنمية<sup>1</sup>.

و قد تميز الاقتصاد الدولي المعاصر باستمرار الأزمة التي يعيشها بداية السبعينيات حتى يومنا هذا- رغم اللحظات التي توهم البعض أنها بدايات الانتعاش الاقتصادي - كأزمة هيكلية تبرز اتجاه التضخم في ثنايا الركود و تعكس عدم قدرة الشكل التنظيمي السائد على تمكين المجتمع من استخدام قوى الإنتاج البشرية و المادية المتاحة بالفعل استخداما كاملا<sup>2</sup>.

فإذا أردنا أن نحلل مفهوم التنمية فيجب أن نأخذ بالتغيرات الحاصلة بعامل العرض الأساسي والتي يشير إليها سيمون تسوداك في النقاط التالية:

1/ اكتشاف موارد إضافية جديدة بجميع رأس المال.

<sup>1</sup> - محمد دويدار، العولمة الاقتصادية مقولة علمية أم مقولة أيديولوجية، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، جامعة دمشق، سوريا، العدد الرابع، 2002، ص 10.

<sup>2</sup> - سيمون تشوداك، ترجمة، عبد الحميد الحسن، مرجع سابق، ص 316.

2/ ازدياد السكان .

3/ إدخال فنون تكتيكية جديدة ومحسنة للإنتاج.

4/ تحسين المهارات.

5/ تعديل المؤسسات والمنظمات تعديلا مناسباً.

أما التغيرات الخاصة ببنين الطلب على المنتجات فهي مرتبطة في التنمية بـ :

أ / حجم السكان وتوزيعهم وتكويناتهم.

ب / مستوى الدخل وتوزيعه.

ج / الأذواق.

د / الترتيبات التنظيمية والمؤسسية الأخرى<sup>1</sup>.

أما فؤاد موسى فيعرف التنمية الاقتصادية على أنها عملية بالغة الدقة تتصل في النهاية في الارتقاء المنظم بإنتاجية العمل من خلال تغيرات هيكلية تتناول ظروف الإنتاج الجماعي وإحلال تكتيك أرقى، واستخدام وسائل إنتاج أحدث وأكثر كفاية مع إشباع متزايد للحاجات الفردية والاجتماعية<sup>2</sup>.

ويرى فرانسوا بيرو ( F.Perroux ) أن التنمية هي التنسيق بين المتغيرات الفكرية والاجتماعية للسكان تجعلهم قادرين على زيادة الناتج الحقيقي بطريقة مستمرة ودائمة وذلك لأنه مهما كان النظام الاقتصادي المطبق فإن النمو الذي هو ضروري للتنمية المتصل أو الدائم والحقيقي في هذه الاقتصاديات تعوقه عديد من السمات الفكرية والاجتماعية للسكان.

<sup>1</sup> - محمد أحمد الدوري، التخلف الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص53.

<sup>2</sup> - مدحت محمد العقاد، مقدمة في التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص83.

"ويرى مدحت العقاد أن التنمية الاقتصادية هي العملية التي تستخدمها الدولة غير المستكملة النمو في استغلال مواردها الاقتصادية لتحقيق بمقتضاها زيادة في دخلها الوطني الحقيقي وبالتالي زيادة متوسط نصيب الفرد<sup>1</sup>.

ويذهب رمزي إبراهيم سلامة إلى أن التنمية الاقتصادية هي عملية متعددة الأبعاد، تتضمن إجراء تغييرات جذرية في الهياكل الاجتماعية والسلوكية والثقافية والنظم السياسية والإدارية جنب إلى جنب، مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة في توزيع الدخل الوطني واستئصال جذور الفقر المطلق في مجتمع ما<sup>2</sup>.

من هنا تعتبر التنمية الاقتصادية مفهوم شامل المقصود منه التغيير المخطط له والمستمر التي يكفل لأفراد المجتمع التطور الذاتي والتحسين المستمر لتحقيق التطور الشامل والمتكامل وتوفير الرفاهية وتحسين ظروف العيش بكفاءة وفعالية .

- " ومفهوم التنمية الاقتصادية لا يقتصر فقط على حدوث زيادة في الدخل الحقيقي القومي وفي متوسط نصيب الفرد منه في المجتمع، بل يتضمن إلى جانب ذلك حدوث تغيير جذري في هيكل الإنتاج وفي البيان الاقتصادي للمجتمع وتطوير وسائل وطرق الإنتاج وتغيير أنواع السلع المنتجة، وتغيير في هيكل العمالة (نوعيتها) كما يتضمن أيضا تغيير الهيكل الاجتماعي والثقافي للأفراد والسلوك الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في المجتمع<sup>3</sup>.

## 5 - عناصر التنمية الاقتصادية :

تحدد العناصر التي تنطوي عليها مفهوم التنمية الاقتصادية فيما يلي:

1 / الشمولية : فالتنمية هي تغيير شامل ينطوي ليس فقط على الجانب الاقتصادي المادي ولكن أيضا على الجانب الثقافي والسياسي والاجتماعي والأخلاقي، وبذلك تكون التنمية تعني

<sup>1</sup> - رمزي علي إبراهيم سلامة، اقتصاديات التنمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1991، ص ص

197 - 198.

<sup>2</sup> - هشام محمود الأقداحي، مرجع سابق ، ص45.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص45.

التوازن في البنية الاقتصادية والتوازن الاجتماعي بين المناطق الجغرافية والفئات الاجتماعية وتوطن القدرة التكنولوجية والاعتماد على الذات، وبناء اقتصاد وطني متكامل<sup>1</sup>.  
و تتضمن التنمية أيضا الجانب الأخلاقي ، فهناك من المعرفة الحديثة ما هو مخرب ومدمر، وحتى تكون للمعرفة الحديثة دور تنموي يتعين أن يتم الاستعانة بها في إطار أخلاقي محدود، فالعلم الحديث قدم الطاقة النووية والهندسة الوراثية ولكل منهما جوانب إيجابية وجوانب لا أخلاقية، ولاشك أن التنمية تعني الاستفادة بهما في الإطار الأخلاقي المتعارف عليه داخل المجتمع ، ... كما تتضمن التنمية مزيدا من الحرية السياسية والديمقراطية ومزيد من المشاركة واللامركزية ويتضمن هذا البعد مشاركة الضعفاء في صنع التنمية<sup>2</sup>.

**ب / الزيادة:** حدوث زيادة في متوسط الدخل الحقيقي لفترة طويلة من الزمن، لأن التنمية تتصف بالاستمرارية.

**ج / تحسين الدخل:** حدوث تحسين في توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة، إذ أن الفهم الصحيح لعملية التنمية يعني توزيع ثمار النمو نحو أكثر عدالة في المجتمع، وأن يستطيع المجتمع كله من خلالها أن يحقق إشباعا لحاجاته الضرورية، وبهذا فالتنمية لا تتطلب فقط النمو في نصيب الفرد من الناتج، ولكنها تتضمن أيضا التحسينات في السلع الاستهلاكية المتاحة لأكثر نسبة من السكان بما في ذلك الأفراد ذوي الدخل المحدود<sup>3</sup>.

**د / تحسين نوعية السلع و الخدمات:** ضرورة التحسن في نوعية السلع والخدمات المقدمة للأفراد، لأن الزيادة في الدخل النقدي لا تضمن في حد ذاتها تحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأفراد.

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 17.

<sup>3</sup> - جيمس جواتيني وريتشارد ستروب، الاقتصاد الحرفي العام والخاص، ترجمة محمد عبد الصبور علي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1987، ص 668.

و / تغيير هيكل الإنتاج : تغيير هيكل الإنتاج بما يتضمن توسيع الطاقة الإنتاجية بطريقة تسمح بالتراكم الذي يمر عبر تنويع الإنتاج من القطاعات المختلفة، مما يسمح بخلق سوق لمختلف المنتجات الأمر الذي يسمح بمزيد من التوسع وخاصة إذا اعتمد الإنتاج على القطاعات الصناعية ذات المرونة الإنتاجية <sup>1</sup> .

## 6 - الأهداف الجوهرية للتنمية الشاملة :

تهدف التنمية إلى تحقيق ثلاث إنجازات:

1/ إشباع الحاجات الأساسية ، المأكل ، الملابس ، المسكن، العلاج والحماية من الأخطار المختلفة

2/ رفع مستوى معيشة الأفراد بزيادة الدخل وزيادة فرص التشغيل ورفع مستوى العلم كما وكيفا بالارتقاء بالقيم الإنسانية والثقافية للمجتمع.

3/ توسيع نطاق الاختيارات الاقتصادية والاجتماعية المتاحة للأفراد والأمم وذلك عن طريق تخليصهم من العبودية والاعتمادية وليس في علاقتهم مع الناس والدول بل أيضا تحريرهم من قوى الجهل والمأساة الإنسانية " <sup>2</sup> .

" و وفقا لمدخل الفقر المطلق تؤدي التنمية الاقتصادية لتخفيف حدة الفقر في المجتمع إذا صاحبها يحقق النتائج التالية:

أ/ إذا قل عدد الأفراد أو الأسر الذين يعيشون تحت حد الفقر أو قلت نسبتهم من إجمالي السكان وهذا يتضمن حدوث زيادة في الدخل المطلقة لبعض أفراد الطبقة الفقيرة بحيث ترتفع دخولهم من مستوى أقل من حد الفقر إلى مستوى أعلى من حد الفقر .

<sup>1</sup> - رمزي علي إبراهيم سلامة، مرجع سابق، ص113.

<sup>2</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص20.

ب/ إذا ارتفع مستوى الدخل الأفراد الذين يعيشون تحت حد الفقر فارتفاع متوسط الدخل للأفراد الذين يعيشون تحت حد الفقر يعني أن التحسن في الدخل لم يقتصر على القلة الذين خرجوا من تحت حد الفقر ولكنه أمن ليشمل الذين ظلوا تحت حد الفقر أيضا.  
ج/ انخفاض التباين بين دخول الأفراد الذين يعيشون تحت حد الفقر مما يقلل من فوارق الدخل بين كل أفراد الطبقة.

ووفقا لمبدأ الفقر المطلق إذا نجحت جهود التنمية في رفع دخول جميع أفراد المجتمع فوق حد الفقر المحدد فإنها تكون بذلك قد قضت على ظاهرة الفقر في المجتمع<sup>1</sup>.  
إلا أن هذه الأهداف الاقتصادية يمكن تحقيقها دون تهيئة المستلزمات الضرورية للتنمية الاقتصادية كالتحرر من قيود التبعية الاقتصادية المفروضة من قبل البلدان الصناعية الكبرى التي لها ماض قديم في الاستعمار والاستيطان وتحويل الاقتصاد القومي من اقتصاد السلعة الواحدة إلى اقتصاد السلع المتعددة، وتنمية رؤوس الأموال الوطنية واستثمارها في المشاريع الإنتاجية وبناء القاعدة المادية والحضارية للتصنيع والتكنولوجيا وأخيرا تنمية الموارد البشرية واستثمارها في عمليات الإنتاج الاجتماعي<sup>2</sup>.

ثالثا : نظريات التنمية الشاملة:

1 - النظريات القديمة:

أ - التجاريون:

<sup>1</sup> - إحصان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2010، ص179.

<sup>2</sup> - للتعلم أكثر ارجع إلى كامل عمران، التنمية في الوطن العربي، مطبعة الاتحاد، دمشق ، سوريا، 1991/1990، ص ص 138 - 139.



يمثل المذهب التجاري مجموعة من الأفكار والآراء الاقتصادية امتدت لفترة ثلاث قرون من بداية القرن الخامس عشر وحتى نهاية القرن السابع عشر وقد تميز هذا المذهب بجوانب الاقتصادية للدولة وكيفية تنميتها كما ركز اهتمامه على نظرية الدولة والتكوين السياسي لها. إذ يرى التجاريون أنه على الدولة أن تتدخل اقتصاديا وسياسيا، لكي تقوم بعمليات التنمية من خلال تقوية أجهزة الدولة السياسية والاقتصادية والتجاريون مقتنعون بأن سعادة الأفراد ورخاءهم يتأمن من رخاء الدولة وقوتها ونفوذها، وأن السماح للجهود الفردية بالقيام بالمشروعات يكون وفقا للقوانين والتشريعات التي تنظم ذلك وإذا فشلت تلك المشاريع، فإن الدولة تحل محل تلك المشاريع الفردية وهذا لا يعني أن التجاريون يسمحون بالنشاط الاقتصادي الحد دون تدخل الدولة بل آراءهم في التنمية تقوم على تحقيق منافع مادية للدولة أولا، ثم إعطاء الجديد لرجال الأعمال لممارسة نشاطهم الاقتصادي<sup>1</sup>.

و يرى التجاريون أن رخاء الأفراد يأتي من رخاء الدولة، ويرون أن أهم طريق للبلد لكي يصبح غنيا وقويا هو أن يصدر أكثر مما يستورد، ويسوي الفرق بين الصادرات والواردات بتدفق المعادن الثمينة (غالبا الذهب) إلى الداخل وكلما استحوذ قطر على ذهب أكثر أصبح أعظم غنى وأشد بأسا، ومن ثم تبني التجاريون فكرة أن على الحكومة أن تنمي الصادرات وتقيّد الواردات<sup>2</sup>.

- أما جوهر الأفكار الاقتصادية للمدرسة التجارية تتلخص فيما يلي:

1/ أن تكون الدولة قوية وتكمن قوتها في اقتصادها الذي تتجسد قوته بالثروة المتمثلة عندهم في مقدار المعادن الثمينة الموجودة في البلد وبذلك فعلى الدولة الاحتفاظ بخزينة ممتلئة بالمعادن.

<sup>1</sup> - إسماعيل سعيد، مقدمة في اقتصاد التنمية، دار هومة، الجزائر، 1997، ص ص 55-56.

<sup>2</sup> - دومينيك سلفاتور، ترجمة محمد رضا علي العدل، نظريات و مسائل في الاقتصاد الدولي، سلسلة ملخصات شوم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 10.

2/ نادى التجاريون في كل بلد بأن يسعى إلى الحصول على الذهب والفضة من البلدان الأخرى سواء بشكل غير مباشر عن طريق التجارة ومن ثم نادى التجاريون بضرورة تحقيق فائض مستمر في ميزان الدولة التجاري مع الخارج أو بشكل مباشر عن طريق امتلاك المستعمرات ومنهم جاء اهتمام كل دولة بأسطولها.

3/ نظر التجاريون إلى إجمالي الثروة في العالم علة أنها ثابتة الحجم، وان ما تكتسبه دولة من الدول يكون على حساب ما تفقده الدول الأخرى، ومن هنا كانت نظرتهم ذات طابع عدائي.

4/ أن التجارة والصناعة يعتبران أكثر أهمية للاقتصاد من الزراعة ويعني الاهتمام بالتجارة الخارجية لأن الفائض الناتج عنها يزيد من ثراء الدولة<sup>1</sup>.

- توقيع الاتفاقيات التجارية مع الدول الأخرى لأن ذلك يؤدي إلى إدخال السلع والمنتجات الأولية إلى البلاد، ويزيد من عدد المشروعات الصناعية ومن حجم القوة العاملة.

- هجرة الأيدي العاملة إلى داخل البلد التي تساعد على زيادة حجم القوة العاملة، كما أنها تساعد على زيادة الكفاية الإنتاجية والسقف الإنتاجي إضافة إلى تأثيرها الكبير في النمو الاقتصادي.

- الاهتمام بالميزان التجاري اهتماما كبيرا ولكي يكون الميزان التجاري رابحا على الدولة أن تبيع سلعا إلى الخارج أكثر مما تشتري ويتحقق ذلك عن طريق زيادة الإنتاج التي ستؤدي إلى استغلال الثروات الطبيعية والبشرية بشكل أمثل والقضاء على البطالة وتحسين وسائل الإنتاج<sup>2</sup>.

- إن دراسة آراء المدرسة التجارية هي آراء نقدية وأنانية و تدخلية تنادي بوضع الأسس السياسية الاستعمارية بحيث تقوم هذه المدرسة على أساس أن الذهب والفضة (أو المعادن

<sup>1</sup> - مدحت القرشي ، تطور الفكر الاقتصادي ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 84 .

<sup>2</sup> - كامل عمران، التنمية في الوطن العربي، مطبعة الاتحاد، دمشق، سوريا، 1990/1991 ، ص 140 ،

النفيسة) هي عماد الثروة وتهم بمصالح الوطن قبل مصالح الأفراد لأن تدخل الدول يؤثر إيجابا على الميزان التجاري.

### ب - الطبيعيون (الفيزيوقراط):

في منتصف القرن الثامن عشر ظهرت هذه المدرسة في فرنسا كانت تعتقد بفكرة القانون الطبيعي أي أن العالم لم تحكمه قوانين طبيعة لا دخل لإرادة الإنسان فيها وأنه من واجب العلم والعلماء اكتشاف هذه القوانين وإيجاد قوانين اجتماعية تتوافق مع قوانين الطبيعة<sup>1</sup>. لقد جاء ظهور الطبيعيون كرد فعل على التجاربيين لذلك كانت آراءهم مخالفة تماما لرؤى التجاربيين فكان جوهر فلسفتهم هو النظام الطبيعي، فاعتبروا أن الطبيعة المصدر الوحيد للثروة ولذلك كانت الثروة عندهم هي الإنتاج الزراعي وليس جمع المعادن الثمينة كما عند التجاريون.

أما الصناعة والتجارة فليستا من النشاط الاقتصادي المنتج دورهما يقتصر على تحويل المواد التي كانت موجودة من قبل ، أو نقلها دون إضافة منتجات مادية جديدة ، فالزراعة هي القطاع الاستراتيجي الذي يدفع التنمية قدما إلى الأمام وهي المحرك لبقية القطاعات، وأن نمو هذه القطاعات ما هو إلا نتيجة لنمو قطاعات الزراعة، وأن تقتصر الدولة على فرض ضريبة واحدة فقط تفرض على الزراعة<sup>2</sup>.

كما أنهم دعوا إلى الحرية الاقتصادية وعدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية تحت شعار "دعه يعمل" وبالحرية في مجال العلاقات الاقتصادية مع الخارج من خلال الشعار (أتركه يمر)، الذي يهدف إلى تحقيق المصلحة الفردية .

فاعتمدوا على مبدئين:

<sup>1</sup> - كمال عمران ، مرجع سابق ، ص 140.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 141.

1/ مبدأ المنفعة الشخصية الذي يدفع الناس ويحثهم على النشاط الاقتصادي كما أنه يمثل القوة التي تحث الناس لمباشرة هذا النشاط.

2/ مبدأ المنافسة حيث يسعى كل فرد لتحقيق منفعه الشخصية ويدخل في تنافس مع بقية الأفراد وهذا المبدأ يحد من انطلاق كل فرد في تحقيق منافسة<sup>1</sup>.

لقد كان لهذه الآراء دورا في ظهور النظريات الكلاسيكية كما كان لها دورا في تشكل الفكر الاقتصادي الرأسمالي.

## 2 - النظرية الكلاسيكية :

تعد المدرسة الكلاسيكية أحسن المدارس من حيث إسهاماتها الواضحة المتكاملة على الأقل في زمرة فمع آدم سميث ولد المذهب الكلاسيكي ولكنه تطور مع روبرت مالتوس ودافيد ريكاردو وجون ستيوارت مثل وآخرون .

والذين رغم الاختلافات التي كانت موجودة بينهم خلال ثلاثة أرباع القرن وهي الفترة الفاصلة بين ثروة الأمم (كتاب لآدم سميث (1776) ومبادئ الاقتصاد السياسي لجون ستيوارت سنة 1848، إلا أنهم كانوا شغوفين بالنمو الاقتصادي إلى درجة جعلهم يفكرون في مآل النظام الاقتصادي فاعتقدوا أن النمو الاقتصادي سوف يتوقف في النهاية وسوف يدخل الاقتصاد حالة من الركود، وفي هذه الحالة سوف يكون النمو السكاني صفرا ويكون الاستثمار فقط وتكون الأجور الحقيقية ثابتة عند مستوى منخفض جدا<sup>2</sup> .

## 1 - آدم سميث (1723 - 1790) :

يعد آدم سميث أول من وضع اللبنة الأساسية لنظرية النمو الاقتصادي القائمة على حق الملكية الفردية ومبدأ الحرية الفردية.

<sup>1</sup> - كامل عمران، مرجع سابق، ص140.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص142.

ويعد كتابه أبحاث عن طبيعة وأسباب ثروة الأمم أول دراسة علمية تظهر العوامل التي تؤثر في النمو الاقتصادي<sup>1</sup>.

و يرجع آدم سميث عوامل النمو تحديدا إلى:<sup>2</sup>

- تجميع رأس المال - نمو السكان - رفع إنتاجية العمل ، حرية التجارة الدولية.

و هكذا نجد أن ممثل المدرسة الكلاسيكية آدم سميث قد أكد في كتابه " ثروة الأمم " على النمو الذي يتمثل في تقسيم العمل و تراكم رأس المال اللذان يشجعان و يحفزان على زيادة الثروة ذلك لأن تقسيم العمل يمكن من زيادة الإنتاجية ، و أن ذلك يؤدي إلى بدوره إلى زيادة الإنتاج ، و بالتالي زيادة الثروة ، كما أن زيادة الإنتاج تساهم في توسيع السوق وتسمح بالمزيد من التخصص الذي يقود إلى مزيد من الإنتاج و التراكم ، مما يزيح مخصصات الأجور<sup>3</sup>.

يركز آدم سميث اهتمامه على الزراعة و ضرورة استخدام الآلات الزراعية التي تسمح بوجود عدد كبير من الأيدي العاملة العاطلة عن العمل في الريف ، حيث يتم امتصاصها في القطاعات الأخرى ، و لاسيما القطاع الصناعي.

و يركز على ضرورة خلق فائض في الإنتاج الزراعي لتأمين الغذاء اللازم لحياد السكان وتوجيه الجهود نحو التصنيع لتأمين السلع و الحاجات الأقل ضرورة من الغذاء ، كما يركز آدم سميث على فئة التجار و المنظمين ، وما يتصفون به من مواهب و إمكانيات تدفع عملية التنمية إلى الأمام.

كما يرى أن معدل زيادة الناتج القومي تسير جنبا إلى جنب مع معدل الاستثمار فالاستثمار هو القوة الدافعة لتكوين رأس المال ، و أن معدل الاستثمار يتوقف على معدل الادخار،

<sup>1</sup> - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - سعيد النجار ، تاريخ الفكر الاقتصادي من التجاريين إلى نهاية التقليديين ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1973، ص 82.

<sup>3</sup> - مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص 131 ،

فصاحب العمل يحقق الأرباح من مشروعاته ، ومن ثم تعود إلى استثمار قسم من هذه الأرباح مشروعات جديدة.

فالنمو الاقتصادي عند آدم سميث عملية تلقائية تدريجية ذات اندفاع ذاتي و أن الحرية الفردية ضرورية لابد منها دون تدخل الحكومة في مسير هذه العملية ، بل يقتصر دورها فقط في تقديم خدمات عامة الشعب<sup>1</sup>

ب - دافيد ريكاردو (1772-1823):

قسم ريكاردو المجتمع إلى ثلاث طبقات كبيرة هي الرأسماليون و العمال و الإقطاعيون وعد أن الرأسماليون يلعبون الدور الأساسي في الاقتصاد و النمو الاقتصادي ، أما الطبقة العاملة على الرغم من عددها الأكبر فهي برأيه أقل هيمنة في العملية الإنتاجية من طبقة الرأسماليين .

أما الطبقة الثالثة فهي طبقة الإقطاعيين ، التي لها أهمية بالنسبة للمجتمع الزراعي وعلى أساس تقسيم المجتمع ، قسم ريكاردو الدخل القومي إلى ثلاثة أجزاء أساسية : فالأرباح تعود للرأسماليين ، و الأجور من نصيب العمال و الربح هو عائد للإقطاعيين و يرى أن الرأسمالي هو الشخص الوحيد الذي يستطيع الادخار<sup>2</sup>.

حدد ريكاردو في كتابه " مبادئ الاقتصاد السياسي و الضرائب" سنة 1877 الظروف التي تساعد على النهوض باقتصاد أي دولة ما إلى أعلى المستويات ، وكان يؤمن بأن تراكم رأس المال مفتاح النمو الاقتصادي السريع ، و قد بين أن إفساح المجال أمام الأعمال التجارية والاقتصادية لتحقيق أرباح كبيرة يؤدي إلى تراكم السريع في رأس المال.

<sup>1</sup> - كامل عمران، مرجع سابق ، ص 143،

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 144 .

اعتبر ريكاردو أن العمل المصدر الرئيسي لكسب الثروة<sup>1</sup> ، و يعد ريكاردو من المتحمسين لمبدأ حرية التجارة الدولية، لأن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع الدخل القومي لجميع الدول عن طريق التخصص و تقسيم العمل الدولي، كما أن الضرائب تعد في نظره عاملاً هاماً في تمويل النمو الاقتصادي ، و بالوقت نفسه يحذر من زيادة معدلات الضرائب على أرباح الرأسماليين ، ويولي أهمية للزراعة في مجال التنمية<sup>2</sup> لكنه يخالف آدم سميث في عنصر تزايد السكان ، ففي رأيه قدرة الأراضي الزراعية على الإنتاج هي قدرة محدودة للغاية ، وبالتالي فإن النمو سيصطدم حتماً بالقيود التي تفرضها ندرة الأرض الزراعية الخصبة ، لأن التوسع في الطلب على المواد الغذائية مع كل موجه استثمارات في الصناعة سيؤدي دائماً إلى إدخال أراضي حديثة (أقل خصوبة) فتزيد تكلفة الإنتاج الزراعي ، و ترتفع أسعار السلع الزراعية و بالتالي يزيد ريع الأراضي الخصبة و يطالب العمال برفع أجورهم للحفاظ على حجم الكفاف ، ويستجيب رجال الصناعة فتكون النتيجة تناقض الأرباح ، ومع كل تناقض في الأرباح يقل الدافع للقيام بموجة استثمارية جديدة ، و يتباطأ معدل الاستثمار و النمو<sup>3</sup> ، ويصل الاقتصاد في النهاية إلى حالة من السكون و يكون عندها كل شيء ثابتاً.

### ج - النظرية الماركسية :

كان ماركس من أولى العلماء و المفكرين الذين أكدوا على أهمية العامل المادي في تقدم المجتمع و نهضته و في تبديل الأفكار والقيم و المقاس و العادات و التقاليد ، فالعامل المادي يتجسد في ظروف الإنتاج و معطيات الطبيعة و قدرة الإنسان على استثمارها لصالحه ورفاهيته الاقتصادية و الاجتماعية ، كما يظهر العامل في الملكية و طرق السيطرة

<sup>1</sup> - قاسم بوكراع ، دافيد ريكاردو ، 11/10/2016- 19M11h . [http:// ene.kacemb.com](http://ene.kacemb.com)

<sup>2</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق ، ص 145.

<sup>3</sup> - رمضان محمد مقلد و آخرون ، اقتصاديات الموارد و البيئة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 359 .

عليها و حيازتها والاستفادة منها ، إضافة إلى أهمية التوزيع و الاستهلاك في المستويات الاقتصادية التي يتمتع بها الأفراد و الجماعات<sup>1</sup>.

و يؤكد ماركس أن الناس من خلال الإنتاج الاجتماعي الذي يمارسونه يقومون فيما بينهم علاقات محددة مستقلة عن إرادتهم ، تدعى علاقات الإنتاج و تطابق علاقات الإنتاج هذه درجة معينة من تطور القوى المنتجة المادية، و مجموع القوى المنتجة و علاقات الإنتاج تؤلف أساس المجتمع، أي الأساس الواقعي الذي يقوم عليه بناء فوقي حقوقي و سياسي تطابقه أشكال معينة من الوعي الاجتماعي فأسلوب الحياة المادية يحدد مجرى الحياة الاجتماعية والسياسية والروحية ، بصورة عامة ، وليس وعي الناس هو الذي يحدد وجودهم بل الوجود الاجتماعي هو الذي يحدد وعيهم<sup>2</sup>.

ومن هنا يفرق كارل ماركس بين البناء التحتي و البناء الفوقي للمجتمع، فالبناء التحتي يتألف من نظام الإنتاج و أي قوى الإنتاج و علاقات الإنتاج أما قوى الإنتاج فهي وسائل الإنتاج و إما العلاقات في الإنتاج فالمقصود بها العلاقات التي تنشأ من الناس أثناء العمل بالإضافة إلى العلاقة الخاصة بملكية وسائل الإنتاج.

في حين يشمل البناء الفوقي في الأفكار و الإيديولوجيات و الفلسفات والدين و القيم والأخلاق.

ومنه حدد ماركس خمس مراحل يمر بها التاريخ البشري أثناء تطوره نتيجة الدور الذي تلعبه علاقات الإنتاج ، بحيث في كل مرحلة يختلف النظام الاجتماعي و تختلف معه حياته الثقافية والسياسية و الفكرية<sup>3</sup>.

أول هذه المراحل : مرحلة الإنتاج البدائي : و يعتبر أول نظام اجتماعي و اقتصادي كانت الملكية جماعية لوسائل الإنتاج و كانت هذه الملكية تتماثل مع مستوى تطور القوى

1 - إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ، 2010، ص 58 .

2 - كامل عمران ، مرجع سابق ، ص 152.

3 - إحسان حفطي، علم الاجتماع التنموية ، دار المعرفة الجامعية ، الأزراطة ،الإسكندرية ، 2006، ص ص 71-72 .



المنتجة، إلا أنه نتيجة لظهور تقسيم العمل أصبح الإنتاج أكثر تزييدا و برز فائض من الإنتاج ، ولقد ترتب على ذلك ظهور الملكية الفردية لوسائل الإنتاج و بهذا نشأ الرق على أنقاض نظام الإنتاج البدائي ، ومن هنا ظهر الأغنياء الذين يملكون وسائل الإنتاج والأرقاء العبيد الذي كانوا ملكا للأسبياد ، ومع تطور الاقتصاد القائم على الرق زادت حدة النضال بين الأغنياء والأرقاء ويظهر ذلك واضحا في انتفاضات العبيد على أسبيادهم.

- أما مرحلة الإقطاع : فقلد كانت ملكية الإقطاعيين الخاصة للأراضي و الملكية المحدودة للفلاح أساس علاقة الإنتاج في المجتمع الإقطاعي و لقد بلغت القوى المنتجة مستوى أرفع وأصبحت أساليب الإنتاج أكثر تقدما و تطورا ، فاصطدمت قوى المنتجة بعلاقات الإنتاج فتولد من هنا الإنتاج الرأسمالي نتيجة الصراع بين الفلاحين والإقطاعيين. ليظهر في المرحلة الموالية النظام الرأسمالي ، و فيها يظهر الانفصال من المنتجين و المالكين لوسائل الإنتاج فالمنتجون يمكنهم العمل لأنفسهم و لذلك فهم مضطرون بسبب وضعهم الاقتصادي إلى العمل عند الطبقة البرجوازية الذي يجب أن يكون لديهم القدرة على تحقيق إنتاج يزيد عن متطلبات الاستهلاك الضروري ، فبدون هذا لا يمكنها استغلال طبقة البروليتاريا و يعني هذا أن دافع الرأسمالي هنا هو تراكم رأس المال و فائض القيمة و من هنا عمل الرأسمالية بذور فنائها من خلال التناقض في شكل الإنتاج الرأسمالي.

لتأتي المرحلة الأخيرة و هي مرحلة الاشتراكية ، يرى ماركس أنه لكي نصل إلى هذه المرحلة لا بد من المرور على كافة المراحل المختلفة للتطور الرأسماليين ، و يرى ماركس أن مستقبل المجتمع المتخلف مرتبط بالمجتمع الأكثر تقدما و ذلك من خلال التطور السريع في وسائل الإنتاج و التحسن في وسائل الإنتاج .

فالتنمية عن ماركس هي في يد الطبقة البرجوازية، أما الفلاحون و العمال هم ضحايا تلك الطبقة ، لأن الرأسماليون يتجهون إلى تنمية أموالهم من خلال استغلال العمال مما يؤدي إلى الزيادة في تراكم رؤوس الأموال .

" لقد عد ماركس أن العمل الرأسمالية المتقدمة تمثل بالنسبة للمجتمعات الأقل تقدماً صورة المستقبل ، وقد ذكر في مقدمة " رأس المال " أن البلد الأكثر تقدماً من الناحية الصناعية يمثل المستقبل الخاص للبلد الأقل تقدماً " <sup>1</sup> .

إلا أن ماركس يتخلى بعد ذلك عن موقفه تجاه الرأسمالية ، و تصبح من وجهة نظره معوقة للتقدم في مراحلها المتقدمة ، حيث يؤدي نمو رأس المال و تراكمه لدى الطبقة البرجوازية إلى تزايد الصراع بين الطبيعة الاجتماعية لعملية الإنتاج و بين الشكل الرأسمالي الخاص بالملكية ، ومع نمو الثروة في أيدي الطبقة الرأسمالية تتسع البطالة ويحل الافتقار إلى الطمأنينة و الأمن ، وهكذا تهب الرأسمالية لنفسها الظروف اللازمة لانهاؤها و زوالها ، ومع حدة الوعي لدى الطبقة العاملة ( البروليتاريا ) و حدة الصراع بين الطبقة البرجوازية وطبقة البروليتاريا تحدث الثورة و يظهر المجتمع الاشتراكي اللاتبقي ، فالثورة هي الوسيلة أو الأسلوب الذي يمكن من خلاله وضع حد لعلاقات الإنتاج البالية التي تعوق التقدم الاجتماعي غير أنه ما يهمننا هنا هي نظرة كارل ماركس لعملية التنمية ، فهو يعتبرها عملية ثورية تحدث بين طبقتين كل نظام سواء كان إقطاعي أو برجوازي ، تؤدي هذه الثورة إلى تغييرات جذرية شاملة في الهياكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و .... وفي كل أساليب الحياة الاجتماعية والثقافية .

" ومن ثم نظر ماركس إلى التنمية باعتبارها عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناء الاجتماعي والاقتصادي والسياسي " <sup>(2)</sup> .

#### د - النظرية الفيبرية : ماكس فيبر ( 1864 - 1920 )

يعتقد ماكس فيبر الذي يعتبر من أهم علماء الاجتماع الاقتصادي بأن العوامل غير المادية (العوامل الاجتماعية الروحية) تترك آثارها وبصماتها الواضحة على الأنشطة

<sup>1</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق ، ص 152.

<sup>2</sup> - السيد الحسين ، التنمية والتخلف دراسة تاريخية بنائية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1988 ، ص 26 .

الاقتصادية التي يمارسها الأفراد والجماعات ، إن نظرية فيبر حول العلاقة بين الدين والاقتصاد قد ظهرت في كتابه علم اجتماع الدين الذي ترجم قسماً منه البروفسور تالكوت بارسونز ونشره تحت عنوان " الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية <sup>1</sup> .

لقد أهتم ماكس فيبر بمعالجة موضوع نشأة النظام الاقتصادي وبالتحديد النظام الرأسمالي الغربي بنفس المبدأ الذي اتبعه كارل ماركس ، فكان الاتجاه الذي تبناه الرجلان هو اتجاه تاريخي .

لكن انطلق فيبر في تفسيره لنشوء الرأسمالية من منطلق مغاير لتلك التي اعتمدها ماركس ... فالتغيير الذي حدث في سلم القيم الاجتماعية و الأخلاقية نتيجة ثورة الإصلاح الديني في أوروبا ، وبخاصة ما جاء به أتباع المذهب الكاليفيني والتزمي في نطاق المذهب البروتستانتية من مبادئ تؤكد المعطيات الاجتماعية الرئيسية لنشوء النظام الرأسمالي <sup>2</sup> .

فأفكار فيبر حول ظهور النظام الرأسمالي مستوحاة من العقيدة البروتستانتية نفسها ، فروح الرأسمالية كانت موجودة في التعاليم والمبادئ التي حثت عليها الديانة البروتستانتية ، وبالأخص المذهبين الكاليفيني و اللوثري أي تعاليم كالفن Calvin ولوثر Luther .

وهذا يعني أن روح الرأسمالية ظهرت قبل الرأسمالية كنظام اقتصادي ، و إن فيبر يؤكد على وجود تغيير في العقلية قبل ظهور الأسلوب الرأسمالي في الإنتاج وهو تغيير ينحصر في إحلال السعي في سبيل الربح النقدي والمشروع والتوفير والعمل الشاق المنظم ، محل القيم الإقطاعية التقليدية في الريف ، والتنظيم القائم على وجود طوائف تضم أصحاب الحرف في المدن ، فكل عصر تاريخي روحه الخاصة به والتي تنحصر في مجموعة من الاتجاهات السيكولوجية، التي تضيف على كل عصر طابعة الخاص ، ومن هنا فمفتاح فهم التطور

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن ، مرجع سابق، ص 64 .

<sup>2</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق، ص 135 .

الاقتصادي عند فيبر ليس أسلوب الإنتاج ، وإنما كما يقول (أوسكار لانج) الاتجاهات السيكولوجية التي شكل روح عصر تاريخي<sup>1</sup> .

فالفكرة حتى تفعل فعلها لابد وأن تنتقل إلى حيز التطبيق ، من خلال السلوك الفعلي لذلك يؤكد فيبر على مسألة السلوك ذي المعنى والعلاقة المستمرة بين أحكام القيم ومدلولاتها العملية .

ونظرا لأهمية مدلول التقشف عند ماكس فيبر واعتماده للعناصر الرئيسية المتواجدة في المذاهب المنبثقة عن الاتجاهات البروتستانتية والمولدة لنشوء ظاهرة الرأسمالية في أوروبا ، سوف نقدمها في محاور مختصرة<sup>2</sup> .

مدلول التقشف يظهر من خلال أربع معاني :

**أولا :** اعتبار أن العمل يجب أن يؤدي في أحسن الأوقات لكي يوفر الأموال ويكدها ويزيد من الأملاك مما يبعث على الإحساس بلذة التملك والتمتع بفضائل المادة ، مما يقربهم ويزيد من تعبدهم .

**ثانيا :** استمرار العمل طوال بقاء النهار مضيقاً ، وعدم هدر الوقت وتضييعه في الاجتماعات الفارغة والحياة المترفة ، والنوم ، ففي اعتقاد التزمتية - لأن موقف التزمتية أكثر حدة من موقف الكالفنيين- ، أن لهذه العبادة معنا روحيا ، وأي تضييع للوقت هو مخالف لقيم الله .

**ثالثا :** تحديد العلاقات الجنسية في إطار الزواج لغاية وظيفية واحدة هي التكاثر وزيادة ملك الله.

**رابعا :** اعتبار العمل هدف الحياة و أن من لا رغبة له في العمل هو إنسان ناقص "من لا يعمل يجب أن لا يأكل " وهي عبارة "بولص " ، والنقطة المهمة هي تقسيم العمل حسب

<sup>1</sup> - - كامل عمران ، نفس المرجع السابق ، ص 155 .

<sup>2</sup> - محمد صفوح الأخرس ، علم الاجتماع ، المطبعة الجديدة ، دمشق ، سوريا ، 1983\ 1984 ، ص ص 140 -

فئات المهن التي أقر لوثر أن وجودها رغبة إلهية ، كما أن الغنى بشكل مشروع مرغوب إذا كان في سبيل تلبية نداء الله ، أما من أجل الترفيه فهو محدود ومبدأهم في ذلك يجب أن تعملوا كي تصبحوا أغنياء .

\* العناصر الرئيسية المكونة لنشوء الرأسمالية :

- 1- ينادي المتمزتون إلى ضرورة الحفاظ على الأموال بما يتناسب مع المسؤولية المطلوبة من كل من يملك هذه الأموال .
- 2- الوقوف ضد الاستهلاك الكمالي الذي يشكل قيوداً من القيود التي فرضتها التزميتية على أتباعها للحصول على ربح أكبر .
- 3- إطلاق الملكية وحرية الربح واعتبارها رغبة إلهية ، والمقصود بها حرية التملك العقلاني وهو أن يستخدم الملك بضاعته للأشياء الضرورية والنافعة والمشروعة .
- وأعتبر ماكس فيبر النظام البيروقراطي نظاماً يحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بأنواعها العمودية والأفقية والرسمية وغير الرسمية ، هذه العلاقات يقوم بها شاغلوا الأدوار الوظيفية في المنظمات الإنتاجية والخدماتية عند قيامهم بتنفيذ واجباتهم .
- فالبيروقراطية تحدد الحقوق والواجبات لكل عامل أو موظف يعمل في جهازها ، وتحدد المسؤولية للأشخاص الذين يتراأسون شعب أو أقسام ومديريات المؤسسة البيروقراطية كالمصنع مثلاً، كما أنها تعتمد على نظام التكامل والتفاضل الوظيفي في أداء أعمال مؤسساتها ، ... ولهذا فإن البيروقراطية هي ظاهرة اجتماعية يعتمد وجودها وفعاليتها على مبدأ التعاون والتكامل بين الأدوار <sup>1</sup> .

رغم هذا فقد وجهت انتقادات كثيرة لأراء فيبر وما تزال و من بين الانتقادات الموجهة أن الكونفوشية مثلاً لا تختلف كثيراً عن كل من المسيحية واليهودية ، فهي تدعو إلى النزعة العملية في الحياة وتتضمن نظرية منظمة عقلية في تنشئة الفرد ، ورغم أن اليابان لم تشهد

<sup>1</sup> - إحسان محمد حسن ، مرجع سابق، ص 65 - 66 .

تغييرا في معتقداتها الدينية فقد استطاعت أن تحرز تقدما هائلا في شتى المجالات وتحقق تقدما رأسماليا لا نظير له <sup>1</sup> .

كما تعرضت لانتقادات أخرى ، قدمها " مكسيم رودينسون " ، لدراسات عن الإسلام والرأسمالية والإسلام والاشتراكية والإسلام والماركسية لتكون ردا على تلك المحاولات حيث أوضح أن الأسباب التي أدت إلى عدم تبلور أو قيام ثورة صناعية في الوطن العربي ومنطقة الشرق الأوسط بشكل عام لا يعود إلى القيم الاجتماعية المجملة التي تسوء في هذه المنطقة ، فمن خلال دراسته للإسلام وتحديد معطياته ، وجد تطابقا بينها وبين العناصر الرئيسية المشكلة للنمط المثالي الفيبييري المرتبط بنشوء الرأسمالية الصناعية في أوروبا الغربية <sup>2</sup> .

" ويذكر فرانك بان القضاء على التخلف يستلزم وعي أفراد المجتمع المختلف بدورهم في القيام بعملية الإنماء داخل مجتمعاتهم ، كما سيلزم وعيهم بإتباع المنهج الشمولي الذي قد يساعدهم على فهم حقيقة مجتمعهم ، وحقيقة العلاقة بين الدول المتقدمة و الدول النامية و بذلك يكون القضاء على التخلف ، إذ يعتقد فرانك أن العلاج الوحيد للتخلف يكون بالخروج من دائرة النسق الرأسمالي عن طريق الاشتراكية .

في حين يعتقد جاليه Jallee أن المعونات التي تقدمها الدول المتقدمة الرأسمالية إلى الدول النامية ، تحافظ على بقاء قادة البلدان التي تتلقى المعونة و تثبت أركان التبعية الاقتصادية والسياسية و أن المساعدات لا تهدف إلى مساعدة دول العالم الثالث بقدر ما تحصل دول الرأسمالية على مساعدات فعالة من الدول المتخلفة <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - عمران كامل ، مرجع سابق، ص 155 .

<sup>2</sup> - محمد صفوح الأخرس ، مرجع سابق، ص 157 .

<sup>3</sup> - عبد الرحمان تمام أبو بكر، مرجع سابق، ص 99 .

رابعاً : النظريات الحديثة في التنمية :

1- اتجاه النماذج أو المؤشرات : تنطلق نظريات التحديث من الافتراض القائم على وجود نظام اجتماعي متشابه لدى جميع الدول النامية ، يشتمل على أنماط اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية متماثلة ، ... ويغلب على نظريات التحديث باستثناء عدد محدود منها طابع نموذج الثنائيات الذي يفترض وجود نوعين من المجتمعات تقليدية وحديثة تتميز بخصائص متباينة ، ويجعل عملية التنمية على أنها تمثل التقدم باتجاه واحد من القطب التقليدي المتخلف إلى القطب المعاصر المتقدم، وترى بأن التحديث عملية شاملة من خلالها تصل المجتمعات التقليدية إلى الحداثة و العصرية<sup>1</sup> ، يقوم هذا الاتجاه على ما يلي<sup>2</sup> .

أ- تحديد ما يعد الخصائص العامة للمجتمع المتقدم بوصفها مؤشرات أو نماذج مثالية.

ب- تحديد ما يعد أو يعتقد بأنه الخصائص العامة للمجتمع المتخلف وعملية التنمية (أو التغير الاجتماعي و الاقتصادي ) المراد إحداثها أو التي تحدث بالفعل .

ج- صياغة نموذج يعبر عن تحول المجتمع من حالة التخلف إلى حالة التقدم .

وتصبح إيديولوجية التنمية عندهم محكومة بتلك الخطوط والجهود والمشاريع التي تتطوي تحت عملية تحويل مؤشرات ، أي مجتمع من نمط متخلف إلى نمط متقدم ويمثل هذا الاتجاه تالكوت بارسونز وتلاميذه ، وهذا الاتجاه ليس جديد حيث تعود جذوره إلى منتصف القرن التاسع عشر فيما يعرف بالوظيفية ويتخذ هذا الاتجاه شكلين أساسيين : الأول : كمي أي أنه يشير إلى تنمية الدول النامية والتعبير عنها في صورة مؤشرات ذات أنواع مختلفة (مثل متوسط الدخل الفردي ونسبة السكان الذين يعملون في الزراعة ، ودرجة التعليم والنسبة المئوية للسكان الحضريين وعدد الأطباء والمستشفيات لكل 1000 نسمة من السكان ومعدل توزيع الصحف ، وعدد أجهزة الراديو والسيارات بالنسبة لكل شخص ... الخ .

<sup>1</sup> رايح كعباش ، سوسيولوجيا التنمية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص 51 .

<sup>2</sup> - محمد محمود الجوهري ، علم اجتماع التنمية ، ط1 ، دار المسيرة ، الأردن 2010 ، ص 235 .

أما الشكل الثاني : كفي أي أنه يميل إلى تحديد لبعض العناصر النموذجية (العمومية والأداء والتخصص) <sup>(1)</sup> فالمجتمعات المتقدمة طبقاً ( لهوسليتز تشهد متغيرات العمومية Universalism والتوجيه نحو الأداء أو الانجاز ) Achievementorientation وتخصص الدور Role – specificity بينما تشهد المجتمعات المتخلفة ( أو النامية ) المتغيرات المقابلة وهي الخصوصية : Partieularism – والغزو (النسبة) Acscription ، وتشتت الدور Diff-eolunsseers ، وإذن فالتنمية – عند هوسيلتز – تتمثل في اكتساب واستيعاب المجتمعات المتخلفة (أو النامية) لمتغيرات النمط السائد في الدول المتقدمة والتخلي عن متغيرات النمط الشائع فيها " <sup>2</sup>.

" من الواضح أن نظرية هوسيلتز تعاني من قصور واضح بخاصة في تحديد خصائص الدول المتقدمة والمتخلفة ، فهي تمثل امتداداً للتقليد السوسولوجي الذي يصنف المجتمعات إلى ثنائية يعكس ازدواجية التقليد والحديث " <sup>(3)</sup>.

## 2/ الاتجاه التطوري المحدث :

ظهرت خلال السنوات الأخيرة محاولات عديدة لأحياء النظرية التطورية الكلاسيكية والإفادة منها في دراسة الدول النامية ... وعلى الرغم من أن النظريات التطورية الحديثة تميل إلى تجنب ربط التاريخ بأهداف معينة حتمية مرغوب فيها (على نحو ما هو سائد في النظريات الكلاسيكية ) إلا أنها (أي النظريات التطورية الحديثة) تحاول تقديم ضمان للاستقرار في مواقف تتسم بتغيرات سريعة واضحة تؤدي إلى تفكك وصراعات مختلفة وفضلاً عن ذلك تحاول النظريات التطورية الحديثة توسيع نطاق اهتماماتها لتشمل التاريخ

<sup>1</sup> - عبد الرحيم تمام أبو كرشة ، دراسات في علم اجتماع التنمية، المكتب الجامعي الخدمة، الإسكندرية 2003 ، ص 76.

<sup>2</sup> - محمد محمود الجوهري : علم اجتماع التنمية ، مرجع سابق، ص 239 - 241 .

<sup>3</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق، ص 159 .



الإنساني بأكمله<sup>1</sup> رواد هذه النظرية هم بارسونز Parsons وروستو ، وبيللا Bellah ازستات Eisenstaid وسنكتفي بعرض نقدي لنظرية روستو .

قدم رستو تفسيراً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية أدعى بأنها تتصف بالشمولية والواقعية والوضوح ، واعتبر تفسيراته بديلاً للنظرية الماركسية - التي أشرنا إليها سابقاً ففي اعتقاده أن المجتمعات المتقدمة مرت بمراحل خمس أساسية وعلى الدول النامية التي تريد التقدم يجب أن تمر بهذه المراحل ...وانطلاقاً من التاريخ الاقتصادي الانجليزي حاول روستو تصنيف المجتمعات من الناحية الاقتصادية إلى خمس مستويات ، وكان يرى بأنه يمكن أن ينسب أي مجتمع من حيث تطوره الاقتصادي إلى إحدى المراحل الخمس<sup>2</sup> .

ويعتقد (روستو) أن المجتمعات في تطورها تمر بخمس مراحل أساسية<sup>3</sup> :

**المرحلة الأولى :** (مرحلة المجتمع التقليدي ) : ويقوم الإنتاج فيها على أساس العلوم والفنون التي كانت شائعة قبل عصر نيوتن فهو يسميها بالمرحلة ما قبل نيوتينية pre-Newtonian stag وتتسم المجتمعات في هذه المرحلة بكونها مجتمعات زراعية قائمة على أساس روابط عائلية وقبلية ، وتغلب عليها التصرفات والمواقف القدرية Fatalism ، وتتوفر هذه المجتمعات على ترتيبات اجتماعية تدرجية Hierarchical لا تسمح في مجالها بالحراك الاجتماعي ، وذلك لأن روابط العائلة والعشيرة تلعب دوراً تنظيمياً مركزياً ، كما أن الطابع المميز للمجتمع في هذه المرحلة زراعي ويمثل كافة التشكيلات ما قبل الرأسمالية ، وأن إمكانيات المجتمع محدودة في إنتاج السلع ويتسم هذا المجتمع بانخفاض مستوى الدخل الفردي ، وعدم القدرة على تطبيق التكنولوجيا وانتشار التقاليد الجامدة .

**المرحلة الثانية :** (وهي مرحلة التهيؤ للانطلاق) وهي مرحلة يصبح المجتمع فيها مهياً للاستفادة من ثمرات العلم الحديث ، وتميزت هذه المرحلة ب بروز الصناعات الحديثة وإنشاء

<sup>1</sup> - محمد محمود الجوهري ، مرجع سابق، ص 249 .

<sup>2</sup> - رايح العباس ، سوسيولوجيا التنمية ، مرجع سابق ، ص ص 64 - 65 .

<sup>3</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق، ص ص 161 - 162 .

البنوك مع بروز رجال الأعمال الذين يأخذون بزمام المبادرة وقادرين على استغلال الإبداعات للحصول على أرباح كبيرة ، وظهور مجموعة من الأفراد يتصفون بروح الإقدام ويعملون على تعبئة المدخرات ، وإقامة المشروعات ويزداد الاستثمار ويتسع نطاق التجارة الداخلية والخارجية ، كما يحدث زيادة في مجال الإنتاج الزراعي.

**أما المرحلة الثالثة :** فهي مرحلة الانطلاق التي يتم فيها القضاء على كافة المعوقات التي تقف في طريق النمو وخلال هذه المرحلة يزداد معدل الاستثمار والادخار من حوالي 5% إلى 10% كما يتم التوسع في صناعات جديدة ، وتطراً زيادة في نسبة العاملين في النشاطات الصناعية ، ويحدث عملية الانطلاق بوجود دافع قوي بأخذ شكل ثورة سياسية تؤثر في البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي القائم ، وبعد عشرين عاما من مرحلة الانطلاق تستقر الأبنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

**المرحلة الرابعة :** (هي مرحلة النضج) وبتقدير روستو أن مدة ستين عاما لازمة لتحول المجتمع من الانطلاق إلى النضج ، وتتسم هذه المرحلة بنمو الإنتاج بصورة أسرع من زيادة السكان ، وارتفاع الدخل القومي نسبيا ، وكذلك التطور البارز للصناعات ، خاصة الثقيلة منها ، ويتجه المجتمع باقتصاده نحو التصدير للخارج ، وتخفض نسبة العاملين في الزراعة إلى 20% وتنتقل القيادة من أيدي المالكين لوسائل الإنتاج إلى أيدي المديرين وتغير أفكار الناس وتطلعاتهم .

**أما في المرحلة الخامسة :** (وهي مرحلة الاستهلاك الوفير) وفيها يتجه المجتمع إلى البضائع والخدمات الاستهلاكية ويرتفع فيها دخل الفرد بنسب عالية ويصبح استهلاكهم يتجاوز الحاجات الأساسية وتظهر زيادة واضحة في عدد الموظفين حتى يؤدي إلى تغيير في تركيب القوة العاملة ، وأهم مظهر لهذه المرحلة هو سيادة دولة الرفاهية مع فرض الضرائب التصاعدية لتذويب الفوارق الطبقة مع اتساع القوة الخارجية للدولة وتخصص اعتمادات عسكرية هائلة .

"يفترض روستو أن الدول المتقدمة الآن ، كانت متخلفة في الماضي ، وقد حققت تقدمها إما من خلال البناء الذاتي ، أو من خلال الانتشار والتأثير ، أي أن النمو الاقتصادي يتخذ طابعا واحدا وأن على البلدان النامية ، السير وفق ذلك النمط ، وأن مستقبلها سيمثل حتما مستقبل البلدان المتقدمة فمن الخطأ النظر إلى المجتمعات المتقدمة على أنها كانت متخلفة يوما ما، طالما أن مفهومي التنمية والتخلف لم يستخدموا إلا بعد حدوث الثورة الصناعية ، كذلك تتجاهل نظرية روستو تاريخ كل من الدول المتقدمة والمتخلفة على السواء أو أنها تفهم ذلك التاريخ فهما خاطئا ... تلك العلاقة هي التي أحدثت تغيرات أساسه في مجتمعات البلدان النامية " <sup>1</sup> .

من المؤكد أن الدول المتقدمة الاستعمارية قد حطمت كلية نسيج العلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة في الدول المتخلفة ، وذلك خلال فترات الاستعمار ومن ثم فرضت على الأخيرة نظما اجتماعية وسياسية واقتصادية تخدم في نهاية الأمر أهداف الاستعمار وتحول دون إحداث التنمية .

" في حين يبين فرانك كيف أن الدول المتخلفة قد ظلت وما تزال - مجالا خصبا لاستغلال الدول المتقدمة ، فالدول المتخلفة هي مصدر تمويل الدول المتقدمة وهي علاوة على ذلك ، تمثل سوقا واسعة لتسويق منتجاتها ، واستنادا إلى ذلك يمكن القول أنه كان على الدول المتخلفة الآن أن تجتاز مراحل النمو التي اجتازتها من قبل الدول المتقدمة ، فإن على الأولى أن تجد هي الأخرى شعوبا أكثر تخلفا لتستغلها تماما، كما فعلت الشعوب المتقدمة يوما ما" <sup>2</sup> .

**3 - الاتجاه الانتشاري :** يرى هذا الاتجاه أن البلدان النامية أمامها نموذج وحيد هو نموذج المجتمع الغربي ، وأن تحقيق التنمية يتم من خلال انتقال العناصر المادية والثقافية السائدة في الدول المتقدمة إلى البلدان النامية ، أي قيام البلدان النامية بعملية تنقيف ، حيث تنتقل

<sup>1</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق، ص 163 .

<sup>2</sup> - السيد الحسني ، التنمية والتخلف دراسة تاريخه بنائية ، ط 2 ، دار المعارف ، القاهرة ، 1962 ، ص 55 .

العناصر الثقافية ، من عواصم الدول المتقدمة إلى عواصم الدول النامية ، وبعد ذلك إلى عواصمها الإقليمية ، وأخيرا تسود في كل مناطق الدول النامية<sup>1</sup>.

يهتم أصحاب هذا الاتجاه بعملية الانتشار الثقافي والتي نادى بها الكثير من العلماء الأنثروبولوجيا ، في تفسيرهم لعملية التغيير الثقافي ، وتسمى هذه العملية بعملية التثقيف.

"يركز هذا الاتجاه على إبراز تأثير التكنولوجيا والسلع الاستهلاكية والأفكار والقيم الغربية على افتراض أن التكنولوجيا والثقافة التنظيمية المرتبطتين بالتصنيع يشكلان نسقا اجتماعيا معيناً، وأن نقل التكنولوجيا و الصناعة سيؤدي إلى تغير الثقافة والبناء الاجتماعي في مجتمعات البلدان النامية لتصبح في نهاية الأمر كالمجتمعات المتقدمة<sup>2</sup> .

ويمثل هذا الاتجاه بعد الحرب العالمية الثانية كل من "ولبرت مور" WILBURT " ودينال ليرند Daniallerner وكارل دوتش Karl Deutsch الذين يذهبون إلى أنهم لا يقدمون لشعوب العالم الثالث علاجا لمشكلاتهم ، بل ينصحونهم بالانتظار وتقبل العناصر الثقافية الوافدة إليهم من الدول المتقدمة ، والتي تتمثل في رؤوس الأموال والتكنولوجيا والقيم والنظم ، فإذا ما أرادت دول العالم الثالث أن تحقق تنميتها فيما عليها إلا أن تخلق صورا أسوية أو أفريقية أو أمريكا اللاتينية من الحضارة الغربية<sup>3</sup>.

" والملاحظ أن القيم التي يوصي أصحاب الاتجاه الانتشاري الدول المتخلفة بتبنيها هي قيم المجتمع الرأسمالي (أي الحرية الاقتصادية ، والنظام السياسي الديمقراطي) بعبارة أخرى فإن أصحاب هذا الاتجاه يطالبون بضرورة تشجيع المنظمين والتجار الذين يستطيعون - جنبا إلى جنب الدولة - انجاز المهام الاقتصادية الإنسانية ، ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك على المستوى السياسي ، أما على المستوى الاجتماعي فهم يطالبون بتوسع نطاق الطبقة الوسطى وإتاحة مزيد من الفرص لتحقيق حراك اجتماعي ، وفضلا عما تتطوي عليه وجهة النظر هذه

<sup>1</sup> - محمد الجوهري ، (وأخرون) ، ميادين علم الاجتماع ، دار المعارف ، القاهرة 1973 ، ص 373 .

<sup>2</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق ، ص 79 .

<sup>3</sup> - عبد الرحيم تمام أبو كريشة ، مرجع سابق ، ص 79 .

من تزييف فإنها تتجاهل حقيقة أساسية ، هي انه إذا كانت الرأسمالية قد نجحت في تطوير وتنمية المجتمعات الأوروبية ، فإن ذلك لا يعني أن نفس النموذج يمكن تكراره أو إتباعه في حالة الدول المتخلفة الآن <sup>1</sup>.

فالملاحظ أن أصحاب هذا الاتجاه الانتشاري يغفلون التأثيرات الاستعمارية للدول النامية والتي كان الهدف الأساسي من ورائها هو خدمة مصالحها الخاصة أي مصالح الدول المتقدمة .

" ولهذا فإن النزعة الليبرالية التي صدرها العالم الرأسمالي الغربي إلى الدول النامية قد وجدت مجالاً خصباً في هذه الدول وعملت هذه النزعة على تدعيم مصالح القوى المسيرة وعكست مصالحها ... وأن هذا الانتقال من النزعة الليبرالية الاقتصادية من الدول المتقدمة إلى الدول المتخلفة قد أدى إلى عواقب وخيمة يمكن تلخيصها في كلمة واحدة هي الاحتكار <sup>2</sup> .

ويرى فرانك بأن الليبرالية الاجتماعية لا تختلف عن الليبرالية الاقتصادية والسياسية إذ لا تعدو أن تكون ليبرالية فردية لأن الحرية التي تتيحها الليبرالية محصورة في عدد قليل من الأفراد باستطاعتهم - عن طريق الامتيازات التي يحصلون عليها - ممارسة الاحتكار الذي يقلل من فرص تحقيق السمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الشاملة <sup>3</sup>.

أما عن الفكرة التي يروجها أصحاب الاتجاه الانتشاري ، عن انتقال التكنولوجيا فيرى عبد الهادي محمد والي بأن الاعتماد على نقل التكنولوجيا لا يمكن أن تكون حلاً دائماً لمواجهة مشكلات التنمية ، بل أن المدخل السليم هو العمل على بناء القدرة التكنولوجية الذاتية ودعمها بشكل مستمر <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الجوهري ، علم اجتماع التنمية ، مرجع سابق ، ص 265 - 266 .

<sup>2</sup> - رايح كعباش ، سيبيولوجيا التنمية ، مرجع سابق ، ص 83 .

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 84 .

<sup>4</sup> - عبد الهادي محمد والي ، مقدمة الكتاب أندرو ويبستر ، مدخل لعلم اجتماع التنمية ، القاهرة ، دار المعرفة

الجامعية ، 1995 ، ص 41 .

تتطوي أفكار هذا الاتجاه على حقائق مزيفة فيها تحريف لحقائق و تجاهل للوقائع التاريخية التي مرت بها الدول النامية بسبب الاستعمار والاستغلال التام من قبل الدول الرأسمالية واستنزافها في خدمة مجتمعاتها بالدرجة الأولى فازدادت هي تقدما وازدادت الدول المتخلفة تخلفا كما يوضح برينتون مور Barrington Moore بأن القوى الاستعمارية لعبت الدور الأكبر في ظهور وتدعيم الطبقة الوطنية الجديدة ثم قامت بإفسادها بعد ذلك لكي ترتبط مصالحها ارتباطا وثيقا بمصالح القوى الاستعمارية المسيطرة"<sup>1</sup>.

#### 4 - الاتجاه النفساني أو السلوكي :

القضية الأساسية التي ينهض عليها هذا الاتجاه هي أن درجة الدافعية الفردية أو الحاجة إلى الانجاز هي الدعامة الأساسية للتنمية ، والملاحظ أن الأصحاب هذا الاتجاه يؤكدون تأكيدا واضحا على الدور الذي تلعبه القيم في مجال التنمية الاقتصادية والتغير الثقافي وهم في ذلك ينطلقون من مؤلف ماكس فيبر Weber " الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ويرى هذا الاتجاه أن المجتمعات التي حققت تنمية في الماضي ، أو التي تحققها في الحاضر وجد بها عدد كبير من الأفراد الذين يتصفون بالطموح والابتكار والرغبة العارمة في الانجاز Needfor Achievement والقدرة على التقمص الوجداني Capacity for- Empathy لأدوار وأمنيات مستقبلية -أي أنهم يحملون على أكتافهم مهمة نقل مجتمعاتهم من إطاراته التقليدية المتخلفة المحدودة إلى إطارات حديثة متقدمة ذات دفع تنموي دائم .

ولقد عرف ماكلياند الحاجة إلى الإنجاز "بأنها الدافع على صنع الأشياء بطريقة أفضل وأكفاً ، وأن هذا الدافع يمثل خاصية عقلية ، فالأهم التي لديها درجة أعلى على مقياس الحاجة إلى الانجاز (كما يكشف عن ذلك الأدب الشعبي وكتب الأطفال... الخ) تتطور وتنمو بشكل أسرع والنتيجة التي يمكن استخلاصها من ذلك هي أن رفع مستوى الحاجة إلى الانجاز مطلب أساسي لتحقيق التنمية ، غير أن ماكلياند قد أوضح بعد ذلك أن الحاجة

<sup>1</sup> - رابح كعباش ، مرجع سابق، ص 85 .

إلى الإنجاز ليست كافية بذاتها ، وأن العامل الأساسي الآخر المحدد للتنمية هو الاهتمام بشؤون الآخرين " والإستراتيجية التي يقترحها ماكلياند لإحداث التنمية هي حشد مصادر الإنجاز العالي السائدة في المجتمعات المتقدمة (كالولايات المتحدة الأمريكية ) لكي تعمل هذه المصادر جنباً إلى جنب المصادر النادرة للحاجة إلى الإنجازات السائدة في الدول المتخلفة"<sup>1</sup> ويبدو أن ماكلياند يصنف الدول المتخلفة بأنها دول تفتقد إلى هذه الدافعية في الإنجاز أو أنها دول يتميز أفرادها بالكسل وقلة الطموح .

" كما هو متوقع فقد ابرز ماكلياند" دور القيم الدينية والثقافية في عملية تطوير المجتمع، أيضاً قدم ماكلياند الكثير من الاهتمام إلى القيادات ودورها في تطوير المجتمع . وقد كان من رأيه أنه على البلدان النامية إذا أرادت تطوير نفسها بنفسها من أجل رفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي أن تحاول أن تجعل لنفسها سياسة تنمية تتضمن الوسائل الكفيلة بتغيير الاتجاهات والقيم والمعايير التقليدية واستبدالها بما هو حديث من هذه القيم والمعايير"<sup>2</sup> .

أما هيجن Hagen فقد ذهب إلى أن الشخصية النمطية التي توجد في المجتمعات التقليدية هي شخصيته غير "خلاقة" وتسلطية " وأنها تتصف بهاتين الخاصيتين بسبب وجود خصائص المجتمع التقليدي الذي تسيطر عليه التقاليد والبناء الاجتماعي المستند إلى المكانات المكتسبة ، فهو يحدد السمات التي تسود الشخصية في المجتمعات التقليدية كالاتي :

- 1- التسليم بالقرارات التي تتفق والعادات والتقاليد الموروثة وما تقره السلطة .
- 2- حرص الفرد التام على عدم المعارضة والخضوع والطاعة العمياء للأشخاص الذين يشغلون مراتب اجتماعية Social Ranks أعلى من مرتبته مع إهمال شؤونه الخاصة وعدم إبداء أية مبادرة تسبب لهم الأذى .

<sup>1</sup> - محمد الجوهري ، علم اجتماع التنمية ، مرجع سابق، ص 282 .

<sup>2</sup> - طارق السيد ، علم اجتماع التنمية ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2007 ، ص ص 60 - 61 .

3- الشعور بالقناعة و الرضا بالوضع القائم مما يترتب عليه فقدان القدرة على التجديد والابتكار الذي يؤدي إلى رفض التغيير والتجديد .

4- النظرة إلى العالم على أنه مجموعة من الظواهر الغامضة المترابطة بفعل قوى خارجية تحكيمية استبدادية لا تقبل التفسير أو التعليل .

بعكس الشخصية الإبداعية وهذه الشخصية تمتاز بسمات النزعة الابتكارية وقبول التجديدات والتغيرات ، الاهتمام بالاستطلاع الدائم والميل الشديد نحو اكتساب الثقافة الجديدة والخبرات الإيجابية ، والميل دائما نحو البحث لإيجاد حلول ناجحة للمشكلات ، وإتباع الجدل والمنافسة وليس السلم المطلق عند التعرض لآراء المقبولة<sup>1</sup> .

ولقد رفض هيجن النظريات الاقتصادية التي تتناول التخلف في ضوء درجة الاحتكاك بالغرب (اليابان في مقابل الهند) بل إنه رفض أيضا فكرة محاكاة الدول النامية لأساليب التكنولوجيا السائدة في الدول المتقدمة ، لقد رفض هيجن ذلك كله لكي يذهب بعد ذلك إلى حقيقة أساسية هي أن متطلبات التحول إلى التنمية الاقتصادية تتمثل في خلق الإبداع ونشره ثم تدعيم اتجاهات معينة نحو العمل الفني اليدوي ، بحيث تصب الطاقات الإبداعية بعد ذلك فيما أطلق عليه هيجن "التجديد" أو الاستحداث innovation في مجال تكنولوجيا الإنتاج<sup>2</sup> .

أما شومبتر Shumpeter فيرى أن التنمية الاقتصادية تستند إلى دعمتين أساسيتين<sup>3</sup> :

1- المنظم .

2- الاختراعات والتجديدات التي يقوم بها المنظم .

ويقول شومبتر " أن القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية تمكن في العمل الخلاق الذي يقوم به المنظم و في رأيه أن المنظمين هم أشخاص يميلون إلى التجديد و الابتكار، و المنظم هو

<sup>1</sup> - عبد الرحيم تمام أبو كريشة ، مرجع سابق ، ص ص 72 - 73 .

<sup>2</sup> - محمد الجوهري ، علم اجتماع البيئة ، مرجع سابق ، ص ص 282 ، 283 .

<sup>3</sup> - طارق السيد ، مرجع سابق ، ص 61 .



العمود الفقري في عملية التنمية، فهو المجدد المبتكر الذي يعمل على حشد عوامل الإنتاج في وحدة متكاملة ، أما دانييل ليرنير Lerner فقد تناول تنمية الدول المتخلفة في ضوء اكتساب خصائص سلوكية سيكولوجية معينة وهي : التحضر والتعليم والمشاركة في وسائل الاتصال ، والمشاركة السياسية " <sup>1</sup>.

إن أخطر ما تعاني منه كتابات (ماكليلاند وهيجن وشومبيتر) افتقاد البعد التاريخي لظاهرة التجديد وتفسيرها في ضوء مفاهيم نفسانية خالصة ، وأن أفضل وصف لوجهتي نظر(ماكليلاند وهيجن) أنهما بمثابة تشويه لأفكار فيبر، ذلك أن فيبر كان واعيا لأهمية العوامل الاقتصادية والسياسية ، فقد تخلى (ماكليلاند وهيجن ) عن بعدين التاريخي والبنائي ووصل بهما الأمر إلى طبع مفاهيم وآراء ماكس فيبر بطابع "فرويدي " أما ليرنير فقط تناول نظريته حول التنمية في ضوء الخصائص السلوكية ، من خلال افتراضات تطويرية تفتقد للمنظور التاريخي والثقافي .

##### 5 - اتجاه المكانة :

ويمثله (بارسونز) الذي يرى أن الاستقطاب هو الخاصية الأساسية التي تميز المجتمع الدولي المعاصر ، ويحدث هذا الاستقطاب بين "العالم الحر" والكتلة الشيوعية ، فالعلاقات المعاصرة بين المجتمعات القومية ، يمكن تصورها وفق ذلك الاستقطاب ، كما نجد (بارسونز) يميل إلى النظر إلى المجتمع الدولي في ضوء مظاهره السياسة المعيارية، وبخاصة تلك التي تدعم عملية التكامل " <sup>2</sup>.

ولقد قدم لاجوس Lagos إطارا تصوريا يقوم على فكرة أساسية هي ، أن المجتمعات القومية تشكل نسقا اجتماعيا دوليا ، وإن هذه المجتمعات تحتل داخل هذا النسق أوضاعا مختلفة يمكن ترتيبها أو تدرجها في ضوء المركز الاقتصادي و القوة والهيمنة ، ويذهب

<sup>1</sup> - محمد الجوهري ، علم الاجتماع والتنمية ، مرجع سابق، ص 290 .

<sup>2</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق، ص 168 .

لاجوس إلى أن التفاوت ظاهرة لا تنطبق فقط على الطبقات الاجتماعية ، بل تنطبق أيضا على الأمم ، فالمركز الاقتصادي للأمة يتحدد في ضوء درجة تقدمها الاقتصادي والتكنولوجي كما يقاس في ضوء مراحل والت روستو أي المجموع الكلي للدخل القومي ( GNP ) ومستوى معيشة الأفراد ، أما القوة فتقاس في ضوء التقدم التكنولوجي والقدرة على المشاركة في السباق التكنولوجي في المجال العسكري ، وأخيرا نجد مكانة الأمة تعتمد على قوتها الاقتصادية بالنظر إلى الأمم الأخرى ، ومن ثم فإن هيبة الأمم تزداد بزيادة مركزها الاقتصادي وقوتها ومكانتها ، ولقد أولى لاجوس الدول المتخلفة جانبا ملحوظا من اهتمامه ، حيث أوضح أن هناك مفهومين يعبران عن موقف الدول المتخلفة الأول : هو انخفاض مكانة الدول المتخلفة .

الثاني : هو التخلف <sup>1</sup> .

.... أما هورفيتز Horowitz فيقسم العالم إلى ثلاث أقسام هي : العالم الأمريكي - الأوروبي والعالم الشيوعي والعالم المتخلف أو العالم الثالث ، وتشبه وجهة النظر هذه وجهة نظر بارسونز الذي مال إلى تصور دول العالم الثالث بوصفها وحدات صغيرة مستقلة بذاتها، وتشكل عالما مقفلا ، في حين قسم بيندكس العالم إلى دول متقدمة رائدة مرجعية ، ودول متخلفة أخيرة تابعة ، وأن الدول المتقدمة تمثل محور اهتمام الدول المتخلفة " <sup>2</sup> .

إن أهم ما يمكن أن يوجه لهذه النظرية أنها تسعى بشكل أو بآخر إلى تأكيد جوانب معينة للتدرج السياسي لدول العالم الثالث، غير أن هذه المحاولات تغفل بطبيعة الحال البناءات الاقتصادية والاجتماعية المميزة لدول العالم، ومن الصعب أيضا أن نوافق هورفيتز فيما ذهب إليه من أن العالم المتخلف أو الثالث يتصف أساسا بالتجانس ، ذلك أن مفهوم العالم الثالث كما يقول نيثل وروبرتسون - ليس مفهوما ساكنا <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - محمد الجوهري ، علم اجتماع التنمية ، مرجع سابق ، ص ص 301 - 302 .

<sup>2</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق ، ص ص 168 - 169 .

<sup>3</sup> - محمد الجوهري ، علم الاجتماع والتنمية ، مرجع سابق ، ص 303 .

" ومن المحاولات النظرية الهامة التي تناولت المجتمع الدولي تلك التي قدمها نيثل وروبرتسون Nettle Robertson فلقد صاغا نموذجا أطلقا عليه نموذج الإجماع وباستعانتهما بالمفاهيم القانونية (وكذلك بنظرية بارسونز) نجدهما يذهبان إلى أن على المجتمعات المتخلفة (أو المنتفعة Beneficiaries على حد تعبيرهما) أن ترث مجتمعاتها من الدول المتقدمة (أو الخيرة Benefactors كما أطلقا عليها) ومن شأن موقف " التوريث" هذا أن يخلق علاقة جماعية مرجعية متميزة بين هذه النوعين من المجتمعات ومن ثم يفرض هذا الموقف على الدول المتخلفة المنتفعة ) أن تتخذ دورا معيناً إزاء الدول المتقدمة (الخيرة) وإن سلوك الدول الأولى (المتخلفة) يجب أن يتم طبقاً للصورة الغالبة المتضمنة في الدور الذي تلعبه الدول الثانية (المتقدمة) ومن ثم تصبح الدول المتقدمة بمثابة الجماعة المرجعية المعيارية <sup>1</sup> .

إن أهم ما يمكن أن يوجه لهذه النظرية هو مبالغتها فيما يتعلق بالدور الذي يمكن أن يلعبه النخبة السياسية والفكرية ونظرتها إلى تلك النخبة ، على أنها شكل جماعة متماسكة محددة ، ذات أيديولوجية وتصورات واضحة ، وكنتيجة لذلك نجد أن العلاقة بين تلك النخبة والجماهير ، لا تحتل مكاناً محدداً في هذه النظرية <sup>2</sup> .

## 6 - الاتجاه الماركسي الجديد :

لقد حاول الماركسيين المحدثين ، تطوير آراء ماركس بما يتناسب مع التغييرات والأوضاع الجديدة ، التي يشهدها القرن العشرون ، وبخاصة بما يتفق وأوضاع العالم الثالث ، وتدور اهتمامات الاتجاه حول سؤاليين هامين :

الأول : ما هو دور العالم الثالث :

الثاني : ما هي طبيعة التخلف وأسبابه <sup>3</sup> :

<sup>1</sup> - محمد الجوهري ، علم الاجتماع التنموية ، نفس المرجع السابق ، ص 304 .

<sup>2</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق ، ص 170 .

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 171 .

سنحاول عرض بعض القضايا الأساسية التي شهد عليها هذا الاتجاه عند كل من شارل بتهم C.Bettetheim وجوندر فرانك A.G.Frank ويول باران Paul A.Pparan وبييرجاليه Jallee :

- أما شارل بيتهم<sup>1</sup> فقد أرجع ظاهرة التخلف في الدول النامية إلى عوامل ثلاث هي :
- 1- التبعية : تتمثل في ممارسة الدول الرأسمالية لتأثيرات قوية على الدول المتخلفة : سياسيا واقتصاديا .
  - 2- الاستغلال : الذي يتم من قبل رأس المال الاحتكاري الامبريالي الذي يهدف إلى أقصى ربح ممكن .
  - 3- التجميد : أي إبقاء النمو الاقتصادي في الدول النامية في حالة جمود أو ركود .
- أما الانطلاق نحو تحقيق التنمية ، إنما يتم من خلال توافر شروط التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتي يحددها كما يلي :
- الشرط الأول : ويتمثل في الاستقلال السياسي وذلك بالقضاء على القوة الرجعية المسيطرة المرتبطة بالإمبريالية .
- الشرط الثاني : ويتمثل في الاستغلال الاقتصادي الذي يهدف إلى تأميم المؤسسات والمشروعات الأجنبية الاحتكارية .
- الشرط الثالث : ويتمثل في الدعوة إلى التحول الاجتماعي العميق والذي يتحقق عن طريق الثورات الوطنية الديمقراطية ، والتي بدونها تصطدم التنمية بعقبات اجتماعية حضارية .
- أما بول باران Baran يرى أن الطبقات الحاكمة في الغرب لديها مصالح خاصة في استمرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الراهنة في البلدان النامية ، ويعتقد أن البلدان النامية تزود الدول الرأسمالية بالموارد الأولية الرخيصة ، وتؤمن الشركات الاحتكارية أرباحا طائلة ، ونتيجة لذلك فإن الدول الرأسمالية تحاول الإبقاء على الأوضاع في الدول

<sup>1</sup> - عبد الرحيم تمام أبو كريشة ، مرجع سابق، ص ص 97 - 98 .

النامية بشكلها الحالي ، ومن أجل ضمان استمرار التخلف يقوم بتأييد "الجماعات المحافظة أو الرجعية" في الدول النامية ودعمها بما تقدمه لها من مساعدات اقتصادية وعسكرية<sup>1</sup> .  
 " ويذكر فرانك بان القضاء على التخلف يستلزم وعي أفراد المجتمع المختلف بدورهم في القيام بعملية الإنماء داخل مجتمعاتهم ، كما سيلزم وعيهم بإتباع المنهج الشمولي الذي قد يساعدهم على فهم حقيقة مجتمعهم ، وحقيقة العلاقة بين الدول المتقدمة و الدول النامية وبذلك يكون القضاء على التخلف ، إذ يعتقد فرانك أن العلاج الوحيد للتخلف يكون بالخروج من دائرة النسق الرأسمالي عن طريق الاشتراكية .

في حين يعتقد جاليه Jallee أن المعونات التي تقدمها الدول المتقدمة الرأسمالية إلى الدول النامية ، تحافظ على بقاء قادة البلدان التي تتلقى المعونة و تثبت أركان التبعية الاقتصادية والسياسية و أن المساعدات لا تهدف إلى مساعدة دول العالم الثالث بقدر ما تحصل دول الرأسمالية على مساعدات فعالة من الدول المتخلفة<sup>2</sup> .

### خامسا : مميزات التنمية الاجتماعية :

كثيرا ما يكتب بعد الدارسين عن مفهوم التنمية الاجتماعية على أنه مفهوم مستحدث لكن طائفة أخرى من الدارسين ينظرون إلى التنمية الاجتماعية على أنها ليستا مفهوما حديثا بل الجديد فيها هو علاج بعض المشكلات في المجتمعات النامية خاصة وأن الاهتمام بالتنمية المجتمع جاء في الفترة التي تلي الحرب العالمية الأولى ونما بشكل أوسع في الفترة التي تلي الحرب العالمية الثانية. والواقع أن مفهوم التنمية بأبعادها الجديدة لا يعد مفهوما قديما من حيث أهميته كأداة في التخطيط الاجتماعي في نطاقه الواسع ، إذ " تلعب المعرفة دورا أساسيا في خدمة التحرر والنماء، حيث تشتد الحاجة للبحث و التطوير في البلدان المتخلفة كسبيل لتقوية الناس ، على الصعيد المحلي و المجتمعات في المعترك الدولي ، وصولا

<sup>1</sup> - كامل عمران ، مرجع سابق، ص 173 .

<sup>2</sup> - عبد الرحمان تمام أبو كريشة ، مرجع سابق، ص 99.

لتحسين مطرد في " الحالة الإنسانية" وليست المهمتان ، تقويم عموم الناس وتحسين حال الإنسانية ، منفصلين ، وبخاصة في عصر هيمنة رأس المال ( المالي ) العالمي على حساب التنمية الإنسانية" <sup>1</sup>.

### 1 - محددات التنمية الاجتماعية:

يمكن أن تتحدد التنمية الاجتماعية كونها:

**أولاً:** هدف: حيث نحاول الوصول بالإنسان إلى مستوى الاستمتاع بالرفاهية والإحساس بالكرامة وزيادة فاعليته في أداء دوره الوظيفي من خلال مؤسسات وهيئات المجتمع في حدود قيم ومعايير معينة تسيّر عليها حياة الناس في المجتمع.

**ثانياً:** أسلوب: تحاول بطريقة معينة تنمية الطاقات البشرية وحسن استثمارها وزيادة فاعلية المشاركة الشعبية في الجهود التي تبذلها الدولة وذلك عن طريق مجموعة من المشروعات الخدمية تقدمها لأفراد المجتمع لتكون ملاذا ومثابراً لأبناء المجتمع جميعاً.

**ثالثاً:** عملية: من حيث أنها حق لكل الناس دون تفرقة، وعامل لتحقيق العدالة الاجتماعية فهي السياسة العامة التي ترسم خطوطها العليا في الدولة وترجمها الأجهزة التنفيذية إلى مجموعة من الخطط ذات البرامج والمشروعات القابلة للتنفيذ في ظل التشريعات والقوانين التي تلزم المسؤولين عن الأداء بالقيام بأعباء مسؤوليتهم التي تحقق تكافؤ الفرص وتجعل من الخدمات حقوقاً مشروعة للناس جميعاً <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نادر فرجاني ، التنمية البشرية : تحدي اكتساب المعرفة في الوطن العربي ، هموم اقتصادية عربية ، ط 1 ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ، أكتوبر 2001، ص ص 27-28.

<sup>2</sup> - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2009، ص 30.

## 2 - أهداف التنمية الاجتماعية :

تشير كثير من الدراسات وتقارير المنظمة الدولية أن الهدف النهائي للتنمية هو تحسين مستوى الإنسان بما يوسع قاعدة الانتفاع من الخدمات ، كما أن من بين أهدافها أيضا محاربة المزايا التي لا مبرر لها و الثروة السكانية التي يتمتع بها البعض ، بينما الظلم الاجتماعي يحتم على الأغلبية أي أن التنمية الاجتماعية تهتم برفاهية الإنسان والعدل الاجتماعي :

2/ أن التنمية تعمل على استغلال الموارد المتاحة والتي يمكن إتاحتها .

3/ أن التنمية الاجتماعية تعمل على دفع الأفراد والجماعات والمجتمعات باستمرار لتحقيق التقدم الاجتماعي و الاقتصادي .

4/ أن التنمية الاجتماعية هي عملية تغيير مقصود وموجه نحو إشباع الحاجات الإنسانية وتعتمد هذه العملية على مبدأ أساسي يتخلص في أنه من الممكن توجيه هذا التغيير والتحكم في مضمونه واتجاهاته وسرعة ذلك في كل عناصر المجتمع<sup>1</sup> .

وقد حدد مؤتمر وزراء الشؤون الاجتماعية في إفريقيا أبريل 1967 أهداف التنمية الاجتماعية في الآتي :

- محو الأمية ، وتعميم وتحسين التعليم والتدريب المهني والعام على جميع المستويات وتوفير التسهيلات التعليمية والثقافية لجميع قطاعات السكان .
- ضمان حق كل فرد في العمل ، والقضاء على البطالة ورفع مستويات العمالة في كل من المناطق الريفية والحضرية مع توفير الظروف العادلة الملائمة للعمل .
- النهوض بمستويات الصحة وتوسيع نطاق الخدمات الصحية الملائمة لتلبية حاجات السكان بأكملهم .
- القضاء على الجوع ورفع مستويات التغذية .

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح محمد، التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي

الحديث الإسكندرية ، 2003 ، ص 74 .

- النهوض بالظروف السكنية ، وخدمات المجتمع وخاصة بين الفئات ذات الدخل المنخفض.
  - القضاء على الظروف التي تؤدي إلى الجريمة وانحراف الأحداث .
  - تشجيع التوسع في ميدان التصنيع مع اتخاذ التدابير اللازمة لما يترتب على ذلك من مشكلات اجتماعية ، والقضاء على العقبات الاجتماعية التي تعوق التنمية الاقتصادية.
  - مساعدة الأفراد والجماعات على مواجهة حاجاتهم وطموحاتهم المتغيرة حتى يتمكنوا من تأدية دورهم الحتمي في النضال من أجل التنمية <sup>1</sup> .
  - يمكن تحديد الحاجات الاجتماعية فيما يلي : الحاجة إلى العمل والتملك والاستهلاك
  - الحاجة إلى العيش في مناخ أسري مستقر يتوفر فيه الاطمئنان والحب والتفاهم .
  - الحاجة إلى وجود قوة تتمثل في الضبط الاجتماعي الذي يحقق الطمأنينة والأمان .
  - الحاجة إلى التعليم .
  - الحاجة إلى الامتثال للمعايير والقيم في إطار قيم المجتمع .
  - الحاجة إلى الابتكار والإبداع .
  - الحاجة للرعاية الاجتماعية للفئات الخاصة <sup>2</sup> .
- 3 - مبادئ التنمية الاجتماعية :**

جاءت معظم الدراسات التي تهتم بموضوع التنمية الاجتماعية بمجموعة من المبادئ التي يجب أن يقوم عليها التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية ، منها دراسات الأمم المتحدة ودراسات جود انف Good Enough ، ودراسات نلسون وزملائه ومارشال كليناد فكل من هذه الدراسات أوردت مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها التنمية الاجتماعية وتتفق أغلبها مع مبادئ التنمية وكتابات الأمم المتحدة ، لكنها تختلف حسب الأهداف والبياديين المرجوة من التخطيطات التنموية في المجتمعات.

<sup>1</sup> - عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق ، ص ص 96-97 .

<sup>2</sup> - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التنمية وحقوق الإنسان ، مرجع سابق، ص 38 .



فمبادئ التنمية الاجتماعية في دراسات الأمم المتحدة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

**1-** يجب أن تصدر برامج التنمية عن الحاجات الأساسية للمجتمع ، وأن تصدر البرامج الأولى بوجه خاص استجابة للحاجات التي تشعر بها الأهالي ويعبرون عنها صراحة ويجب في هذا الصدد أن يميز بين الحاجات Needs والمصالح Interests ، فالثانية هي حاجات قد تكون قائمة وهامة من وجهة نظر مخططي برامج التنمية ، ولكنها لا تقع في مجالات اهتمام الأهالي، ويستهدف هذا المبدأ استثارة مشاركة الأهالي واهتمامهم ببرامج التنمية والانتقال من مجال الحاجات إلى مجال المصالح .

**2-** قيام عملية التنمية على أساس من التوازن في كافة المجالات الوظيفية المختلفة وهي في هذا تختلف عن أنشطة الإصلاح المحلي التي يمكن أن تتم من خلال جهود متخصصة متباعدة .

**3 -** أن تغيير نسق اتجاهات أهالي المجتمع المحلي يحتل درجة من الأهمية تعادل درجة المنجزات المادية أو برامج التنمية في مجالات الاقتصاد والإنتاج خاصة في المراحل الأولى من برامج التنمية .

**4 -** تستهدف برامج التنمية زيادة فاعلية مشاركة الأهالي في شؤون المجتمع المحلي وإعادة إحياء نظم الحكم المحلي على أساس أكثر فعالية أو استحداث هذا النظام إذا لم يكن يوجد من قبل .

**5 -** اكتشاف وتشجيع وتدريب القيادات الشعبية المحلية لأن عملية التنمية لا يمكن أن تحقق من خلال القيادات الوظيفية المأجورة فحسب ، وإن القيادات الشعبية قد تكون لها من الفاعلية في الدعوة إلى التجديد ما يفوق القيادات العلمية المهنية المدعومة بالأسانيد والمنطقية

<sup>1</sup> - نبيل السمالوطي ، علم اجتماع التنمية ، دراسات في اجتماعيات العالم العربي إطار النهضة العربية ، بيروت،

1981 ، ص ص 200-202 .

6 - ضرورة التركيز على مساهمة الشباب والنساء في برامج التنمية من خلال برامج التربية الأساسية وتعليم الكبار ونوادي الشباب وأجهزة رعاية الأمومة والطفولة والجمعيات والنوادي النسائية .

7 - يجب دعم الجهود الذاتية المستثارة بخدمات حكومية فعالة ذلك لأن تنمية المجتمع تستهدف تحقيق التكامل بين عوامل ثلاثة هي :

قدرة المواطنين على العون الذاتي و العمليات العلاجية التي تقوم بها أجهزة الرعاية الاجتماعية والأنشطة المخططة التي تعدها الأجهزة الحكومية ويجب أن يزود المنموون الاجتماعيون بالفهم الواضع للبيكولوجية والسوسيولوجية الحديثة للظروف الريفية وبالقدرة على العمل الجماعي والتفاعل مع الريفيين لخلق الاتجاه نحو الاعتماد على النفس بينهم .

8 - يجب التوصل إلى أحسن استخدام ممكن للتنظيمات الطوعية على مستوى المجتمعات المحلية أو المجتمعات الوسيطة وتوظيفها في خدمة أهداف خطة التنمية .

9 - يتطلب إعداد برامج التنمية على المستوى القومي اعتناق سياسة اجتماعية منسقة واستخدام تنظيمات إدارية فعالة ، وتعبئة كافة الموارد المحلية والقومية وتنظيم الدراسات العلمية والتطبيقية والاستعانة ببرامج فعالة للتدريب واستخدام مناهج متطورة للتجريب والتقييم .

10 - إن التقدم الاقتصادي والاجتماعي على المستوى المحلي يتطلب تبني خطة للتنمية المتوازية على المستوى القومي ، فالمجتمعات المحلية عاجزة بمفردها على مواجهة الكثير من مشكلاتها ، الأمر الذي يقتضي ضرورة توظيف بعض الموارد في خدمة هذه الموارد .

و يرى البعض وجود عناصر أخرى للتنمية مثل :

أولاً: مشاركة أفراد المجتمع في برنامج التنمية الاجتماعية :

إن من أهم العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة للتنمية الاجتماعية بالقدر المطلوب وخاصة في المجتمعات النامية هي ضعف عملية المشاركة في برامج التنمية ، لذلك يجب العمل دوماً على تدعيم المشاركة عن طريق .

- إثارة وعي الأفراد المجتمع نحو تحسين نوعية الحياة والنظر إلى مستوى أفضل .
  - استخدام وسائل الإقناع بالاحتياجات الجديدة المتطورة .
  - التدريب على الوسائل الحديثة في الإنتاج .
  - اكتساب أفراد المجتمع أنماط جديدة من العادات الاقتصادية الاجتماعية مثل الادخار وإقامة المشاريع وكيفية الاستهلاك والترشيد فيه <sup>1</sup> .
- "تغيير نسق اتجاهات أهالي المجتمع المحلي يحتمل درجة من الأهمية تعادل درجة المنجزات المادية أو برامج التنمية في مجالات الاقتصاد والإنتاج خاصة في المراحل الأولى من برامج التنمية <sup>2</sup> .

ثانيا : التكامل الاجتماعي والتنسيق بين برامج التنمية : (الشمولية )

ونعني بالشمولية النظرة الكلية التكاملية لقضايا المجتمع بأشكالها الاقتصادية والثقافية والسياسية ....الخ في ثباتها وحركتها .

وهذا بدوره يعني " أن التنمية عملية متكاملة موحدة تشمل في آن واحد على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية، والمجتمع والثقافة والتربية هي جوانب لواقع واحد.

وعلى هذا الأساس فإن التنمية يجب أن تعالج كقضية شاملة وليست كقضية جزئية تتعلق بمجال من المجالات ... إن التعامل مع التنمية من وجهة نظر مادية أو فيزيقية فقط إنما هو محض إفراط في التبسيط .

تنمية المجتمع كبناء كلي يستوجب الاهتمام بالنظم الاجتماعية الأخرى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في شتى مجالات الحياة للحفاظ على النسق الكلي والتنمية الشاملة.

ثالثا : الوصول إلى نتائج ملموسة لها أثرها على تنمية المجتمع .

<sup>1</sup> - طلعت مصطفى السرجي (وآخرون )، التنمية الاجتماعية المثال والواقع، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، 2001 ، ص 8 .

<sup>2</sup> - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم ، مرجع سابق، ص 60 .

إن الوصول إلى نتائج سريعة وملموسة من برامج التنمية ، تتحقق ثقة أفراد المجتمع فالثقة في برامج التنمية الاجتماعية مطلب ضروري وجوهري لنجاحها باعتبار أنها عملية إنسانية لا غنى عنها في أي تفاعل اجتماعي .

رابعا : الاعتماد على الموارد المحلية :

تتركز برامج التنمية الاجتماعية على استثمار الموارد المحلية المتاحة في المجتمع سواء موارد مادية أو بشرية مما يقلل من تكلفة البرامج .

إن الدارس للمبادئ المقدمة من قبل دراسات الأمم المتحدة والمبادئ المقدمة من قبل جود انف Good Enough يلاحظ أنها تتفق في شكلها العام لكنها تختلف في جوهرها لأن مبادئ جود انف صادرة من مفاهيم الخدمة الاجتماعية أو تنظيم المجتمع ، بالإضافة إلى أنها مبادئ محصورة فقط بين المواطنين والمختصين في التنمية الاجتماعية وطريقة عملهم في تحقيق البرامج وتفعيلها بحيث تتماشى مع ملامح الثقافة وذهنية المواطنين حتى يتم اكتساب ثقتهم واحترامهم .

أما مبادئ نلسون وزملائه - فرنز ورامزي ، فهي مبادئ تركز على المستوى المحلي في تطبيق برامج التنمية وعلى المشاركة الداخلية واستبعاد الدور الحكومي، وتسدن التنمية إلى العملية التربوية في إعداد البرامج في حين يركز مارشال كليناد في المبادئ التي قدمها على أهمية استخدام المدخل الجماعي في مواجهة المشكلات الاجتماعية واستحداث تنظيم اجتماعي جديد قادر على التعبير عن كافة فئات المجتمع ، واستخدام تغيرات عميقة في صورة الذات لدى أهالي المجتمعات المتخلفة للقضاء على شعورهم بانعدام القوة وضرورة تقديم مساعدات من خارج المجتمع المحلي في مجالات الرعاية والصحة الاجتماعية والتربوية ، كما أدى إلى ضرورة تحقيق اللامركزية في بعض الوظائف الحكومية <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - نبيل السمالوطي ، مرجع سابق، ص ص 202 - 206 .

## سادسا : التخطيط للتنمية الاجتماعية :

يشير مصطلح التخطيط إلى التدخل العلمي والتقني في توجيه عملية التنمية الاجتماعية وتوجيه التفاعل بين الموارد البشرية والمادية :

بمعنى آخر يهدف هذا التخطيط إلى القضاء على كل العوامل التي من شأنها المساهمة في استهلاك وضياع القدرات والطاقات البشرية مقابل البحث عن بدائل تدعم وتعزز هذه القدرات والطاقات ولا يتم هذا إلا من خلال تخطيط من أجل استثمار المواد الطبيعية والبشرية لأحداث أقصى نمو في أقرب الآجال ، ويتميز التخطيط بالاهتمام بالجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق العدالة ، وإشباع الاحتياجات الاجتماعية بالمشاركة مع أفراد المجتمع ، وعلى كل المستويات .

## 1 - مفهوم التخطيط الاجتماعي :

التخطيط الاجتماعي هو تلك الجهود المبرمجة التي يتخذها المسؤولون من أجل السيطرة على فاعلية وديناميكية المؤسسات الاجتماعية التي يتكون منها البناء الاجتماعي ، ومن أجل تطوير سلوكية الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية وتكييفهم مع البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها ويتفاعلون معها ، كما يهدف التخطيط الاجتماعي إلى السيطرة على عمليات التحول الاجتماعي بشقيها المادي وغير المادي ، فالتخطيط يسعى دائما إلى تحقيق الموازنة المثالية بين سرعة تقدم العامل المادي وسرعة تقدم العامل الروحي و القيمي لكي يستطيع المجتمع السيطرة على مشكلاته الإنسانية والحضارية التي تظهر إلى السطح نتيجة التناقض بين عمليات التحول المادي وعمليات التحول المثالي الروحي<sup>1</sup> .

فالتخطيط إذن في مجال التنمية الاجتماعية لا يقوم إلا على قوانين وتشريعات مع ضرورة الأشراف والتنفيذ ، وهذا مطلب يستدعي الدراسة الشاملة للمجتمع أو لهذا البناء و جميع

<sup>1</sup> - إحصان محمد الحسن ، علم الاجتماع الاقتصادي ، دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان ، 2010 ، ص 167 .

النظم الاجتماعية التي يقوم عليها، وهذا من خلال البحث والتقصي ، لمعرفة جميع المشاكل والمعوقات المؤثرة في تقدمه وتطوره .

## 2- مستويات التخطيط :

هناك عدة مستويات للتخطيط من أجل التنمية الاجتماعية <sup>1</sup> .

أ - **التخطيط على مستوى القومي** : ويقصد به وضع الخطط على مستوى الدولة كلها بحيث تنصب على المجتمع كله باعتباره وحدة متكاملة ، وهو أداة ووسيلة لتحقيق التنمية الشاملة والاجتماعية .

ب - **التخطيط على مستوى الإقليمي** : هو تخطط شامل ، ولكن على مستوى جغرافي أقل من التخطيط القومي ، وأكبر من التخطيط المحلي وهو أسلوب فعال في التخطيط للتنمية ويمكن من خلاله إيجاد توازن في تنمية أقاليم الدولة المختلفة وتوجيه الموارد وفقا للاحتياجات المحلية.

ج- **التخطيط على المستوى المحلي** : هو الذي يتم على مستوى المجتمعات المحلية بغرض النهوض بتلك المجتمعات ويرتبط التخطيط المحلي بتنظيمات الإدارة المحلية وتراعي فيه احتياجات البيئات المحلية المختلفة مع مراعاة الاحتياجات والإمكانيات المحلية المتوفرة.

## 3 - المبادئ الأساسية للتخطيط :

يقوم التخطيط على مجموعة من المبادئ أو القواعد التي يجب الاعتماد عليها عند وضع الخطط الاجتماعية والاقتصادية تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم ، التنمية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2006 ، ص ص

أ - الواقعية : "يقصد بواقعية" وضع الخطط على أسس علمية تقوم على تقدير إمكانية المجتمع ، وحصر الاحتياجات الحقيقية للأفراد ثم العمل على تحقيق أفضل مطابقة ممكنة ، بين الموارد والحاجات وفقا لمعايير علمية دقيقة<sup>1</sup> .

وإذا قلنا أن سد الحاجات الفعلية من أهم عناصر قاعدة الواقعية ، يجب الأخذ في الاعتبار أن الحاجات الإنسانية تتزايد ولا يمكن إشباعها دفعة واحدة ، ولذلك يستلزم تمييز أشد الحاجات تم التدرج في إشباع الحاجات الأخرى في حدود موارد المجتمع وقيمة<sup>2</sup> .

ب - الشمولية : يجب أن يكون التخطيط شاملا لقطاعات المجتمع بأكملها ، وعند وضع خطة معينة لعلاج مشكلة ما يجب تحقيق تكامل عناصر المشكلة الواحدة من جانب والتكامل بين تلك المشكلة والمشكلات الاجتماعية الأخرى .

وتطبيقا لذلك المبدأ يحدث تداخل وظيفي وضروري بين القطاعات المختلفة ، وبالتالي بين الأنواع المختلفة للتخطيط ، فإذا درسنا مشكلة الإسكان وأردنا أن نضع خطة لعلاجها جذريا فإن مبدأ الشمول يقتضي بأن لا ننظر إليها كمسألة هندسية عمرانية تتولاها وزارة الإسكان فحسب بل من الضروري أن تدخل فيها الجوانب الصحية والاقتصادية والتعليمية و الرعاية الاجتماعية و المواصلات وغيرها ....<sup>3</sup> .

ج - التكامل : على المخطط الاجتماعي أن ينظر إلى عناصر الحياة الاجتماعية بوصفها كلا متكاملأ أخذ بمبدأ التساند الوظيفي بين الظواهر الاجتماعية المختلفة ، وضمانا لوضع خطط متكاملة لا يشوبها نقص أو يعترها قصور سواء على مختلف المستويات الجغرافية أو كافة القطاعات في المجتمع<sup>4</sup> فالتكامل يقوم على أساس التصور التكاملي بين القطاعات

<sup>1</sup> - منى عطية خزام خليل ، التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2011 ، ص 21 .

<sup>2</sup> - هشام محمود الاقداحي ، مشكلات التنمية والتخطيط في التجمعات الجديدة والمستحدثة ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2010 ، ص 171 .

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 173 .

<sup>4</sup> - منى عطية خدام، مرجع سابق، ص 21 .

سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو سياسية .... فلا توضح المشاريع المخطط لها بطريقة آلية بحيث تكون منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض كما تقتضي قاعدة التكامل ضرورة التكامل بين الخطة العامة والخطط المحلية " و أي تضارب بينهما يؤدي إلى فشل الخطتين وضياع الجهود والأموال " وكلما كان هدف التخطيط عريضا أي هدفا قويا كلما احتجنا إلى تطبيق القاعدة ، لأنه لا يمكن تحقيق الهدف القومي العريض إلا عن طريق تكامل جميع الخطط " <sup>1</sup> ، فالتخطيط يقتضي تكامل تام وموازنة بين المجالات التنموية وبين الموارد والحاجات الضرورية وبين الإنتاج والاستهلاك والدخل القومي ، وهذا يستدعي الدراسة الشاملة للظروف الداخلية والخارجية للمجتمع .

د - الاستمرارية والتجديد : يقصد بالاستمرارية عدم انفصال أية مرحلة من مراحل التخطيط عن المرحلة التالية أو المرحلة السابقة ، فمثلا مرحلة التنفيذ تعتبر استمرار لمرحلتى الإعداد والتصميم ، ويجب البدء في إعداد جهاز التقويم بمجرد البدء في تنفيذ الخطة و تكون مهمة جهاز التقويم متابعة خطوات التنفيذ و مدى انفاقها مع الخطة الموضوعية وعدم تجاوزها للحدود المادية والزمنية المرسومة <sup>2</sup> .

أما التجديد فيقصد به إدخال تجديدات وتعديلات على الخطة المرسومة لتفادي الأخطاء والعقبات الطارئة.

و - التنسيق : من المبادئ المعروفة التي أثبتتها التجارب الإنسانية ، أن نجاح أي مشروع جماعي يتوقف على وجود التعاون والتنسيق والتنظيم ، ويجب أن تتركز تلك العمليات الاجتماعية حول فكرة واحدة هي تحقيق الهدف العام ، ويقصد بالتنسيق في التخطيط إزالة كافة العقبات التي تحول دون ربط الأجهزة المختلفة في القطاعات الاقتصادية والعمرانية والاجتماعية عن طريق إعداد الأخصائيين في كافة ميادين المعرفة ، وكذلك تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الهيئات والأفراد الذين ينتمون مباشرة أو بطريقة غير مباشرة إلى أجهزة

<sup>1</sup> - هشام محمود الاقداحي ، مرجع سابق، ص ص 174 - 175 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 172 .



التخطيط ويقصد به كذلك تأكيد أهمية تبادل المعلومات كعامل لا غنى عنه في عملية التخطيط<sup>1</sup> ويتم التنسيق على المستويين أولهما التنسيق بين الأهداف التي ترمى الخطة إلى تحقيقها وثانيهما : التنسيق بين الوسائل والإجراءات والسياسات اللازمة لتنفيذ الخطة<sup>2</sup> .

ي - المرونة : يجب أن يكون التخطيط منبثق عن هيئة مركزية تراعي مبدأ المرونة الزمانية، أي مراعاة مبدأ التعبير الاجتماعي التلقائي الذي قد يحدث خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ .

والمرونة المكانية : فيقصد بها أن يكون التخطيط الذي يوضع على المستوى القومي قابلاً للتنفيذ في المستوى المحلي ، مع تعديلات طفيفة تستلزمها ظروف المجتمع المحلي أو خصائصه المميزة<sup>3</sup> .

يجب أن تتلاءم الخطة مع ظروف المجتمع وأهم التغيرات التي قد تطرأ عليه من حين إلى آخر ، وتعديل هذه الخطة مع المتطلبات التي تفرضها الظروف فمن واجب المخطط دراسة المجتمع ودراسة الظروف المحيطة وأهم التغيرات الطارئة والتي ستطرأ نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية الواقعة في المجتمعات الأخرى و ضرورة مشاركة المواطنين والقادة المحليين مع الخبراء والفنيين جنباً إلى جنب في عملية التخطيط السليم لمجتمعهم بقصد استخدام العمل الجماعي التعاوني لتحقيق الأهداف التخطيطية .

هـ - مراعاة الظروف الداخلية والخارجية والمشكلات المختلفة للمجتمع لأن هذه المشكلات لا يمكن تجزئتها ولا يمكن فصل تأثير مشكلته على مشكلات الأخرى أو تجاهل مثل هذا التأثير عند التخطيط للتعامل مع هذه المشكلات والتوصل لأنسب الحلول لها<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - هشام محمود الاقداحي ، نفس المرجع السابق ، ص 175 .

<sup>2</sup> - منى عطية خزام خليل ، مرجع سابق، ص 21 .

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 21 .

<sup>4</sup> - نفس المرجع ص 22 .

#### 4 - شروط نجاح عملية التخطيط :

يجب توافر شروط لنجاح عملية التخطيط من أهمها :

- 1- أن تؤدي إلى الوضوح الكامل لوضع خطة أمام جميع الأجهزة في مستوياتها المختلفة بحيث ينعكس ذلك على تحديد دور كل جهاز أو منظمة وتحديد مكانتها في العمل وتحديد مستوياتها.
- 2- أن تتحول الخطة الشاملة في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية إلى برامج تفصيلية تكون في متناول أيدي أجهزة المنفذة لتحقيق الأهداف المجتمعية .
- 3- أن ترتبط برامج الخدمات كما ونوعا بحدود زمنية محددة وفي حدود التكلفة المقررة لها للخطة المحددة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة .
- 4- يجب أن تصل فلسفة وسياسة العمل التخطيطي إلى جميع العاملين في كافة المجالات حتى يكون هناك اتصال دائم بين التخطيط والتنفيذ ليتحقق التأثير المتبادل بين الفكر والواقع لتحقيق عمليات التخطيط والنظر إليه في إطار الخطة القومية الشاملة .
- 5- أن يكون التخطيط عمليات مستمرة للتحكم في مسار الأفعال المستقبلية بحيث يوجه نحو تحقيق الأهداف بالوسائل المتاحة والتي يمكن إتاحتها .
- 6- مشاركة كافة الأجهزة الحكومية والشعبية في اقتراح ومناقشة عمليات التخطيط على أساس أن يكون الاهتمام بالجوانب الفنية والاجتماعية في عمليات التخطيط جنبا إلى جنب.
- 7- ضرورة توفر الأجهزة المسؤولة عن عمليات التخطيط وتوفير الإمكانيات لها ومراعاة الترابط راسيا وأفقيا بين المجالات الوظيفية والأجهزة في مستوياتها المختلفة في ضوء لا مركزية وضع الخطة ولا مركزية التنفيذ لتحقيق الأهداف .
- 8- مراعاة التنسيق بين الموارد والاستثمارات بشرية كانت أم غير بشرية إلى جانب مراعاة التنسيق بين قطاعات الخطة بعد وضعها موضع التنفيذ للربط بين التخصصات المختلفة والجمع بينهما في سبيل تحقيق الأهداف.

## سابعاً : المشاركة في التنمية :

يبدو أن موضوع المشاركة الشعبية في التنمية الاجتماعية أحد الموضوعات الهامة التي تبدو للوهلة الأولى أنها موضوع بديهي و لا يحتاج إلى تقنين أو تنظيم ، لكن الحقيقة أن مثل هذا الموضوع يجب أن يضحى باهتمام صانعي القرارات في السياسات التنموية ، فأى عملية تغيير في أي مجال اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي لا تقوم إلا بمشاركة المواطنين وليس فقط بتلبية حاجاتهم الأساسية من مأكّل ومشرب وملبس وتعليم ومسكن وصحة ... لكن اختلف الباحثون في معالجة هذا الموضوع بين تضييقه وتوسيعه من حيث نطاق المشاركة .

## 1 - تعريف المشاركة :

" تعرف الأمم المتحدة مشاركة المواطنين في التنمية بأنها "مساهمة جماهير الأهالي الفعالة في عمليات اتخاذ القرار لتحديد الأهداف المجتمعة وحصر وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وكذلك مساهمات الأهالي التطوعية في برامج ومشروعات التنمية<sup>1</sup> .

يشير هذا التعريف إلى الدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه الأهالي في عمليات اتخاذ القرار من أجل تحديد الأولويات والحاجات الضرورية لهدف تحقيق التنمية الاجتماعية ، وكذا مساهمة المنظمات في المجتمع المحلي في تحديد برامج ومشروعات التنمية .

ويعرف الدكتور عبد الهادي الجوهري : المشاركة بأنها "العملية التي من خلالها يلعب الفرد دوراً في الحياة السياسية والاجتماعية لمجتمعه ، وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق وانجاز هذه الأهداف ، كما تعرف المشاركة بأنها محاولة التأثير على صانعي ومتخذي القرار في منظمة ما قائمة ومن

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ، ص 180 .

ثم يمكن القول أن تعبير الفرد عن احتياجاته ورغباته تمثل أدنى مستويات المشاركة الشعبية<sup>1</sup> .

يتضح من هذا التعريف الشامل والبسيط لمعنى المشاركة الشعبية مدى أهمية الإنسان بصفة عامة والمواطن بصفة خاصة في عملية التنمية الاجتماعية على أبعاد ومستويات اجتماعية وسياسية واقتصادية، إشراك المواطنين هو تعبير عن إرادتهم الايجابية والديمقراطية في وضع الخطط والبرامج التنموية من خلال ما يلزمهم من حاجات وما يحيط بهم من مشاكل وعراقيل لأنهم أدري بوضعهم والظروف المحيطة بهم ، وهذا النوع من المشاركة في تحديد الأولويات ما هو إلا مستوى أدنى من مستويات المشاركة وتفعيلها يستوجب التأثير على صانعي القرارات في المنظمات .

لكن على رغم من ذبوع وانتشار هذا المصطلح ، فليس هناك تعريف واحد متفق عليه وإنما ظهرت العديد من المفهومات التي اختلفت بل وتضاربت فيما بينها ، فمنها من وسع من نطاق هذا المفهوم ومنها من ضيق نطاقه ، في حين جاءت محاولات أخرى تفقده معناه صلاحيته .

والمحاولات الأولى تنظر إلى المشاركة باعتبارها إستراتيجية لتنمية الكوادر التي تقوم على مبدأ الطوعية في التنظيمات والجماعات ، بينما ينظر البعض الآخر إلى المشاركة باعتبارها أفضل الطرائق لتنمية وسائل ملائمة ، والمشاركة تتطلب اندماج كل شخص في تحقيق أهداف المجتمع يشير أيضا إلى المساندة الشعبية للقيادات الحكومية ووضع الخطط وتنفيذ البرامج والمشروعات أي إعطاء الحق الديمقراطي لكافة أفراد المجتمع .

أما المحاولة الثانية فهي مساهمة في إعادة توزيع القوة بين التنظيمات والجماعات على أساس تقليل التفاوت ، في حين يرى اتجاه ثالث أن عملية المشاركة ما هي إلا نتيجة

<sup>1</sup> - عبد الرحيم تمام أبو كريشة ، مرجع سابق، ص328 .

للثورات والسخط العام وعدم الرضا والمشاركة عبارة عن دواء سياسي للاضطرابات "والسخط العام" <sup>1</sup> .

وذهبت اتجاهات أخرى إلى الاعتراف بمبدأ المشاركة خاصة على الدول المتخلفة فهي عملية تعد من أفضل الطرق التي تساعد الدول المتخلفة على الخروج من دائرة التخلف فهي في الدول الغربية تزداد بزيادة الثروة والتصنيع والأخذ بمبدأ الديمقراطية ، بعكس المجتمعات ذات النظام الديكتاتوري التي تنخفض فيها مستويات المشاركة <sup>2</sup> .

المشاركة تختلف من مجتمع لآخر والواضح أن مبدأ المشاركة واضح في المجتمعات المتقدمة لأنها مجتمعات تؤمن بمبدأ الديمقراطية .

أما غيابها في المجتمعات المتخلفة يعد سمة من سمات التبعية السياسية لأنها مجتمعات تخفي فيها الديمقراطية، وإن وجدت فهي ديمقراطية صورية تخفي وراءها صفة تمارس السلطة الحقيقية في اتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية.

## 2 - أنواع المشاركة الاجتماعية :

تتعدد أنواع المشاركة لكن أهمها هي نوعان أساسان المشاركة الاجتماعية والمشاركة السياسية.

أما المشاركة الاجتماعية : فهي مشاركة على مستوى الرسمي وغير الرسمي ، فعلى المستوى الرسمي تعني عملية انتماء الفرد إلى جمعية أو منظمة ما ، فعضوية الفرد الفعالة في جماعة دليل على المشاركة الاجتماعية كما أن حضور الاجتماعات دليل على اشتراك أكبر من مجرد العضوية ، أما على المستوى غير الرسمي فإنه يقصد بها تلك الاتصالات الاجتماعية التي تتم بين أفراد جماعة أو جماعات لها صبغة التلقائية والطوعية وتسمى هذه الجماعات غير رسمية لأنها نشأت تلقائياً فلا ينتخب الأفراد من بينهم قادة رسميين ... وعلى هذا النحو تعتبر عضوية الأفراد في النقابات العمالية والتنظيمات الدينية بمثابة صورة

<sup>1</sup> - إحسان حفطي ، مرجع سابق ، ص ص 313 - 314 .

<sup>2</sup> - ، نفس المرجع ، ص 315 .

من صور المشاركة الاجتماعية الطوعية ، قد يشترك الفرد في أكثر من تنظيم ، و لقد لوحظ أن الأفراد ذوي التأثير في بعض الاتحادات الطوعية يكونون مرتبطين ومتفاعلين وخاصة مع أعضاء آخرين في أحزاب سياسية وقد يشترك أعضاء الحزب في هذه الاتحادات الطوعية ، فتكون درجة فعاليتهم أكثر من الأعضاء غير المشاركين في الأحزاب، ويعني هذا أن أعضاء الحزب الذين ينتمون إلى تنظيمات رسمية يكونون أعضاء متميزين في التنظيمات الطوعية الأخرى ...

في حين يتفق باحثون آخرون على أن المشاركة نوعان مشاركة منظمة ومشاركة حرة المشاركة المنظمة : هي مشاركة ينص عليها الدستور ويقرها كحق كامل للمواطنين ولا يكفي أن تكون المشاركة مبدأ دستوري بل يتعين أن تنظم دستوريا وقانونيا ممارسة هذه المشاركة ، بحيث لا يكون أمام السلطات المحلية إلا إتباع هذا التنظيم وتنفيذه .

أما المشاركة الحرة ، فيعني بها تلك التي تقرها دساتير الدولة دون أن تنظمها - فهي تأتي في صلب الدستور كمبدأ دستوري فقط - وتترك نصوص الدستور لكل واحدة مرحلة حرية تنظيم هذه المشاركة وفقا لظروفها ودرجة تطويرها وأوضاعها المميزة<sup>1</sup>.

### 3 - المساهمة في التنمية الاجتماعية :

تعد مشاركة المواطنين في عمليات التنمية الاجتماعية ، هدفا ووسيلة في نفس الوقت كما تعد إستراتيجية لتعديل سلوك المواطنين وزيادة الوعي بروح المسؤولية .

وتبرز أهمية المساهمة في التنمية فيما يلي :

- من خلال المشاركة يتعلم المواطنون كيف يحلون مشاكلهم ، فهم أكثر حساسية من غيرهم لما يصلح لمجتمعهم حين تتاح لهم فرصة المشاركة .
- يؤدي اشتراك المواطنين في عمليات التنمية إلى مساندتهم لتلك العمليات والاهتمام بها وموازرتها مما يجعلها أكثر ثباتا وأعم فائدة .

<sup>1</sup> - عبد الرحيم تمام أبو كريشة ، مرجع سابق، ص 331 .

- عن طريق المشاركة يمكن توفير جهود الحكومة لما هو أهم من المسؤوليات الكبرى على المستوى القومي علاوة على تخفيف الأعباء المالية عن الحكومة " 1 .
- يمكن القول بأن المشاركة الفعالة للسكان في عمليات التنمية تعمل على تحقيق ديمقراطية الخدمات التي تؤدي عن طريق الشعب نفسه ، كما تزيد من قدرة المجتمعات المحلية كنظم اجتماعية في مواجهة مشاكلها وإشباع احتياجاتها .
- إسهام الكثيرين في شؤون المجتمع يعطي كل واحد منهم الفرصة للتعبير عن مصالحه الخاصة وتعمل على ضمان الخير للعديد من سكان المجتمع .
- تدعيم الاستقرار و النظام ، فضلا عن أن المجتمع سوف يجني الكثير من خلال اعتماده على مهارات ومواهب أكبر عدد ممكن من سكان المجتمع .
- يستفيد المشاركون من الشعور والإحساس بقيمتهم الخاصة ، وتزيد من ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وتولد فيهم روح المبادرة والخلق الابتكار " 2 .

#### 4 - معوقات المشاركة الشعبية :

رغم الأهمية التي توليها الدراسات الحديثة والتي أولتها الحكومات لموضوع المشاركة الشعبية في التنمية الاجتماعية ، فضلا على حث الدساتير لبعض الدول على دعم المشاركة، إلا أن هذا المبدأ يبدو غير واضح وغير مفعّل من طرف الكثير من الدول حتى المتقدمة منها وهذا يرجع لأسباب خارجية أو داخلية تتعلق بالمواطنين أنفسهم ، تتمثل بعض المعوقات فيما يلي : 3

- 1 / عدم توفر وقت لدى الأفراد المساهمين في تنمية المجتمع .
- 2 / قلة المثقفين في المجتمع مع زيادة نسبة الأمية بين أفراد المجتمع .

1 - عبد الرحيم تمام أبو كريشة، نفس المرجع السابق ، ص 333 .

2 - أبو الحسن عبد الموجود عبد الله ، مرجع سابق، ص 180 .

3- عبد الرحيم تمام أبو كريشة، مرجع سابق، ص ص 335 - 336 .

3 / وجود بعض الخبرات البيئية لدى المواطنين التي قد تقف حائلاً دون مشاركتهم في مشاريع جديدة .

4 / وجود بعض الأمراض الاجتماعية ذات التأثير الكبير على مشاركة الأفراد .

5 / تكون المشاركة الشعبية في بعض الأحيان عبئاً اقتصادياً على المشروع أكثر من أن تكون عوناً ويترتب على ذلك عدم الاستفادة من المشاركة .

6 / غموض النصوص القانونية ذات العلاقة بالمشاركة الشعبية ، مما يؤدي إلى إهمال المشاركة والإنفراد بصلاحيات القرار .

7 / ثقافة الفقر والاعترا ب ومحدوديته إدراك البيئة الحضرية والسعي الشاق وراء العيش والتشاؤم من إمكانية تغيير البيئة .

8 / قد يرى البعض أن اشتراكه في العمل السياسي تؤثر على وضعه الاجتماعي ومكانته الاجتماعية.

9 / و من الأسباب الأخرى المعوقة للمشاركة الشعبية وخاصة في الدول النامية، الرواسب المتبقية من النظم البيروقراطية للحكم الوطني الذي يتم بالصيغة الحكومية والذي يؤدي بالضرورة إلى تقليل حجم المشاركة .

10 / ولا يجب أن تنسى ضعف الوازع الديني ، فقد تؤدي إلى إلحاق الضرر أكثر من الفائدة.

وعن معوقات المشاركة الشعبية بالنسبة للمجتمعات النامية فقد حصر عبد الفتاح محمد بعض العوائق على ضوء بعض الدراسات العربية وتمثل فيما يلي :

1- الشعور باليأس من إمكانية تغيير الواقع المحيط ، والنتائج من تأخر الإصلاح ومواجهة المشكلات لفترات طويلة مما يجعل المواطنين يشككون في إمكانية التغيير .

2- عدم توفر وقت فراغ لدى المواطنين ، لأن الظروف الاقتصادية التي يمر بها المجتمع الآن يجعل مستوى الحياة التي تعيشها السواد الأعظم من سكان المجتمع يكاد تكون على



مستوى البقاء ، مما يستدعي منهم بذل جهد كبير واستغراق وقت طويل في العمل لسد حاجياتهم الأساسية .

3- تأثير بعض العوامل الاجتماعية على المشاركة ، فارتفاع مستوى التعليم يؤدي إلى زيادة درجة المشاركة كما أن ارتفاع المستوى الاقتصادي والرفاهية لسكان المجتمع يساعد على توفير الاستعداد لديهم للتبرع بالمال في الأعمال التطوعية والخيرية في المجتمع .

4- تأثير الفوائد التي تعود على المشاركين في حجم وفعالية المشاركة حيث ترتبط مشاركة الأفراد والجماعات في التنمية بمدى وضوح الفوائد التي سيحصلون عليها ، وهذا يفسر سبب تعثر مشاركة المرأة الريفية في مشروعات التنمية وذلك لعدم وجود فوائد مباشرة تلمسها في مشاركتها في برامج ومشروعات التنمية .

5- تأثير ظاهرة الاغتراب على مشاركة المواطنين في التنمية فيرى " روبرت نسبت Raberta Nisbet " أن الإنسان قد يتخذ موقفا سلبيا إزاء مجتمعه كأنه موضوع لا علاقة له به ، ولا يأبه بشأنه والذي يعبر عنه بالاغتراب <sup>1</sup> .

### ثامنا : المداخل النظرية للتنمية الاجتماعية:

تعددت الآراء و المذاهب و الأفكار التي حاولت تناول مداخل النظرية للتنمية الاجتماعية، وتحقيق التكامل بينهما ، ويعد من ابرز هؤلاء العلماء و المفكرين " ساندرز Snders " ووليم " أفين W. Evan " و " روس M. Ross " و غيرهم <sup>2</sup> .

و يمكن عرض ابرز المداخل الأساسية لمعالجة قضية التنمية الاجتماعية كما يلي:

#### 1 - المدخل التربوي:

لقد ساد هذا المدخل - حتى سنة 1955 - الدوائر العالمية المتبنية لحركة الإصلاح الريفي ويتمثل أساساً في حركة التربية الأساسية وحركة الإرشاد الزراعي في أمريكا، وحركة مدارس

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق . ص 195 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 59.

المجتمع في الفلبين. ويقوم هذا المدخل على فلسفة تعليم الكبار ومحو الأمية. وقد حدد المؤتمر العام التاسع لليونسكو في "نيودلهي" بالهند التربية الأساسية بأنها " تستهدف مساعدة أولئك الذين لم تصل إليهم تلك المساعدة من المؤسسات التعليمية القائمة " على تفهم مشكلات بيئتهم ومعرفة حقوقهم وواجباتهم كمواطنين وكأفراد ولاكتساب مجموعة من المعارف والمهارات لتحسين أحوالهم تحسيناً طردياً، وللاشتراك بصورة فعالة في النهوض بالمجتمع من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>.

## 2 - مدخل العملية:

و يركز هذا المدخل على عملية التنمية البشرية التي يمكن أن تنتقل بالنسق من النمط البسيط إلى النمط المركب، فالبرامج في هذا المدخل ليس لها هدف مادي واضح ، كذلك لا تهتم بالنتائج أو المنجزات فالعملية هي الأساس الأول للتنمية من هذا المنظور. وتعني العملية عند أنصار هذا المدخل تنمية ديناميات التفاعل الداخلي في النسق في اتجاه يحقق القضاء على اللامبالاة التقليدية لدى أعضاء الأنساق المجتمعية وتحقيق مشاركتهم الإيجابية في توجيه مسارات مجتمعهم مع الوصول بهم إلى ترشيد القرارات الإيجابية في الموقف الإنمائي من خلال إبراز قيادات محلية قادرة وفعالة، ويعالج البعض هذا المدخل من منظور مفهوم المشاركة و التي يحدد بعض الدارسين أبعادها في ثلاثة نقاط و هي: بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد المشاركة في الأنشطة، وبعد المشاركة التطوعية عند " وليم إيفان " W.Evan و يتبنى هذا المدخل أغلب دارسي التنمية في الغرب مثل " روس و نلسن " و " وارن " و غيرهم. ولقد حدد "روس M. Ross " على سبيل المثال مجموعة من المداخل الاجتماعية الفرعية القادرة من وجهة نظره على مواجهة مشكلات التخلف في المجتمعات المحلية هي:

<sup>1</sup> - نبيل السمالوطي ، علم اجتماع التنمية، مرجع سابق، 1981، ص 134.

- 1 - مدخل الخبير الذي يعتمد على الأخصائي الذي يحدد المشكلات ويعد نماذج جاهزة للمواجهة ويظل فترة داخل المجتمع ينهي بعدها علاقته مع أبناء المجتمع.
- 2- المدخل المتعدد الذي يعتمد على مجموعة من الخبراء الذين يحددون المشكلة ويرسمون أسلوب المواجهة من خلال مجموعة من النماذج الجاهزة.
- 3- مدخل الموارد الداخلية وهنا يكون التركيز على جماهير المجتمع أنفسهم مع الاستعانة بمرشد خارجي كموجه<sup>1</sup>.

### 3 - المدخل الإداري:

هو ذلك المدخل الذي يعتبر أن قضية التنمية الاجتماعية هي إحدى القضايا الفرعية للعملية الإدارية الشاملة ، وقد ظهر هذا المدخل واضحا لدى الدوائر الاستعمارية البريطانية ، التي عولجت في إطارها قضية تنمية المجتمع لأول مرة كأسلوب إداري يمكن أن يستخدم في إدارة المستعمرات الأفريقية. ولقد كان الهدف الأساسي لهذا المدخل خدمة المصالح الاستعمارية خلال التركيز على بعض القطاعات التي تخدم هذه المصالح مع اجتذاب مساهمات الأهالي في تحقيق هذا الهدف<sup>2</sup>.

### 4 - المدخل الاقتصادي:

هذا المدخل يركز أصحابه على التركيز على قضايا الإنتاج الاقتصادي خلال عملية تنمية المجتمع ، ويدخل في إطار هذا المدخل عمليات التصنيع الريفي وتطوير الإنتاج الزراعي وتقوم فلسفة هذا المدخل على أن تحسين الظروف الاقتصادية هي المحرك الأول لكافة المتغيرات الموقفية الأخرى داخل المجتمع الأمر الذي يجعل كافة هذه المتغيرات ليست إلا

<sup>1</sup> - نبيل السمالوطي ، نفس المرجع السابق ، ص 135.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب محمد، مرجع سابق، ص 61 .

انعكاساً لتلك الظروف، ويرى أنصار هذا المدخل معالجة قضية التخلف لا تتم إلا بزيادة الدخل القومي ومتوسط الدخل الفردي<sup>1</sup>.

### 5 - المدخل التكاملي:

ويتبنى هذا المدخل الأسلوب التكاملي في معالجة مشكلات التخلف وينبثق هذا المدخل من اعتبارات أهمها:

- 1- أن التكامل الوظيفي لحلقات التخلف يقتضي تكامل المواجهة.
- 2- أن تعدد الحاجات والمشكلات يقتضي أخذها جميعاً في الاعتبار عند التخطيط للمواجهة.
- 3- ضرورة تطوير صورة من التنسيق بين الإسهام الشعبي والإسهامات الحكومية.
- 4- أن تنمية نظام الحكم المحلي في المجتمعات المحلية أساس أول لانطلاق برامج تنمية ناجحة<sup>2</sup>.

وبناء على ما سبق يرى أنصار هذا الاتجاه ضرورة الاهتمام ببرامج الإصلاح الاقتصادي والصحي والعمراني والتربوي وكافة برامج الرعاية الاجتماعية المختلفة و المتنوعة<sup>3</sup>.

و يبقى في النهاية أن نظرية واحدة، أو أيديولوجيا واحدة أو قانوناً واحداً، قد لا يكفي لتفسير قضايا التخلف والتنمية ولكن هناك بعض القضايا التي لا تثير خلافاً، وتلك ينبغي أن تكون نقاطاً للانطلاق نحو تصور الواقع المتخلف، والشروع في تنميته، في ضوء الظروف التاريخية الخاصة، والبناء الثقافي، و القيمي الخاص. حيث وجدت تجارب تنموية حققت نجاحات بارزة وتأتي تجربة الصين في المقدمة منها. في حين أخفقت تجارب أخرى لعوامل ينبغي فهمها والوعي بآثارها، و سيظل الاعتماد على النفس مبدءاً نظرياً مقبولاً، وفعالاً في

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب محمد، نفس المرجع السابق ، ص 61.

<sup>2</sup> - نبيل السمالوطي ، علم اجتماع التنمية، مرجع سابق ، ص 137.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ، ص 62 .

مجال التنمية، فضلاً عن أنه ينبغي أن يدعمه وعي تنموي قيادي، وقاعدي على حد سواء. ويتعاضد أثر الاعتماد على النفس إذا تطور ليصبح جماعياً، عندها تتضافر أسباب القوة، وتتضاءل عوامل الإحباط، وتخف حدة الأزمات علمياً، وعملياً<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - أندرو وبستر، ترجمة عبد الهادي والي، السيد الزيات، مدخل إلى علم الاجتماع التنموية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص32.

## الفصل الثالث :

### إدارة الموارد البشرية

أهميتها ، أهدافها ووظائفها

## أولاً : مدخل لإدارة الموارد البشرية :

## تمهيد :

لقد شغلت إدارة الموارد البشرية ولا تزال تشغل بال الكثير من العاملين والمدراء والباحثين في حقول وميادين مختلفة فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص واعتبرت أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية فنجاح المدراء والإدارة معا مرهون بصياغة وإعداد وتنفيذ السياسات الإستراتيجية والبشرية والإدارية ... فالإستراتيجية الماوردية الناجحة تركز على جذب الموارد البشرية النوعية وتحفيزها وتحفظ بها وتستفيد من طاقاتها وثرواتها الإنتاجية والإبداعية<sup>1</sup>.

فإدارة الموارد البشرية تعمل على خدمة الطموحات الإستراتيجية العامة التي تعتمدها وتتبنها المؤسسات لدى مواجهتها التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي ميزت الحقبة الحالية والتي أبرزها إعادة هيكلة وهندسة الإدارة المسؤولة الاجتماعية والمؤسساتية العولمة والتنافس العالمي، تنوع الموارد البشرية وتغير طموحات وتوقعات الموارد البشرية العاملة. وأن الإدارة بالكفاءات قد أخذت مركز الصدارة في مجال إدارة الموارد البشرية منذ سنوات عديدة و حتى الآن فأنها تخلق عددا كبيرا جدا من المساهمات التي يمكن فهمها من خلال أربعة مستويات من التحليل ، إدارة المهارات الفردية، الجماعية، التنظيمي، وبيئية<sup>2</sup>.

وإذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات كونها تلعب أدوارا حيوية في صنع القرار ونجاح المؤسسات ذات "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمدخلاتها ومخرجاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات"<sup>3</sup> ، حيث أن أسواق العالم تتجه في بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم

<sup>1</sup> - حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 2002، ص07.

<sup>2</sup> - Christian Defélix ,Alain Klarsfeld , Ewan Oiry, Nouveaux Regards Sur La Gestion Des Compétences,Vuibert, Paris,2006, P 123

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 2008، ص3.

والمنافسة الشرسة التي أفرزتها اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية والشركات متعددة الجنسيات، إذ تمثل هذه التطورات ميزات متعددة للمنظمات الحديثة. ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أن من بين عوامل النجاح الأساسية، تقف شامخا وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملا حاسما وميزة تنافسية واستثمارا مضمونا<sup>1</sup>.

### 1 - الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية :

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية "Human Resource Management" من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال<sup>2</sup>.

إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة، ولم تعطي للعنصر البشري اهتماما ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري لاسيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وأعطاه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص واكتشف بأن الموارد البشرية تشكل كنوزا خفية، لا بل حقيقية لدى بعض المؤسسات وقد لا يرى فيها البعض الآخر من المؤسسات سوى ثمرات موسمية تقطف وتستبدل حسب الحاجات إليها، وقد تختلف مدلولاتها وأهميتها من مؤسسة إلى أخرى، ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات عليها في تحقيق أهدافها ، فقد سعت هذه المؤسسات إلى

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، سنة 2009، ص19.

<sup>2</sup> - حسن بلوط ، مرجع سابق، ص16.



الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد Personal Mangement ، وتطورت هذه الإدارة عبر الزمن، وأعطيت حديثاً لقب " إدارة الموارد البشرية " .

وبالرغم من كثرة المؤسسات وتنوع أشكالها وبغض النظر عن حقول وميادين أعمالها أو خدماتها أو أحجامها فإنه من الأجدى أن نميز بين نوعين من المؤسسات هما مؤسسات الموارد البشرية ومؤسسات واقع الحال، النوع الأول من المؤسسات اعتمد على الأفراد وآمن بهم كمورد أساسية واستفاد بالتالي من مساهماتهم في تحقيق جملة من الأهداف، أما النوع الثاني فلم يكثر لفاعلية الموارد البشرية ولا يؤمن بإدارة خاصة تعني بشؤونهم وشجونهم إذ " يجد شرعية الأفراد مرهون بالحاجة إليهم وعملهم المستمر في تلبية وخدمة مصالح القادة والانصياع التام لتعليماتهم وأوامرهم، وبغض النظر عن حاجات وقدرات ومواهب الأفراد"<sup>1</sup> .

و لقد أدى تزايد الوظائف والحاجة إلى المهارات المختلفة إلى زيادة في عدد الأدوار، ومن ثم كيفية توزيعها على الأفراد، ونتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم الأدوار، بهدف تلبية مستلزمات وحاجات النشاطات والأعمال، ولكي تواجه المؤسسات التحديات التي فرضتها تخصصية العمل وتقسيمه إلى أدوار سارعت إلى تدريب أفرادها على مختلف المهارات المطلوبة وعملت جاهدة على استقطاب الأفراد الذين بوسعهم القيام بمستلزمات التدريب والتوجيه.

أما على صعيد العلاقات فقلد تطورت من جهة بين رؤساء العمل ومروسيهم بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، ومن جهة أخرى بين أرباب العمل وذلك بهدف تحسين ظروف العمال والعمل.

وأصبح كل هؤلاء سواء رؤساء أو مرووسين وممثلين وعمال وأرباب عمل يشكلون أفراد وجماعات الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - حسن بلوط ، نفس المرجع السابق ، ص17.

وبه تعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي:

Human Resources	1- الموارد الاحترافية
Professionals	
Top Management	2- الموارد القيادية
Line Management	3- الموارد الإشرافية
Organizational Other Resources	4- باقي الموارد المشاركة
Unions <sup>1</sup>	5- الاتحادات العمالية

كما أصبحت تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيها من مصلحتها ومصلحتهم. وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم و نجاح المصلحة العامة، إذ أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين نجاح المنظمة ونجاح الأفراد مع العلم أن القياس الفوري لأي عمل ولاسيما في المنظمات الإنتاجية أمر صعب ويبقى التكهن والتنبؤ في صدور الإمكانيات المتاحة، أما الربح فهو ليس مقياساً صحيحاً لنجاح المنظمة، إذ أن هناك عوامل كثيرة تتدخل لتقلب الموازين ... ويكمن سر نجاح أي منظمة في العلاقة بين مجلس الإدارة والعاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الدهري ، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، أريد ، الأردن، سنة 2009، ص03.

<sup>2</sup> - حسن بلوط ، مرجع سابق، ص18.

وهناك العديد من العوامل التي تساهم في توجيه الإدارة ويركز في ذلك على الموارد البشرية التي بواسطتها يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها ، وحيث شدد كبار المدراء على أهمية ودقة الاستثمار في العنصر البشري لما يتبع ذلك من فوائد وحسنات عدة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

\* الحاجة إلى موارد بشرية قادرة على ربط المؤسسات بمحيطها، بهدف الاستفادة من طاقاتها المختلفة والتقليل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تفرضها المحيطات وخاصة الخارجية منها على المؤسسات.

\* مواكبة ومواجهة التطورات التشريعية القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمعلوماتية.

\* الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات وذلك من خلال فهم واستيعاب المؤسسات لحاجات الأفراد الذاتية والوظيفية ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيه السلوك وتصويب التصرفات مما يقدم مصالح المؤسسات وأهداف الأفراد.

\* ضمان استمرارية المؤسسات وتطويرها في شتى المجالات والميادين، من خلال وجود الموارد البشرية الحريصة على الالتزام بأهداف المؤسسات والعامله على تحقيقها<sup>1</sup>.

وقد أورد الضحيان أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارلبوا أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتباراً من 1999-2000 وسميت بمشروع تطور أداة الخدمة لعام 2000 وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة وتخصصاً وقياسية وأن يعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية، ولا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - سنان الموسوعي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2006، ص ص 19-20.

## 2 - أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز ، وقد اكتست إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال مجموعة من العوامل والتي يكمن فيما يلي:

\*التوسع والتطور الصناعي: إذ أن التوسع والتطوير الصناعي زاد من حجم العمالة الصناعية التي تتطلب تدريب وتنمية ورعاية وذلك من أجل المحافظة عليها وهو ما تعمل على توفيره إدارة الموارد البشرية.

\*زيادة دور المنظمات والنقابات العمالية، إذ أن الدور الأساسي لهاته المنظمات هو الدفاع عن مصالح العمال، وهذا الدور يمكن أن يؤدي بها إلى الصراع مع الإدارة لذا وجب تنظيم هاته العلاقة من خلال إدارة الموارد البشرية التي تتكلف بذلك.

\* ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: في المؤسسات نجد أن الأجور تشكل نسبة عالية من التكاليف، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بإنتاجية العامل من خلال تدريبه وتأهيله ومراقبته والذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية من أجل ضمان تغطية التكاليف.

\* التطور العلمي والثقافي: والذي يؤدي إلى زيادة وعي العاملين وهو ما يتطلب وجود خبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية مع هاته النوعيات من العاملين.

\* اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع المؤسسات في مشاكل قانونية مع عمالها والجهات الحكومية ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة الموارد البشرية تختص وتحافظ على تطبيق هاته القوانين والتشريعات<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل التوسع الأفقي وذلك

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، مرجع سابق، ص14.

يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب<sup>1</sup>.

فيما أرجع البعض الأهمية القصوى التي تحتلها إدارة الموارد البشرية إلى السباب التالية:  
 \* أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل، وليس فقط المؤسسات العاملة فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها.  
 \* أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى ومنها على سبيل المثال لا الحصر العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال، العلوم القانونية، العلوم الاجتماعية ، علم النفس والطب وغيرها من العلوم.  
 \* أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرائق اختيارهم الانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها<sup>2</sup>.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، تحول عالم الإدارة يشير دراكر بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات"<sup>3</sup>.

وبالتالي قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والتي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفاعلية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين وأن تحقيق أي منهما لا يكون على حساب الآخر واعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية أن كلا من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، وأظهرت بعض الدراسات

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، نفس المرجع السابق ، ص19.

<sup>2</sup> - حسن بلوط، مرجع سابق، ص19.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص12.

الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد لا اعتبارهم كعامل الإنتاج واعتمد هذا المدخل على الأسس التالية:

1- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.

2- أن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والإنسانية والاجتماعية.

3- تنمية العمل لابد أن تهيب وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

4- برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

5- العنصر الخامس من التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباته بل وتبنى تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمال<sup>1</sup> ، و به تتضح أن للموارد البشرية أهمية وأصل تنموي منتج وفعال إذا ما أحسن استغلاله وتدريبه، الأمر الذي ساعد على تقدم كبريات الدول وتشير بعض الدراسات أن الاهتمام بالعنصر البشري في دولة ماليزيا انتقلت بموجبها من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالميا بين الدول المصدرة للتقنية العالمية، وذلك بمعدل سنوي يناهز الثمانية بالمائة 8% وهو أحد أعلى المعدلات في العالم كما يبلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد 3400 دولار أمريكي سنة 2003 مع توقعات تم تحديدها بـ6000 دولار وفقا للخطة الإستراتيجية لماليزيا رؤية آفاق 2020<sup>2</sup>.

كما نرى أن وزير الإصلاح الإداري الكندي سيد شارلبوا أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل من عام 1990 إلى غاية 2000 وسميت بمشروع تطور أداة الخدمة لعام 2000 وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة وتخصصا وحيادية وأن

<sup>1</sup> - إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص15.

يعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية بحيث نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية هذه البنود الأربع هي المزايا والتعويضات، التدريب والتقدير ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل<sup>1</sup>.

### 3 - أهداف إدارة الموارد البشرية:

من الطبيعي أن يكون لكل إدارة أهداف واضحة ومحددة إذا أرادت أن لا تضيع مجهوداتها سدى، وأن تفي بالتزاماتها تجاه الإدارات الأخرى، وليس من السهل تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية مقارنة بمثيلاتها من الإدارات الأخرى حيث أن أهداف تلك الإدارات عادة ما تكون واضحة وسهلة الفهم حتى ولو لم تكن مكتوبة<sup>2</sup>. فالهدف الرئيسي مثلا لإدارة النقل هو نقل الأفراد والمواد بصورة سليمة وبكفاءة عالية وبأقل التكاليف فيما يتحدد هدف مثلا إدارة المخازن في صرف المواد بالسرعة اللازمة ضمن الوقت المحدد بأقل تكلفة. أما هدف إدارة الموارد البشرية فهو مختلف اختلافا كبيرا فهي تحدد أهدافها على ما تقدمه تلك الإدارات من معلومات حول ما تطلبه من قوى عاملة لاحتياجات لتنفيذ المهمات الموكلة إليها.

كما أن أهداف وقدرات العاملين في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تحديد أهداف الإدارة ذاتها، ويوجد تداخل وتقاطع بين العديد من المصالح الإدارية مثلا: ماذا يتوقع الموظفون من الإدارة العليا؟ والعكس صحيح أي علاقة الإدارة لعليا مع الموظفين؟ وكذلك ماذا يتوقع كل من الإدارة العليا والموظفين من إدارة الموارد البشرية؟ وكذلك الصيغة العكسية أي توقع إدارة الموارد البشرية من الإدارة العليا؟<sup>3</sup> ويمكن إيجاز أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1 - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص25.

2 - للمزيد من التعمق والفهم ارجع إلى كتاب محمد فالح صالح، نفس المرجع، ص26.

3 - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص13.

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - 2- توفير المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفة.
  - 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
  - 4- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنطقة.
  - 5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
  - 6- إدارة وضبط عملية (التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف)
  - 7- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة<sup>1</sup>.
- فأهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى نوعين هما المشاركة (participation) والفاعلية (effectiveness)، فالمشاركة تكمن في الامتياز الحقيقي للموارد البشرية وتعمل للمحافظة عليهم ، أما الفاعلية فتعمل جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي (أي فاعلية) مرتبطة بعناصر عدة منها التحفيز، التطوير...
- "من البديهي اعتبار الأهداف المشار إليها مكملة الواحد للآخر بحيث أن المشاركة والفاعلية شرطان متلازمان ويتوفرهما تحصل المؤسسة على أفضل النتائج"<sup>2</sup>.
- وباختصار تتضمن المشاركة في إدارة الموارد البشرية النقاط التالية:
- استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
  - التعريف بالمؤسسة شكل سليم يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة
  - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.
  - استقرار اليد العاملة في المنظمة.

1 - حسن بلوط ، مرجع سابق، ص21.

2- علي محمود رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص24.



أما الفاعلية وهي ثاني أنواع الأهداف والغاية منها جعل القوى العاملة أو الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وللفاعلية ارتباط وثيق بعدة عناصر أبرزها:

- تحفيز الأفراد.

- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

- مد الأفراد بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك

- مساعدة الأفراد على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

كما تتضمن إدارة الموارد البشرية أهداف عامة أخرى والمتمثلة في:

1- أهداف اجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو، طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.

2- أهداف تنظيمية: حيث تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.

3- أهداف وظيفية: إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجاتها.

4- أهداف إنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

#### 4 - المورد البشري رأس مال حقيقي :

يسود الفكر الإداري المعاصر إقناع عميق بأهمية القدرات الفكرية و الطاقات الذهنية للموارد البشرية ، و أطلق تعبير رأس المال الفكري و رأس المال البشري للدلالة على تلك الأهمية :

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، مرجع سابق، ص49.

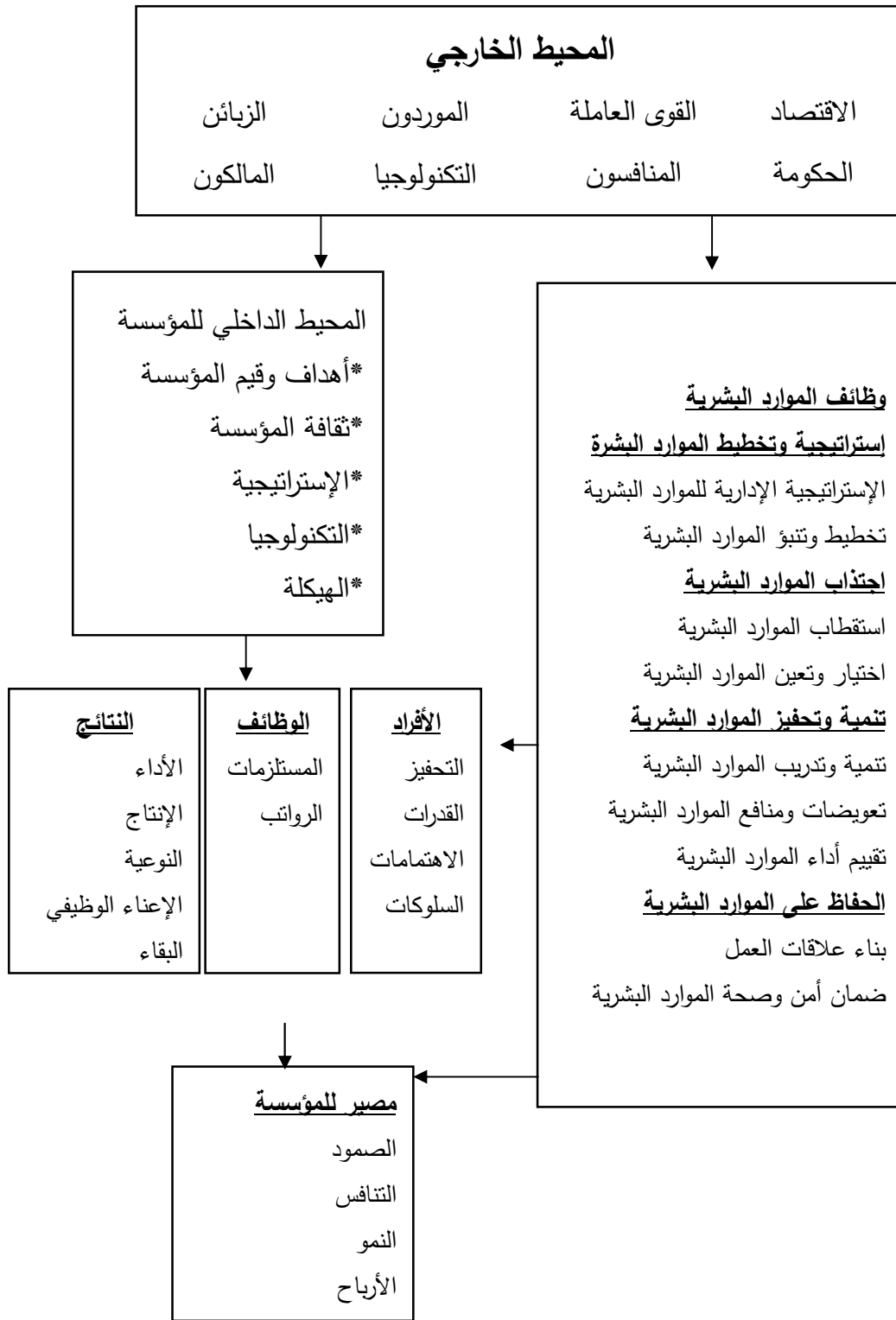
- المورد البشري هو عقلية و إمكانيات فكرية و مصدر للمعلومات و الأفكار والابتكارات لا بد من استثماره و توظيفه بشكل ايجابي
- المورد البشري قادر و راغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل و تطويره وتحمل مسؤولياته ، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة و قنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة و تنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال و متطلبات تطويرها .
- أهمية التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة
- ضرورة تطبيق مفاهيم إستراتيجية لعداد وإدارة الموارد البشرية و إدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة .
- ضرورة تطبيق مفاهيم و أساليب إدارة الأداء Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل ، و توفير متطلبات ومستلزمات الأداء ، ثم المتابعة و التقييم و المحاسبة على النتائج و الإنجاز.
- أفضليه و جدوى الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية و استثماره في تطوير الأداء .
- أفضليه تعميق و تكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هيثم محمود شلبي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2009، ص ص 30-31.

\* وظائف إدارة الموارد البشرية :

من الطبيعي أن ننظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال أهم الوظائف المنوطة بها أو التوفيق بما ينسجم مع توقعات ومتطلبات المؤسسات وما تفرزه معطياتها ، والمخطط الآتي يشمل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بكل من المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة أو المنظمة.

شكل رقم - 5 - : مخطط الموارد البشرية



المرجع : حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 26.

### ثانيا : تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

يعد التخطيط أحد عناصر العملية الإدارية الرئيسية والإدارة الناجحة تضع على قائمة أولوياتها تخطيط كافة الموارد التي تحتاج إليها الإدارة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، والموارد البشرية كمورد أساسية تتطلب تخطيطا استراتيجيا وفق الأسس العلمية. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم) أما إذا كانت النتيجة هو وجود عجز يجب توفيره<sup>1</sup>.

#### 1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

يعني تخطيط الموارد البشرية الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل طلب وعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة فيهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية<sup>2</sup>.  
W وتخطيط الموارد البشرية عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (الذين يتم تعيينهم والبحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة<sup>3</sup>.

#### 2 - أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- توفير العاملين (كما وكيفا) لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

1 - هيثم محمود شلبي، مروان محمد النور، مرجع سابق، ص 163.

2 - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 50.

3- هيثم محمود شلبي، مروان محمد النور، مرجع سابق، ص ص 164 - 165.

- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة سياسية أو اقتصادية وتشريعية وتقنية واجتماعية وثقافية بما يكفل استمرارية الموارد البشرية وفعاليتها.
- مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها كإنتاجية أكبر بتكلفة أقل
- المحافظة على طاقات العاملين و استمراريتهما وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة وإخلاصهم لها.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب... الخ
- تحقيق التوازن والتكامل بين أنشطة المنظمة ككل.
- وضع خطط وبرامج لتدبير الاحتياجات البشرية كمقابل للتقاعد والنقل والترقية أو التوسع في أنشطة الإدارات والأقسام سواء بالتعيين أو النقل أو الترقية.
- الإسهام في خفض تكلفة العمالة من خلال استخدام عدد مناسب (كما ونوعا) وخفض معدل دوران العمل وماله من تكلفة.
- تهيئة الأسس لتحديد الاحتياجات التدريبية<sup>1</sup>.

### 3 - أهمية تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر التخطيط للموارد البشرية عملية إدارية ممنهجة مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في بيئة ديناميكية سريعة التغير، وتتجلى أهمية التخطيط فيما يلي:

- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع أو الإرباك الناتج عن ترك موظف لعمله فجأة.
- 2- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص51.

- 3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنظمة التدريب والنقل والترقية.
- 4- يساعد تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- 5- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز<sup>1</sup>.

#### 4 - متطلبات تخطيط الموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يحتاج إلى:

- 1- بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطى معلومات كافية من العاملين في المنظمة كالسن والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية والخبرات العملية والقدرات والمهارات الخاصة.
- 2- معدلات أداء لمختلف مجموعات الوظائف في المنظمة.
- 3- مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
- 4- نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي يترتب عنها بعد ذلك تحديد الدرجات والمرتبات من غير الأخذ بعين الاعتبار مؤهل الموظف<sup>2</sup>.

#### 5 - العوامل المؤثرة بتخطيط الموارد البشرية :

- 1 - لمؤثرات الداخلية : هي عبارة مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبنية الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية والمطلوبة مستقبلا ومن أهم العوامل:
- <sup>1</sup> - أهداف المنظمة : حيث تشكل القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها، ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمقدار معزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 52-53.

<sup>2</sup> - **الوضع المالي** : الوضع المالي للمؤسسة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ.

<sup>3</sup> - **التغيرات التنظيمية** : تعتبر التغيرات التنظيمية كإدارة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية.

<sup>4</sup> - **حجم العمل** : يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

**ب - المؤثرات الخارجية** : من أهم هذه العوامل ما يلي:

<sup>1</sup> - إذ تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في مستوى العمل مما يعني توفر فرصة أكثر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

<sup>2</sup> - **سياسة العمالة في الدولة** : وتتضمن التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور... الخ

<sup>3</sup> - **عوامل تقنية** : ويقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

<sup>4</sup> - **أوضاع سوق العمل** : ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

<sup>5</sup> - **عوامل تنافسية** : ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر للكفاءات بشرية مدربة وماهرة.



6- العوامل الاجتماعية السكانية : ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منظمة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز<sup>1</sup>.

## 6 - مراحل تخطيط الموارد البشرية :

تمر إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل والتي نوجزها فيما يلي:

1- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: إذ يعتمد تحديد الاحتياجات المقبلة من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والذي يكون مرتبط بثلاث نقاط مترابطة:

أ- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.

ب- مواصفاتهم الشخصية.

ج- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

2- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ولابد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة في ضوء ثلاث عناصر أساسية هي:

أ- تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهارية

ب- تحديد طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة بالعمل.

ج- التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال<sup>2</sup>.

3- وضع خطة عمل:

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص 64، 65.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 66.

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة عمل التي تمثل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف أو خطوات عمل تفضيلية لما يجب أن يتم عمله، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي:

- خطة الانتقاء والتوظيف.

- خطة الترقية والنقل والتقاعد.

- خطة للتدريب والتطوير.

- خطة لتعديل الأجور والرواتب.

- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفي جدول زمني معد مستقبلاً .

وحتى تحقق الخطة أهدافها تتوجب مراقبة عملية التنفيذ بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القدرة والضعف فيها وتحاول إدارة الموارد البشرية أن تجيب على الأسئلة الثلاث الآتية وهي:

أ- مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟

ب- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والفائدة

ج- ما هي إيجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين<sup>1</sup> .

**ثالثاً : الاستقطاب :**

عملية التوظيف هي امتداد طبيعي لعملية التخطيط والوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على الذين تتوفر فيهم

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص71.

الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل مسؤولياتهم، وتتضمن عملية التوظيف ثلاث عناصر أساسية هي: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.

### 1 - مفهوم الاستقطاب :

يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملاً الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار الأفضل منهم في ذلك العمل أو هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء الأفراد لملاً الوظائف الشاغرة<sup>1</sup>. ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل النقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في:

\* عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف

\* نوعية الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف

\* احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة<sup>2</sup>.

### 2- أهمية الاستقطاب :

تبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:

- أ- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من المتقدمين.
- ب- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل لبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ج- أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- زاهد محمد دبيري ، مرجع سابق، ص93.

<sup>2</sup>- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص82.

<sup>3</sup>- زاهد محمد دبيري، مرجع سابق، ص94.

### 3- أهداف وظيفة الاستقطاب :

تتوقف فعالية عملية الاستقطاب في البداية على مدى جذب أعداد كبيرة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ويعني ذلك أن المهمة الأولى لجهود الاستقطاب الفعالة هو الإعلان عن الوظيفة بالطريقة التي تحت المؤهلين فقط لشغلها وتحجب الأفراد غير المؤهلين عن ذلك الإعلان كذلك الغرض من عملية الاستقطاب هو التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، حيث يوجد فرق بين عملية الاستقطاب وعملية الاختيار. أخيراً فإن أحد أهداف عملية الاستقطاب التنظيمي هو توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها وليس خداع الأفراد (قبول الوظائف سوف يرفضونها إذا توافرت لديهم معلومات أكثر عنها<sup>1</sup>).

### 4- مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر استقطاب الأيدي العاملة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

#### أ- المصادر الداخلية :

وتتمثل المصادر الداخلية في الأفراد المتوقع ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة إلى أخرى إما على شكل ترفيع (ترقية) أو تغيير وكذلك الأفراد المجازين والزائدين عن حاجات العمل...<sup>2</sup>. وهذا الأمر يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعمال، والعديد من المزايا الأخرى كالمعلومات الكافية عن الموظفين، سرية تكيف الموظف في منصبه الجديد إلى غير ذلك... و بالمقابل قد نجد لها ثغرات أو سلبيات كحرمان المنظمة من دماء وطاقات جديدة.

#### ب- المصادر الخارجية :

تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجاتها من العمال المطلوبين، والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة وتتيح هذه

<sup>1</sup> - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص83.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص85.

المصادر غرضاً أكثر لاختيار نظراً لتعددتها وتنوعها، وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين واختيار أفضلهم، كما تتيح هذه المصادر إلى ضخ دماء جديدة للمنظمة من شأنها أن تطورها وتحفزها كالسابق معارف جديدة، وتضمن لها التجديد والابتكار<sup>1</sup>، ومن بين أهم مصادر الاستقطاب الخارجية: الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب، وكالة التوظيف الخاصة والحكومة، إضافة إلى مصادر الاستقطاب الأخرى، إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة أنها تؤدي إلى خفض معنوية العاملين وولائهم للمنظمة وتزيد من فترة تكيف الفرد في المنظمة.

### ثالثاً: الاختيار:

#### 1 - تعريف الاختيار :

الاختيار هو العملية الثانية الملاحقة لعملية الاستقطاب ، ويمكن تعريفه بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" أو هو "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تطبيق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر"<sup>2</sup>. ويعرف كذلك بعملية الاختيار أنها قياس واتخاذ قرار وتقييم الأفراد والهدف منها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أداءهم المستقبلي مقبولاً<sup>3</sup>. و تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة و دقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية - مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة - وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية و الأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، نفس المرجع السابق ، ص85.

<sup>2</sup> - حسن بلوط، مرجع سابق، ص198.

<sup>3</sup> - للتعلم أكثر ارجع إلى حسن بلوط، نفس المرجع السابق، ص205.

<sup>4</sup> - فيصل حسونة ، مرجع سابق، ص 65

## 2 - مراحل الاختيار :

تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين المرور بثلاث مراحل أساسية وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: غربلة الموارد البشرية

المرحلة الثانية: الاختيار المشروط للموارد البشرية

المرحلة الثالثة: توظيف الموارد البشرية.

### 1- غربلة الموارد البشرية :

تضم هذه المرحلة الخطوات التالية:

\* طلب التوظيف أو السيرة الذاتية.

\* المقابلة المبدئية.

\* إجراء الاختبارات

\* المقابلات الشاملة

\* التحري عن المتقدم

### 2- الاختيار المشروط للموارد البشرية:

ويأتي مباشرة بعد عملية الغريلة وتتضمن الإجراءات التالية:

أ- التعيين المشروط

ب- الفحص الطبي

### 3- توظيف الموارد البشرية :

والذي يشكل المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار وتعيين الموارد البشرية.

وبعد عملية الاختيار تأتي مرحلة التعيين النهائي والتي تعتبر آخر عملية التي بدأنا

بالاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين والتي تنتهي عادة إما بقبول المتقدم للوظيفة أو رفضه

ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية وهي:

### 3 - التعيين :

#### أ- إصدار قرار التعيين:

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قوانين التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب و الميزات الأخرى التي سيحصل عليها و عادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو اقل ، يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله.

#### ب- التهيئة الميدانية :

المقصود بالتهيئة Orientation تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، و يتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات و سلطات الوظيفة و بالأهداف المنظمة وسياستها الرئيسية و علاقة عمله بها ، و من اجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الايجابية و تحقق الأهداف المتوخاة منها و يجب تصميم برامج التوجيه بمراعاة الخطوات التالية :

- استقبال الموظف الجديد و الترحيب به من قبل رئيسه المباشر و إعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به و الإجابة على الأسئلة التي يثيرها.
- تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له و كيفية تزويده بها.
- تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في مكان العمل من اجل التعارف.
- تقويم و متابعة برامج التوجيه بعد فترة مناسبة ، و قد تتم هذه العملية عن طريق إجراء مقابلة بينه و بين رئيسه المباشر و ممثل من إدارة الموارد البشرية ، و يجب أن تكون المقابلات موضوعية و بعيدة عن التحيز الشخصي.

## ج - متابعة وتقييم الفرد أثناء مرحلة التجربة :

يبقى الموظف في فترة تجربته تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر، و في نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ، و يضع فيه صورته بشأن تثبيته أو تحويله إلى عمل آخر.

## د - تثبيت الموظف وتمكينه :

بعد الفترة التجريبية و تحديد نجاح و تثبيت و كفاءة الموظف من قبل رئيسه ، تنهى فترة الاختبار و يعين بصفة نهائية ، و هنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة و تهيئة الظروف المادية و المعنوية اللازمة لتنفيذ العمل<sup>1</sup>.

## \* تنمية الموارد البشرية :

تسعى كل مؤسسة إلى النمو والنجاح في ظل التحديات والتغيرات التي تفرزها ما يسمى بظاهرة العولمة وبالتالي فالمسؤولية كاملة تقع على عاتق المنظمات في تثبيت أو إثبات وجودها وتحافظ على وجودها في ظل هذا الزخم وبالتالي فهي لا تكتفي فقط بالاختيار الجيد للعاملين بها وإنما تعرض على زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة بجميع أشكالها الجانب التكنولوجي العلمي الذي ينتابه التغير والتطور الدائمين، فنجاح المنظمة يتوقف إلى حدة ما مع وجود عمال أكفاء مؤهلين ومتحمسين للعمل بجدية ، ومنه فإن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعمل على توفير إمكانيات التنمية الفعالة والمستمرة لمعارف العاملين ذات العلاقة الوثيقة بنشاطات المؤسسة وأهدافها باختلاف مستويات العمال العملية والإدارية ، كما تعمل على توفير فرص للتقدم في مختلف مستوياتهم الوظيفية وتعمل جاهدة على المحافظة عليهم عن طريق تشجيعهم وتحفيزهم ورفع

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق ، ص ص 94- 96 ، بتصرف .



روحهم المعنوية ويتضح مما سبق أو مما تقدم بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكبر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية. فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات وثروة الاتصالات والمعلوماتية أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية، وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي بدورها المنافسة بين المؤسسات تبدلت أسلوبا و وسائلًا، إذ لجأت معظم المؤسسات إلى خلق إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management والتي من بين أهدافها تدريب الموظفين على توفير الجودة المطلقة للسلع والخدمات التي يطلبها المستهلكون<sup>1</sup>.

و وفق منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يرى كل من "Hamel" و "Prahalad" أن المؤسسة لا تعتبر فقط كحافظة منتجات أو خدمات، بل أيضا كحافظة كفاءات، لأن امتلاك المؤسسة لكفاءات محورية يعني إمكانية امتلاكها لميزة تنافسية، تلك الكفاءات عبارة عن مجموعة من المعارف و التكنولوجيات التي يمكن وصفها بالمحورية والتي يجب أن تتميز بثلاث خصائص هي :

- أن تكون لها قيمة.
- عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق، أو حيازة المؤسسة لمستوى يفوق ما لدى المنافسين.
- أن تكون مرنة، بمعنى القدرة على توليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط<sup>2</sup>.

وسنحاول الآن حصر الوسائل الأساسية التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتنمية وشحن قدرات عاملها.

<sup>1</sup>- حسن بلوط، مرجع سابق، ص ص 237-238.

<sup>2</sup> -Alain Megnant, Ressources Humaines : Déployer La Stratégie, éditions liaison, 2000 , p169.

## ثالثاً - تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب :

يعتبر التدريب في عصرنا موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة لما له من ارتباط وثيق ومباشر بالكثافة الإنتاجية ونوعيتها وكذا تنمية الموارد البشرية، وقد أصبح التدريب يقبل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول سواء أي منها المتقدمة أو الدول النامية، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول<sup>1</sup>. وإذا كان التعلم هو أن نضع شيئاً لم نضعه من قبل فإن التدريب هو تأكيد وترسيخ للتعلم<sup>2</sup>.

## 1- مفهوم تدريب الموارد البشرية :

لقد تعددت التعاريف والدراسات حول عملية التدريب وأساسياتها فمن جملة التعاريف الهامة اخترنا بعضه :

"التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بالخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطور وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم المالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة"<sup>3</sup>.

"التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص136.

<sup>2</sup> - رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2007، ص16.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص137.

<sup>4</sup> - مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص97.

كما عرف التدريب أنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من العملية في المواقف الخاصة في العمل على تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر أو في المستقبل<sup>1</sup>.

وقد عرفه فيليب أي التدريب على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"، أما التدريب من وجهة نظر دافيد كينج فهو "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد، بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"<sup>2</sup>.

كما عرف بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئاتها"<sup>3</sup>.

ومما يلاحظ أن بعض الباحثين يفرق كثيرا بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية الموارد البشرية، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطور المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم<sup>4</sup>.

كما توجد بعض المقارنات بين بعض المفاهيم كالتدريب، التعليم، والتعلم ، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعنى بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين

<sup>1</sup> - مبروكة عمر محيرق، التأهيل والتدريب المهني بمرافق المعلومات في العصر الإلكتروني، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص279.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007، ص29.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص137.

<sup>4</sup> - عادل حرحوش ، مؤيد السالم، مرجع سابق، ص130.

مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد.

أما عملية التدريب فهي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة، تتضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم محددة وواضحة ومبرمجة ، ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه، بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تبلور نتائجها<sup>1</sup>.

الجدول رقم - 1 - يوضح الفروق الأساسية بين مفهومي التعليم والتدريب :

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة محددة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	غير محدد	يمكن أن يكون قصيرا جدا
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المرجع: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 242.

<sup>1</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 210-211.

## 2 - أهمية التدريب :

تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها:

أ- أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

ب- حيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فإن ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد، ويزيد من درجة أمانة الوظيفة.

ج- أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه لوظيفته الجديدة المكلف بها، وحاجة الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل<sup>1</sup>.

وللتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا الحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى صقل المهارات وشحن الهمم والتي بموجبها ينتقل الفرد من حال إلى حال في وقت وزمن قصيرين.

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

\* الأهمية بالنسبة للمؤسسة والتي تظهر في النقاط التالية:

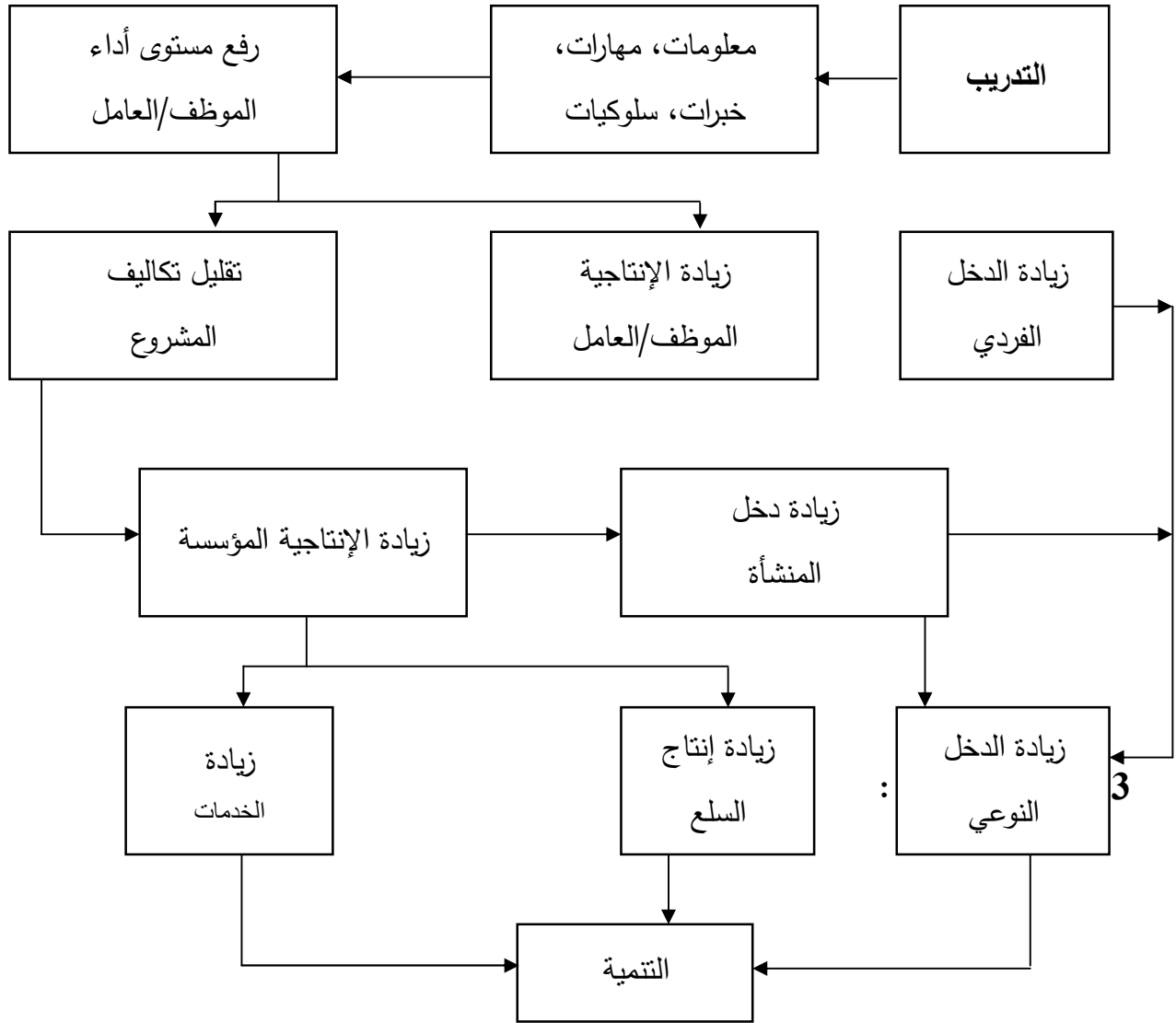
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.
- يساعد في تطور أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

<sup>1</sup>- عادل حرحوش، مؤيد السالم، مرجع سابق، ص132.

- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.
  - تجديد وإثراء المعلومات.
  - يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
  - \* الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:
  - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.
  - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
  - يساعد في تطوير الدافعية للأداء.
  - يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
  - \* الأهمية بالنسبة للعلاقات الإنسانية:
  - يطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
  - تطور إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
  - توثيق العلاقة بين الأفراد العاملين<sup>1</sup>.
- وندرج الشكل الموالي ليمثل الأهمية القصوى التي يتميز بها التدريب.

<sup>1</sup> - فضيل شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص135.

الشكل رقم - 6 - يمثل أهمية التدريب



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007. ص 247

3 - فوائد التدريب :

للتدريب فوائد جمة سواء كان موجه لاستخدام ماكنات جديدة أو على أساليب القيادة والإشراف أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق أو على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع سواء كان التدريب للمدير أو الموظف للمحاسب أو المهندس، داخل المنظمة أو خارجها فإن للتدريب فوائد واضحة ومحددة على مستوى الفرد والمنظمة.

أ- فوائد التدريب للمنظمة :

يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي:

- تحسين ربحية المؤسسة
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل على كل مستويات المنظمة.
- تحسين معنوية العاملين.
- يساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

ب- فوائد التدريب للأفراد :

كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.



- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها<sup>1</sup>.

#### 4- خطوات التدريب :

تتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة تبدأ هذه المراحل ب:

##### 1-تحديد الاحتياجات التدريبية :

و التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

##### 2-تصميم برامج التدريب:

و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنويات التدريبية مثل الأقلام، السبورة، الأقلام... وكجزء من تصميم برامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرامج وكذلك تحديد ميزانية التدريب.

##### 3- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج خطوة بخطوة.

##### 4- مرحلة تقييم برنامج التدريب:

وأخيرا وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عادل حرجوش، مؤيد السالم، مرجع سابق، ص ص 133-134.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 138-139.

## 5 - طرق تدريب العاملين :

تتعدد طرق تدريب العاملين بتعدد الأهداف المتوخاة من التدريب، فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع، وقد تمتد وتتجاوز الأشهر، وقد يتطلب الأمر اعتبار التدريب مستمرا أو مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه.

ويمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين:

\* التدريب في موقع العمل.

\* التدريب خارج العمل

### 1/ التدريب في موقع العمل On the Job Training:

يعتبر هذا النوع من أقدم أنواع التدريب انتشارا خاصة في المجال الصناعي، ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا النوع من التدريبات تؤدي إلى الاقتصاد في النفقات، والأفراد اللازمين لإدارة برامج التدريب، وبما أن التدريب يكون في مكان العمل الحقيقي الأمر الذي يربط الفرد ماديا ونفسيا وتقنيا بجو العمل، ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب، التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، والتدريب الوظيفي المبرمج والتوسيع الوظيفي والتي تتمثل في ما يلي:

#### أ- التلمذة الصناعية Apprentissage:

يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع، ويعرف أيضا بالتدريب المهني.

#### ب- التدوير الوظيفي Job Rotation:

بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض من ذلك هو إتقان الموظف أو العامل عددا من العمليات المتشابهة، من أجل

تكوين صورة شاملة عن طبيعة العمل، وقد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم أو أسبوع أو مدة معينة حسب ما تقتضيه الحاجة.

### ج- التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training:

هناك بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وترتيب منطقي للعمليات، يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويقوم المدرب بتوجيه المتدرب وتصحيح أخطائه.

### د- التوسع الوظيفي Job Enlargement:

من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله قد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين<sup>1</sup>.

فمن بين إيجابيات التدريب في موقع العمل هو تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما أنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب، إضافة إلى أنه لا يتطلب مساحات وأماكن متخصصة ليتم هذا التدريب ومن بين المآخذ التي تحسب على هذا النوع من التدريب أي التدريب في مكان العمل أن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب أثناء تدريبه إضافة إلى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها<sup>2</sup>.

### 2- التدريب خارج العمل Off The Job Training:

تلجأ المنظمة في بعض الأحيان لتدريب موظفيها في أماكن بعيدة عن عملهم تقتضي مستويات عالية من المهارة لاعتبارات متعددة كضيق الوقت أو عدم توفرها في جهاز تدريبي كفاء إذ من إيجابيات هذا النوع من التدريب أنه لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج، ولكن يعاب عليه أنه باهظ التكاليف ويحتاج في بعض الأحيان إلى تجهيزات خاصة.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش ، مؤيد السالم، مرجع سابق، ص ص 143-144.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص242.

ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل يكون عن طريق المحاضرات، الندوات والمؤتمرات، دراسة حالة، تمثيل الدور، المباريات الإدارية والوسائل السمعية البصرية والتي تستعرضها كآتي:

### أ/ المحاضرات Lectures:

تعتبر المحاضرات من أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً ومن أقدم الطرق استعمالاً، إذ يتطلب الأمر في بعض النواحي الفلسفية والأفكار والمفاهيم أو اتجاهات الإدارة والنظريات المعمول بها... الخ

### ب/ الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

هذه الطريقة تسمح بالحركة والتفاعل داخل القاعة أو المؤتمر، فهي إذن وسيلة متعددة الاتصالات وغالباً ما تطرح المشاكل التنظيمية والسياسات الإدارية والعلاقات العامة ويتوجب على قائد الندوة أن يكون ذا مهارة عالية لضمان النجاح الجيد للندوة أو الحلقة

### ج/ دراسة حالة:

تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا والوسطى، وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك، وغالباً ما ترتبط بطبيعة عمل المتدرب ومن مزايا هذه الطريقة أنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور.

### د/ تمثيل الدور Role Playing :

تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به ، وفي الوقت نفسه يعطي لمتدرب آخر دوراً آخر تتطلب المشكلة وجوده كأن يمثل الأول دور المشتري الذي ضبط موظفاً لا يطبق تعليمات الإدارة، فيما يقوم

المتدرب الثاني بدور الموظف، ومن خلال النقاش بينهما تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب والمتدربون .

### هـ/ المباريات الإدارية Management Games:

تشير هذه الطريقة إلى استخدام موقف تدريجي يشبه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية، ويقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف ويمكن تصوير هذه الطريقة في أحد صورها كما يلي:

أ- تقسيم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منها منظمة أو قسم معين.

ب- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.

ج- تختار المجموعتان مديرا لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم المعني كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.

د- تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.

هـ- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة .

### 5- الوسائل السمعية والبصرية Audio-Visual :

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو والدوائر التلفزيونية المغلقة والوسائل التقليدية مثل السبورة والأقلام عوض الشرائح... ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي باستخدامه جنبا إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش، مؤيد السالم، مرجع سابق، ص ص 145-147 (بتصرف).

## 6 - المسؤول عن التدريب :

تعددت وجهات النظر التي تحدد مسؤولية التدريب حيث حددها البعض على أن المسؤولية مشتركة والبعض الآخر على أنها مسؤولية العاملين القدامى و آخرين على أنها مسؤولية الإدارة التنفيذية أو مسؤولية الإدارة العليا<sup>1</sup>.

في الواقع أن هؤلاء مسؤولون كلهم عن العملية التدريبية فالإدارة العليا تولي اهتمام للتدريب كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة إذ يقع على عاتقها تبني ثقافة تنظيمية لتشجيع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية للتولد نجاح المؤسسة طالما أنها تعتمد التدريب كوسيلة علمية أساسية للتطور والنمو.

كما تقع على إدارة الموارد البشرية (أو قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

أما عن المشرف المباشر الذي يعمل على تشجيع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على التطوير الذاتي. كما أن الموظف المتدرب عليه التحلي بالرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم بعضا على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة<sup>2</sup>.

## سادسا : وظيفة تحفيز أداء الموارد البشرية :

إن المهمة الأساسية للأداء هو إنجاز هدف أو الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة إلا أن تحقيقه ليس بالأمر السهل إذ أن شغل شاغل مختلف المؤسسات والإدارات يدور بمجمله حول إيجاد السبل والإستراتيجيات التي تسهل عملية الحصول على الأداء المطلوب وتحسين

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة، ص384.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش، مؤيد السالم، مرجع سابق، ص149.

مستواه بصورة مستمرة. ومن بين الإستراتيجيات المعدة خصيصا للتعامل مع الأداء من أكثرها شيوعا واستعمالا هي إستراتيجية التحفيز.

ومن الناحية التاريخية كان هناك تيارات بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب المصانع والمديرون المهنيون بأن العامل كسلان بطبعه وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجرة إذ أن كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل والعكس صحيح وقد بنوا رأيهم على أساس العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد مهين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك قيمة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية وتصبح العلاقة بين الأجر والجهد علاقة سلبية إذ أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي والعلاقة بين الأجر والجهد المبذول علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول ومن بين المدافعين على هذا التيار المفكر الاقتصادي آدم سميث الذي يقول أن الأجر تشجع للحافز على العمل الذي يقوم فيه التشجيع التي تلقاها"<sup>1</sup>.

### 1 - مفهوم الحوافز:

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة تميزه في أداء العمل<sup>2</sup>. وتعرف الحوافز على أنها "مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة"<sup>1</sup>.

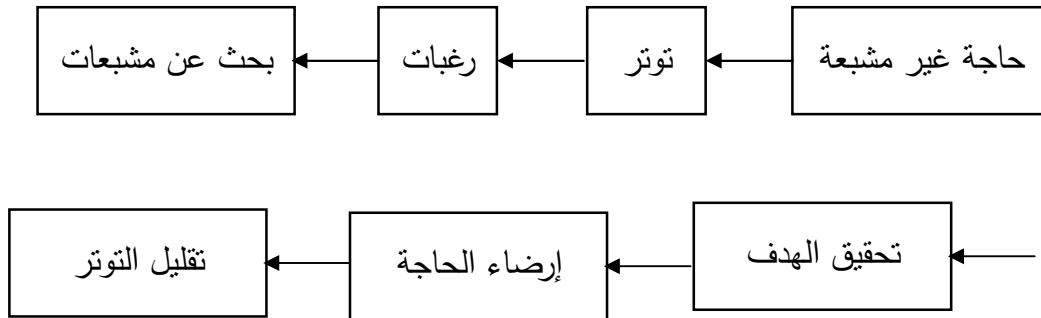
<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص78.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش، أ.د، مؤيد السالم، مرجع سابق، ص189.

وتختلف حوافز العمل Work- incentives عن دوافع العمل Work- Motivation التي هي بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل. أما حوافز العمل هي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة، أنها كل الإدارات والخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متغير<sup>2</sup>.

ومنه فإن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم - 7 - يمثل نموذج عملية ظهور الدافع



المصدر: زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 298 .

<sup>1</sup> - حسن بلوط، المرجع السابق، ص 28.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش، مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 190.



والدوافع هي عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وطبيعته<sup>1</sup>.

والأهمية التي تكتسبها الدوافع تكمن في كونها:

- تشكل الأساس والعامل المؤثر على أداء الأفعال ولذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها المادية أو المعنوية.
  - تؤدي الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
  - تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
  - تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
  - يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.
  - ومن الجدير بالذكر بأن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والفهم والاتجاهات وتباين المتغيرات المحيطة بهم<sup>2</sup>.
  - وإذا كانت للدوافع قوى داخلية تحركها فإن الحوافز عكس ذلك هي عبارة عن عوامل خارجية إذ أنها تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها<sup>3</sup>.
- 2 - أنواع الحوافز:**

وتجدر الإشارة أن هناك نوعين من الحوافز الإيجابية والسلبية

\*الحوافز المادية وتتمثل في الأجور، التعويضات، المشاركة في الأرباح والزيادات.

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup>- زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص ص 298-299.

<sup>3</sup>- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 79.

\* أما الحوافز المعنوية و هي تفويض الصلاحيات، إشراك العاملين في الإدارة، تقدير الجهود.

أما عن الحوافز السلبية المادية وهي تزيل الدرجة الوظيفية، توقيف العلاوات الدورية، العزل المؤقت.

والمعنوية هي توجيه تنبيه، تأنيب الموظف ، توجيه إنذار<sup>1</sup>.

### 3- نظريات الدافعية :

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد حيث تم تصنيف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات من النظريات وهي كما يلي:

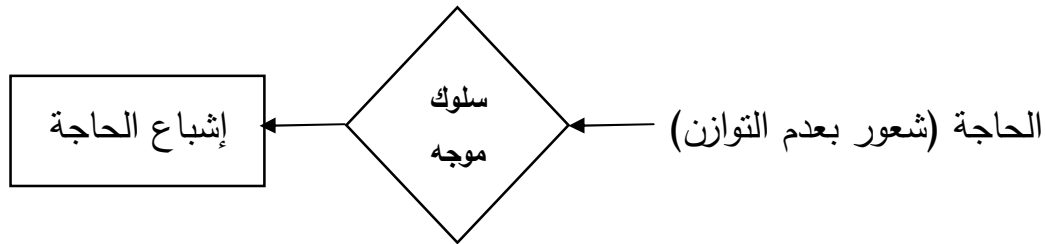
- نظريات تركز على العامل المحرك للدوافع.

- نظريات الدوافع الموجهة للسلوك.

- نظريات الدوافع المحافظة على السلوك.

ومهما اختلفت هذه النظريات في تفسير الدوافع فهي جميعها تتفق في اعتبار الدوافع عملية تثير سلوك ما في أداء عمل معين لإشباع الحاجات، إن الدوافع تبدأ شعور عدم توازن حاجة ثم بسلوك هادف يتلوها محاولة إشباع الحاجة أو الرغبة<sup>2</sup>.

### و الشكل رقم - 8 - الموالي يوضح الدافع لإشباع الحاجة



المصدر: د. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص.79

<sup>1</sup> - زويلف مهدي حسين، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط9، دار مجدلاوي، عمان الأردن، 1999، ص ص 277-278.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص216.

1- نظرية تحريك الدوافع :

ومن الأمثلة على هذا النوع من النظريات

\*- نظرية سلم الحاجات لماسلو :

وتسمى كذلك النظرية الإنسانية Humanistic Theory

تعد هذه النظرية من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها منذ أن تم تطويرها عام 1943 ومن ثم نشرت عام 1954 عندما نشر أبرهام ماسلو A. Maslow كتابه الموسوم "الحافز والشخصية" ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد<sup>1</sup>.

1- الحاجات الفسيولوجية ويعبر عنها في بعض الكتب بالحاجات الأساسية وهي مجموعة من الحاجات الضرورية لبقاء الفرد وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم والكساء... وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات .

2- حاجات الأمان: أي الأمن والسلامة وهو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني من حاجات هرم ماسلو مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع الحاجات الأخرى حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

3- حاجة الانتماء: وتعرف كذلك بالحاجات الاجتماعية، حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة تتفاعل معهم ويتفاعلون معه كأن ينتمي إلى جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية الانتماء إلى المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل.

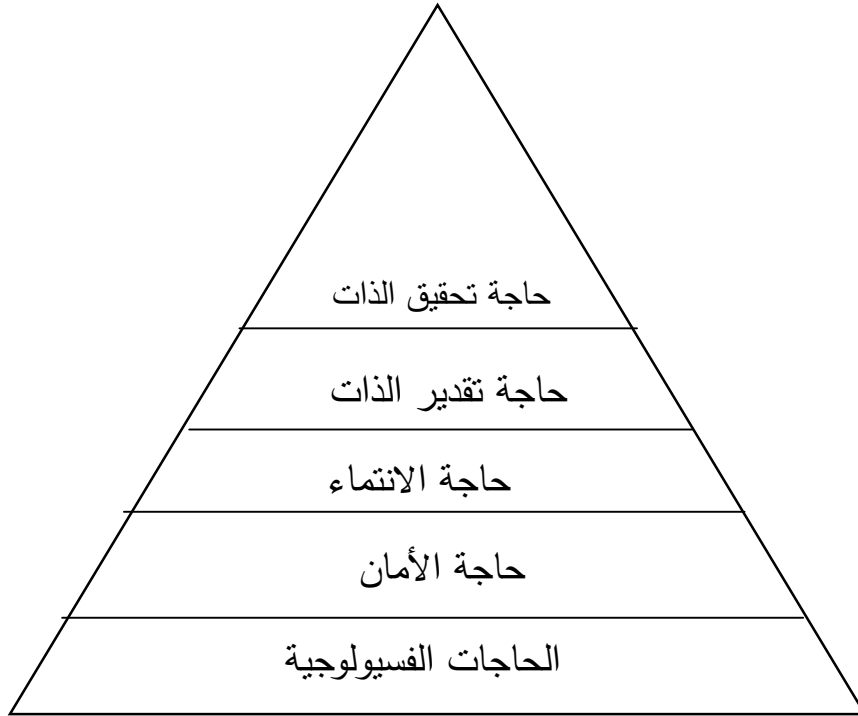
4- حاجة تقدير الذات أو الحاجة إلى الاحترام:

أي حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين، وثقته بنفسه وتقدير الآخرين لذلك.

<sup>1</sup>- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التعبير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص218.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي من أصعب أنواع الحاجات ، تكمن في حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية<sup>1</sup>.  
والشكل الآتي يمثل سلم الحاجات لدى ماسلو:

شكل رقم - 9- يبين سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر: فيصل حسونة، مرجع سابق، ص80.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص ص 218-219 .

\*- تقييم نظرية سلم الحاجات لماسلو:

تتسم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقد فهي تعمل على الربط بين الحاجة وإشباعها والحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك تدفعه أما عن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي:

- 1- ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.
  - 2- أن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجة أخرى.
  - 3- لم تتوفر الفروق الفردية بصدد الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية<sup>1</sup>.
- وهناك نظريات أخرى تناولت تحريك الدوافع منها

نظرية العاملين لهرزبيرق Herzberg ، سنيديرمان Snyderman و مونسير Mansner  
نظرية الحاجة إلى بقاء الارتباط والنمو ERG Existence,Relatedness,Growth  
لصاحبها الديرفر Clayton Alderfer.

نظرية الحاجات المعلمة لدفيد ماكليوند David Mc clelland<sup>2</sup>.

ب - النظرية الموجهة للسلوك :

من أمثلة هذا النوع من النظريات الموجهة للسلوك

\*- نظرية التوقعات : لصاحبها فروم Victor Vroom عام 1969 وتستند هذه النظرية إلى أربعة مفاهيم أساسية وهي:

- 1- قوة الرغبة: وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما يؤدي إلى الإنجاز المطلوب وتتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.
- 2- التوقع: تتمثل التوقع باعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يحقق مستوى معين من الأداء

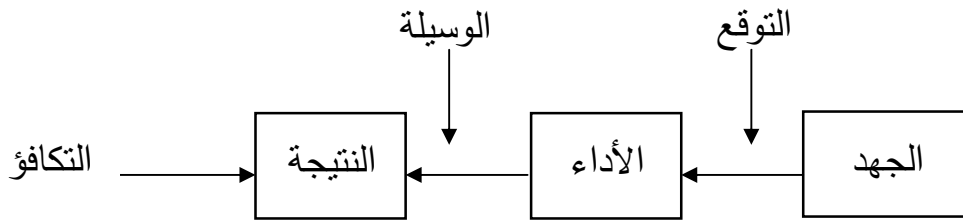
<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق، ص218.

<sup>2</sup> - للمزيد من التعمق ارجع إلى إحسان دهش جلاب، مرجع سابق ، ص ص 221-227 .

3-الوسيلة هي طريقة ما يمكن من خلالها تحقق نتيجة أو مستوى محدد، فعلى سبيل المثال قد يضع طالب برنامج دراسة يومية لمدة ساعتين على الأقل يمكنه من الحصول على نتيجة معينة (علامات 80 فما فوق)

4- النتائج : وهي ما يحصل عليه الفرد من نتيجة جهد أو أداء ما<sup>1</sup> .  
و الشكل الموالي يوضح نظرية التوقع من منظور فروم.

الشكل رقم - 10 - يوضح نظرية التوقع من منظور فروم



المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 229.

كما تجدر الإشارة إلى أن نظرية فروم تعرضت إلى التوسع والتعمق من قبل كل من لاولر

Lawler E.E و بورتر L.W.Porter عام 1968.

كما توجد بعض النظريات الأخرى على شاكلة

نظرية التبادل الاجتماعي Social exchange Theory

نظرية العدالة Equity Theory صاحبها أدامس Jeff stacey Adams

نظرية تحديد الهدف Gool Setting Theory<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص 221.

<sup>2</sup> - للمزيد من المعلومات ارجع إلى إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 231-238.

## ج - نظرية المحافظة على السلوك :

من الأمثلة على نظرية المحافظة على السلوك

\*- **نظرية التعزيز لسكنر Scanner** : تختلف هذه النظرية عن سابقتها حيث يرى سكنر في أن العوامل الخارجية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير أقل أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم.

ومن هنا فإن المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق المعززات.

فالمعززات هي النتائج التي تعكس مباشرة استجابة ما في الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وشكالية.

\*المعززات الإيجابية: هي القيام بتقديم المكافآت (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.

\*المعززات السلبية: وهي معاقبة السلوك أو عدم إعطاء المكافآت (التعزيز) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب.

وقد أشارت العديد من الدراسات الميدانية أن إستراتيجية إعطاء الحوافز الإيجابية أو سحبها يؤدي إلى نتائج أفضل من استخدام إستراتيجية إعطاء العقاب باعتباره حافز<sup>1</sup>.

## خامسا : الأجور والرواتب :

تمثل الأجور جميع عناصر التعويضات التي تمنح للفرد نظير العمل وهي حق الاستقرار في الإنتاج والعمالة الاقتصادية والاجتماعية في مستوى عمل وفي وقت ما، ويمكن النظر للأجور على أساس أنها قيمة الخدمات الإنسانية أي أسعار الخدمات التي يقدمها الفرد سواء كان جهدا بشريا أو عقليا أو فنيا أو غيرها وسواء كان أيضا عملا تنفيذيا أو استشاريا

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص83.

سترتب عليه إنتاج ملموس أو خدمات معنوية غير ملموسة وتعتبر الأجور اليوم أعلم مصادر الدخل عما كانت في الماضي<sup>1</sup>.

### 1 - تعريف الأجور والرواتب :

تشير الأجور إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكاناته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع وقع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الإنتاج<sup>2</sup>.

قد يستخدم الأجور wage للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم الشخصي للمنظمة، في حين يستخدم مصطلح "الراتب" Salery للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس شهري ويقع هؤلاء العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى ويشغلون مراكز إدارية وفنية إلا أن هذا التمييز قد اختفى تقريبا وأصبح اللفظان مترادفين<sup>3</sup>.

### 2 - أهمية الأجور والرواتب :

تلعب الأجور دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.

للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور التي تتناسب مع ما يقدمونه الموظفون والعمال للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.

أما عن أهمية الأجور والرواتب يكمن فيما يلي:

1 - زاهد محمد دبيري، مرجع سابق، ص215.

2- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص107.

3- نادر أحمد أو شيخة ، مرجع سابق، ص109.



- أ- تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية  
 ب- تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.  
 ج - تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين ثقافة  
 إمكانياتهم في العمل<sup>1</sup> .

### 3 - أهداف الأجور والرواتب :

- أ - جذب أفضل العناصر إلى المنظمة  
 ب- الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة  
 ج - تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء<sup>2</sup> .
- وللأهمية القصوى التي يتميز بها الأجر والرواتب والتي تعتبر انعكاساً لعدة ظواهر وعوامل  
 منها المركز الاجتماعي للفرد ومستوى الحياة المادية لديه والشعور بالأمن الاقتصادي وجب  
 مقابل هذا مراعاة الاعتبارات التالية :
- اهتمام المديرين بتحليل حاجات العاملين وتفهمها  
 - تناسب معظم المكافآت والأجور مع السلوك المرغوب  
 - توافق السلوك الإداري المطلوب مع المصالح والأهداف الذاتية للموظف أو على الأقل  
 عدم التناقض معها.  
 - علاقة مباشرة بين المكافآت والأجور من ناحية إشباع الحاجات من ناحية أخرى.  
 وبالإضافة إلى سؤال العاملين مباشرة لمعرفة حاجاتهم فإن ذلك الأسلوب قد لا تصرف ثانياً  
 ولا بد من ملاحظة السلوك الذي يعكس الحاجات إذ قد لا توضح الأقوال حقيقة الدوافع  
 الحقيقية بل قد تتناسب معها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص107.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص198.

#### 4 - العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:

من أهم العوامل المحددة لمستوى الأجر هي كالاتي:

1- الإنجاز المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الأفراد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للنظام والصلاحيات المنوطة به ويشمل كذلك التناسب الطردي بين الإنجاز ومستوى الأجر فكلما زاد الإنجاز يفرض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

2- الجهد والمقصود به الجهد العقلي والجسدي والذي يختلف من وظيفة إلى أخرى، وأن هذا الجهد بنوعيه يتناسب تناسبا طرديا مع مستوى الأجر المتوقع.

3- الأقدمية حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاء من نفس المستوى الوظيفي.

4- المؤهل العلمي: إن الدرجة العلمية المطلوبة في الوظيفة تمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسبا طرديا مع مستوى الأجر.

5- صعوبة العمل: تختلف صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة، فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

6- قدرة المنظمة المالية: إن توفر الموارد المالية سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجر في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها، كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي إمكانية رفع أجر منافسة تكون أعلى.

7- مستويات الأجر في سوق العمل: إذ تعتبر مهمة جدا لجذب واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.

8- معدل التضخم السائد: المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ويعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة بسنوات سابقة، فكلما

<sup>1</sup> - فوزي منير، مرجع سابق، ص ص 201-202.

ارتفع معدل التضخم ارتفع مستوى السلع والخدمات بنسب مختلفة، فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم<sup>1</sup>.

### 5- نظرية عدالة الأجور :

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية، وترى أن الدافعية تفعل فعلها عندما تعارض الإنسان نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين ومقارنته بهم.

وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية

-المقصود بذلك الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم

-المرجع المقارن: يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو مجموعة أفراد الذين يقومون بنفس المهام أو أن يقارن الشخص نفسه بالنظام الذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة .

- المدخلات : وهي الخصائص التي يحملها الشخص إلى العمل كالمهارات والخبرات والمؤهلات العلمية والعمر...الخ

-المخرجات: وهي العائدات التي يتقاضاها الشخص من عمله مثل الراتب<sup>2</sup>.

### سادسا: ترقية العاملين :

إن الفرد في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى وفقا لاتجاهات ثلاثة تصاعديا تنازليا أو أفقيا ، و ما يهنا هنا هو التنقل الصاعد أما التنازلي فهو في غالب الأحيان يكون عقابيا ، أما الأفقي فيتمثل في النقل أو النذب أو الإعارة وهنا يغير الفرد موقعه بين الأعمال على نفس المستوى الوظيفي ، بحيث لا ينتج عن ذلك أية زيادة في الراتب أو زيادة في السلطة أو أي تغيير في الأهمية الوظيفية ، في حين يعرف التصاعدي أو الرأسي باسم

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 109-110.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص200.

الترقية أو الترفيع أو الندب لشغل وظيفة أعلى ، وهنا ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي ، وينتج عن ذلك زيادة في الراتب ، زيادة في السلطة و تغيير الأهمية الوظيفية <sup>1</sup> . وتعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات المهمة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة حيث يتوقع العمال في أي مؤسسة أن يكافؤوا كلما زادت إنتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي يتوقعون ترقيةهم إلى وظائف تتيح لهم مزيدا من الرفاه والتقدم.

### 1 - مفهوم الترقية :

الترقية ما هي إلا تحرك العاملين إلى أعمال أفضل وتقصد بالأفعال الأعمال أو الوظائف ذات مسؤوليات ومراكز اجتماعية أكبر تحتاج إلى مهارات وخبرات أكبر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها.

وهناك من يرى أن شرط زيادة الأجر ليس شرطا يجب توفره حيث أن الترقية تشترط الانتقال من عمل لآخر أكثر مسؤولية دون زيادة آنية في الأجر <sup>2</sup>.

كما أننا نرى بعملية إعادة تخصص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى وعادة ما تتطرق مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة السابقة <sup>3</sup>.

### 2 - أسس و أنظمة الترقية :

توجد أربعة أساليب وخيارات للترقية وهي الترقية بالأقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، ثم الأسلوب المختلط الذي يمزج بين الأسلوبين السابقين وهناك الأسلوب الشخصي في الترقية <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي غربي ، بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية ، شركة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002، ص125.

<sup>2</sup> - فوزي منير، مرجع سابق، ص ص306-307.

<sup>3</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص183.

<sup>4</sup> - عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص235.

أ- أسلوب الترقية بالأقدمية : يقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد وتعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرفها ويفضلها لسهولةها وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى، وتتردد بعض الإدارات في قبول الأقدمية كأساس لوحده ، مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله وهو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنه ، وهي ظاهرة قد تكون عند العناصر الكفاءة والشابة<sup>1</sup> .

إضافة إلى أن الاحتكام بشكل للاقدمية معناه التقليل من الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ويؤدي إلى جمود وإضعاف سياسات الترقية لاحقا لأنه يشجع على ممارسة قيم عمل تمجد الروتين وتهمل التركيز على المبادرة والابتكار<sup>2</sup>.

#### ب- أسلوب الترقية على أساس الكفاءة :

هنا يتم ترشيح الأفراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب أكثر موضوعية ومصداقية لكنه لا يخلو من العيوب والانتقادات الذي ينصب معظمها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة أو صلاحية الأفراد عند يصعب قياس كفاءة الأداء الحالية للفرد بالنظر لارتباط الأداء حاليا بعوامل أنها خارجة عن إرادته كما أن اعتماد هذا الأسلوب يستدعي وجود نظام متجدد لتوصيف الوظائف وتقويم أداء العاملين في المنظمة بشكل موضوعي بعيدا عن التحيز والمحاباة.

#### ج- أسلوب الدمج بين الأقدمية والكفاءة :

يمكن أن تعتبر الأقدمية أساس للترقية في المراكز الدنيا وحاجة الروتينية، وأن يعتمد على الكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا كما أن السياسة المفعولة في الترقية هي التي تجمع وتوازن بين العاملين الاثنان الأقدمية والكفاءة التي من شأنها أن تكتسب ثقة

<sup>1</sup> - فوزي منير ، مرجع سابق، ص309.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص235.

الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساعد استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية.

### د- الأسلوب الشخصي للترقية :

هناك من يستخدم الأساليب الشخصية غير الموضوعية في الترقية فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية ( كالجنس، اللون، المنطقة الجغرافية، أو جنسية الموظف...) و يتجاهل في ذلك المعايير الموضوعية وقد يكون بعض المحاباة من أصدقاء وأقارب. وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية، بل وأشارت بعض الدراسات إلى انتشار هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد للسيارات وشركة تويوتا (Toyota) و شركة IBM « International Business Machines »<sup>1</sup>.

### 3 - أهداف الترقية :

للترقية في ميدان الوظيفة العامة مجموعة من الأهداف أهمها :

- 1- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد في العمل أملا في الترقية
- 2- محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة.
- 3- خلق الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.
- 4- رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف عملهم عن طريق ضمان الترقية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش ، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 237.

<sup>2</sup> - يوسف المعداوي، دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 70.

و يمكن حصر النتيجة النهائية التي تكمن وراء الترقية في مجموعة النقاط الآتية :

- \* رفع الروح المعنوية للأفراد.
- \* كسر الجمود و الملل في الحياة الوظيفية.
- \* تغيير الأفكار و إتاحة الفرصة للتجديد و التحسين من خلال تغيير الوجوه و حقن دم جديد في التنظيم الوظيفي .
- \* تخفيض النفقات و تصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة <sup>1</sup>.

#### 4 - طرق الترقية

تختلف أنماط وأنظمة الترقية من دولة إلى أخرى، و المعمول به في جل الوظائف عبر العالم اعتماد ثلاث صيغ للترقية :

1- الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الأجور.

2 - الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك <sup>2</sup>.

فالترقية في الدرجات (التقديم في السلم) بحيث يشكل تطور خطي بالنسبة للزمن الذي قضي في الإدارة، فهو يعبر عن تراكم الأقدمية لدى الموظف فينتقل في الدرجات ذلك السلم و يترجم هذا الانتقال أليا بريح مالي عرفانا للموظف عن وفائه للإدارة.

أما عن الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك هو انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك

<sup>1</sup> - علي غربي ، بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة، مرجع سابق ، ص 127.

<sup>2</sup> - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2012، ص 181.

برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات ، والموظف من رتبة إلى أخرى خلال مساره المهني انطلاقا من البنية الهيكلية التي تميز السلك الذي ينتمي إليه، وما تتضمنه هذه البنية من وظائف متكاملة تأطيرية كانت أم غير تأطيرية <sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، نفس المرجع السابق ، ص 182.



الفصل الرابع :  
تحليل و تفسير البيانات  
الميدانية

أولاً : خصائص العينة :

\* جدول رقم - 2 - خاص بجنس المبحوثين :

الجنس	ك	%
ذكر	239	89.8
أنثى	27	10.2
المجموع	266	100

يتضح من خلال التحليل الإحصائي أن أعلى نسبة و المقدرة بـ 89.8% تعود للذكور ومرجع ذلك أن مؤسسة سونلغاز و طبيعة نشاطها الاقتصادي و الذي يستدعي تواجدا ميدانيا وفي جميع الظروف بما في ذلك الطارئة منها و بالأخص فئتي أعوان التحكم والتنفيذ ، تتطلب بنية فيزيولوجية تلائم الجنس الذكري أكثر من الجنس الأنثوي الذي بلغت نسبته 10.2 % والمقسمة خاصة بين فئتي الإطارات بنسبة 14.1% و أعوان التحكم بنسبة 13 % فيما نجد النسبة المتبقية 1.3 % لفئة التنفيذ\*<sup>1</sup>، و هي اقل بكثير من نسبة الذكور و بالرغم من ملاءمة المرأة للعمل الإداري إلا أننا لم نلمس ذلك حتى في المديرية الذي يطغى عليها الجنس الذكري ، الأمر الذي يجعلنا نستبعد متغير الجنس في تحليلاتنا القادمة.

\*1 - انظر الجدول رقم - 3 - المدرج في الملحق.

جدول رقم -4- يخص سن المبحوثين

السن	ك	%
30 -20	42	15.8
40 -31	139	52.3
50 -41	60	22.6
60 -50	22	8.3
بدون إجابة	3	1.1
المجموع	266	100

يتضح من خلال الجدول أن اكبر الفئات العمرية للعمال رجعت إلى فئة 31-40 سنة بنسبة 52.3 % و هي فئة شبابية من شأنها أن تعطي دفعا قويا للمؤسسة وتستجيب لمتطلبات العمل الذي يستدعي قوة و دينامية أكثر لدى فئة الشباب ، ذلك لأن طبيعة العمل بالمؤسسة تستدعي نشاطا وحركة بالأخص عند فئتي أعوان التحكم و التنفيذ الذي يستدعي قوة جسمانية وصحية كتوصيل شبكتي الغاز و الكهرباء ، والعمل كذلك في بعض الظروف القاسية والطارئة كالظروف المناخية و في أوقات متأخرة من الليل الأمر الذي يتلاءم و هذه الشريحة العمالية ، لتليها بعد ذلك الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 22.6% و هي ثاني فئة ممثلة في عينة البحث التي من شأنها إعطاء المؤسسة نفسا خاصا من خلال التجربة باعتبار أن عامل التجربة أو الأقدمية في العمل من شأنه أن يعطي استقرارا و دفعا للعمل ، و أن يعمل على تغذية الشريحة الشبابية من خلال نقلهم التجربة و الدراية وطرائق العمل و التعامل مع العديد من الأحوال و الظروف و التي قد تفتقد إليها العناصر الشابة و حديثي التوظيف في مراكز العمل، و كما قيل أفضل مدرسة هو الواقع والاحتكاك بذوي التجربة من شأنه أن يكسب العامل ثقافة عملية جد مفيدة وبعدها تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية 20-30 سنة بنسبة 15.8 % وهذا ما

يعكس بعض القراءات السوسولوجية و المتمثلة في محدودية التوظيف للمؤسسة أو قراءة ثانية و هي استقرار العمال في مناصب عملهم ، الأمر الذي من شأنه أن يغني المؤسسة في اللجوء إلى التوظيف وقد نستشف ذلك من خلال متغير الاقدمية في العمل الذي من شأنه أن يثري عنصر التحليل.

أما عن آخر نسبة رجعت إلى الفئة العمرية 50 - 60 سنة بنسبة 8.3% و هي التي قد في جعلتها دلالات هامة من منظور التجربة و الثقافة العملية و خاصة الاستقرار، وتجدر الإشارة أن العديد من كبار السن لم يتجاوبوا معنا وقد برر البعض ذلك لانشغالاتهم أو لأميتهم و عدم معرفتهم القراءة و الكتابة.

#### جدول رقم - 5 - يبين المستوى الدراسي عند أفراد العينة

المستوى	ك	%
أمي	9	3.4
ابتدائي	6	2.3
متوسط	63	23.7
ثانوي	24	9
جامعي	164	61.7
المجموع	266	100

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة عادت أو رجعت إلى المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 61.7% و هذا راجع إلى العديد من الاعتبارات منها طبيعة الموضوع ومحاولة تحليل آليات الاستثمار البشري الذي من شأنه أن تثري الفئة الجامعية والدلالة الثانية هي تفشي ظاهرة التعليم في الوسط الاجتماعي الأمر الذي ستبينه البيانات

والمتغيرات أن المستوى الجامعي لم يعد حكرا على الفئة الإطارات فقط بل نجده قد تفرق بين مختلف الفئات السوسيو- مهنية بما في ذلك فئة المنفذين ، والذي من شأنه أن يعكس واقعا اجتماعيا تعيشه الجزائر في وقتنا الراهن و هي أزمة البطالة التي تجبر الفرد أن يعمل أي شيء و لو لم يكن في تخصصه أو مستواه .

و الاعتبار أو السبب الآخر أن العديد من الاستثمارات خاصة لفئتي التنفيذ و التحكم لم تسترجع بسبب تواجدهم بالميدان الواسع عكس التجاوب مع من هم بالإدارات والمكاتب وجلهم من الشريحة الجامعية، لنتوزع النسب المتبقية على المستويات الأخرى لتأتي النسبة الثانية و هي نسبة 23.7 % لمستوى المتوسط ثم 9% لمستوى الثانوي و نسبة 3.4% لفئة الأميين و آخر نسبة و هي نسبة 2.3 % لمستوى الابتدائي.

#### جدول رقم - 6 - يبين الحالة العائلية للمبحوثين

الحالة العائلية	ك	%
أعزب	78	29.3
متزوج	176	66.2
مطلق	7	2.6
أرمل	3	1.1
بدون إجابة	1	0.4
المجموع	266	100

يوضح الجدول أن أعلى نسبة و هي 66.2% تعود إلى فئة المتزوجين و الذي يعكس بدوره العديد من الدلالات من بينها المعدل العمري للمبحوثين وكما وضحه الجدول - رقم 2- الخاص بسن المبحوثين أن اغلب العمال قد تعدوا سن الثلاثين و بالتالي من الطبيعي أن

تكون اكبر نسبة للمتزوجين ، و الدلالة الأخرى و الأهم للمؤسسة و هو الاستقرار المهني والوظيفي للعامل يتولد عنه لا محال استقرار و ثبات للمؤسسة لأن شريحة المتزوجين وبحكم واجباتهم المنزلية ومسؤولياتهم اتجاه أفراد أسرهم يتوجب عليهم إعالة ذويهم و بالتالي الاستقرار في العمل ، خاصة إذا علمنا أن أغلبية المتزوجين 44.7% لديهم من 1- 3 أولاد و 15.8% لديهم من 4-6 أولاد و 1.5% من لديهم أكثر من 7 أولاد \*<sup>1</sup> ، ناهيك عن أزمة الشغل التي تعرفها الجزائر و بالتالي المحافظة على مناصب عملهم.

أما النسبة الثانية و هي نسبة 29.3% فقد تمثلت في فئة العزاب و هو ما عكسته نتائج الجدول رقم 2 أن اغلب العمال ما تحت الأربعين سنة ، و هو يشير ظاهرة اجتماعية خفية وغير مألوفة خاصة في المناطق الوسطى و مناطق الجنوب و المتمثلة في بداية ظهور الزواج المتأخر لدى المجتمع الجزائري.

أما النسب المتبقية و هي 2.6% للمطلقين ونسبة 1.1% للأرامل فيما امتنعت النسبة المتبقية وهي 0.4% عن الإجابة.

#### جدول رقم - 8 - يبين الأقدمية لدى أفراد العينة

الأقدمية	ك	%
5-1	101	38
10-6	90	33.8
15 - 11	26	9.8
20 - 16	10	3.8
21 فما فوق	39	14.7
المجموع	266	100

<sup>1</sup> \* - انظر الجدول رقم - 7 - المدرج في الملحق .

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة و هي 38 % عادت إلى الذين لديهم أقدمية في العمل بين 1- 5 سنوات و هو ما عكسه الجدول رقم -1 الخاص بسن المبحوثين بحيث نجد أن المؤسسة تزخر بطاقتها الشابة و الذي يؤهلها بان تتحدى الصعاب ويمكن أن تساير المستجدات ومختلف التغيرات خاصة بطاقتها الشباوية و الجامعية ثم تأتي النسبة الثانية و هي 33.8% للذين لديهم بين 6-10 سنوات تجربة والتي يكتسحها هي الأخرى عنصر الشباب والذي زواج بين حيوية و قوة الشباب، و حنكة التجربة .

وتجدر الإشارة أن هناك نوع من التجانس بين سن العمال و الاقدمية المكتسبة بحيث أن العديد من العمال من تم توظيفهم شباب كالنسبة 83.5 % التي تمثلها الفئة العمرية 20- 30 سنة و التي لديها من 1 - 5 اقدمية في العمل مقابل نسبة 16.3 % من الفئة العمرية 51 - 60 سنة و لديها نفس التجربة أي 1- 5 سنوات و كذلك نفس الفئة العمرية 51- 60 مثلت نسبة 13.6% و لديها تجربة أو أقدمية تتراوح بين 6 - 10 سنوات بينما بقية أغلبية العمال تم توظيفهم بالمؤسسة و هم شباب\*<sup>1</sup>.

و الفئة الجديرة بالذكر هي فئة العمال الذين تزيد اقدميتهم عن عشرون (20) سنة والتي تمثل نسبة 14.7% من مجموع العمال و التي تعتبر كفئة جد أساسية لما تتمتع به من خبرة و تعمل على تقديمه لفئة الشباب و هو ما لاحظناه و ما دار بيننا و أكده العمال أثناء المقابلة .

<sup>1</sup> \* للمزيد من التوضيح ارجع إلى الجدول رقم - 9 - المدرج في الملحق.

## جدول رقم - 10- يبين التصنيف المهني لدى أفراد العينة

التصنيف المهني	ك	%
إطار	99	37.2
عون تحكم	92	34.6
عون تنفيذ	75	28.2
المجموع	266	100

يبين الجدول أن أغلبية مفردات العينة عادت لفئة الإطارات بنسبة 37.2% وهذا راجع كما أسلفنا أن طبيعة الموضوع يتجاوب أكثر مع فئة المتقنين و كذلك لسهولة ملاقاتهم باعتبار الغالبية منهم موجودون في مكاتبهم ، كما أنهم كانوا حريصين على التجاوب مع الموضوع عكس أعوان التحكم و الذي مثل نسبة 34.6 % بالرغم من كثرتهم بالمؤسسة باعتبارهم يمثلون الأغلبية الساحقة من مجمل العمال ( كما رأينا ذلك من قبل عند محور العينة وكيفية اختيارها ) في مقابل ذلك كان التجاوب محدود مع الفئة المتبقية وهي فئة المنفذين الذين لم يمثلوا سوى 28.2% و ذلك لتهربهم من الاستجواب وكذلك لأميتهم والبقية لم يرجعوا الاستثمارات و لصعوبة التقائهم باعتبار أنهم متواجدون دوما في الميدان.



ثانيا : تحليل جداول الفرضية الأولى :

جدول رقم- 11- يبين العلاقة بين المستوى التعليمي لأفراد العينة و فاعلية

المؤسسة في جذب المورد البشري

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	فاعلية الجذب
72.9	194	68.9	113	70.8	17	81	51	100	06	77.8	07	نعم
26.7	71	30.5	50	29.2	07	19	12	-	-	22.2	02	لا
0.4	01	0.6	01	-	-	-	-	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	06	100	09	المجموع

يعتبر الاتصال جانبا مهما في مختلف العلاقات سواء أن كانت إنسانية او عملية رسمية أو غير رسمية لما له من دور في هيكله الاتصال الداخلي أو الخارجي للإدارات والمؤسسات وهذا ما نجده في ميدان إدارة الموارد البشرية باعتبارها ممثلة من طرف العاملين و التي تستند مؤسساتها إلى الأفراد باعتبارهم الأداة و الدعامه الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة ، ومن خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد حيث يتم فيها انتقال المعلومات بين أطراف التفاعل للتأثير على مدركاته من أجل تحقيق معايير الكفاءة بشكل منظم ، إذ " أن الاتصال ضرورة و ظاهرة و سلوك اجتماعي يعبر من خلاله الفرد و المجتمع على آرائهم و أفكارهم ، فهو يحول الأفراد العاملين من مجتمعات ساكنة إلى مجتمعات ديناميكية متفاعلة فهو عصب العلاقات الإنسانية و هو بذلك ينشأ عن طرق التفاعل

بين الأفراد و المجتمعات "1. فمن خلال الجدول اتضح جليا أن الذين أكدوا بأن مؤسسة سونلغاز بالأغواط لديها وسيلة فعالة في جذب المورد البشري و ذلك بفضل قنوات الاتصال بالمؤسسة بنسبة 72.9 % من مجموع المستجوبين مثلتها فئة المستوى الابتدائي بنسبة كاملة - أي نسبة 100% - لتليها فئة الأميين بنسبة 77.8% ثم فئة الجامعيين بنسبة 68.9% ، و قد تتعدد الوسائل التي تستعمل في جذب المورد البشري، " فقد تكون على شاكلة - إعلانات داخلية - إعلانات بالصحف اليومية والدوريات- إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون-استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض- دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة- التدريب الصيفي- زيارة المدارس والجامعات"2، أما عن واقع المؤسسة المحلية يعود إلى أن العديد من العمال خاصة ذوي المستويات الدنيا لازالت تنظر إلى الوسائل الإعلام التقليدية كأفضل وسيلة للترويج والإعلام بما في ذلك الإعلام المباشر للخصوصية التي تتميز بها المنطقة من محدودية البقعة الجغرافية ، و عملية التواصل الاجتماعي السهلة بين السكان الأمر الذي من شأنه أن يساهم بالتالي في الترويج و الدعاية الإعلامية للمؤسسة .

في حين أن الذين أنكروا امتلاك المؤسسة لوسيلة فعالة في جذب المورد البشري فقد مثلوا بدورهم نسبة 26.7 % ، و تباينت فيها النسب بين مختلف المستويات إذ احتلت فيها شريحة الجامعيين الطليعة بنسبة 30.5 % و التي ترى عكس نظيراتها أن المؤسسة المحلية لا تمتلك الفاعلية في جذب المورد البشري ، تليها فئة الثانويين بنسبة 29.2% ، ففئة الأميين بنسبة 22.2 % .

وتفسير ذلك أن الدعاية الإعلامية بالمؤسسة مفعلة و هذا ما سوف تفنده أو تتكره الجداول اللاحقة، إذا وضعنا في عين الاعتبار طبيعة الإعلام في الوقت الراهن " التي

1 - احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 61 .

2 - احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، د ط، 2000، القاهرة ، ص 150.

تطورت بسبب الظروف الاقتصادية و السياسية في المجتمع تبدأ في تكوين دور فاعل وهام في تقرير الأمور ... و في مرحلة الإعلام المتخصص توجه الوسائل المتخصصة رسالتها إلى قطاعات صغيرة و محددة و متخصصة من المواطنين " <sup>1</sup> ، إضافة إلى ما تمليه القوانين وبنود العملية التوظيفية الذي يشترط أن يكون الإعلام المسبق للعملية التوظيفية كمواقع الإنترنت و الجرائد اليومية و الدلالة الأخرى كون المنطقة الجغرافية محدودة نوعا ما وهذا ما يسهل عملية التواصل والإعلام و مما توصلنا إليه من خلال مقابلة المسؤولين فإن الوكالة الوطنية للتشغيل " **Agence nationale de l'emploi** " **ANEM** " و التي هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تسيّر بموجب أحكام و مراسم تعليمية و تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية وهي موضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وهي الهيئة المخولة للدعاية و الإعلام <sup>2</sup> ، ومع ذلك نجد أن نسبة لا بأس بها من شريحة العمال خاصة الجامعيين التي نفت أن تكون للمؤسسة وسيلة فعالة في جذب المورد البشري و هذا ما أكده بعض شهود عيان من العمال و حسب رأيهم حتى يكون هناك نوعا من الاحتكار ، و عليه يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز لديها وسيلة فعالة في جذب المورد البشري.

<sup>1</sup> - عزام أبو الحمام ، الإعلام و المجتمع ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن . 2011 ، ص 42 .

<sup>2</sup> - [https://fr.wikipedia.org/wiki/Agence\\_nationale\\_de\\_l'emploi,05/02/2017;21h20mn](https://fr.wikipedia.org/wiki/Agence_nationale_de_l'emploi,05/02/2017;21h20mn).

جدول رقم - 12- يبين رأي أفراد العينة حسب أقدميتهم في نجاح برامج لمنظمة  
بفضل الاستقطاب

المجموع		أكثر من 20 سنة		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		العمال حسب الأقدمية  فضل الاستقطاب على البرنامج
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
77.4	206	71.8	28	90	9	84.6	22	77.8	70	76.2	77	نعم
22.2	59	28.2	11	10	01	11.5	03	22.2	20	23.8	24	لا
0.4	1	-	-	-	-	3.8	1	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

"تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة ، و كما أن هم عارض الوظيفة استقطاب المرشحين الأكفاء و الفاعلين في سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة فان هم طالب الوظيفة بالمقابل تسويق قدراته وكفاءاته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلا مهنيا واعداداً " <sup>1</sup> ، من أجل ذلك أردنا أن نقرن في هذا الجدول متغير الاقدمية لدى لما لها من تأثير و دراية بأمر المؤسسة ودور الاستقطاب في نجاح برامج المؤسسة ، حيث اتضح من خلال الجدول أن النسبة الغالبة وهي 77.4% ممن أكدوا أن نجاح البرامج المسطرة من قبل المؤسسة يعود فيها الفضل إلى عملية استقطاب الموظفين الذين من شأنهم إعطاء دفعا قويا للمؤسسة

<sup>1</sup>- حسن بلوط ، مرجع سابق، ص 161.

وضخ دماء جديدة ليتمكن من خلالها النسق التنظيمي للمؤسسة أن يتفاعل مع التحديات ومختلف التغيرات .

وعن العلاقة بين متغير الأقدمية باعتباره مقوم أساسي في الحكم على نجاعة برامج المؤسسة بفضل عملية الاستقطاب أو خلاف ذلك ، فإننا نجد النسب قد تراوحت بين 90% للذين تتراوح أقدميتهم بين 16 - 20 سنة و نسبة 84.6% بالنسبة للفئة العمالية التي تتراوح أقدميتها بين 11 - 15 سنة و نسبة 77.8% للذين أقدميتهم بين 6 - 10 سنوات و 76.2% للذين تتراوح أقدميتهم بين 1 - 5 سنوات فيما عادت النسبة الأخيرة و هي 71.8% للذين تزيد أقدميتهم عن 20 سنة و منه ندرك بأن العمال وبمختلف أقدمياتهم العملية وخاصة الذين قضوا وقتا أطول بالمؤسسة قد أكدوا أن نجاح برامج المسطرة من قبل المؤسسة لعبت فيه العمليات الاستقطابية الدور الرئيسي من خلال سد النقص الحاصل بالمؤسسة من جهة وضخ دماء جديدة من شأنها أن تعطي دفعا قويا في مسيرة المؤسسة .

وفي مقابل ذلك نجد أن نسبة الذين أنكروا الدور أو الفضل الذي يضطلع به الاستقطاب في نجاح برامج المنظمة فقد وتقلصت النسبة مقارنة بنظيرتها الأولى الى 22.2%. تفرقت بين مختلف أحقاب الأقدمية بتباينات واضحة جاءت في طليعتها الأكثر تجربة أو اقدميه - أي الذين تزيد اقدميتهم عن 2 سنة - بنسبة 28.2% ، ونسبة 23.8% للذين لديهم اقدمية من 1 - 5 سنوات ، و 22.2% للذين تتراوح اقدميتهم بين 6 - 10 أما الذين تتراوح اقدميتهم بين 11 - 15 سنة فقد مثلت نسبة 10.6% فيما عادت المرتبة النسبة الأخيرة و هي 11% لفئة 16 - 20 سنة اقدمية.

و منه نقول أن الاقدمية متغير يمكن الأخذ به كمقياس لنجاعة و الدور الذي قد تلعبه عملية الاستقطاب لحركية و دينامية و تطور المؤسسة الاقتصادية ، وهذا ما أكده

من لهم تجربة واقدمية بالمؤسسة ، خاصة أن الاستقطاب منوط و له صلة مباشرة بعملية التوظيف التي من شأنها أن تسد النقص الحاصل و يمكن بواسطته - أي التوظيف - أن تواكب مختلف التغيرات تكنولوجية ، ديموغرافية ، عمرانية... الخ ، حيث أننا نضع دائما نصب أعيننا الدور الأساسي و الحتمي و طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة ، و إن عملية الاستقطاب ليست فقط عملية إدارية لمأ الفراغ الحاصل بالمؤسسة و " لكنها عملية تحتاج إلى الكثير من الإبداع و الخبرة ... إن إدارة الموارد البشرية يجب عليها أن تطور استراتيجيات جديدة للبحث و استقطاب الأئك الذين يمتلكون المهارات التي تحتاجها المنظمة الحديثة " <sup>1</sup>، و حسب مسؤولي القطاع فإن عملية الاستقطاب تروج لها وسيلة الدعاية أو الإعلام كالشروط التي ينبغي أن تتوفر في شخص المترشح منها المستوى الدراسي ، شهادة الإقامة ، السن المطلوب للياقة البدنية ، فالمادة 17 من قانون والخاص بشأن وضع العمال والإشراف على العمل ، على " أن أي باحث عن عمل يجب أن يسجل نفسه لدى وكالة المصريح به للبلدية أو مؤسسة خاصة معتمدة " <sup>2</sup> ، كما تحدد المادة 19 من نفس القانون الذي " يطلب من أصحاب العمل أن يحيل إلى وكالة المعنية بالعمل معلومات عن احتياجات العمل والتوظيف المقدمة ، وفق المدة والخصائص المحددة للإجراءات التنظيمية " <sup>3</sup> ، ومنه نصل إلى نتيجة مفادها تأكيد من لهم اقدمية كبيرة بالعمل في المؤسسة بنجاح البرامج المسطرة من قبل المؤسسة منوط إلى حد ما بعملية الاستقطاب.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري ، مرجع سابق ، ص 94.

<sup>2</sup> - <http://www.cci-sahel.dz/reglementation>, Loi n° 04-19 du 13 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, p.7. 02/01/2017, 14h30mn.

<sup>3</sup> - Ibidem

جدول رقم - 13- يبين علاقة التصنيف المهني عند العمال المبحوثين بنوعية

المصدر المحبذ لديهم في الاستقطاب

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أولوية الاستقطاب
66.5	177	68	51	71.7	66	60.6	60	مصدر داخلي
28.6	76	25.3	19	26.1	24	33.3	33	مصدر خارجي
4.9	13	6.7	5	2.2	2	6.1	6	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

" يعتبر سوق العمل المكان الذي يتضمن المصادر المختلفة الذي تتقي منه المنظمات احتياجاتها من العاملين ، و يشتمل سوق العمل على العمال المتاحة (المعروضة) من الألائك الذين يملكون المهارات و القدرات و الاستعداد للعمل سواء أكانوا يعملون فعلا ويتطلعون لفرص أفضل أو متطلعين عن العمل و يبحثون عنه" <sup>1</sup>. و من خلال مصدري الاستقطاب الداخلي أو الخارجي، أدرجنا هذا الجدول لتبيان النوع المحبذ من مصادر الاستقطاب لدى العمال ، حيث بين الجدول أن الأغلبية الساحقة من العمال قد فضلت الأولوية في الاستقطاب للمصادر الداخلية وذلك بنسبة 66.5 % أو بما يسمى التوظيف الداخلي والتي تظهر على شاكلة تعيين أو ترقية أو تغيير مناصب، و عموما يتطلع العمال إلى مناصب إما أن تكون أرقى ، أو أسهل ، أو أريح لهم .

وقد ربطنا متغير التصنيف المهني أو بما يسمى الفئات السوسيو - مهنية بمتغير أولوية الاستقطاب ، فكانت النسبة العالية من نصيب أعوان التحكم أو الفئة الوسطى التي

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 83.

تتوسط الفئتين الإطارات و أعوان التنفيذ و ذلك بنسبة 71.7% كأن تقترب من الفئة الأولى ، لتليها بعد ذلك فئة أعوان التحكيم و التي فضلت بدورها المصر الداخلي أو التعيين الداخلي دون سواه بنسبة 68% و رجعت النسبة الأخيرة إلى فئة الإطارات بـ 60.6%.

أما عن تحليل تحبيذ العمال للمصادر داخلية ففيها خدمة للمصلحة الشخصية أو نوع من البراغماتية أو المنفعة الشخصية ، إذ أنه " من الطبيعي أن تستعين المؤسسة أولاً وقبل كل شيء بمصادرنا الداخلية ، في حال حصول وظائف شاغرة و تفسح المجال بشغلها لمن تتوافر فيهم شروط الاستقطاب و التوظيف ، بعد إعلان المؤسسة عن الوظائف الشاغرة داخليا " <sup>1</sup> ، و كذلك و على حد تعبير بعض العمال فان المصدر الداخلي أدرى بشؤون المؤسسة ومصالحها ، كما أنها تمتلك خبرة و دراية عن طبيعة العمل و قد لا يحتاج إلى تكويننا أو تدريباً قبل الشروع في العمل " و الذي يعرفونه أفضل من الذي لا يعرفونه" -على حد تعبير احد العمال- كما " أن لجوء المنظمة أولاً إلى هذه الكفاءات في شغل الوظائف الشاغرة بما يحقق لها و لموظفيها مزايا عديدة كارتفاع الروح المعنوية للموظفين ، وتقليص كلف الاستقطاب و التهيئة المبدئية والتدريب قياساً بالمعينين من الخارج" <sup>2</sup>.

وهذا لا يعني أن كافة العمال يجذبون المصدر الداخلي فهناك نسبة لا بأس بها من تعارض هذا الرأي و تقدر هذه النسبة بـ 28.6% و الذين يرون في المصدر الخارجي وسيلة فعالة ومفيدة لمصلحة المؤسسة، وذلك لضخ دماء جديدة من شأنها أن تتعش المؤسسة ، و " أن قفل الأبواب أمام التعيينات الخارجية يحرم المنظمة من الدماء الجديدة

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 166.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 85.



و يجعلها تدور في فلك واحد معتقدة أنها الأفضل " 1 ، و نجد في طبيعة من يحبذون المصدر الداخلي فئة الإطارات أو الفئة التي تمتلك دراية و معرفة بشؤون المؤسسة وذلك بنسبة 33.3 % لتأتي بعدها فئة أعوان التحكم بـ 26.1 % ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 26.3 % وكلهم اجمعوا على تفضيلهم للمصدر الخارجي، فيما بقيت نسبة 4.9% من مجموع العمال التي امتنعت عن إبداء رأيها، ومنه نصل إلى نتيجة مؤداها أن العمال يحبذون على العموم المصدر الداخلي لاستقطاب العمال على الخارجي لخدمة أغراضهم و مآربهم الشخصية من خلال ترقية في المنصب أو تغيير منصب عمل بآخر أفضل أو أريح منه .

#### جدول رقم - 14 - يبين العلاقة بين التصنيف المهني لأفراد العينة و كيفية

#### علمهم وإعلامهم بالمناصب الشاغرة بالمؤسسة

التصنيف المهني	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
كيفية العلم بالمنصب							
جرائد	31	31.3	20	21.7	7	9.3	58
احد المعارف	44	44.4	35	38	35	46.7	114
اتصال بالمؤسسة	24	24.4	37	40.2	31	41.3	92
الانترنت	-	-	-	-	2	2.7	2
المجموع	99	100	92	100	75	100	266

<sup>1</sup> - عادل حرجوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، نفس المرجع السابق ، ص 84.

" أضحي الإعلام في يومنا هذا قوة لها أبعادها الاجتماعية بمقدار ما لها من قوة سياسية واقتصادية وثقافية، فوسائل الإعلام تنقل إلينا المعلومات والآراء والأفكار والاتجاهات"<sup>1</sup> ، وقد بين الجدول أن وسيلة الإعلام عن المناصب الشاغرة بالمؤسسة والتي حازت على الأغلبية هي المعارف الشخصية أو بما يسمى العلاقات غير الرسمية وذلك بنسبة 42.9 % ، فالوسيلة الفعالة التي لا تزال تغطي على العديد من المؤسسات هي العلاقات الشخصية ، أما عن العلاقة البيئية - التصنيف المهني و كيفية العلم بالمنصب - فقد جاءت في الطليعة شريحة أعوان التنفيذ بنسبة 46.7 % و بالتالي فهي الشريحة الأكثر استخداما للعلاقات الشخصية و قد يعود ذلك إلى عدة اعتبارات منها أزمة البطالة التي تمر بها الجزائر ، سوق العمل الذي يعجز بطالبي العمل و بالأخص لمحدودي المستوى ، أو الذين يفتقرون لشهادات ومن إرهاصات مشكل البطالة و أزمة الشغل أن فئة أعوان التحكم تتضمن العديد من حاملي الشهادات بما في ذلك الشهادات الجامعية ، أما عن التمثيل الثاني فقد عاد للإطارات بنسبة 44.4 % و التي بدورها اعتمدت العلاقات الشخصية للإعلام، فيما حازت الفئة الأخيرة وفئة أعوان التحكم على بنسبة 38 %.

أما عن وسيلة الإعلام التي جاءت بعد -أحد المعارف- فقد جاء نتيجة الاتصال المباشر بالمؤسسة و عادت فيها النسبة الأكبر لأعوان التنفيذ بنسبة 41.3 % ثم أعوان التحكم بنسبة 40.2 % بعدها فئة الإطارات ب 24.4 % ، فالشيء الملاحظ هنا أن فئة أعوان التحكم عنيت أكثر من قريناتها في الوسيلتين السابقتين سواء أن المعارف الشخصية أو الاتصال المباشر بالمؤسسة عكس وسائل الإعلام الأخرى المتأتية .

<sup>1</sup> - صالح خليل أبو إصبع ، الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة ، ط 5 ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2006 ، ص 203.

ووسيلة الإعلام الثالثة التي اعتمدت من قبل العمال و هي الجرائد بنسبة 21.8 % والتي استعملتها خاصة فئة الإطارات بنسبة 31.3% ثم فئة التحكم بـ 21.7 % وبصورة أقل فئة التنفيذ بـ 9.3% أما عن الإنترنت فيكاد لا يذكر عدا نسبة 0.8% من إجمالي الاستعمالات بالرغم من الانتشار الكبير و الفعال له ، " إذ أن انتشار وسائل الإعلام المرئي و الإعلام المسموع ، ساهموا بشكل فعال في تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين طرفي النشاط الاستقطابي ، بحيث بدأنا نلمس بشكل جدي الخروج التدريجي لهذا النشاط من سوقه الجغرافي و دخوله إلى سوق الالكترونيات الذي أصبح الآن المنزل الجديد له " <sup>1</sup> ، و ربما لخصوصية المنطقة التأثير الواضح على العملية الاستقطابية.

ومنه نصل إلى هذه القراءات مفادها أن وسائل الإعلام لا تزال تعتمد على الإعلام الشخصي كالمعارف ، الأشخاص، العلاقات الاجتماعية ، الاتصالات المباشرة بالمؤسسة و هذا لمختلف الفئات السوسيو - مهنية ، و يوجد تمثيل للجرائد خاصة مع فئة الإطارات، أما عن الوسائل الإعلام الأخرى و خاصة الانترنت فيكاد لا يذكر، و قد يعود سبب ذلك إلى الخصوصية التي تتميز بها المنطقة من محدودية الرقعة الجغرافية والاتصالات المباشرة و السهلة بمختلف شرائح المجتمع مما يسهل في عملية التواصل فيما بينهم والتأثير القوي لقنوات الاتصال غير الرسمي و المتمثل في مختلف العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي توظف في الإعلام والوقوف بالتالي على مختلف المستجدات خاصة إذا تعلق الأمر بمنصب شغل ، كما أوضح التحقيق أن الإعلام يكون كذلك عن طريق وكالات التشغيل المحلية " **ANEM** " **Agence nationale de** " **l'emploi** " كما أوضحته بيانات الجدول رقم (12) ، وقد يكون للمستوى التعليمي والجوانب المادية المحدودة أثرها الواضح على الإعلان عن طريق الانترنت الذي لم يظهر له تأثير واضح من بين الوسائل الأخرى .

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط ، نفس المرجع السابق ، ص 183.

جدول رقم-15- يبين العلاقة بين الاقدمية أو التجربة لدى العمال المحوئين و مسابقة الالتحاق بالمؤسسة

المجموع		20 فما فوق		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية أجری المسابقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
91	242	69.2	27	100	10	84.6	22	94.4	85	97	98	نعم
7.6	21	25.6	10	-	-	11.5	3	5.6	5	3	3	لا
1.1	3	5.1	2	-	-	3.8	1	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

" تمثل الاختبارات خطوة مهمة توظف أحيانا لخدمة عملية اختيار العاملين ، فتستخدم لقياس قدرات و مهارات المتقدمين للوظائف، و لانتقاء العاملين المزمع ترقيةهم، و تهدف الاختبارات عادة إلى الحد من التحيز الشخصي للطرف المقابل"<sup>1</sup>.

وقد اتضح من خلال الجدول أن الغالبية العظمي من العمال قد اجتازوا مسابقة للتوظيف وذلك بنسبة 91% من مجموع العمال و بالتالي فالمسابقة للتوظيف إجراء تعمل به المؤسسة لمباشرة العمل ، " حيث أن الاختبارات أو ما يسمى بالمفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل اختيار أنسبهم ، و إذا ما تقرر استخدام الاختبارات في هذا المجال لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تنتظر إلى نتائج هذه الاختبارات كجزء من المفاضلة و نتائجه تتوقف على الطريقة التي تعد بها و على أمانة المشرفين عليه والإلمام بأبعاده " <sup>2</sup> ، ولمحاولتنا معرفة عملية التوظيف في الماضي عمدنا أن نقرن علاقة المسابقة بمتغير

<sup>1</sup> - نادر احمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 86 .

<sup>2</sup> - عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 88.

الاقدمية الذي نراه كفيل بأن يزودنا بمعلومات هامة ، فقد أسفرت البيانات على النسبة الكاملة و هي 100% للعمال الذين تتراوح اقدميتهم بين 16- 20 سنة اقدمية بأنه كلهم اجتازوا أو مروا على مسابقة التوظيف ليأتوا الذين تتراوح اقدميتهم بين 1 - 5 سنوات بنسبة 97 % ثم فئة 6 - 10 سنوات بنسبة 94.4% ثم نسبة 84.6 % لفئة 11 - 15 سنة أما الفئة التي حصلت على أخر نسبة هي الفئة الأكثر اقدمية أي التي تتجاوز اقدميتها العشرون سنة بنسبة 69.2 % .

وهنا نجد أن المؤسسة في أحقاب مضت قد استخدمت التوظيف بدون مسابقة و ربما الظروف الاجتماعية آنذاك غير ظروف اليم خاصة و أننا نتحدث عن عقدين من الزمن. و مع ذلك نجد بعض الاستثناءات عن طريقة التوظيف المقابلة لذلك أي التوظيف بدون المرور بالمسابقة حتى بالنسبة لحديثي التوظيف ولكن بنسبة محدودة تعادل 7.6 % وكان في طلية ذلك و كما أسلفنا أكثر العمال أقدمية أي الذين تجاوزوا العشرون سنة بنسبة 25.6% لاعتبارات متعددة ، قد تكون المؤسسة في حاجة ماسة لليد العاملة ، ولم تكن أزمة بطالة كالوقت الراهن ، أما الفئتين اللتان لا تتجاوز أقدميتهما عن عشر سنوات (1 - 5) (6 - 10) و بنسب 3 % و 5.6% هو الذي يطرح تساؤل كيفية توظيفهما؟

أما عن النتيجة التي توصلنا إليها عن علاقة الأقدمية بمسابقة التوظيف فإنها لا توجد علاقة باعتبار المؤسسة توظف عن طريق المسابقة ، بحيث أن القانون الداخلي المعمول به يجبر المؤسسة أن تنظم اختبار للتوظيف ، حيث تنص المادة 80 من القانون الأساسي للتوظيف ، في بابه الرابع الذي يتضمن المسار المهني، في فصله الأول الذي يتضمن التوظيف ، " يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق :

- المسابقة على أساس الاختبارات- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين- الفحص المهني- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا

تكويننا متخصصا منصوحا عليه في القوانين الأساسية ، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة<sup>1</sup>، وقد أشار مسؤولي المؤسسة أن اختبارات التوظيف كانت وإلى غاية 2014 تشمل كافة الفئات السوسيو- مهنية من إطارات و أعوان تحكم و أعوان التنفيذ والاختبار بشكليه كتابي والشفوي أو المقابلة والاختبارات النفسية باستخدام روائز بسيكو- تقنية Tests Psycho Techniques والتي تركز خاصة على عنصر الذكاء من طرف جهات مختصة في كل من ولايتي البليدة وورقلة و الملاحظ أنه بعد سنة 2014 استثنيت فئة الإطارات من الاختبار الكتابي ، وهذا لرد الاعتبار لهذه الفئة من جهة و لمراكز تكوينهم و المتمثلة عموما في الجامعات من جهة أخرى و لكنها معنية بالمقابلات والاختبارات النفسية ، أما عن الذين لديهم تجربة أو أقدمية كبيرة في المؤسسة و تم توظيفهم بدون اختبار فمرجع ذلك إلى الظروف الاجتماعية الاقتصادية آنذاك و المتمثلة في الحاجة الماسة لليد العاملة بالمؤسسة من جهة و عدم وجود أزمة عمل خانقة بالجزائر مثل أيامنا من جهة أخرى، وهو السبب الذي تمت فيه عملية التوظيف بصفة مباشرة أي دون إجراء مسابقة التوظيف.

1 - <http://www.joradp.dz/har/dgfp.htm> ، القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية. يوم 2016 /10/16 ، 23 سا 25. د

جدول رقم - 16- يبين العلاقة بين المستوى التعليمي لأفراد العينة و موضوعية أو شفافية الاختبار

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى الشفافية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
78.9	210	79.3	130	79.2	19	76.2	48	83.3	5	88.9	8	نعم
18	48	18.9	31	16.7	4	17.5	11	16.7	1	11.1	1	لا
3	8	1.8	3	4.2	1	6.3	4	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

"ركز الاتجاه العلمي على الجوانب المشرقة أو الإيجابية في الفرد و التي يمكن استثمارها مستقبلا ، و ليس الهدف هو تحديد مدى مناسبة ذلك الفرد للعمل الحالي في المنظمة وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه و من قدراته مستقبلا " <sup>1</sup> ، الأمر الذي من شأنه أن ينطبق على آليات الاختبار و ظروف إجرائها، فقد اتضح من خلال الجدول أن أغلبية العمال قد أقروا بشفافية و موضوعية الاختبار ، بمعنى أن هناك نزاهة و موضوعية أثناء الامتحان وذلك بنسبة 78.9 % من مجموع العمال ، تفاوتت فيها الآراء والنسب حسب المستوى التعليمي حيث بلغت فئة الأميين نسبة 88.9 % هذا إذا وضعنا في الحسبان هذه النسبة مقابل تعداد هذه الفئة في حد ذاتها و البالغ عددهم 9 عمال ، ثم فئة المستوى الابتدائي بـ 83.3 % لتأتي فئة الجامعيين بنسبة 79.3 % ثم فئة الثانويين بنسبة 79.2 % وبعدها فئة المتوسط بنسبة 76.2 % ، فنرى أن الأغلبية الساحقة من العمال من رأوا شفافية و موضوعية أثناء اختبار التوظيف ولنقارنه بعد ذلك بالعديد من المتغيرات المشابهة أو القريبة من هذا الطرح عندها سوف نتأكد فعلا

<sup>1</sup> - عادل حرجوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 85.

أن هناك موضوعية أم أن العمال فهموا من وراء ذلك طبيعة الاختبار في حد ذاته كمادة أو محتوى الأسئلة هل تماشى وطبيعة التخصص أو العمل ، أما القصد من وراء طرحنا للسؤال إذا كانت هناك نوع من المحاباة والتفضيل و الذي ينعكس بعد ذلك على التوظيف.

أما الذين أقرروا عكس ذلك أي أنه لم تكن هناك شفافية و موضوعية في اختبار التوظيف فقدرت النسبة بـ 8% و مثلها الجامعيون بنسبة 18.9% ثم أصحاب مستوى المتوسط بنسبة 17.5% ثم الثانويين والابتدائي بنفس النسبة أي 16.7% لكل منهما .

و " بغض النظر عن الجدل الذي تثيره هذه الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين ، فإنها تبقى من بين الوسائل الموضوعية المقبولة في غربلة و اختيار الأكفاء و الأجدر من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ، شرط أن يحسن استخدامها بحكمة و عقلانية بما يضمن موضوعية وقانونية الاختيار" <sup>1</sup> ، و هذه المادة 81 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية التي تحوي : " يعلن نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الاختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق" <sup>2</sup> ، واستنادا لأراء المسؤولين في المؤسسة فإن اختبار التوظيف يكون من جهات مختصة من ولايتي البليدة و ورقلة كما اتضح ذلك في الجدول السابق (رقم 15) ، وبه نصل إلى نتيجة مما صرح به أغلبية أفراد العينة و بمختلف مستوياتهم التعليمية أن هناك موضوعية وشفافية إلى حد ما في اختبار التوظيف.

<sup>1</sup> - حسن بلوط، مرجع سابق ، ص 208.

<sup>2</sup> - <http://www.joradp.dz/har/dgfp.htm> ، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، مرجع سابق . بتاريخ



جدول رقم - 17- يبين علاقة متغير السن لدى العمال المبحوثين والطريقة المتعامل بها في عملية التوظيف

المجموع		بدون إجابة		60 - 50		50-41		40-31		30-20		السن
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أساس التوظيف
44	117	33.3	1	36.4	8	45	27	40.3	56	59.5	25	شهادة + مؤهلات
41.7	111	66.7	2	59.1	13	41.7	25	43.9	61	23.8	10	وساطة/محسوبة
13.2	35	-	-	4.5	1	11.7	7	14.4	20	16.7	7	التجربة
1.1	3	-	-	1.7	1	1.4	2	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	3	100	22	100	60	100	139	100	42	المجموع

" تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة ، و تعود أهمية عملية التوظيف في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ ( غير المناسب ) و الذي سيكلف المنظمة الكثير"<sup>1</sup> ، ولتجلي ذلك أدرجنا هذا الجدول الذي يبين أن أعلى نسبة من العمال قد أقرروا بفاعلية الشهادة والمؤهلات و المكانة الهامة التي تحتلها في عملية التوظيف وذلك بنسبة 44% من مجموع العمال، وهو الأمر الذي يتوافق وما توصلت إليه نتائج الجدول السابق- أي الجدول رقم 15- وفي علاقة متغير السن بالأساس المعتمد في عملية التوظيف باعتبار عامل السن جد مفيد لمعرفة اعتبارات التوظيف خاصة و أننا نتعامل في عينة البحث غالبية شباب، فقد أفضت البيانات أن أكبر نسبة وهي 59.5 % التي أشادت بدور الشهادة والكفاءات في عملية التوظيف وقد مثلتها أصغر الفئات

1 - فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 65 .

العمالية سنا - أي الذين تتراوح أعمارهم بين 20 - 30 سنة، لتليها النسبة الثانية وهي 45 % فقد عادت للفئة العمرية 41-50 سنة ، فيما عادت النسبة المئوية و هي 40.3 % و هي بدورها فئة شبابية الذين تتراوح أعمارهم بين 31 - 40 سنة، وعادت النسبة المئوية وهي 36.4 % للفئة التي تجاوزت الـ 50 سنة ، فيما عادت النسبة الأخيرة وهي 33.3 % للذين لم يبوحوا عن سنهم .

ومنه تتأكد مصداقية نزاهة التوظيف لما آل إليه التحقيق و الذي يعتمد في جوهره على عصري الكفاءة و الشهادة المتحصل عليهما في العملية التوظيفية وهذه الانطباعات والآراء لديها انعكاس يصب لا محال في مصلحة المؤسسة ، بحيث أن المستوى التعليمي والتكويني يلعبا دورا فعالا في العملية التوظيفية و هما أساس و سبب الظفر بالشهادات والمؤهلات التي تخول لصاحبها الظفر بوظيفة.

أما الذين أنكروا ذلك و قالوا خلاف الكفاءة و الشهادة بأن العملية التوظيفية تعتمد على اعتبارات أخرى و هي الوساطة و المحسوبية و ذلك بنسبة 41.7 % من مجموع العمال وهي بدورها نسبة لا يستهان بها رجعت بالأخص على الفئة التي لم تبج بأعمارها بنسبة 66.7 % حتى وإن كانت هذه النسبة قد عكست فئة جد محدودة من ناحية تعدادها ، أما عن النسب المئوية فهي نسب لها تأثيرها في العلاقة البيئية (السن/ أساس التوظيف) فنجد نسبة 59.1 % لأكبر الفئات العمرية و نعني بها - فئة أكثر من 50 سنة - وهي شهادة من أكابر السن وبنسبة لا يُستهان بها عن الوساطة و المحسوبية التي تنتاب العملية التوظيفية ، والذي يحسب على المؤسسة لتدعمها بعد ذلك الفئة الشبابية 31-40 سنة بنسبة 43.9 % ثم تأتي الفئة الأكبر منها سنا 41-50 سنة بنسبة 41.7 % لتعود النسبة الأخيرة وهي 23.8 % للفئة الأصغر سنا 20-30 سنة ، أما عن القراءات السوسيولوجية لذلك أن التوظيف باستخدام العلاقات الاجتماعية والشخصانية لا يزال ينخر المجتمع الجزائري والذي من شأنه أن ينعكس سلبا على

المؤسسة و بالتالي على المجتمع ككل خاصة و نحن نتعامل مع استثمار بشري من شأنه أن يقود المؤسسة إلى بر الأمان ويتحدى الصعاب و المستجدات ، و لكن هذا الرأس المال البشري مرحلته تبدأ من الاختيار أو التوظيف ، و ليس فقط بعد العملية التوظيفية.

فيما نجد نسبة 13.2 % من مجموع العمال الذين صوتوا لصالح التجربة التي هي بحوزة العمال كأساس للتوظيف أي التجربة الميدانية التي تكون بحوزة العمال قبل العملية التوظيفية إذ نجد في طليعة من صوتوا لهذا الجانب الفئة الشبابية الأصغر سنا 20-30 سنة ب 16.7% مقابل 4.5 % للفئة الأكبر سنا أي الأكثر من 50 سنة.

إذا فمقاربة التجربة كأساس للتوظيف مقارنة مع الأساسين الأولين ( شهادة + كفاءة و المحسوبة و الوساطة ) يكاد لا يذكر لأنه قد يكونوا قلة من تكن لهم تجربة مهنية في القطاع الخاص باعتبار جل الذين لديهم التجربة هم أساسا عمال المؤسسة ، و النتيجة المتوصل إليها من خلال هذا الجدول - علاقة متغير السن بأساس التوظيف - فقد أفضت إلى معيار الشهادة و الكفاءة كمعيار أساسي في العملية التوظيفية خاصة مع فئة الشباب وهو معيار منطقي و موضوعي سينعكس بالإيجاب لا محال على العمال و على المؤسسة معا .

جدول رقم - 18 - يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين و استناد

العملية التوظيفية على معايير علمية منطقية من عدمها

المستوى		أمي		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		الجميع	
معايير علمية		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		8	88.9	6	100	38	60.3	12	50	110	67.1	174	65.4
لا		1	11.1	-	-	20	31.7	12	50	52	31.7	85	32
بدون إجابة		-	-	-	-	5	7.9	-	-	2	1.2	7	2.6
المجموع		9	100	6	100	63	100	24	100	164	100	266	100

واستكمالاً لآليات التوظيف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية و هل أنها تحتكم لمنطق العلم والتكنولوجيا المعاصرة في عملها و حتى في عملية توظيفها بحكم طبيعة عملها التي تستوجب دراية و معرفة علمية خاصة و ما يمليه محيطها العملي و المحيط الخارجي الذي يعتمد على المنافسة الاقتصادية و ما أفرزته تكنولوجيا المعلومات أو بما يعرف باقتصاد مبني على المعرفة " الذي يقوم على حسن استخدام المعارف الناتجة عن التقدم العلمي، خصوصا في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، لابتكار و إنتاج سلع وتجهيزات جديدة ، و تطوير وسائل الإنتاج و أدواته بما يؤدي إلى تحسين جودة السلع وقدرتها على المنافسة في الأسواق الإقليمية و الخارجية في ضوء عولمة الاقتصاد والتجارة العالمية <sup>1</sup> ، أما عن المعايير المنطقية فتعود إلى الاستحقاقات الشخصية من جدارة وكفاءة و مستويات الدراسية و العلمية للمرشحين ، وحتى نخبر أكثر تداعيات العلم و المعرفة واعتماد المؤسسة عليهما في العملية التوظيفية ، فقد ربطناه بالمستوى

1 - عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية و بناء مجتمع المعرفة - قراءة في تجارب الدول العربية و إسرائيل و الصين

وماليزيا، ط1 ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص 14

التعليمي في هذا الجدول باعتبار المستوى معيار أساسي و كفيل بأن يوصلنا إلى ما يؤول إليه التحقيق .

وقد بينت الإحصائيات أن أغلبية العمال و بنسبة 65.4 % قد أكدت اعتماد المؤسسة على معايير علمية في العملية التوظيفية ، هذا ما توافق و نتائج الجداول السابقة (كالجدول رقم 16 و 17 في علاقة المستوى بشفافية اختبار التوظيف ، علاقة متغير السن بأسس التوظيف ) .

أما عن علاقة متغير المستوى الدراسي للعمال واعتماد المؤسسة على معايير علمية من عدمها فقد عادت النسبة الأولى و الكاملة أي نسبة 100% إلى ذوى التعليم الابتدائي تليها نسبة 88.9% للأمينين وبنسبة 67.1 % لذوي المستوى الجامعي ثم نسبة 60.3 % لفئة مستوى المتوسط ، أخيرا نسبة 50 % لفئة الثانويين ، و الملاحظة التي تظهر من خلال هذه البيانات أن أصحاب المستويات الدنيا قد أقروا بنسبة كبيرة في استناد العملية التوظيفية على معايير علمية لتتناقص هذه النسبة كلما زاد المستوى التعليمي .

ولكن مهما اختلفت النسب بين مختلف المستويات و آخرها نسبة 50 % بمعنى أن النسبة الساحقة من العمال قد أشادت وأقرت باعتماد المؤسسة على معايير علمية في العملية التوظيفية و هذا ما سوف تقنده أو تنفيه الجداول و المتغيرات المشابهة لهذا الطرح .

أما الذين أجابوا عكس ذلك أي أن المؤسسة لا تعتمد على الأسس العلمية في عملية التوظيف فقد مثلت نسبة 32 % من مجموع العمال .

أما عن الفئات التي مثلت هذا الطرح فقد رجعت النسبة الأولى و هي 50 % إلى أصحاب التعليم الثانوي فيما تقاسم وبنسبة متكررة و هي 31.7 % عند كل من ذوي التعليم المتوسط والتعليم الجامعي لتعود النسبة الأخيرة و هي 11.1 % لفئة الأميين .

وتفسير ذلك أن المؤسسة و في نظر بعض العمال تعتمد طرق أخرى عدا الطرق العلمية والذي يتوافق و عدم شفافية الاختبار أو اعتماد المؤسسة أسس غير موضوعية كالوساطة والمحسوبية في عملية التوظيف و هو ما عبر عنه الجدولين السابقين رقم 16 و 17.

أما عن النسبة التي امتنعت عن الجواب فقد قدرت بـ 2.6 % .

و النتيجة المتوصل إليها في هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف على أسس علمية منطقية تفرضه متطلبات الوظيفة من ناحية و متطلبات محيط المؤسسة سواء أكان المحيط الداخلي و الذي يتمثل في تلبية طلبات المجتمع المتزايدة في توفير طاقتي الكهرباء والغاز أو المحيط الخارجي من تحديات و تكنولوجيات و منافسات الذي أفرزته التغيرات الاقتصادية الكثيرة ، حيث نجد أن أغلبية العمال و بمختلف المستويات وبنسب متفاوتة لا تقل أداها عن الـ 50% قد أقرت بعلمية و منطقية العملية التوظيفية التي تعتمدها المؤسسة ، كما لا يمكن أن نتناسى السيرة الشخصية لكل مترشح و التي تنطوي العديد من المعايير منها التجربة العملية، الشهادات المتحصل عليها ، التكوين الذي يتطلبه العمل، كذلك اللياقة البدنية لأن طبيعة العمل و التي تستوجب التدخل في مختلف الظروف المناخية منها - لأن الظروف المناخية الصعبة كالرياح و الأمطار والتلوج تستدعي تدخلات عمال سونلغاز للإنقطاعات الكثيرة سواء للكهرباء أو الغاز، وفي بعض الأحيان تكون هناك تعطلات تستوجب عملية الإصلاح - ، أما عن الظروف الزمنية و التي تستوجب العمل في مختلف الأوقات بما في ذلك العمل الليلي عند الحاجة .

جدول رقم - 19 - يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين بمراعاة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوي مراعاة التغيرات التكنولوجية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
69.2	184	62.8	103	79.2	19	77.8	49	83.3	5	88.9	8	نعم
30.5	81	37.2	61	37.2	5	20.6	13	16.7	1	11.1	1	لا
0.4	1	-	-	-	-	1.6	1	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا في عملية العمل خصوصا لمؤسسة سونلغاز محل الدراسة حيث أن عملها مرهون إلى حد ما بالتطورات و التغيرات التكنولوجية ، و هذا ما نلاحظه في الواقع الميداني من حين لآخر كتغيير قنوات توصيل الغاز و عدادات الغاز و الكهرباء والاستثمارات الحديثة كالطاقة الشمسية مثلا ، الميدان و حتى نحيط بحديثيات الطرح ومدى مراعاة المؤسسة المعنية للتغيرات التكنولوجية فقد أدرجنا هذا الجدول الذي يظهر أن النسبة الغالبة من العمال و هي 69.2 % قد أكدت أن المؤسسة تراعي التغيرات التكنولوجية الحديثة و تعمل على مسايرتها .

و في علاقة متغير مواكبة التغيرات التكنولوجية و متغير المستوى التعليمي فقد أظهر التحقيق أن أعلى نسبة و هي 88.9 % للأمينين ف 83.3 % لفئة الابتدائيين ثم نسبة 79.2 % لأصحاب المستوى الثانوي و 77.8 % للمستوى المتوسط و أخيرا و بنسبة 62.8 % للجامعيين و منه نرى تجاوب أغلبية العمال و بمختلف مستوياتهم على تساير

المؤسسة والتغيرات التكنولوجية ، حيث أكدوا أن المؤسسة تسهر على أن تواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الطاقة و على الخصوص كل ما يتعلق بالكهرباء كالعدادات الرقمية التي تتماشى والظروف الحالية لضمان الأمن من ناحية و تقادي ظاهرة السرقة المتفشية في وسط الاجتماعي عند البعض ، كما أنها تسهر على عصرنه شبكتي الكهرباء والغاز حتى تتماشى والتطور والتغير التكنولوجي الحاصلين ، حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عملية الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد ، " إذ تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضعها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير، و تتمثل إدارة التقنية في شكل منظومة متكاملة تتناول تخطيط التقنية في مجالات المنتجات الأساسية من سلع وخدمات وما يرتبط بها من معلومات و برمجيات و متطلبات مادية وقدرات و مهارات بشرية لاستيعابها وتوظيفها على الوجه الأمثل"<sup>1</sup> ، و هو الأمر الذي روجت له العديد من وسائل الإعلام و بمختلف أنواعها وعلى السنة العديد من المسؤولين و على رأسهم المدير العام لمؤسسة سونلغاز على المجهودات التي تبذل من أجل تحسين وتطوير العمل والذي يتماشى و المعايير العالمية ، و من بين البرامج المستقبلية لمؤسسة سونلغاز و هو ما يعرف " بنظام السكادا " " SCADA " و هو أداة للمراقبة و التحليل عن بعد تعتمد على شبكة الإنترنت ومزود بالعديد من أدوات التهيئة و محاكاة أنظمة التحكم عن بعد<sup>2</sup> ، و ذلك في المحطات الفرعية لتوزيع الكهرباء ذات التوتر العالي، التحكم عن بعد في التوزيع الرئيسي والثانوي للكهرباء ذات التوتر المتوسط أو مراكز التحويل، بالإضافة إلى التحكم عن بعد في المراكز الهيدرو كهربائية ، كما أنه يمكن تحديد أي فشل، كانقطاع

1 - هيثم حمود الشلبي ، مروان محمد النور ، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 25 .

أنظمة التحكم والمراقبة عن بعد وكذا أنظمة التحكم في المراقبة والحصول على المعلومات <http://www.semi.es/> -2  
scada,12/02/2017, 15h25mn.



التيار الكهربائي، وانخفاض الجهد وسرقة كابل ، وقد تم اختبار و تجريب هذا النظام مؤخرا بولاية تيزي وزو في شهر جويلية 2016 الذي تزامن ومناسبة الذكرى الـ 51 لاحتفالات الاستقلال<sup>1</sup>.

و في مقابل ذلك نجد نسبة 30.5 % من أنكرت ذلك أي عدم مسايرة المؤسسة للتطورات التكنولوجية مثلتها خاصة فئتي الجامعيين والثانويين بنفس النسبة وهي 37.2 % فيما عادت النسبة المئوية و هي نسبة 20.6 % لذوي فئة المتوسط تليها نسبة 16.7% إلى ذوي المستوى الابتدائي و آخر نسبة عادت لفئة الأميين ، و منه نصل إلى نتيجة مؤداها أن مؤسسة سونلغاز و بمختلف مستويات عمالها التعليمية ترى بأن المؤسسة تسير وتراعي في أعمالها ونشاطها التغيرات التكنولوجية الحاصلة على المستوى العالمي.

جدول رقم - 20 - يبين العلاقة بين أقدمية العمال المبحوثين واستبعاد بعض طالبي الوظائف رغم جدارتهم

المجموع		أكثر من 20		20-16		15-11		10-6		5-1		الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاستبعاد
53	141	51.3	20	40	4	65.4	17	46.7	42	57.4	58	نعم
44.7	119	46.2	18	60	6	34.6	9	48.9	44	41.6	42	لا
2.3	6	2.6	1	-	-	-	-	4.4	4	1	1	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

1-<http://www.forumdz.com>. [Sonelgaz] SCADA : Un Système intelligent pour localiser les pannes avec Précision !,12/02/2017,17h15mn.

ولمحاولة الإحاطة أكثر بموضوعية و شفافية العملية التوظيفية أدرجنا سؤالا مفاده إذا ما تم استبعاد بعض من طالبي الوظائف و لم يتم توظيفهم و استبعدوا بالرغم من الجدارة والكفاءة التي يتميزون بها ، فقد أفرزت البيانات نتائج عكسية مقارنة بالجداول التي سبقت والتي بينت الشفافية و الموضوعية و الأسس التي اعتمدها العملية التوظيفية في كل من الجداول ( 16-17-18) ، حيث نرى في هذا الجدول أن أغلبية العمال قد أكدوا استبعاد بعض طالبي الوظائف سواء أن عند تقديمهم لطلبات التوظيف أو أثناء الاختبار، بالرغم من استحقاقهم و الجدارة التي يتمتعون بها و ذلك بنسبة 53 %.

وتعليل ذلك دخول العديد من الاعتبارات التعسفية و غير الموضوعية في عملية التوظيف، متمثلة في علاقات القرابة و العلاقات الشخصية و إلى غير ذلك من الطرق التي يستعملها الأشخاص في الظفر بمناصب شغل ، و هي من ميزات و سلوكيات الدول غير المتطورة ، إذ أن هذه السلوكيات تؤثر تأثيرا سلبيا على المورد البشري كما أنها تنعكس بالسلب على المؤسسة في حد ذاتها.

أما عن العلاقة البيئية بين متغير الاقدمية والاستبعاد التعسفي لمن لهم قدرات ومهارات باعتبار اقدمية و خبرة العمال من شأنهما أن يثرنا عنصر التحليل و هم الأعلم بشؤون المؤسسة وكيفية التعامل مع عنصر التوظيف ، فقد اظهر التحقيق أن هناك تفاوت طفيف لمختلف فئات الاقدمية التي هي بحوزة العمال ولكنهم أجمعوا على وجود مثل هذه الإجراءات التعسفية في وجه طالبي العمل ، مثلتها في الطليعة الفئة العمالية التي تتراوح اقدميتها بين 11- 15 سنة و ذلك بنسبة 65.4 % وهي شهادة ممن لهم اقدمية وتجربة بالمؤسسة ، لتليها النسبة الثانية وهي 57.4% للفئة الأقل تجربة و اقدمية وهي فئة 1- 5 سنوات ، أما عن النسبة التي تلتها و هي نسبة 51.3 % فقد عادت للفئة الأكثر اقدمية أي التي تتجاوز اقدميتها عن العشرين - 20 سنة و هي الفئة التي نراها الأكثر دراية بما يدور في محيط العمل وتأكيدا آخر عن الممارسات الغير لائقة و التي من شأنها أن

تضر بشؤون المؤسسة، أما النسبة المئوية و هي 46.7 % مثلتها الفئة التي تتراوح بين 6 - 10 سنوات اقدمية في العمل ، فيما عادت النسبة الأخيرة و هي 40 % للفئة و التي تقل شأنًا عن سابقتها من منظور الاقدمية والتجربة و هي الفئة التي تتراوح اقدميتها بين 16 - 20 سنة.

أما في مقابل هذا الطرح أي الذين أجابوا عكس الاستبعاد التعسفي لمستحقي التوظيف و أكدوا انه لم يستبعد من طالبي أو الذين اجتازوا اختبار التوظيف رغم استحقاقهم وكفاءتهم فقد مثلوا نسبة 44.7 % من مجمل العمال و هي النسبة التي أكدت نتائج جداول السالفة الذكر (16-17-18)، أي أن هناك موضوعية و شفافية ، و الإحتكام إلى الأسس العلمية والمنطقية و السليمة للعملية التوظيفية.

وقد عادت النسبة الأكبر ممن رأوا عدالة في التوظيف و هي نسبة 60 % إلى الذين تتراوح اقدميتهم بين 16 - 20 سنة ، و هي بدورها لها من التجربة و الدراية بشؤون المؤسسة تحت طائلة الاقدمية التي بحوزتهم لتعود النسبة الثانية و هي نسبة 48.9 % للفئة التي تتراوح اقدميتها بين 6 - 10 سنوات اقدمية أما عن النسبة المئوية و هي 46.2 % للأكثر الفئات اقدمية في العمل أي الذين تجاوزوا العشرون سنة اقدمية في العمل و التي آزرت الفئة السابقة في رأيها بإنكار وعدم صحة استبعاد من هم أقدر وأكفأ عن التوظيف والإشادة بالتالي عن نزاهة و موضوعية عملية التوظيف، فيما عادت النسبة المئوية و هي 41.6 % للفئة الأقل تجربة و اقدميه 1 - 5 سنوات ، وقد رجعت النسبة الأخيرة و هي 34.6 % إلى فئة 11 - 15 سنة .

والملاحظ في ذلك أن النسب المذكورة أعلاه و بحكم التجربة و الأقدمية خاصة لأكثرهم تجربة قد أكدت موضوعية و نزاهة عملية التوظيف ، بالإضافة إلى أن الشروط واللجنة

المخولة للتوظيف وهي الوكالة الوطنية للتشغيل " Agence nationale " ANEM " de l'emploi" والذي سبق ذكره في الجدول ( رقم 11) و إجراء الامتحان موزع بين ولايتي البليدة وورقلة و لكن بنسبة أقل ممن أنكروا ذلك وبالتالي فنتيجة الجدول وخلافا للنتائج السابقة فهناك إححافا في عدم موضوعية التعامل مع بعض طالبي العمل واستبعاد من لهم الأفضلية و الاستحقاق في عملية التوظيف الشيء الذي يكون له انعكاسا سلبيا على المؤسسة بالدرجة الأولى ، و مصداقية التسيير فيها.

جدول رقم - 21 - يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين ورأيهم في الذين تم توظيفهم إذا كانوا ذوي كفاءات

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى ذووا كفاءات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
44.7	119	35.4	58	54.2	13	57.1	36	83.3	5	77.8	7	نعم
54.1	144	62.8	103	45.8	11	42.9	27	16.7	1	22.2	2	لا
1.1	3	1.8	3	-	-	-	-	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

واستكمالا لإحاطة التحقيق حول آليات و ظروف عملية التوظيف بالمؤسسة أدرجنا الجدول أعلاه في رأي العمال و حسب مختلف مستوياتهم إلى الذين تم توظيفهم إن كانوا من ذوي الكفاءات أم لا. و قد آلت نتيجة الجدول إلى ما آل إليه الجدول السابق - أي الجدول رقم 20- بل أنه أكده و دعمه ، فقد أظهر الجدول أن أغلبية العمال و بنسبة

54.1 % قالوا أن الذين تم توظيفهم ليسوا بأصحاب كفاءات ، وهو ما يرجح كفة المحسوبة و الشخصية وعدم موضوعية عملية التوظيف بالمؤسسة.

أما عن علاقة متغير المستوى التعليمي و رأي العمال في عدم كفاءة الذين تم توظيفهم فقد عادت النسبة الأكبر و هي 62.8 % لفئة الجامعيين، و هي الفئة التي أكدت أن الذين تم توظيفهم يفتقرون لعنصر الكفاءة ، باعتبار هذه الفئة الأكبر مستوى و هم بصفة عامة فئة الإطارات ، وهم الذين يمكن النزول عند رأيهم و ذلك لدرايتهم و مستواهم وحكم الوظيفة التي يؤدونها . أما النسبة المئوية و هي نسبة 45.8 % فقد عادت لفئة الثانويين فنسبة 42.9 % ثم نسبة 42.9 % لفئة المستوى المتوسط و نسبة 16.7 % للابتدائي و أخيرا نسبة 22.2 % للأمين .

وقراءة لذلك فإنه توجد علاقة واضحة و مؤكدة بين المستوى التعليمي و رأي العمال في كفاءة الموظفين و هي علاقة طردية فكلما زاد المستوى التعليمي كلما نقص التفاعل مع الكفاءات الموظفة و العكس صحيح أي كلما نقص المستوى زاد التفاعل مع الكفاءات الموظفة ، حيث أن مستوى التعليمي قد يكون معيارا يمكن الوثوق فيه ، وهم أصحاب الرأي اعتبارا للوظائف التي يشغلونها كإطارات على العموم و الممارسة الميدانية والعملية وملاحظاتهم النقدية التي أدلوها في شأن العملية التوظيفية .

وفي مقابل ذلك أي الذين أكدوا أن الموظفين يتميزون بكفاءات فقد مثلت نسبة 44.7 % مثلها وبصفة عكسية أي عكس تمثيل أصحاب الرأي الذي قال بعدم كفاءات الذين تم توظيفهم ، إذ نجد في الطليعة فئة المستوى الابتدائي بنسبة 83.3 % ثم فئة الأميين بنسبة 77.8 % لتليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 57.1 % ثم فئة المستوى الثانوي بنسبة 54.2 % و أخيرا فئة المستوى الجامعي بنسبة 35.4 %.

وعليه ندرك سر العلاقة بين الرأيين و نظرتهم لوجود الكفاءات من عدمها لدى الذين تم توظيفهم ، فلدَى الرأي الذي لم يرجح كفة الكفاءات للموظفين نجد ذلك الاتجاه التنازلي أي كلما زاد المستوى قل تأكيد تواجد الكفاءات و العكس صحيح أي الذين أكدوا تواجد الكفاءات لدى الذين تم توظيفهم نجد كذلك الاتجاه التنازلي العكسي أي كلما نقص أو قل المستوى تواجدت الكفاءات .

والنتيجة التي توصلنا إليها من خلال هذا الجدول تخدم و تؤكد نتيجة الجدول السابق - أي الجدول رقم - 20- و مفادها أن الذين تم توظيفهم يفتقدون إلى عنصر الكفاءة وهذا ما أكدته خاصة فئة الإطارات و ذوي التعليم العالي و الذي يثبت الإجراءات غير المنطقية والمتحيزة في بعض الأحيان في عملية التوظيف و بالتالي من شأنه أن ينعكس سلبا على المورد البشري بصفة عامة وإدارة المؤسسة بصفة خاصة ، ولكن عنصر الكفاءة قد يغيب في الفترات الأولى للتوظيف لدى العمال و الذي قد يصقل هذه المهارات هو الممارسة الميدانية والدور المخول لوظيفتي التكوين و التدريب التي يخضع لها العامل مع مرور الوقت و هذا ما صرح به بعض العمال وهذا ما سوف تؤكدُه أو تنفيه الجداول اللاحقة .

جدول رقم - 22- يبين علاقة الاقدمية عند العمال المبحوثين و رضاهم عن العملية التوظيفية

المجموع		20 فما فوق		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرضا
53	141	51.3	20	40	4	65.4	17	46.7	42	57.4	58	نعم
44.7	119	46.2	18	60	6	34.6	9	48.9	44	41.6	42	لا
2.3	6	2.6	1	-	-	-	-	4.4	4	1	1	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

وحتى نحيط بحديثات الفرضية أكثر أدرجنا متغير الأقدمية في العمل ومدى رضا العمال عن العملية التي تستخدمها أو تستعملها المؤسسة في عملية التوظيف و بالرغم ما آلت إليه خاصة نتائج الجدولين السابقين - 20 - 21 - من تذمر العمال عن العملية التوظيفية في قضية الاستبعاد الذي طال بعض طالب الوظائف رغم الاستحقاق و الجدارة التي بحوزتهم وعن توظيف كذلك من ليست لهم كفاءات إلا أن هذا الجدول قد أعاد المياه لمجاريها في استحسان العملية التوظيفية التي تتبناها أو تستعملها المؤسسة .

حيث أفرزت بيانات هذا الجدول أن أغلبية العمال أبدت رضاها - رغم نتيجة الجدولين 20 و 21- عن العملية أو الطريقة التي تتبعها المؤسسة في التوظيف وذلك بنسبة 53 % من مجموع العمال.

وقد ربطنا علاقة متغير الأقدمية بعامل الرضا عن طريقة التوظيف حيث أن الأقدمية في العمل بوقفها أن تعطينا تفسيراً و رؤية مقربة عن واقع التوظيف بالمؤسسة ، و قد بين التحقيق أن أعلى نسبة و هي 65.4 % ممن هم راضون على طريقة

التوظيف بالمؤسسة رجعت إلى الفئة التي لديها ما بين 11 - 15 سنة أقدمية و هي فترة زمنية لا يُستهان بها وشهادة من شريحة عمالية بالرغم من بعض التحفظات التي أبدائها العمال عن طريقة التوظيف ولكن بالرغم من ذلك فقد أبدوا رضاهم عنه ، و قد عادت النسبة المئوية و هي 57.4 % إلى الفئة الأقل أقدمية في المؤسسة وهي فئة من 1 - 5 سنوات تجربة ، وعادت نسبة 51.3 % إلى الفئة الأكثر أقدمية - أي التي تفوق تجربتها عن العشرين سنة - و هي شهادة أخرى ورأيا آخرا صدر ممن هم أكثر تجربة وقضوا أطول مدة زمنية بالمؤسسة وأشادوا برضاهم على الطريقة التي تتبعها المؤسسة في عملية التوظيف بالرغم كل ما يحيط بها من سلبيات ، كما رجعت نسبة 46.7 % إلى فئة 6-10 سنوات أقدمية والنسبة الأخيرة وهي 40 % قد عادت للفئة العمالية التي لديها أقدمية بين 16-20 سنة .

أما في الجانب المقابل أي الذين تحفظوا عن عامل الرضا وابدوا إن شئتم استياءهم عن طريقة التوظيف بالمؤسسة فقد بلغت نسبتهم 44.7% و بنسب متفاوتة مختلف الفئات العمالية حسب أقدميتهم حيث نجد نسبة 60 % للذين تتراوح أقدميتهم بين 16 - 20 سنة و نسبة 48.9% لفئة 6 - 10 سنوات و نسبة 46.2 % لأكثر العمال أقدمية - أي الذين تجاوزوا العشرون سنة - فيما عادت نسبة 41.6 للأقل عمالا أقدمية ( 1 - 5 سنوات أقدمية ) أما النسبة الأخيرة وهي 34.6 % عادت للفئة العمالية 11 - 15 سنة أقدمية .

وبه تكون نتيجة هذا الجدول أن و بالرغم من التحفظات و الملاحظات التي أبدائها العمال عن العملية التوظيفية إلا أنهم في الأخير و بنسب متفاوتة بالنسبة لأقدمية العمال إلا أنهم كانوا راضين عن الطريقة المستعملة في العملية التوظيفية ، و هي نفس النتيجة التي توصل إليها التحقيق في الجدول رقم 23 في علاقة المستوى بالرضا عن العملية التوظيفية فقد بين الجدول أن أعلى نسبة و هي 88.9 % من فئة الأميين قد ابدوا



رضاهم بالطريقة التوظيفية لتتناقص هذه النسبة كلما زاد المستوى ماعدا فئة مستوى الثانوي التي سبقت المتوسط وكانت كالاتي 83.3 % ابتدائي، 65.1 % متوسط ، 66.7 % ثانوي، 65.1 % متوسط وأخيرا 43.3 % للجامعيين .

و في المقابل النسب التي أبدى فيها العمال امتعاضهم و عدم رضاهم على الطريقة المتبعة في عملية التوظيف فقد مثلتها خاصة فئة الجامعيين بنسبة 54.3 % ممن أجابوا صراحة عن عدم رضاهم بالطريقة التي تتبعها المؤسسة في التوظيف ، مقابل النسبة 11.1 % التي مثلتها فئة الأميين <sup>1</sup>.\*.

وعليه تكون نتيجة أخرى لجدول الملحق و رغم كذلك التحفظات و الملاحظات التي أبداها العمال عن العملية التوظيفية إلا أنهم في الأخير و بنسب متفاوتة بالنسبة للمستوى التعليمي للعمال خاصة للفئات الأقل مستوى إلا أنهم قد ابدوا رضاهم عن الطريقة المستعملة في عملية التوظيف .

### ثالثا : نتائج الفرضية الأولى :

من خلال الجداول التي ناقشت و حللت انتقاء مقولة الفرضية الأولى و القائلة بأن المورد البشري في المؤسسة الجزائرية يعتمد على ترشيد عمليتي الاستقطاب والتوظيف بالمعايير العلمية ، و ذلك بتوظيف جملة من المتغيرات و المؤشرات التي تقابل عمليتي الاستقطاب والتوظيف و من جملة الاستنتاجات التي توصل إليها التحقيق ما يلي :

1- إن الدعاية الإعلامية مفعلة بالمؤسسة الاقتصادية لعمليتي الاستقطاب و التوظيف إذ أن ما تمليه قوانين و بنود التوظيف الذي يشترط أن يكون الإعلام المسبق للعملية

<sup>1</sup> - للإيضاح أكثر ارجع إلى الجدول رقم -23- المدرج في الملحق.

التوظيفية كمواقع الإنترنت و الجرائد اليومية إضافة إلى الدور الذي تضطلع به الوكالة الوطنية للتشغيل " ANEM " و الموضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل ، والدلالة الأخرى كون المنطقة الجغرافية محدودة نوعا ما و هذا ما يسهل عملية التواصل و الإعلام ، خاصة بالنسبة لصحاب المستويات التعليمية الدنيا ، ومع ذلك نجد أن نسبة من قلة من العمال خاصة الجامعيين التي نفت أن تكون للمؤسسة وسيلة فعالة في جذب المورد البشري و هذا ما أكده شهود عيان في رأيهم حتى يكون هناك احتكار للوظائف.

2- تأكيد العمال الذين بحوزتهم أقدمية كبيرة بالمؤسسة على مساهمة الاستقطاب في إنجاح مختلف البرامج المسطرة من قبل المؤسسة ، إذ أن الأقدمية متغير يمكن الأخذ به كمقياس لنجاعة و الدور الذي قد تلعبه عملية الاستقطاب لحركية و دينامية و تطور المؤسسة الاقتصادية ، و المحاط كذلك بالعديد من القوانين و اللوائح في تنظيم عملية الاستقطاب لمباشرة وظيفة التوظيف و التي من شأنها أن تسد النقص الحاصل و يمكن بواسطته - أي التوظيف - أن تواكب مختلف التغيرات تكنولوجية ، ديموغرافية ، عمرانية ... الخ ، حيث أننا نضع دائما نصب أعيننا الدور الأساسي والحتمي وطبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة .

3- تحييد مختلف أصناف العمال و خاصة منهم فئتي التحكم و التنفيذ للمصادر داخلية في عملية الاستقطاب ففيها خدمة للمصلحة الشخصية أو نوع من البراغماتية أو المنفعة الشخصية ، و كذلك وعلى حد تعبير بعض العمال فان المصدر الداخلي أدري بشؤون المؤسسة ومصلحتها كما أنها تمتلك خبرة و دراية عن طبيعة العمل و قد لا يحتاج إلى تكوين أو تدريباً قبل التحاقهم بالعمل .

4- أن وسائل الإعلام بالمؤسسة لا تزال تعتمد على الإعلام الشخصي كالمعارف الأشخاص، العلاقات الاجتماعية ، الاتصالات المباشرة بالمؤسسة ، و هذا لمختلف

الفئات السوسيو - مهنية و خاصة للعمال المنفذين التي هي أكثر استخداما للعلاقات الشخصية وقد يعود ذلك إلى عدة اعتبارات منها أزمة البطالة التي تمر بها الجزائر وسوق العمل الذي يعج بطالبي العمل وبالأخص لمحدودي المستوى، أو الذين يفتقرون لشهادات ، و من إرهابات مشكل البطالة وأزمة الشغل ، إذ أن فئة أعوان التحكم تتضمن العديد من حاملي الشهادات بما في ذلك الشهادات الجامعية ، كما يوجد تمثيل للجرائد كوسيلة إعلام خاصة مع فئة الإطارات ، و قد تعود بعض أسباب ذلك إلى الخصوصية التي تتميز بها المنطقة من محدودية الرقعة الجغرافية و الاتصالات المباشرة و السهولة بمختلف شرائح المجتمع مما يسهل في عملية التواصل فيما بينهم والتأثير القوي لقنوات الاتصال غير الرسمي و المتمثل في مختلف العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي توظف في الإعلام والوقوف بالتالي على مختلف المستجدات خاصة إذا تعلق الأمر بمنصب شغل ، كما أوضح التحقيق أن الإعلام يكون كذلك عن طريق وكالات التشغيل المحلية "ANEM" ، وقد يكون للمستوى التعليمي و الجوانب المادية المحدودة أثرها الواضح على الإعلان عن طريق الانترنت الذي لم يظهر له تأثير واضح من بين الوسائل الأخرى .

5- إن المؤسسة الاقتصادية تعتمد المسابقة في عملية التوظيف كتقليد بالنسبة للمؤسسة والمدعم باللوائح و القوانين، حيث اتضح أن الغالبية العظمي من العمال قد اجتازوا مسابقة في توظيفهم ، أما عن عملية التوظيف في الماضي حيث نجد أن المؤسسة في أحقاب مضت قد استخدمت التوظيف بدون مسابقة وربما الظروف الاجتماعية آنذاك غير ظروف اليوم خاصة و أننا نتحدث عن عقدين من الزمن، أما عن النتيجة توصلنا إليها عن علاقة الأقدمية بالمسابقة التوظيف فإنها لا توجد علاقة باعتبار المؤسسة توظف عن طريق المسابقة ماعدا البعض من فئة الأكثر أقدمية لظروف اجتماعية اقتصادية آنذاك ، غير أن التغيير الأخير الذي طال فئة الإطارات منذ 2014

و التي استثنست من الامتحان الكتابي لرد الاعتبار لمؤسسات التكوين و في الغالب المؤسسات الجامعية و لكنها معنية بالامتحانات الأخرى الشفوي أو المقابلات والاختبارات النفسية مع بقية الفئات السوسيو- مهنية الأخرى .

6- تعدد المؤسسة إلى الموضوعية و الشفافية في اختبارات التوظيف واستنادا لأراء المسؤولين في المؤسسة فإن اختبار التوظيف يكون من جهات مختصة من ولايتي البلدية وورقلة. وقد أكدت النتائج أن الأغلبية الساحقة من العمال و بمختلف مستوياتهم الدراسية قد رأوا شفافية وموضوعية أثناء اختبار التوظيف، خاصة إذا وضعنا المسؤولية الملقاة على عاتق هؤلاء نظير طبيعة العمل المحفوف بالمخاطر الذي يرتقب الممتحنين .

7 - إن العملية التوظيفية تعتمد على فاعلية الشهادة و المؤهلات للالتحاق بالمؤسسة الاقتصادية و هي عبارة عن شروط تضعها المؤسسة و تشتترطها الإجراءات التنظيمية والقانونية ، و منه تتأكد مصداقية نزاهة التوظيف لما أل إليه التحقيق و الذي يعتمد في جوهره على عنصر الشهادة العلمية المتحصل عليها و المؤهلات التي تكون بحوزة الممتحن ، و التي قد تنعكس إيجابا على المؤسسة الأمر الذي توافق و رأي أغلبية العمال و بمختلف فئاتهم العمرية خاصة مع فئات الشباب ، أما فئة كبار السن فقد نفت ذلك ، وقالت بوجود اعتبارات أخرى و هي الوساطة و المحسوبية في عملية التوظيف.

8- المؤسسة الاقتصادية تعتمد في عملية التوظيف على أسس علمية منطقية تفرضه متطلبات الوظيفة من ناحية و متطلبات محيط المؤسسة سواء أكان المحيط الداخلي والذي يتمثل في تلبية طلبات المجتمع المتزايدة في توفير طاقتي الكهرباء والغاز أو المحيط الخارجي من تحديات و تكنولوجيات و منافسات الذي أفرزته التغيرات الاقتصادية الكثيرة مثلها مختلف المستويات ، وقد مثلتها و بنسب متفاوتة لا تقل أدناها عن الـ 50 % بما في ذلك أصحاب المستوى العالي ، و هذا يعود لطبيعة عمل المؤسسة و كذلك لتقنيات العمل المستخدمة كما لا يمكن أن نتناسى السيرة الشخصية لكل مترشح و التي

تنطوي العديد من المعايير منها التجربة العملية، الشهادات المتحصل عليها ، التكوين الذي يتطلبه العمل، كذلك اللياقة البدنية لأن طبيعة العمل و التي تستوجب التدخل في مختلف الظروف حتى الطارئة منها.

9 - أن مؤسسة سونلغاز وبمختلف مستويات عمالها التعليمية ترى بان المؤسسة تسير وتراعي في أعمالها ونشاطها التغيرات التكنولوجية الحاصلة على المستوى العالمي وبالتالي فهي تسهر على أن تواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الطاقة وعلى الخصوص كل ما يتعلق بالكهرباء كالعدادات الرقمية ، و عصرنة شبكتي الكهرباء و الغاز على أن يماشى التطور و التغير التكنولوجي الحاصلين ، و تسعى المؤسسة لبذل مجهودات من أجل تحسين وتطوير العمل حتى يتماشى و المعايير العالمية ، و خير دليل على ذلك تبني المؤسسة لبرامج مستقبلية واعدة و المتمثل في " نظام السكادا " " SCADA " و هو أداة للمراقبة و التحليل عن بعد تعتمد على شبكة الإنترنت ومزود بالعديد من أدوات التهيئة و محاكاة أنظمة التحكم عن بعد.

10- الإجحاف و عدم إنصاف بعض طالبي العمل ، وعدم التعامل بالموضوعية واستبعاد من لهم الأفضلية و الاستحقاق في عملية التوظيف الشيء الذي تكون له انعكاسا سلبيا على المؤسسة بالدرجة الأولى ، و تغليل ذلك دخول العديد من الاعتبارات التعسفية و غير الموضوعية في عملية التوظيف، متمثلة في علاقات القرابة علاقات الشخصية و إلى غير ذلك من الطرق التي يستعملها الأشخاص في الظفر بمناصب الشغل و هي من ميزات وسلوكيات الدول غير المتطورة، إذ أن هذه السلوكيات تؤثر تأثيرا سلبيا على المورد البشري كما أنها تتعكس الشيء الذي يكون له انعكاسا سلبيا على المؤسسة بالدرجة الأولى ، ومصداقية التسيير فيها.

11- أن العملية التوظيفية بالمؤسسة تفتقد إلى النزاهة و الموضوعية، و دليل ذلك أن الذين تم توظيفهم يفتقدون إلى عنصر الكفاءة و هذا ما أكده خاصة فئة الإطارات و ذوي

التعليم العالي والذي يثبت الإجراءات غير المنطقية والمتحيزة في بعض الأحيان في عملية التوظيف، حيث نجد علاقة واضحة و مؤكدة بين المستوى التعليمي و رأي العمال في كفاءة الموظفين و هي علاقة طردية فكلما زاد المستوي التعليمي كلما نقص التفاعل مع الكفاءات الموظفة و العكس صحيح أي كلما نقص المستوي زاد التفاعل مع الكفاءات الموظفة ، وهو إذن ما يرجح كفة المحسوبة والشخصانية وعدم موضوعية عملية التوظيف بالمؤسسة ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس سلبا على المورد البشري بصفة عامة و إدارة المؤسسة بصفة خاصة .

12- بالرغم ما ألت إليه خاصة النتيجتين السابقتين من تضرر العمال عن العملية التوظيفية كالاستبعاد بعض طالبي الوظائف رغم الاستحقاق و الجدارة التي بحوزتهم ، وتوظيف كذلك من ليست لهم كفاءات و رغم كذلك التحفظات و الملاحظات التي أبدأها العمال عن العملية التوظيفية إلا أنهم في الأخير و بنسب متفاوتة بالنسبة للمستوى التعليمي للعمال خاصة للفئات الأقل مستوى إلا أن أغلبية العمال ابدوا رضاهم عن الطريقة المستعملة في عملية التوظيف أما الذين ابدوا امتعاضهم و عدم رضاهم على الطريقة المتبعة في عملية التوظيف فقد مثلتها خاصة فئة الجامعيين .

رابعا : تحليل جداول الفرضية الثانية :

جدول رقم - 24 - يبين العلاقة بين أقدمية أفراد العينة و تلقيهم للتكوين قبل

الاتحاق بالمؤسسة

المجموع		20 فما فوق		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الإقدمية تلقي التكوين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
68	181	64.1	25	90	9	76.9	20	66.7	60	66.3	67	نعم
31.2	83	35.9	14	10	1	23.1	6	31.1	28	33.7	34	لا
0.8	2	-	-	-	-	-	-	2.2	2	-	-	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

من بين المهام المنوطة بإدارة الموارد البشرية هي تنمية قدرات أفرادها لكي يتفاعلوا ويندمجوا في مختلف أجزاء و المراحل العمل، و من بين الوسائل المسخرة لذلك هو التكوين سواء أكان تكويننا قبليا أو بعديا ، حيث بين الجدول أعلاه أن أغلبية العمال لديها تكوين قبليا أي قبل الاتحاق بالمؤسسة وذلك بنسبة 68 % و طبيعة هذا التكوين إما أن يكون في مراكز التكوين المهني أو في المؤسسات التعليمية خاصة التعليم التقني الذي لديه تكويننا في مجال عمل المؤسسة أو الجامعات باعتبار أكبر شريحة عمالية شملها التحقيق هم خريجي الجامعات أو تكون لهم ممارسة ميدانية عند الخواص ، إذ أن " تنمية الموارد البشرية العاملة و المرشحة للعمل في مختلف المؤسسات العمومية أو

الخصوصية، عبر انخراطها في انجاز أنشطة تكوينية متنوعة الأهداف و الاهتمامات ومستجيبة لانتظارات و حاجيات المستهدفين منها تستدعي من مؤسسات التكوين ، في التنسيق مع باقي المؤسسات الأخرى" <sup>1</sup> .

وعن علاقة الاقدمية بتلقي التكوين فقد عادت النسبة العالية و هي 90 % للشريحة العمالية التي لديها اقدمية في العمل بين 16- 20 سنة و بالتالي نرى بأن من لهم اقدمية أكثر كان لهم تكوينا قويا ، بعدها نسبة 76.9% مثلتها فئة العمال بين 11- 15 سنة اقدمية ثم نسبة 66.7 % لأصحاب اقدمية بين 6 - 10 سنوات فنسبة 66.3 % لأقل العمال تجربة 1 - 5 سنوات فيما عادت النسبة الأخيرة و هي 64.1 % للفئة الأكثر تجربة أي التي تفوق اقدميتها العشرون سنة أما عن التنسيب الأخير للفئة الأكثر اقدمية وحيازتها على أقل نسبة كون السنوات الماضية والتي تعود إلى زمن السبعينيات و بداية الثمانينات لم تكن هناك أزمة شغل حادة كأيامنا هذه و يمكن للعامل أن يلتحق بأية مؤسسة من دون تكوين بل أن التكوين قد يكون في فترة التوظيف و يقع على عاتق المؤسسة في شكل تكوينا بعديا أو على شاكلة تدريبا. أما عن التكوين البعدي في المؤسسة فيكون نتيجة العديد من العوامل من بينها و حسب ما صرح به المسؤولون نتيجة تطوير أساليب العمل كإقتناء آليات جديدة أو اعتماد تقنيات عمل جديدة و بالتالي تكون المؤسسة مجبرة بتكوين أفرادها ، عبر مختلف المدارس المتواجدة في كل من مركز عين مليلة ، المدرسة التقنية بالبلدية والمخصصة في تكوين و تدريب مختلف الفئات ذات الطابع التقني و الميداني من المتخصصين في الكهرباء و المتخصصين في الغاز وكهربائيين من المنفذين إلى الإطارات السامية ، أما عن مركز بن عكنون بالجزائر العاصمة فهم متخصص بشؤون الإدارة Management، و المتمثلة مصلحة التجارة،

<sup>1</sup> - عبد اللطيف الجابري ، تأهيل الموارد البشرية ، ط 1، منشورات عالم التربية ، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، 2012، ص 123.



الموارد البشرية، المحاسبة ، والوسائل العامة ، أما عن أنواع التكوين المتواجدة فهو التكوين المهني " Perfectionnement Professionnelle " " P P " ، التكوين المهني المتخصص " Formation Professionnel Spécialisée " " F P S" "وتكوينا آخر أو ما يسمى التدريب بالوسائل الخاصة بالوحدة " Moyens Propres de "formation par l'Unité" " M P U " ، فبالنسبة للنوعين الأولين أي التكوين المهني والتكوين المهني المتخصص يكونان في مركزي البليدة و عين مليلة، أما النوع الأخير أي التدريب بالوسائل الخاصة بالوحدة فكون بالمؤسسة المحلية و المؤطرين أو المكونين من المؤسسة المحلية ، أما عن مدة التكوين يكون بحسب نوع التكوين ، فالنسبة للنوع الأول التطوير المهني " P P " التي تتراوح بين يوم واحد إلى أقل من 60 يوما، التدريب المهني المتخصص " F P S" ومدة تكوينه تساوي أو تزيد عن 60 يوما ، أما عن النوع الثالث أو يسمى بالوسائل الخاصة بالوحدة " M P U " فمدة تكوينه تكون بحصة واحدة أو نهار واحد .

أما في الجهة المقابلة أي الذين لم يكن لهم تكوينا قريبا فقد حضي بنسبة 31.2% مثلتها خاصة أكبر فئة العمال أقدمية و هذا ما يؤكد النتيجة السابقة كون الزمن الماضي كانت المؤسسات لا تعتمد على التكوين القبلي لحاجتها الماسة لليد العاملة بل أن التكوين سيقع على عاتق المؤسسة بعد التوظيف، لتأتي نسبة 33.7 % لحديثي التوظيف 1- 5 سنوات وهنا قد يطال خاصة فئة التنفيذ و التي تتخذ من التدريب سبيلا لتكوينها و بعدها جاءت نسبة 31.1% للفئة العمالية بين 6 - 10 سنوات أقدمية ثم نسبة 23.1% لفئة 11- 15 سنة و أخيرا نسبة 10 % للفئة العمالية من 16 - 20 سنة أقدمية أو تجربة .

والنتيجة المتوصل إليها أن التكوين القبلي أي قبل الالتحاق بالمؤسسة قد طال الأقل أقدمية أكثر من الأكبر أقدمية لاعتبارات كثيرة منها خاصة الحاجة الماسة للعنصر البشري أو اليد العاملة في فترات زمنية سابقة حتى و إن كانت بدون تكوين ، حيث أن

المؤسسة تتكفل بالتكوين و التدريب بعد عملية التوظيف و هنا توجد العديد من الإجراءات التنظيمية على مستوى المؤسسة التي تراعي هذا الجانب ، و تتحكم فيه العديد من الجوانب كما سبق الذكر عن اقتناء آليات أو تقنيات جديدة ، وجود بعض النقائص التي يلاحظها المشرفين عن العمل أو وجود خلل في الميدان أو نتيجة حوادث مهنية أو أخطاء ارتكبت في ميدان العمل، حيث تدون العديد من التقارير في مراسلات خاصة ، وتتجم عنها بعد ذلك إما تكويننا أو تدريباً للعناصر الملاحظة ، إذ تتكفل بهم مراكز التكوين والتدريب فيما بعد بعين مليلة أو البلدية في الأمور التقنية ومركز بن عكنون بالجزائر العاصمة بالأمور الإدارية و التسييرية .

أما عن علاقة التكوين بالمستوى التعليمي فقد بين الجدول رقم 25 المدرج في الملحق أن أكبر نسبة و هي 79.6 % عادت لفئة الثانويين ، ثم نسبة 77.7% للأمين ، ثم نسبة 74.6% لفئة المتوسط ، حيث أن فئات هؤلاء العمال تتواجد كثيرا في فئتي التحكم والتنفيذ و تباشر العمل الميداني مباشرة الأمر الذي يستدعي بأن تحوز على أكبر نسبة من التدريب بعدها نسبة 64 % قد عادت لفئة المستوى الجامعي و هذا يعود إلى طبيعة العمل المنوط بهذه الشريحة باعتبارها عموما تمثل فئة الإطارات و تكون مطالبة هي الأخرى بالتكوين والتدريب ، إضافة إلى ذلك أن تكوينها الجامعي خاصة منها الشعب الإلكترونية و التقنية يكون لها تكوينا أكاديميا ، وأخيرا نسبة 50 % للمستوى الابتدائي.

أما عن النسبة التي لم تتلقى تكوينا مسبقا فقد مثلتها خاصة فئة الإطارات و ذلك بنسبة 35.4 % وهي الفئة التي لها أعمال إدارية محضة و لا تتدخل في الأمور التقنية ، بالإضافة أن لديها تكوينا جامعي و تحمل شهادات جامعية ، مقابل أصغر نسبة و هي 20.8 % مثلتها فئة المستوى الثانوي\*<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - ارجع إلى الجدول رقم - 25 - المدرج في الملحق.

جدول رقم - 26 - يبين علاقة التصنيف المهني للعمال المبحوثين وتلقيهم للتكوين قبل الالتحاق بالمؤسسة

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تلقي التكوين
68	181	80	60	63	58	63.6	63	نعم
31.2	83	20	15	37	34	34.4	34	لا
0.8	2	-	-	-	-	2	2	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

إن التكوين الفعال والجيد للرفع من مستوى مهارات العمال وصقلها لتنفيذ ما يعتمد عليه لأداء الوظائف و للتأقلم مع محيط العمل أو مع التقنيات والآليات المستحدثة أو المستقدمة و كذلك لرفع مردودية المؤسسة ، فالتكوين يحتل مكانة مهمة في مسار إدارة الموارد البشرية و تنعكس إيجابياته على العامل و المؤسسة في نفس الوقت ، إذ " يعتبر الوسيلة الوحيدة التي يتم من خلالها إكساب المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة " <sup>1</sup> ، و كما أوضح الجدول السابق - رقم 24- أن أغلبية العمال قد تلقوا تكوينا قبل التحاقهم بالمؤسسة و لكن علاقة التكوين بمتغير التصنيف الوظيفي فقد عادت النسبة الأولى و هي 80% إلى فئة التنفيذ و مرجع ذلك إلى كون طبيعة عمل هذه الشريحة من العمال هو العمل الميداني المباشر و بالتالي حلي بهم أن يكون لديهم تكوينا قبل مباشرة العمل ، إضافة إلى مستواهم

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ، 1999 ،

الدراسي عموما الذي يتأرجح بين الأمية والتعليم الثانوي وبالتالي فإنهم يجدون في التكوين القبلي دعامة أساسية و وسيلة وقائية وتكوينية لمباشرة العمل ، أما عن النسبة الثانية وهي 63.6 % فقد عادت لفئة الإطارات والتي عموما لديها إضافة إلى التكوين الجامعي والأكاديمي فإن طبيعة عمل خاصة هذه الفئة التي تقع عليها مسؤولية متابعة و مراقبة وتسيير عملية العمل خاصة الإطارات التقنيين و المسؤولين عن الأعمال الميدانية ، في حين رجعت النسبة الأخيرة وهي 60 % لفئة أعوان التحكم والتي بدورها لا تقل شأنًا أو أهمية عن فئة الإطارات لطبيعة عملها خصوصا الميداني الذي يتطلب تكويننا و دراية بشؤون و حيثيات العمل ، والذي من شأنه أن يقي العمال من حوادث عمل محتملة ، حيث أن " الحوادث تكثر نتيجة الخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات ، أو ظروف العمل، و التكوين معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة و الحركة، وكذلك مناولة المواد ، وتلك جميعها معدات من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا يجد لها مجالات في حياة العاملين أو أن يقل حدوثها على أقل تقدير"<sup>1</sup>.

ومع ذلك سجل التحقيق نسبة كما هما الحل في الجدول سالف الذكر - رقم 24- نسبة معاكسة للرأي الأول و التي أقرت عن عدم إحرازها على تكويننا قبليا مثلتها في الطليعة فئة أعوان التحكم بنسبة 37 % ، ثم فئة الإطارات بنسبة 34.3% لتختتمها فئة التنفيذ بنسبة 20% و هي نسب لا يستهان بها خاصة لطبيعة عمل التي يتعاملون معها حيث أن هامش الخطأ غير مسموح به للخطورة التي يتسم بها العمل.

ومنه يمكن القول أن التكوين يلعب دورا لا يستهان به فبالإضافة إلى التقليل من الحوادث المهنية فمن شأنه أن يقلل من دوران العمل و تقلل كذلك من الإشراف " إن

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، 2002،

تكوين العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم ، وطرق أدائها و بذلك يخلق معرفة ووعيا ، وقدرة على النقد الذاتي وبهذا سوف لا يحتاج المتكون لمزيد من الإشراف سواء أن في إرشاده في أداء عمله أو رقابته " <sup>1</sup> ، بالإضافة إلى أن التكوين من شأنه أن يرفع معنويات العمال " إن الاهتمام بأدمية العامل و تقسيم العلاقة بين الإدارة و الجماعات العاملة ، مع التكوين المنظم والمستمر للعمال لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للعمال و زيادة الإنتاج " <sup>2</sup> ، الأمر الذي انعكس على واقع التكوين القبلي أو كإجراء تتخذه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في العملية التوظيفية . ولكن عنصر التكوين و التدريب سيفعل أكثر بعد العملية التوظيفية و تبعا لمختلف المستجدات و التي تم ذكرها في الجدول السابق ( رقم 24 ) تقنيات أو آليات جديدة ، نقائص عمل ملحوظة، حوادث عمل مسجلة، أخطاء مهنية مرتكبة ، والتي ستعالج من خلال تفعيل وظيفة التكوين أو التدريب ، و التي تدون على شاكلة تقارير من قبل المشرفين و ترسل إلى الجهات المعنية لمعالجة مختلف الأوضاع .

<sup>1</sup> - عليوة السيد ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ط1 ، مركز القدرات للاستثمارات ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 59.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 59.

جدول رقم- 27 - يبين علاقة اقدمية العمال المبحوثين وتلقيهم للتدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الاقدمية تلقي التدريب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
72.4	194	78.6	59	84.5	63	72.7	72	نعم
27	71	20	15	31.5	29	27.2	27	لا
0.4	1	1.4	1		-		-	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

" إن مهمة إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها لا يقتصر فقط على تخطيط احتياجات العمالة ، و توفير احتياجات العمالة بل أشمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين الكفاءات عن طريق تخطيط البرامج التدريبية ، و الإشراف على تنفيذها ، بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة ، ولذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقته اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تطوير أداء الأفراد " <sup>1</sup> ، و قد أظهر التحقيق أن أكبر نسبة من العمال 72.4% قد تلقوا تدريباً بعد عملية التوظيف و هذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس من قبل المؤسسة الذي يستوجب ويتطلب تدريباً ميدانياً ، أما عن العلاقة بين التصنيف المهني و التدريب فقد عادت النسبة الأولى و هي 84.5% إلى فئة أعوان التحكم باعتبار تواجدها شبه الدائم بالميدان ، لتعود النسبة الموالية و هي 78.6% لفئة التنفيذ التي توكل إليها مختلف الأعمال التنفيذية و الذي يتطلب بدوره تدريباً خاصة مع الأعمال التي تتضمن مخاطر كما هو الشأن للكهرباء و الغاز موضوع عمل مؤسسة سونلغاز ،

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 1991 ، ص220.

فيما عادت النسبة الأخيرة وهي 72.7 % لفئة الإطارات وقد يعود التدني النسبي لهذه الفئة لاعتبار أن العديد من أفراد هذه الفئة موكلة بأعمال إدارية ، فالسياسة الملاحظة والمنتجة من قبل المؤسسة التي تسهر على تلقين عمالها أساليب وكيفية العمل خاصة الجدد منهم ، و على حسب آراء العمال كان للتدريب في السنوات السابقة ميزة خاصة تتمثل في تنقل العمال المكثف إلى مراكز خاصة لهذا الغرض، إما أن يكون بمنطقة البلدية أو عين مليلة أما التكوين الإداري فهو بين عكنون بالجزائر العاصمة ، و كان له أهمية قصوى ويترك لدى العمال انطبعا وأهمية خاصة ، لتعدادهم القليل آنذاك، ولكن في الوقت الراهن تغيرت إستراتيجية التدريب وحددت كثيرا على حد تعبير مسيري القطاع فكثرة العمالة على المستوى الوطني ومحدودية المراكز المخولة للتدريب و التكوين مقارنة بتعداد العمالة على المستوى الوطني الأمر الذي من شأنه أن يقلص فرص التدريب للعمال ، ولذلك و أثناء مقابلتنا خاصة للعمال القدامى لمسنا نوع من الحنين لماضي التدريب بالمؤسسة .

ومنه ندرك بان التدريب سواء أن كان بالمنطقة أو خارجها أمر لا بد منه خصوصا إذا وضعنا في الحسبان طبيعة العمل الممارس من قبل المؤسسة و أن الخطأ غير مسموح به في مواقف كهذه إذ قد يؤدي إلى ما لا يحمد عقباه سواء أن للعامل أو للمواطن ، لأن كل من الكهرباء أو الغاز لا يمكن التلاعب بهما ، الأمر الذي يستدعي تفعيل عامل التدريب لضمان سيرورة العمل و تحقيق مبدأ السلامة ، و في ظل كذلك التغيرات التكنولوجية التي تستدعي تفعيلها في أرضية الواقع لمواكبة أي تغير أو تطور حيث أن إعداد برامج و مناهج تكوينية مضبوطة و توفير مختلف الوسائل و الأدوات الضرورية ، و استقطاب أطر تكوينية كفأة و قادرة على تدبير الوضعيات و تنشيط الورشات بفاعلية ووفق المقاربة بالكفاءات " <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - عبد اللطيف الجابري، مرجع سابق ، ص 123.

أما عن النسبة التي لم تتلقى تدريباً وهي نسبة 27 % من مجموع العمال ، مثلتها خاصة فئة أعوان التحكم بنسبة 31.5% و هو الأمر الذي يطرح كم من سؤال عن السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة خاصة إذا وضعنا في الحسبان طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب بل ويتحتم عليها تدريب مختلف شرائح عمالها ، لتعود النسبة المئوية و هي 27.2% لفئة الإطارات، والنسبة الأخيرة و هي 20 % مثلتها فئة التنفيذ و الملاحظة التي تسجل في هذا الجانب و من خلال ما أكده المسؤولين عن القطاع أنه في بعض الأحيان يرفض البعض ممن يكلفون بالتدريب بإجرائه متسترين وراء بعض الأسباب الشخصية و هو سلوك سلبي يضر بالعامل و المؤسسة و العمل في حد ذاته ، والتساؤل الذي يفرض نفسه هو كيف يمكن لهؤلاء العمال من مزاوله أعمالهم بدون التدريب و هو الذي " يعتبر نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات و المهارات و الاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاوله عمل ما ، فالتدريب ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة فهو وسيلة إدارية و فنية و عملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل و الأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنشأة"<sup>1</sup>، و مع ذلك نصل إلى نتيجة مؤداها أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التدريب وترى فيه الوسيلة الأساسية لمزاوله عملها خاصة تحت طائلة التغيرات المتسارعة والكثيرة التي تعرفها خاصة في ميدان التكنولوجيات الحديثة و التي لا يمكنها بأي حال من الأحوال الاستغناء عنها .

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 311 .



جدول رقم - 28 - يبين العلاقة بين تلقي العمال المبحوثين للتدريب و مكان تلقيه

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		تلقى التدريب
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	مكان التدريب
122	45.9	-	-	-	-	122	62.9	بالمؤسسة
66	24.8	1	100	-	-	65	33.5	خارج المؤسسة
78	29.3	-	-	71	100	7	3.6	بدون إجابة
266	100	1	100	71	100	194	100	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية العمال تلقوا و لا يزالوا يتلقون تدريبهم بالمؤسسة وذلك بنسبة 45.5 % و هذا ما أشار إليه العديد من العمال أن التدريب في الوقت الراهن يقع على عاتق المؤسسة و عموما يكون في الميدان ، أو في بعض الأحيان يكون على شكل ندوات و ورشات و محاضرات و لكن التدريب الحقيقي للمؤسسة يكون في الميدان لأن طبيعة عمل المؤسسة يقتضي و يتطلب التواجد في الميدان سواء أن لتصليح أعطاب شبكتي الكهرباء و الغاز أو توصيلهما ، حيث أن " التدريب يسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب بشكل دائم و متقدم من اجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار منظماتهم و بيئتها" <sup>1</sup> .

في حين نجد الذين تلقوا تدريباً خارج المؤسسة فقدت نسبتهم بـ 24.8 % ، أما بقية العمال فلم يجيبوا على السؤال ونسبتهم قدرت بـ 29.3 % والملاحظ أنها نسبة معتبرة ولا يستهان بها حيث و أثناء مقابلة العديد من العمال أبدوا نوع من الاستهزاء بالتدريب وقالوا انه تحصيل حاصل و ملاً للفراغ و عمل روتيني ...

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 137.

رأينا أن نقرن العلاقة بين متغير الاقدمية و مكان إجراء التدريب حتى نتأكد مما قاله العديد من العمال و خاصة منهم القدامى، فإننا لم نلاحظ ما تداعته السنة العمال من زعمهم أن المؤسسة أوكلت وظيفة التدريب إلى مؤسسة أخرى بمعنى خارج المؤسسة الأم في زمن سابق ، حيث سجلنا أكبر نسبة وهي 66.7 % للذين لديهم اقدمية بين 6 - 10 سنوات فيما عادت النسبة الثانية و هي 59% ممن تلقوا تدريبهم بالمؤسسة رجعت إلى أكثرهم اقدمية أو تجربة - أي التي تتجاوز اقدميتها العشرون عاما - و هذا ما يفند أقوال العمال الذين ادعوا أن التدريب قديما كان خارج المؤسسة فيما توزعت باقي النسب على بقية فئات الاقدمية للعمال.

ولكن في مقابل ذلك نجد أن الفئة الرابعة من اقدمية العمال أي فئة بين 20- 16 سنة اقدمية نجد أن نسبهم المئوية قد تقاسمت بالتعادل بمعنى 50% قالوا داخل المؤسسة والـ 50 % المتبقية قالوا أنهم تلقوا تدريبهم خارج المؤسسة ، فيما سجلنا نسبة 30.8 % من العمال الأكثر اقدمية ممن أجروا تدريبهم خارج المؤسسة ، و هو الأمر الذي يرد الاعتبار لقول العمال أثناء محاورتهم \*<sup>1</sup>.

وبالتالي فالنتائج المتوصل إليها من خلال الجدولين ( 27 و 28) أن أغلبية العمال قد تلقوا تدريباتهم بمقر المؤسسة الأم باعتباره غير مكلف عكس التدريب الخارجي الذي يكلف المؤسسة الكثير، و أن التدريب هو ميداني حقلي أكثر مما هو نظري باعتبار طبيعة العمل تقتضي ذلك ، كما أن علاقة متغير الاقدمية و علاقته بمكان التدريب قد تبين أن أغلبية العمال المبحوثين وبغض النظر عن الاقدمية الكبيرة التي بحوزتهم قد تلقوا تدريبهم بالمؤسسة المحلية و تحت إشراف إدارتها و هو ما يسمى بالتدريب بالوسائل الخاصة بالوحدة "formation par Moyens Propres de l'Unité" ، الذي يعتبر أكثر أنواع التدريب استعمالا باعتباره غير مكلف وقد على شكل ندوات

<sup>1</sup> - للمزيد من التوضيح ارجع إلى الجدول رقم - 29 - المدرج في الملحق .

محاضرات ، تدريبات ميدانية ، و به تكون المؤسسة قد أعطت أهمية خاصة للتدريب من خلال المتابعة الميدانية لطاقت الإشراف والذي يتابع مختلف شرائح العمال للتنبيه عن مختلف الأخطاء و النقائص الملاحظة في ميدان العمل أو يكون بسبب تطوير أساليب العمل كإقتناء آليات جديدة أو اعتماد تقنيات عمل جديدة و بالتالي تكون المؤسسة مجبرة بتكوين أفرادها ، أما عن النوعين الآخرين وهما التكوين المهني " Perfectionnement Professionnelle " ، والتكوين المهني المتخصص " Formation Professionnelle Spécialisée " يكونان بمراكز عين مليلة ، والبليدة والمخصصة في تكوين و تدريب مختلف الفئات ذات الطابع التقني و الميداني من المتخصصين في الكهرباء والمتخصصين في الغاز ، وحتى الإطارات السامية معنية هي الأخرى بالتدريب و هذا ما لاحظناه من خلال الجداول السابقة ( 24 - 26 - 27 ) ، أما عن فئة العمال خاصة القدامى منهم من تلقوا تدريبهم خارج المؤسسة لتعدادهم القليل آنذاك الأمر الذي خلق صعوبة للمؤسسة في الوقت الراهن للتعداد الكبير من جهة و لمحدودية مراكز التدريب من جهة أخرى ، وقد وجدت في النوع الثالث من التدريب أو التدريب بالوسائل الخاصة بالوحدة " M P U " المستند الأساسي الذي تتدارك فيه مختلف الاختلالات التي تتجم عن العمل و وسيلة أساسية لتدريب عمال المؤسسة .

جدول رقم - 30 - يبين العلاقة بين التصنيف المهني للأفراد العينة و مكان تلقيهم للتدريب

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مكان التدريب
45.9	122	28	21	41.3	38	63.7	63	بالمؤسسة
24.8	66	12	9	22.8	21	36.3	36	خارج المؤسسة
29.3	78	60	45	35.9	33	-	-	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

وقد ارتأينا أن ندرج العلاقة بين التصنيف المهني للعمال و مكان إجراء التدريب عسانا نجد بعض الاختلاف بين مختلف الفئات السوسيو- مهنية و مكان إجراء التدريب ، و قد أسفر التحقيق عن أكبر نسبة و هي 63.7 % مثلتها فئة الإطارات التي أجرت تدريبها في المؤسسة الأم كيف لا و نحن نتعامل في عينة بحثنا مع عدد أكبر من الإطارات ، و بالرغم من الوظيفة التي يشغلونها إلا أن التدريب هو في المؤسسة المحلية أو المؤسسة الأم فيما عادت النسبة الثانية و هي 41.3 % لفئة أعوان التحكم الذين تدربوا بمقر المؤسسة فيما عادت النسبة الأخيرة و هي 28 % إلى أعوان التنفيذ.

وبه نصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة و في الوقت الراهن و بالنسبة تقريبا لكل الفئات السوسيو- مهنية تتبع طريقة التدريب المحلي أو الداخلي، و بالمقابل و من خلال ما صرح به ممثلي المؤسسة من مسيرين فإن عملية التدريب تكون وفق الملاحظات التي يبيدها مشرفي العمال و تدون على شاكلة تقارير و بوقفا يتم إرسال العمال المعنيين إلى

مراكز التدريب و التكوين الخارجي أي بولايتي البليدة و عين مليلة ، و من ناحية أخرى لاحتياجات الميدانية من تقنيات أو لآليات جديدة تتطلب هي الأخرى تدريباً أو تكويناً متخصصاً .

وفي مقابل ذلك أي الذين أحرزوا على تدريباً خارجياً فقد عادت النسبة دائماً لفئة الإطارات بنسبة 36.6 % لان أغلبية أفراد الفئتين الباقيتين - تحكم و تنفيذ - امتنعتا عن الإجابة ، هذا من ناحية و من ناحية أخرى باعتبار الكثير من أفراد الإطارات من لهم تجربة أو اقدمية كبيرة - و كما رأينا في الجدول رقم 28 في الملحق - توجد نوع من العلاقة بين متغير الاقدمية و مكان إجراء التدريب، وقد مثلت النسبة الثانية 22.8% فئة أعوان التحكم وهي نسبة لها بدورها علاقة بمتغير الاقدمية في حين عادت النسبة الأخيرة لأعوان التنفيذ بنسبة 12% .

ومنه فإن التدريب خارج المؤسسة لم يكن بالصورة التي كان عليها سابقاً و قد يعود ذلك إلى العديد من الأسباب منها السياسة التكوينية و التدريبية التي تتبعها المؤسسة في التدريب المحلي و ذلك باستقبال المكونين بأرضية الميدان أو بمقر المؤسسة المحلية خاصة إذا تعلق الأمر بعدد كبير من العمال الذين يكونون بحاجة لتدريب ، أو يعود بدوره و كما أوضحه مسؤولوا القطاع أن كثرة العمالة على المستوى الوطني و محدودية مراكز التكوين والتدريب هي من وراء تقلص حالات التدريب الخارجي ، بالإضافة إلى التكلفة التي المالية التي يلزمها التكوين و التدريب ، فبالنسبة لفئتي الإطارات و أعوان التحكم تقدر التكلفة بـ 6000.00 د.ج لليوم الواحد وفئة التنفيذ بـ 4400.00 د.ج لليوم الواحد هذا بالنسبة للتكوين أو التكوين على المستوى الوطني ، وبالنسبة للتكوين الخارجي أي خارج الوطن فيقدر بـ 33.000.00 د.ج لليوم الواحد ، بالإضافة إلى مدة التي يتطلبها التدريب و التي تتراوح بين اليوم الواحد إلى أكثر من 60 يوماً كما أوضحه الجدول رقم 24 ، و لكن الشيء الملاحظ هي النسبة المعتبرة من العمال الذين امتنعوا

عن الإجابة وتمثلتا كما أسلفنا القول في فئتي أعوان التحكم بنسبة 35.9% و فئة أعوان التنفيذ على الخصوص بنسبة عالية قدرت بـ 60% الأمر الذي يطرح كم من سؤال ؟ والأمر الذي لمسناه من قبل العديد من العمال الذين ابدوا نوع من اللامبالاة بالتدريب و نعتوه بنعوت مختلفة مضيعة للوقت ، فترة استجمام ... ، ومع ذلك نصل إلى نتيجة لهذا الجدول تكمن في اعتماد المؤسسة على التدريب سوا أن كان داخليا أم خارجيا ، وبغض النظر إلى الفئات السوسيو- مهنية إلا بعض الاستثناءات لبعض من الإطارات ، وأعوان التحكم ونسبة محدودة من أعوان التنفيذ والتي شفعت لهم خاصة الاقدمية والتجربة التي بحوزتهم باعتبار المؤسسة اعتمدت في السابق كثيرا على التدريب الخارجي ، ولكن التدريب في الغالب يكون محليا لأنه غير مكلف .

جدول رقم -31 - يبين العلاقة بين الاقدمية عند أفراد العينة وعدد مرات تلقيهم للتدريب

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية تعداد التدريب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.7	87	12.8	5	10	1	42.3	11	35.6	32	37.6	38	مرة واحدة
24.1	64	43.6	17	50	5	19.2	5	23.3	21	15.8	16	مرتان
28.6	76	30.8	13	30	3	34.6	9	28.9	26	25.7	26	أكثر من مرتين
14.7	39	12.8	5	10	1	3.8	1	12.2	11	20.8	21	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

لقد رأينا فيما سبق من نتائج بعض المتغيرات الأهمية التي يكتسبها التدريب في المؤسسة و خاصة إذا ما وضعنا طبيعة العمل المنوط بها و الممتثل في تزويد المجتمع بطاقتي الكهرباء و الغاز ، الأمر الذي يحتم على المؤسسة متابعة أي تغير أو تطور لتتماشي والتكنولوجيا المستحدثة و بالتالي فإنه لا مناص لها من تدريب موظفيها كي تتلاءم أعمالهم و طبيعة التغير المحدث ، و هذا ما أردنا أن نتقصاه من خلال ربط متغير الأقدمية بعدد المرات الذي تلقى فيه العامل التدريب .

فقد أظهرت البيانات أن النسبة العليا لتعداد مرات التدريب رجعت إلى الخيار الأول - أي مرة واحدة فقط - و ذلك بنسبة 32.7 % و هذا لمجموع العمال ، و هذا ما يطرح كم من سؤال عن كيفية تماشي المؤسسة و التغيرات السريعة الذي يعرفها عالم التكنولوجيا وتقنيات العمل، خاصة إذا وضعنا في الحسبان طبيعة العمل التي تؤديه المؤسسة . و قد مثل هذه النسبة في الطرح - أي مرة واحدة فقط في التدريب - فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 11- 15 سنة بنسبة 42.3 % بمعنى أننا نرى بأن العامل وبمعدل حوالي 15 سنة يتلقى تدريباً مرة واحدة فقط ، فيما عادت النسبة الثانية وهي 37.6 % للفئة الأولى أي أقل فئات العمال اقدمية بين 1- 5 سنوات و التي نرى فيها نوعاً من المعقولية باعتبار أنهم حديثي التوظيف فيما عادت النسبة المئوية و هي 35.6 % للفئة العمالية التي لها اقدمية بين 6 - 10 سنوات و نسبة 12.8 % للفئة الأكثر اقدمية - أكثر من 20 سنة - وبنسبة 10 % لفئة 16 - 20 سنة .

أما عن النسبة الثانية المسجلة في تعداد التدريب فقد رجعت للذين تلقوا ثلاث مرات فأكثر و التي مثلت نسبة 28.6 % من مجموع العمال احتلت فيها فئة العمال الذين لديهم من 11-15 سنة اقدمية الأسبقية بنسبة 34.6 % ، ثم فئة الأكثر اقدمية بنسبة 30.8 % وهو أمر معقول إلى حد ما نظراً إلى عامل التجربة أو الاقدمية التي بحوزتهم ، فيما عادت نسبة 30 % لفئة 16 - 20 سنة ، كل ذلك معقول و لكن الأمر الملفت

للانتباه هما الفئتان المتبقيتان و أقلهما تجربة أو اقدمية ، فئة 6 - 10 سنوات بنسبة 28.9 %، و فئة 1 - 5 سنوات 25.7 % هل ذلك حقيقي؟ أم أن هناك عدم التجاوب الجدي مع التحقيق؟

أما عن الذين تلقوا مرتين عملية التدريب فقد احتل المرتبة الثالثة بنسبة 24.1% من مجموع العمال ، ومثلت فيها شريحة العمال من 16-20 سنة بنسبة 50% و فئة الأكثر اقدمية - أكثر من 20 سنة - الطليعة بنسبة 43.6 % و هو أمر منطقي و مقبول نظرا لمدة الاقدمية التي بحوزتهما مقابل 19.2 % و هي أصغر نسبة لفئة 11 - 15 سنة . و الملاحظ أن نسبة معتبرة من مجموع العمال 14.7% من امتنعت عن الإجابة .

وتجدر الإشارة أن طبيعة العمل التي تقوم به المؤسسة له علاقة مباشرة بالتدريب لاعتبارات متعددة منها خطورة العمل ، التغير السريع لتكنولوجيات و آليات و أساليب العمل الأمر الذي يحتم على المؤسسة بالتعامل الايجابي معه ، فالتدريب بالوسائل الخاصة بالوحدة " M P U " وهو نوع من أنواع التدريب المحلي و غير المكلف للمؤسسة يكثر التعامل به وهذا ما لاحظناه من خلال الجداول (28-29-30) ، أما عن النوعين الآخرين وهما التكوين المهني المتخصص " F P S " والتكوين المهني " P P " فبالرغم من التكاليف المادية التي يتطلبها إلا أن المؤسسة لازالت تعمل بهما، فقد أظهرت البيانات المأخوذة من مديرية المؤسسة التي أوضحت استفادة 13 عامل سنة 2014 من التكوين المهني المتخصص " F P S " 05 إطرارات و 08 أعوان تحكم ليرتفع العدد سنة 2016 إلى 37 عامل 08 إطرارات 14 عون تحكم و 15 عون تنفيذ اتصل في غضون 2020 إلى 86 عامل ، في حين نجد عدد الذين استفادوا من النوع الثاني و هو التكوين المهني " P P " في سنة 2014 بـ 51 عامل 42 إطار 09 أعوان تحكم لتصل سنة 2016 إلى 110 عامل 70 إطار 20 عون تحكم و 20 عون تنفيذ في



حين سوف يتقلص العدد الى 55 عامل في غضون 2020<sup>1</sup> ، و بالرغم من بعض الملاحظات المسجلة في حق التدريب فإننا نستنتج أن هناك علاقة بين متغير الاقدمية وعدد المرات التي تلقى فيها العامل التدريب ، فكلما زادت الاقدمية زاد عدد المرات التي يتلقى فيها العامل التدريب و العكس صحيح ، وهي نتيجة منطقية لما للأقدمية وتواجد العامل بالمؤسسة من أهمية و أحقيته في التدريب المكرر والمتجدد لتجدد وسائل وتكنولوجيات و متطلبات العمل ، ذلك أن تكرار عملية التدريب حتما سيساعد على تحسين مستوى أداء العمال من جهة و يعمل كذلك على التأقلم مع ظروف العمل المستجدة لتجدد التكنولوجيات و التقنيات التي تتطلبها طبيعة العمل .

جدول رقم - 33 - يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين و رأيهم في مدة التدريب

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى مدة التدريب
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
51.9	138	52.4	86	70.8	17	42.9	27	50	3	55.6	5	كافية
34.6	92	34.5	50	25	6	46	29	50	3	44.4	4	غير كافية
13.5	36	17.1	28	4.2	1	11.1	7	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

لقد أدرجنا هذا الجدول حتى نختبر العمال في المدة التي يقضونها في التدريب هل هي كافية أم لا و نرى بأنها تكون كذلك إجابة على انشغالات نتائج الجدول السابق

<sup>1</sup> - للمزيد من التوضيح و التعمق ارجع إلى الجدول رقم - 32- المدرج في الملحق .

فبالرغم من الملاحظات التي ذكرت في الجدول ( رقم 31) من حيث نقص عدد فترات التدريب ، جاءت بيانات هذا الجدول معاكسة لتلك الملاحظات ،حيث نجد أن أغلبية العمال وبنسبة 51.9% من مجموع العمال قد أقرت بالكفاية لمدة التدريب التي أجروها ، حيث لا ندري إن كانت مجرد إجابة أم أنها ذات دلالات.

وقد قارنا متغير مدة التدريب بمتغير المستوى التعليمي لمعرفة رأي العمال حسب مستوياتهم، فأسفر التحقيق على أعلى نسبة و هي 70.8 % مثلتها فئة المستوى الثانوي وأكدت الكفاية التامة لمدة التدريب ، ثم فئة الأميين بنسبة 55.6 % و بعدها فئة الجامعيين بنسبة 52.4 % ، ثم تأتي فئة الابتدائي بنسبة 50 % و أخيرا فئة المتوسط بنسبة 42.9%.

وعلى الرغم من الاختلافات المسجلة بين مختلف مستويات العمال إلا أن النتيجة والإجماع واحد ، وهو أن المدة الزمنية المبرمجة للتدريب كافية للإحاطة بالبرامج المسطرة و الأهداف المنشودة .

وفي المقابل نجد نسبة من العمال من رأيت عكس الرأي الأول ، أي أن المدة الزمنية المبرمجة للتدريب غير كافية و ذلك بنسبة 34.6% من مجموع العمال تقاسمتها مختلف المستويات حيث نجد فئة المستوى الابتدائي بنسبة 50 % ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة 46% ثم فئة الأميين بنسبة 44.4 % فالإطارات بنسبة 34.5 % وأخيرا نسبة فئة الثانويين بـ 25%.

ومهما اختلفت نسب الفئات فإنها قد اجتمعت على رأي مفاده أن الفترة الزمنية الموجهة للتدريب غير كافية نظرا للمستجدات الجارية و هذا ما لمسناه من خلال الجدول السابق ( رقم31)، فيما نجد نسبة 13.5% من امتنعت عن الإجابة متمثلة بالأخص بفئة الجامعيين بنسبة 17.1 %.

إذ " إن الاحتياجات التدريبية تعتمد بصورة أساسية على القياس العلمي من أجل تحقيق الهدف، وذلك أن قياس الاحتياجات التدريبية هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المتطلب لتزويد المتدربين من المعلومات و المهارات و الخبرات الهادفة إلى إحداث التغيير و رفع الكفاية " <sup>1</sup> و النتيجة المتوصل إليها من خلال هذا الجدول أن المدة الزمنية المبرمجة لعملية التدريب هي مدة كافية إلى حد ما للإحاطة ببرامج التدريب و فهم محتواه و بلوغ مقاصده فالمدة التدريب و كما رأينا في جداول فإن مدة التدريب يمكن أن تزيد عن 60 يوما وهذا حسب طبيعة التكوين أو التدريب و هي نسبة كافية في الرأي العمال في الإحاطة بحوثيات التدريب .

جدول رقم - 34 - يبين العلاقة بين التصنيف المهني للعمال المبحوثين و تقييمهم للتدريب

التصنيف المهني		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
تقييم	التدريب	%	ك	%	ك	%	ك	%
مفيد	63	63.6	63	58.7	54	66.7	50	62.8
غير مفيد	9	9.1	9	12	11	9.3	7	10.2
نوعا ما	15	15.2	15	18.5	17	18.7	14	17.3
بدون إجابة	12	12.1	12	10.9	10	5.3	4	9.8
المجموع	99	100	99	100	92	100	75	100

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص ص 254-255.

"على الرغم من التطورات التي يشهدها الحقل المعرفي في الدول المتقدمة إلا أن الدول النامية و الدول العربية خاصة لا تزال تتبع الطرق التقليدية ، لذا لم تتمكن من الارتقاء إلى مصاف الدول المتقدمة ، سواء أن كان ذلك من حيث النوع أو الكم ، أو تحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه ، كما أن التدريب الجيد يقلل من معدلات نسبة تغيب العمال عن العمل ومن هنا يتضح لنا ما للتدريب المهني الكفاء من دور فعال و إيجابي في معركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية " <sup>1</sup> من أجل ذلك أردنا أن نتحقق من فائدة أو تقييم عملية التدريب، و هذا حتى نفند وكما سبق أن أشرنا إليه ما سمعناه من أفواه بعض العمال من استهتار واستهزاء بالتدريب فمنهم من قال « مضيعة للوقت » و منهم قال " لا طائل من ورائه " "روتين ، عادة ... "

أما التحقيق و النسبة الإحصائية توصلت إلى غير ذلك و نفت ما قاله العمال حيث أن النسبة الغالبة من العمال و هي 62.8% قالت بأن التدريب مفيد ، لأن العامل في حاجة دائمة إلى صقل مواهبه و التعرف على الجديد و يتطلع للأفضل و أن طبيعة عمل المؤسسة يحتاج إلى التدريب .

وقد رجعت النسبة الأولى و هي 66.7 % إلى فئة التنفيذ ، حيث أن هذه الفئة بوسعها أن تستفيد من التدريب خاصة و أنها المعنية مباشرة بالعمل الميداني ، و بإمكان التدريب أن يثري ثقافتهم العملية و يقيهم من حوادث أو إصابات محتملة ، فيما عادت النسبة المئوية وهي 63.6 % لفئة الإطارات و هي الفئة التي بإمكانها أن تتعامل مع التقنيات المستحدثة والآليات الجديدة وإثراء المعلومات و توسيع و تعميق ثقافة العمل وكل هذه المزايا للتدريب الدور الفعال فيها .

<sup>1</sup> - جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود ، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الازرطة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ص 143-144.

أما عن النسبة الأخيرة من الاقتراح الأول "مفيدة" فقد عادت لفئة أعوان التحكم بنسبة 58.7% و التي أشادت بدورها بالفائدة المرجوة من قبل التدريب.

أما عن المرتبة الثانية من تقييم التدريب فقد رجعت إلى تقييم "نوعا ما مفيد" بنسبة 17.3% من مجموع العمال ، افتك منها أعوان التنفيذ نسبة 18.7% ثم أعوان التحكم 18.5% وأخيرا الإطارات نسبة 15.2%.

و الشيء الملفت للانتباه و الذي اشرنا إليه سابقا عدم تفاعل البعض من العمال مع التدريب و هذا ما لاحظناه في الميدان حيث مثل الرأي القائل "بعدم فائدة التدريب" نسبة 10.2% من مجموع العمال، حيث مثل فيها أعوان التحكم نسبة 12% و أعوان التنفيذ نسبة 9.3% و ختمها الإطارات بنسبة 9.1%. و قد امتنعت نسبة 9.8% من مجموع العمال عن الإجابة .

ولكن بالرغم من الانتقادات و التقييمات السلبية المقدمة للتدريب إلا أن النسبة العالية من العمال و بمختلف فئاتهم السوسيو- مهنية قد أشادت بالدور الإيجابي و الفعال الذي يضطلع به التدريب باعتباره عملية لا يمكن تجاوزها ، " فالتدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذلك لإكساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان ، وكذلك تحصيل المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات الصالحة للعمل و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع المستوى في الأداء و زيادة الإنتاجية " <sup>1</sup> ، ومنه نصل إلى نتيجة مفادها أن التدريب جد مفيد لعملية العمل من جهة والفوائد العديدة التي تعود على مختلف فئات العمال إذ يعتبر الوسيلة الأساسية التي تضمن مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة من وسائل عمل مستحدثة ، تكنولوجيات جديدة و حتى أنماط تنظيم حديثة ، بالإضافة إلى

<sup>1</sup> - كامل بربر ، إدارة الموارد و كفاءة الأداء التنظيمي ، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، مصر ، 1997 ، ص 161.

العملية الإشرافية ومراقبة العمال عن كثب خاصة في ميدان العمل و الذي يدون على شاكلة تقارير كما رأينا ذلك سابقا و يبين الأحوج إلى التدريب من شأنه أن يساهم في التقليل من إصابات وأخطاء أو حوادث مهنية محتملة ، كما انه يساهم من جهة ثانية تمرس العامل أكثر و زيادة ثقافته العملية .

جدول رقم - 35 - يبين العلاقة بين المستوى الدراسي للعمال المبحوثين و رأيهم في تناسب التدريب مع طبيعة العمل.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التناسب مع العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
78.6	202	76.8	126	91.7	22	76.2	48	83.3	5	88.9	8	نعم
14.7	39	14	23	4.2	1	22.2	14	16.7	1	-	-	لا
6.8	18	9.1	15	4.2	1	1.6	1	-	-	11.1	1	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

تحتاج المؤسسة لموارد بشرية مدربة و مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها ، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ، ومع اتساع استخدام لتكنولوجيات حديثة ومعقدة ، "فالتكنولوجيات الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في الإنتاج و التسويق و تغييرها لأساليب العمل ، أوجدت بقوة حاجة ماسة إلى

تنمية المهارات و قدرات الموارد البشرية العاملة و فرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية و تدريبية ... تواكب المهن الجديدة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا و المعرفة<sup>1</sup> .

وعليه فقد بين الجدول أعلاه أن أغلبية العمال قد أكدت تناسب التدريب مع طبيعة العمل و ذلك بنسبة 78.6 % من مجموع العمال ، و هو إستنتاج آخر يضاف لصالح عملية التدريب التي تستعملها المؤسسة و الذي يمس بصفة مباشرة أساليب عمل المؤسسة والمتمثلة في طرق وكيفية التعامل مع مختلف الحالات و تزويدهم كذلك بالأساليب الوقائية والاحترازية خصوصا طبيعة المؤسسة المحفوف بكثير المخاطر ، والخطأ في مجال العمل غير مسموح به بل ممنوع لان الخطأ قد يؤدي لا محال إلى الهلاك.

وقد مثل هذا الرأي خاصة أصحاب التعليم الثانوي بنسبة 91.7% لتأتي نسبة 88.9% للأميين فيما عادت النسبة الثالثة و هي 76.3 % للمستوى الجامعي و نسبة 76.2 % لفئة المتوسط و أخيرا نسبة 83.3 % للمستوى الابتدائي.

فنلاحظ من خلال النسب أن الاختلافات ليست بالكثيرة فيما بين المستويات وإجماعهم كان لصالح تناسب التدريب مع ظروف و متطلبات و طبيعة العمل، الأمر الذي قد تنعكس عليه العديد من المنافع سواء أن للفرد أو للمؤسسة .

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 14.7% من مجموع العمال الذين قالوا أن برامج التدريب لا تتماشى وطبيعة العمل مثلتها فئة المتوسط بنسبة 22.2 % مقابل 4.2 % للثانويين و 14% للمستوى الجامعي ، و مقارنة مع الرأي الذي رجح فكرة التناسب فان هذه النسب تكاد لا تذكر .

وبما أن وظيفة التدريب مطبقة في أرضية الميدان خاصة عند اقتناء تقنيات و وسائل عمل جديدة و التي نلمحها في أرضية الواقع كالعدادات الرقمية للغاز و الكهرباء و قنوات

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 236.

توصيل الغاز المستحدثة و بعض المشاريع المستقبلية و المستحدثة كإدخال الإعلام الآلي والإنترنيت في خدمات المؤسسة و توصيلها للزبون ، والبرامج المستقبلية الواعدة والمتمثلة في التحكم عن بعد " نظام السكادا " ... و منه نصل إلى استنتاج الجدول الواضح والصريح في التناسب التام لبرامج و طرق التدريب مع طبيعة عمل المؤسسة وهذا بمختلف مستويات التعليمية للعمال المبحوثين.

جدول رقم - 36- يبين العلاقة بين التصنيف المهني للعمال المبحوثين و رأيهم حول مساهمة التدريب في تحسين الكفاءات

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تحسين الكفاءات
80.1	213	86.7	65	76.1	70	78.8	78	نعم
14.3	38	10.7	8	21.7	20	10.1	10	لا
5.6	15	2.7	2	2.2	2	11.1	11	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

لتحليل أكثر أهداف التدريب و استطلاع آراء العمال حول مدى مساهمة عملية التدريب في تحسين كفاءة العمال من عدمها فقد أدرجنا هذا الجدول الذي يتضمن العلاقة بين مختلف الفئات السوسيو- مهنية و رأيها في المساهمة التي قد يحدثها التدريب في تحسين كفاءات العمال ، فكانت نتيجة ذلك الأغلبية الساحقة من جميع العمال من أكدت أنه فعلا يساهم التدريب في تحسين قدرات و كفاءات العمال و ذلك



بنسبة 80.1 % كيف لا و قد أخبرتنا النتائج السابقة بمدى التدريب الكافية (جدول رقم 33 ) وفائدة التدريب (جدول رقم34) والتناسب بين التدريب و طبيعة العمل ( جدول رقم 35) لتأتي نتيجة هذا الجدول في صالح العملية التدريبية .

وقد عادت النسبة الأولى و هي 86.7 % لأعوان التنفيذ الذين رأوا أن التدريب يساهم فعلا في تحسين كفاءات العمال ، أما النسبة المئوية وهي 78.8% قد مثلتها فئة الإطارات والتي رأيت بدورها أن التدريب يساهم في تحسين الكفاءات ، فيما عادت النسبة الأخيرة و هي 76.1 % لأعوان التحكم .

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 14.3 % قد أنكرت ذلك و قالت أن التدريب لا يساهم في تحسين الكفاءات، ممثلة بفئة أعوان التحكم بنسبة 21.7 %، و نسبة 10.7 % للمنفذين وأخيرا نسبة 10.1% للإطارات . ولكنها نسب محدودة مقارنة مع الرأي الأول .

فالمهمة الأساسية للتدريب تكمن في صقل المواهب و إكساب العمال مهارات و دراية ومعرفة عملية تواكب مختلف التغيرات خاصة التكنولوجية منها الذي تفرزه المحيطات الخارجية وتصبح كضرورة ملحة يتطلبها سوق العمل، " لتنمية المهارات قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وتتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح العمل خطوة خطوة ، و على المواقف المختلفة و طبيعة التصرف في كل موقف و على ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة " <sup>1</sup> ، و هذا ما لمسناه من خلال تصريح مسؤولي القطاع على المتابعة الميدانية للعمال من طرف مشرفيهم في ملاحظة مختلف النقائص و الأخطاء المرتكبة من طرف العمال و التي يوجه صاحبها للتدريب، وكذلك اقتناء لآليات أو تقنيات جديدة و الذي يتبعه تدريبا حتى يمكن العمال من

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، دليل إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 136 .

التأقلم مع كل ما هو جديد ، ومنه نصل إلى نتيجة مؤداها أن مختلف الفئات السوسيو- مهنية قد أجمعت على أن التدريب يعمل فعلا على تحسين كفاءات وقدرات العمال .

جدول رقم- 37 - يبين العلاقة بين المستوى التعليمي للعمال المبحوثين و رأيهم في تماشي التدريب مع التغيرات التكنولوجية المعاصرة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التماشي مع التكنولوجيا
42.9	114	42.1	69	45.8	11	44.4	28	50	3	33.3	3	نعم
18.8	50	17.1	28	16.7	4	19	12	50	3	33.3	3	لا
32.3	86	32.9	54	33.3	8	34.9	22	-	-	22.2	2	أحيانا
6	16	7.9	13	4.2	1	1.6	1	-	-	11.1	1	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

تضمن هذا الجدول علاقة المستوى التعليمي بمدى تماشي برامج التدريب المعتمدة في المؤسسة مع التكنولوجيا الحديثة فكانت النتيجة أن النسبة الكبيرة من العمال قد أكدت ذلك بنسبة 42.9 % وهي نتيجة تيسر في منحى النتائج السالفة ، وقد عادت فيها النسبة الكبرى إلى أصحاب المستوى الابتدائي بـ 50 % ثم تليها نسبة 45.8 % حصلها ذوي المستوى الثانوي و44.4 % للمستوى المتوسط ، ثم عادت نسبة 42.1 % مثلتها فئة المستوى الجامعي ، أما عن النسبة الثانية المسجلة من خلال التحقيق و هو الاقتراح الثالث و هو أن "أحيانا" تتماشى برامج التدريب مع التكنولوجيات الحديثة و ذلك بنسبة

32.3 % من مجموع العمال ، و هي نسبة ثانية تدعم تماشي التدريب مع التكنولوجيا المعاصرة ، مثلتها فئة مستوى المتوسط بنسبة 34.4 % ثم الثانويين بنسبة 33.3 % وفئة الجامعيين بنسبة 32.9%.

ولكن نجد في مقابل ذلك نسبة 18.2 % من مجموع العمال الذين أنكروا ذلك أي أن برامج تدريب المؤسسة لا تتماشى و التكنولوجيا الحديثة ، ممثلة في فئة الابتدائي بنسبة 50 % مقابل فئة الجامعيين بنسبة 17.1 %.

فما نلاحظه في أرضية الميدان من معدات تكنولوجية و آليات يستعملها العمال في المؤسسة الاقتصادية و ما تتطلبه طبيعة العمل ، كآليات التي يستعملونها للكشف عن تسربات الغاز واستغلال العديد من التكنولوجيات المتطورة مثل الطاقة الشمسية والمشروع ما يسمى بالطاقة المتجددة وصيانة الأنظمة الكهرو ضوئية ، و تشجيع نشاطات في مجال الطاقات المتجددة التي شرعت الجزائر في الولوج لعالمها ، كما أنها تستخدم تقنيات الاتصال جد متطورة كتقنيات المحاضرات المرئية عن بعد عبر الألياف البصرية ، و قد أطلقت مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" خدمة الاطلاع على فواتير الاستهلاك للزبائن عن طريق الإنترنت ضمن إستراتيجية جوارية لتقريب الشركة من زبائنها وتحسين نوعية الخدمة وتجنبيه عناء التنقل إلى الوكالات التجارية ، كما أن الموقع الإلكتروني للشركة يساهم في القيام بحملات سبر الآراء لتحسين التسيير التجاري وإرضاء الزبون كما هو الشأن في الدول المتطورة ، إلى غير ذلك من التكنولوجيات المتجددة و لعل نظام التحكم عن بعد "سكادا" خير دليل على ذلك ، والتي يكون للتدريب والتكوين الدور الكامل من أجل مواكبة هذا التطور، و به نصل إلى نتيجة هذا الجدول أن المؤسسة تعمل على إتباع برامج تدريبية واعدة مسايرة وتتماشى مع التكنولوجيات المعاصرة و هذا حسب مختلف مستويات العمال .

جدول رقم - 38- يبين الاقدمية عند العمال المبحوثين و رأيهم في الأوج للتدريب

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الأقدمية الأوج إلى التدريب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21.8	58	20.5	8	20	2	26.9	7	31.1	28	12.9	13	الإطار
24.4	65	25.6	10	-	-	26.9	7	22.2	20	27.7	28	عون تحكم
13.2	35	5.1	2	10	1	19.2	5	5.6	5	21.8	22	المنفذ
39.1	104	43.6	17	70	7	29.6	7	40	36	36.6	37	جميع الفئات
1.5	4	5.1	2	-	-	-	-	1.1	1	1	1	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

وقد حاولنا أن نستقرئ آراء العمال باستخدام متغير الاقدمية في معرفة من هي الشريحة أو الفئة العمالية التي هي في أمس الحاجة إلى عملية التدريب، باعتبار العمال وخاصة الذين لديهم ماض كبير بالمؤسسة أعرف وأعلم بشؤون العمال وشؤون المؤسسة وهم الأدرى بطريقة تنظيم و تسيير عملية التدريب و حاجة ميدان العمل لذلك تحت طائلة التغيير المستمر لظروف و شؤون العمل ، حيث نصت العديد من الكتابات " أن كافة العاملين تقريبا يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى ، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل"<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - عادل حرحوش السيد، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 132.

وقد أفضى التحقيق إلى أن جميع العمال و بمختلف شرائحهم أو فئاتهم السوسيو- مهنية معنيون و في حاجة لعملية التدريب و ذلك بنسبة 39.1 % ، و تلك نتيجة منطقية لأن جميع العمال يتعاملون مع ظروف العمل الخطيرة من إطارات إلى أعوان تحكم إلى أعوان التنفيذ ، وبالتالي للسلامة المهنية ومعرفة آليات العمل خاصة إذا تم استقدام معدات عمل جديدة فالأولى لهم اختبارها و التدريب عليها قبل مباشرة العمل .

أما عن الذين رأوا في مجموع العمال بمختلف فئاتهم بحاجة إلى التدريب هم الفئتين الأكثر اقدمية و تجربة في العمل ، إذ رجعت نسبة 70 % إلى الذين لديهم اقدمية في العمل بين 19 - 20 سنة ، و نسبة 43.6% إلى الفئة الأكثر تجربة و اقدمية أي التي تجاوزت العشرون سنة اقدمية ، وهو رأي نراه صائب و منطقي لطبيعة الصعوبات والمخاطر المحفوفة بطبيعة العمل المؤدى، و الذي يثمن رأي هؤلاء أكثر باعتبار الفئتين السابقتين وللتجربة التي بحوزتهما أدرى بالعديد من حيثيات المحيطة بالعمل .

وهو نفس التوجه في الجدول الموالي - رقم 37- عندما حاولنا معرفة آراء العمال حسب تصنيفهم المهني في من هم أحوج إلى التدريب فكان اختيار الرأي القائل بان جميع العمال في حاجة للتدريب و عادت فيها النسبة الأولى و هي 47.5 % لفئة الإطارات تليها نسبة 34.7 % لفئة أعوان التنفيذ، فيما رجعت النسبة الأخيرة لمن تم اختيارهم للرأي الرابع - جميع العمال في حاجة إلى التدريب - إلى فئة أعوان التحكم بنسبة 33.7 % \* <sup>1</sup>.

ومنه نلاحظ عدم أنانية العمال في رأيهم حول أحقية التدريب وكانت لهم نظرة شاملة وعامة وغير متحيزة لطرف.

<sup>1</sup> - للمزيد من الإيضاح أكثر ارجع إلى الجدول رقم - 39 - المدرج في الملحق .

أما عن الاختيار الثاني الذي أجمع عليه العمال و هو اختيار فئة أعوان التحكم بنسبة 24.4 % و حجتهم في ذلك أن أعوان التحكم هم الأكثر فئة تواجدا في أرضية الميدان ومباشرة العمل ، في حين أن فئة الإطارات قد يتواجدون في المكاتب أكثر من تواجدهم بالميدان و فئة المنفذين عموما يعملون تحت إشراف أعوان التحكم ، عما عن الذين قالوا بأولوية أعوان التحكم بالتدريب من غيرهم ، فعادت النسبة الأولى وهي 27.7 % إلى الفئة الأقل اقدمية أي الذين تتراوح اقدميتهم بين 1 - 5 سنوات ، ثم نسبة 26.9 % للذين تراوح اقدميتهم بين 11 - 15 سنة ، و النسبة الموالية و هي 25.6 % فقد مثلتها الفئة العمالية الأكثر اقدمية .

ومنه ندرك الدور والمسؤولية الموضوعة على عاتق أعوان التحكم في مباشرة العمل وبالتالي أنصفهم التحقيق في أولويتهم في العملية التدريب بعد الاختيار الذي وقع على مجموع العمال .

أما عن الاختيار الثالث الذي اختاره العمال هم فئة الإطارات بنسبة 21.8 % واختيارهم مبرر بأنها الشريحة الأكثر دراية بشؤون العمل و هي التي تعمل أكثر من غيرها على مواكبة التغيرات المحتملة ، و هي المسؤولة المباشرة على المؤسسة والأدري بشؤون كل من العمل و المؤسسة و قد اختارتها فئة التي تتراوح اقدميتها بين 6 - 10 سنوات بنسبة 31.1 % تلتها نسبة 26.9 % لفئة 11-15 سنة اقدمية .

في حين وقع الاختيار الأخير على أعوان التنفيذ بنسبة 13.2 % و حجتهم في ذلك أن أعوان التحكم يعملون تحت إمرة الإطارات و أعوان التحكم و هذا ما وضعهم في المرتبة الرابعة والأخيرة.

أما عن استنتاجات هذا الجدول فان أغلبية العمال ترى فائدة قصوى للتدريب ، كما ترى أن جميع فئات العمال معنية به و بحاجة ماسة إليه ، و وجدنا أن أكثر العمال تجربة

أحرصهم على أهمية التدريب باعتباره يعود بالفائدة على العامل و على المؤسسة في نفس الوقت ، أما عن العلاقة بين الفئات السوسيو- مهنية و رأيها في من هم أحوج الفئات للتدريب فإننا نجد العمال بصفة عامة و فئة الإطارات بصفة خاصة من جسدت فائدة التدريب ورأت أن جميع فئات العمال هي في حاجة إليه و لم تتحيز حتى لنفسها .

جدول رقم- 40 - يبين المستوى التعليمي للعمال المبحوثين و رأيهم حول دور التدريب في زيادة إنتاجية و مردودية المؤسسة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
81.2	216	79.9	131	83.3	20	82.5	52	66.7	4	100	9	التدريب يزيد في الإنتاجية
16.5	44	17.1	28	16.7	4	15.9	10	33.3	2	-	-	لا
2.3	6	3	5	-	-	1.6	1	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

إن تحقيق أهداف المؤسسة يكون بحسن استغلال الطاقة الإنتاجية المتوفرة لديها وزيادة الأرباح وتحسين نوعية و كمية الإنتاج و التي ترتبط بشكل مباشر بعناصر الإنتاجية ، إذ أنها نتيجة تفاعل كل من الكفاءة و الفاعلية باستعمال أقل الموارد البشرية المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ، و من بين العناصر الهامة المسؤولة عن إنتاجية المؤسسة هو التدريب ، وحتى نحيط أكثر بالأبعاد و الأهداف

المرتبطة بالتدريب خاصة منها زيادة إنتاجية ومردودية العامل أدرجنا هذا الجدول من خلال التحقيق ، إن كان هناك تفعيل ميداني للتدريب وذلك من خلال محاكاة العمال بمختلف مستوياتهم الدراسية ، باعتبار التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق نوع من التلاؤم بين متطلبات الوظائف خاصة المستجدة منها والتي تستدعي تقنيات أو آليات جديدة ، و قدرات و مهارات العمال قصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف التدريب بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم معارف جديدة تغير اتجاههم وتطور سلوكهم وتزيد من كفاءاتهم وبالتالي تزيد من مردوديتهم ، " فزيادة الإنتاج من الأهداف التي يراها البعض أوتوماتيكية أو يتم العمل على تحقيقها بشكل آلي، إلا أنها ترتبط بعوامل من أبرزها: \*الإستراتيجية العامة للمؤسسة في ما يتعلق بالمنافسة و حصة السوق .

\* الإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج و البيع حيث إن الإنتاج مرتبط بالبيع و ببرنامج المبيعات ، ومرتبط كذلك ببرنامج التمويل و الطاقات الإنتاجية للمؤسسة " <sup>1</sup>.

وهذا ما تفاعل معه عمال المؤسسة بالأغلبية الساحقة وصلت إلى 81.2 % من مجموع العمال، وهي نتيجة منتظرة حيث أشاد فيها العمال المبحوثين في جداول سابقة بفاعلية التدريب ليحين الدور عن علاقة التدريب بزيادة الفاعلية و أثره بعد ذلك على إنتاج العامل .

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف و آخرون ، أساسيات في إدارة الأعمال ، دار الفكر للطباعة، عمان ،الأردن ، 1995 ، ص 233.



أما عن العلاقة بين متغير المستوى الدراسي و زيادة التدريب لإنتاجية العامل فقد عادت النسبة الكبرى لفئة الأميين بالنسبة التامة أو الكاملة أي 100 % ، و تلتها فئة المستوى الثانوي بنسبة 83.3 % ، لتعود النسبة الثالثة إلى فئة المستوى المتوسط بنسبة 82.5 % ، أما عن النسبة المئوية وهي 79.9 % قد رجعت لفئة المستوى الجامعي، وعادت النسبة الأخيرة و هي 66.7 % للمستوى الابتدائي .

فالملاحظ إذن أن مختلف فئات العمال وبمختلف مستوياتهم قد أقرروا أن للتدريب فائدة وأفضلية على العمال في تزويدهم بمختلف المقومات ، و التي لا محال تتعكس على قدراتهم مما يزيد في الفاعلية الإنتاجية و مردودية العامل ، و مع ذلك سجلت نسبة 16.5 % وهي نسبة محدودة من قالت عكس ذلك ، أي أن التدريب لا يزيد في إنتاجية و مردودية العامل ، ولعل ذلك ما أشرنا إليه سابقا بوجود بعض العمال من لم يتفاعلوا مع التدريب وهذا لاحظناه مع بعض المبحوثين .

فالأداء الوظيفي " يتحقق للعامل نتيجة تفاعل عاملي القدرة على الأداء ، و الرغبة في الأداء، فمثلا لو عهد إلى عامل غير مدرب تدريب كافي بتشغيل آلة حديثة غالية الثمن ، فلا شك أنه كفيل بإتلافها ، و تخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد ، و من نفس المنطلق فإن العامل لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله ، أو لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه إنتاجية عالية <sup>1</sup> ، حيث أن اتساع نطاق عمل المؤسسة بفعل الزيادة السكانية و التوسع العمراني والمرافق العامة المصاحبة له الأمر هذا من ناحية و التطور الذي انتاب وسائل و تقنيات العمل قد تغير، مما أدى بالتالي إلى زيادة إنتاج المؤسسة لتدارك الأوضاع الناجمة ولا يتسع نطاق المؤسسة و إنتاجها إذا لم

<sup>1</sup> - علس محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1984 ، ص290.

تكن هناك سياسة تكوينية أو تدريبية ومنه فإن النتيجة المتوصل إليها أن للتدريب الدور الكامل والتام في زيادة إنتاجية العمال وذلك بشهادة الأغلبية الساحقة من العمال وبمختلف مستوياتهم الدراسية .

جدول رقم - 41- يبين التصنيف المهني لأفراد العينة و رأيهم فيما يحققه

التدريب

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التدريب يحقق
24.1	64	20	15	21.7	20	29.3	29	عائد مادي
50.4	134	57.3	43	46.7	43	48.5	48	زيادة معرفة
8.3	22	8	6	10.9	10	6.1	6	ترقية
15.4	41	13.3	10	18.5	17	14.1	14	كل الاقتراحات
1.9	5	1.3	1	2.2	2	2	2	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

وفي محاولتنا تقصي عوائد التدريب في نظر مختلف الفئات السوسيو- مهنية أدرجنا هذا الجدول إن كانت رؤية العمال للتدريب رؤية مادية أو معرفية أو ترقية أو شيء آخر يقرنه العمال مع التدريب ، فقد بين التحقيق أن أغلبية العمال نظرت إلى التدريب نظرة معرفية في المقام الأول و ذلك بنسبة 50.4 % ، و بالتالي فنظرة العمال للتدريب توافقت و نتائج الجداول السابقة كمساهمة التدريب في تحسين الكفاءات - جدول رقم 36- ، التدريب يتماشى و التكنولوجيا المعاصرة - جدول رقم 37 - التدريب يزيد من إنتاجية العامل - جدول رقم 40- لنصل إلى نوع من المقارنة بين البعد المادي

للتدريب من وجهة نظر العمال و البعد المعرفي ، و بالتالي رجحت كفة البعد المعرفي المرافقة للتدريب .

أما عن العلاقة بين التصنيف المهني و رأي العمال فيما يحققه التدريب ، فقد عادت النسبة الأولى لفئة أعوان التنفيذ بنسبة 57.6 % و التي رأت الفوائد المعرفية التي يقدمها التدريب، و المنفذ الذي من خلاله يمكن لهذه الفئة أن تكتسب أو تزودهم بمعرفة وثقافة عملية من شأنها أن توظفهما في الميدان كإجراء عملي و إجراء احترازي كي لا يقعوا في أخطاء و بالتالي قد يتعرضوا لحوادث مهنية إذا ما وضعنا نصب أعيننا طبيعة عمل هؤلاء المحفوفة بالأخطار هذا من ناحية ، و من ناحية أخرى طبيعة عمل المشرفين التي تتابع عملية العمل وتقترح التدريب أو التكوين للذين يواجهون صعوبات أو يقومون بأخطاء .

أما عن النسبة الثانية المسجلة و هي نسبة 48.5 % مثلتها فئة الإطارات التي بدورها نظرت للتدريب نظرة معرفية ، و ذلك بصقل المواهب و زيادة الكفاءة المهنية وتعميق الثقافة العمالية ، خاصة إذا وضعنا في الحسبان التكنولوجيات المتجددة وأساليب العمل المتقدمة وعصرنة القطاع ، كل هذه الأمور يلعب فيها التدريب دورا أساسيا .

فيما عادت النسبة الأخيرة لفئة أعوان التحكم و التي قدرت بـ 46.7 % و التي رأت هي الأخرى في التدريب الوسيلة التي يفضلها يمكن تزودها بمعرفة خاصة المعرفة العملية من شأنها أن توظفها في أرضية الميدان.

وفي مقابل ذلك نجد أن مجموعة أخرى من العمال من نظرت نظرة مادية للتدريب وذلك بنسبة 24.1% ، و التي رأت في التدريب سبيل لزيادة العائد المادي كتغيير مناصب شغل والتي ينجم عنها زيادة في العامل المادي أو ترقية أو توسيع مهام وكلها

تكون مصاحبة بعوائد مادية، وقد مثل هذا التوجه فئة الإطارات بنسبة 29.3 % ثم فئة التحكم بنسبة 21.7 % ، و عادت النسبة الأخيرة لفئة التنفيذ بنسبة 20 %.

وقد تمثل الخيار الثالث الذي اختاره العمال في جميع العوائد المذكورة ( أي كل من العائد المادي ، زيادة معرفة و الترقية ) وذلك بنسبة 15.4 % من مجموع العمال مثلتها فئة التحكم بنسبة 18.5 % ثم فئة الإطارات بـ 14.1 % وأخيرا فئة التنفيذ بنسبة 13.3 %.

أما عن الاختيار الأخير الذي صنفه التحقيق فقد عاد للترقية بنسبة 8.3 % و هي نسبة قليلة ذلك أن الترقية قد تكون قليلة الحدوث وهذا ما قد تفننه أو تتكره الجداول اللاحقة أو أن العلاقة جد محدودة بين التدريب و الترقية .

ويعتبر " نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال و خبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم ، لذلك لابد من الاهتمام بالعامل البشري ، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية ، والعنصر الفعال في تحقيق الهدف المؤسسة ، وتبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال - التدريب في: تحسين ظروف العمل، الترقية ، الاتصال الجيد ، تلبية حاجيات العمال ، تحقيق الاستقرار الوظيفي ، وتحسين عمل النقابة داخل المؤسسة " <sup>1</sup> و منه نصل إلى نتيجة مفادها أن للتدريب هدف أولي مسطر و محقق ميدانيا ، و المتمثل في زيادة المعرفة للعمال و صقل المواهب و إثراء المهام ، وهذا كل حسب احتياجه فما يحتاجه الإطار قد لا يحتاجه الفئات الأخرى ، فكل فئات العمال قد أقرروا بالبعد المعرفي للتدريب أي أن التدريب

<sup>1</sup> - Boualem Sansal, la mesure de la productivité, OPU , Alger, 1991, p 29.

يحقق معرفة عملية أكثر من تحقيقه لأمر أخرى ، و التي يحتاجها العامل في ميدان عمله و تثريه و تؤمنه من مخاطر خاصة إذا ما وضعنا نصب أعيننا طبيعة العمل التي تقوم به المؤسسة .

جدول رقم - 42 - يبين الاقدمية لدى العمال المبحوثين و رأيهم في مساهمة التدريب في التقليل من الحوادث المهنية

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
88	234	74.4	29	90	9	88.5	23	91.1	82	90.1	91	التدريب يقلل من الحوادث
9.8	26	23.1	9	10	1	11.5	3	7.8	7	5.9	6	نعم
2.3	6	2.6	1	-	-	-	-	1.1	1	4	4	لا
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	بدون إجابة
												المجموع

إن الحوادث المهنية مكلفة ومقلقة جدا حيث تؤدي إلى خسارة في الإنتاج ، كما أنها السبب المباشر للإصابات ، لذلك فإن مسؤولية المؤسسة لمنع وقوع الحوادث تستهدف تحقيق الحماية المباشرة لكل عمالها وتسخر كافة الإمكانيات لمنع حدوث ذلك حيث " أن حدوث الإصابات بمختلف أنواعها من البسيطة نسبيا إلى الأصعب و أشد الإصابات الممكنة بعد الخسارة المستمرة و غير مردودة ، لهذا فإنه من الضروري تطبيق كل

الإجراءات الوقائية و الفنية للتقليل من الإصابات و تجنب حدوثها " <sup>1</sup> ، و من بين الإجراءات الاحترازية والوقائية نجد التدريب ، فرغبة منا في الإحاطة بحديثات التدريب فقد اتخذنا من متغير الاقدمية في العمل كمعيار نقيس به إن كان فعلا للتدريب علاقة بالتقليل من الحوادث المهنية ، خاصة وأننا نتعامل مع طبيعة عمل تتابها خطورة عالية و المتمثلة في الكهرباء والغاز إذ أن الخطأ غير مسموح به . و نتيجة التحقيق أظهرت وبنسبة معتبرة مقدرة بـ 88 % من مجموع العمال الذين أكدوا أن للتدريب أثر واضح في التقليل من الحوادث المهنية، بل وأكثر من ذلك في ما قاله بعض العمال أن قلة الحوادث المهنية تعود إلى تفعيل عملية التدريب، " فالتدريب والتثقيف الصحي و توعية العاملين بالمخاطر المهنية وكيفية الحد منها و من أضرارها عن طريق الندوات والملصقات والدورات التدريبية" <sup>2</sup> .

أما عن العلاقة بين متغير الاقدمية و مساهمة التدريب في التقليل من الحوادث المهنية فقد مثلتها الفئة ذات الاقدمية المتراوحة بين 6 - 10 سنوات بنسبة 91.1% ثم تليها الفئة الأصغر تجربة أو اقدمية عمل أي بين 1 - 5 سنوات عمل ، و تفسير ذلك أن العمال أقل تجربة هم الذين يتشبثون بالتدريب أكثر من غيرهم و يرون فيه الحصن والذريعة التي تقيهم من شر الحوادث و لكن هذا لا ينقص أو يستثني العناصر الأخرى من تقديرهم لفعالية التدريب فهذه نسبة 90 % قد رجعت للفئة العمالية ذات الاقدمية المتراوحة بين الـ 16 - 20 سنة قد أقرت بدورها بفاعلية أو سبب التدريب في تدني الحوادث المهنية فيما عادت النسبة المئوية وهي 88.5 % لفئة 11 - 15 سنة اقدمية

<sup>1</sup> - مفتاح عبد السلام الشويهدى ، الصحة و السلامة المهنية ، ط 1 ، إدارة المطبوعات و النشر ، بنغازي ، ليبيا، 2008، ص 24.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف الكافي، إدارة أنظمة الأمن و السلامة المهنية و الصحية ، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 141.

في العمل ، و آخر نسبة مسجلة و هي 74.4 % لأكثر العمال خبرة أو تجربة - أي أكثر من عشرين سنة عمل.

وتعليل ذلك أن التجربة تلعب دورا هاما للوقاية من الحوادث المهنية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى أن خاصة الفئة الأكثر تجربة ( وكما أوضحه الجدول رقم 31 ) هي الفئة التي لها تدريبات أكثر من قريناتها ، و طبيعي أن نجد بعد ذلك تفاعل الأقل خبرة مع التدريب أكثر من الذين بحوزتهم خبرة كبيرة .

وفي مقابل ذلك نجد الذين قالوا أن التدريب لا يقلل من الحوادث المهنية قد مثلوا نسبة 9.8% من مجموع العمال، و هي نسبة قليلة مقارنة بنظيرتها ، أما عن الشريحة العمالية التي صوتت عن ذلك فنجدها خاصة لدى الفئة الأكثر اقدمية - أي أكثر من 20 سنة - بنسبة 23.1% ممن أنكروا دور التدريب في تقليله للحوادث المهنية ، و هذا ما يفسر النتيجة السالفة الذكر ، مقابل أقل نسبة سجلت 5.9 % للفئة الأقل اقدمية من 1 - 5 سنوات .

والتدريب المهني " الذي يقوم على أساس من نظريات التعلم أو عن طريق التعلم أو على تطبيق العلمي لنظريات التعلم ، إن وظيفة التدريب الأساسية ، هي أن يتعلم الفرد بعض الأساليب الجديدة للسلوك أما في مجال الوقاية من الحوادث ، فإن التدريب يستهدف خفض عدد الحوادث " <sup>1</sup> ، و طبيعة عمل المؤسسة و المحفوف بالمخاطر ينتج عنه لا محال حوادث مهنية ، وهذه عينة عن الحوادث المهنية مأخوذة عن مسؤول مصلحة الأمن بمقر المؤسسة حيث سجلت سنة 2010 أربعة حوادث مهنية لأربعة عمال استدعت عطلة مرضية مقدرة بـ 53 يوما بين الحالات الأربع، وفي سنة 2011 سجل

<sup>1</sup> - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص 240.

حادثين مهنيين استدعتا 35 يوم عطلة مرضية ، وفي سنة 2012 سجلت ستة(06) حوادث مهنية بالإضافة إلى حالة وفاة واحدة استدعت 96 يوم بالإضافة إلى 6000 يوم تقدم لأهل الضحية، و في سنة 2013 سجل حادثين مهنيين استدعتا بدورهما 41 يوم ، وفي سنة 2014 حالة واحدة مع حالة وفاة ثانية استدعت 28 يوم بالإضافة إلى 6000 يوم قدمت لأهل الضحية ، سنة 2015 سجلت ثلاث حوادث مهنية و استدعت 77 يوما، وفي سنة 2016 سجلت أربع حالات استدعت بدورها 29 يوم عطلة مرضية بين مجموع العمال المصابين ، و الملفت للانتباه أن كل هذه الحوادث سجلت عند عمال الكهرباء ، و من أسبابها و هو ما صرح به مسؤول الأمن راجع إلى عدم احترام الإجراءات الأمنية من جهة وإلى سوء التنظيم في بعض الأحيان مثل العمل الزائد للعامل لتغطية غياب زملائه ، و في بعض الأحيان أعطاب تكون في أجهزة العمل كما هو الشأن في حالات الوفاة المسجلة والتي كان وراءها خلل في أجهزة القواطع " Disjoncteurs " المخصص للضغط العالي والمستوردة من دولة تركيا و الذي حسب رأي مسؤول الأمن كان وراء العديد من الحوادث المهنية عبر التراب الوطني و الحديث الآن يدور حول سحبها من سوق العمل و تغييرها بأجهزة أخرى ، والجدير بالذكر أن أغلبية الحوادث المهنية تكون لدى العمال الذين يفتقرون إلى التجربة وليست بحوزتهم تدريبا و تكوينا كافيين فأحد ضحايا هذه الحوادث كانت لديه تجربة تسعة أشهر فقط بينما الثاني كانت لديه تجربة ثلاث سنوات ، ومنه نصل إلى نتيجة مؤداها أن التدريب يعمل فعلا على التقليل من الحوادث المهنية بل المسؤول عنه و خاصة عند العمال الذين ليست لهم تجربة كبيرة ، لينقص قليلا - وهذا لا يعني أنه ينعدم - مفعول التدريب عند أكثر العمال تجربة واقدمية.



جدول رقم-43- يبين العلاقة بين التصنيف المهني للعمال المبحوثين و رأيهم في قيام المؤسسة بالتحديد الجيد لبرامج التدريب

التصنيف المهني		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
برامج	جيدة للتدريب	%	ك	%	ك	%	ك	
نعم		64.6	64	63	58	69.3	52	65.4
لا		33.3	33	33.7	31	28	21	32
بدون إجابة		2	2	3.3	3	2.7	2	2.6
المجموع		100	99	100	92	100	75	100

“ إن منظمات أمس التي سنبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس. وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات دول العالم الثالث. وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات. ولذلك يحتل التدريب مكانة بارزة في خطط التنمية التي تصممها<sup>1</sup> وبالتالي فحلي بالمؤسسات أن تتبع برامج تدريبية تتماشى و طبيعة عملها و طبيعة المحيط الذي تعمل فيه ، ولكي نتبع خطوات التدريب ومحاولة منا معرفة آراء العمال حول البرامج التي يحتويها التدريب ، هل

<sup>1</sup> - أحمد البديري عبد العزيز ، الاتجاهات الحديثة في التدريب ، www.dawahmemo.com ، 2016/10/18 ،

هي برامج جيدة تلائم العمال و طبيعة العمل أم لا، و رأينا أن نقرنها بمختلف الفئات المهنية للعمال باعتبار كل فئة و مستواها و كل فئة و طبيعة عملها ، و قد أظهرت البيانات أن أغلبية العمال قد استحسنن طبيعة البرامج و نوعيتها و محتواها و ذلك بنسبة 65.4%.

أما عن علاقة تصنيف العمال بجودة و استحسان محتوى برامج التدريب فقد مثلتها خاصة فئة أعوان التنفيذ بنسبة 69.3 % ، حيث نرى بأن هذه الفئة قد رأت أن برامج التدريب ملائمة و جيدة ، وهذا ما توصلت إليه نتائج الجدول السابق (جدول رقم 41) أعلى نسبة من أعوان التحكم رأت أن التدريب يحقق زيادة معرفية للعمال ، ومنه رأيناها أكثر تجاوبا مع التدريب واستحسان لبرامجه المعتمدة أكثر من غيرها من الفئات العمالية، و قد عادت النسبة الثانية وهي 64.6 % لفئة الإطارات و التي بدورها لاقت استحسانا في نوعية برامج التدريب و التي نرى فيها مقياسا حقيقيا لطبيعة عمل و المعارف التي تكتسبها هذه الفئة ، أما عن النسبة الأخيرة و هي 63% فقد مثلتها في فئة أعوان التحكم.

أما عن الرأي المقابل للرأي الأول أي الذين قالوا أن برامج التدريب المعتمدة من قبل المؤسسة غير جيدة و لا تخدم مصالح العمال ولا طبيعة العمل فقد تمثلت في نسبة 32 % من مجموع العمال، عادت الأعوان التحكم النسبة العالية فيها و هي 33.7 % تلتها نسبة 33.3 % للإطارات ، و أخيرا نسبة 28 % لأعوان التنفيذ.

وحرصا منا على عقد العلاقة بين متغير التجربة أو الاقدمية في العمل و رأي العمال في نوعية برامج التدريب فقد تفرقت النسب بين مختلف فئات العمال حسب الاقدمية بحيث عادت أكبر نسبة و هي 84.6 % إلى الفئة العمالية التي لديها اقدمية عمل بين 11- 15 سنة اقدمية ، فيما عادت النسبة الثانية 80 % لفئة 16- 20 سنة اقدمية

والنسبة المئوية وهي 66.3% للفئة الأقل اقدمية 1 - 5 سنوات و النسبة التي تلتها 61.5 % لأكثر العمال اقدمية و تجربة أي التي تفوق اقدميتها العشرون سنة ، فيما عادت النسبة الأخيرة وهي 58.9 % لفئة 6 - 10 سنوات تجربة \*<sup>1</sup> ، فالبيانات قد أظهرت أن العناصر العمالية و بالرغم من التجربة و الاقدمية في العمل لديها و تكرار عدد فترات تدريبها ، إلا أنها لا زالت تبدي استحسان و تقدير لنوعية برامج التدريب التي تتبعها المؤسسة .

والنتيجة المستخلصة من هذين الجدولين ( جدول 43 و 44) أن هناك تفاعل إيجابي واستحسان لأغلبية العمال و نظرتهم لنوعية البرامج المعتمدة في عملية التدريب و خاصة فئات التنفيذ التي رأت في برامج التدريب وسيلة لتدارك النقص وتفاني العمل ، كما أن العمال الذين لديهم تجربة و اقدمية أكثر في العمل قد تفاعلوا هم الآخرين مع نوعية البرامج التي تعتمدها المؤسسة في عملية التدريب ، كما يعود الفضل إلى السياسية المنتهجة من طرف المؤسسة في التتبع الميداني والقريب للعمال و أي ملاحظة تقصير أو خطأ أو عدم دراية التي يلاحظها المشرف عن العمل تُدون في تقارير و يوجه بصاحبها إلى التكوين أو التدريب ، فالمتابعة عن كثب للعمال و أساليب و تقنيات العمل الجديدة من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج الجيدة للتدريب .

<sup>1</sup> - انظر إلى الجدول - رقم - 44 - المدرج في الملحق.

جدول رقم - 45 - يبين العلاقة بين المستوى الدراسي للعمال المبحوثين و رأيهم في اعتماد التدريب على طرق حديثة لرفع المهارات

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى طرق حديثة في التدريب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
67.3	179	65.9	108	58.3	14	74.6	47	66.7	4	66.7	6	نعم
30.1	80	31.3	51	37.5	9	25.4	16	33.3	2	22.2	2	لا
2.6	7	3	5	4.2	1	-	-	-	-	11.1	1	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

تعددت طرق و أشكال العملية التدريبية بداية من الطراز الكلاسيكي (نظام المحاضرات) إلى أن وصلت للشكل الحديث و التفاعلي مع الأفراد الذين يتم تدريبهم حيث وصل مفهوم التدريب إلى أن المتدربين يتشاركونو التدريب مع المدرب أي أن العملية التدريبية قائمة على أساس التفاعل بين المدرب والمتدرب خلال العملية التدريبية.

بالإضافة لوجود مدخلات حديثة على التدريب كوسائل العرض ووسائل تنفيذ الأنشطة التدريبية وتغير مفهوم التدريب الكلاسيكي ونمو مفهوم التدريب التفاعلي عن بعد بالإضافة لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية ، و في محاولتنا معرفة إن كانت المؤسسة تتبع طرقا حديثة في عملية التدريب خاصة في القفزة النوعية التي تعرفها المؤسسة على لسان مسؤوليها وما تروج له وسائل الإعلام بمواكبة المؤسسة التكنولوجية المتطورة في جميع نشاطاتها كاستخدامها للمحاضرات المرئية عن بعد عبر الألياف البصرية، و التي من شأنها أن تستخدمها في مجال تدريب عمالها، فقد أظهرت النتائج أن

النسبة العالية من العمال و هي 67.3 % من جميع العمال قد صوتوا للطرق الحديثة التي تستعملها المؤسسة في تدريب موظفيها و عمالها.

و قد أدرجنا متغير المستوى التعليمي كمتغير أساسي لنقيس به مدى مفعولية و تواجد المتغير الثاني و هو الطرق الحديثة التي تتبعها المؤسسة في العملية التدريبية ، حيث أننا وجدنا أن اكبر شريحة عمالية تفاعلت مع هذا الطرح هم أصحاب المستوى المتوسط بنسبة 74.6 % لتليها نسبي 66.7 % مكررة عند كل من الأميين و أصحاب المستوى الابتدائي، ثم فئة الجامعيين بنسبة 65.9 % ، لتعود النسبة الأخيرة و هي 58.3 % لفئة الثانويين .

و في مقابل ذلك نجد نسبة من العمال من أنكرت تتبع المؤسسة لطرق حديثة لتدريب موظفيها وذلك بنسبة 30.1% من مجموع العمال عادت فيها النسبة الأولى 37.5 % للثانويين فيما توزعت بقية النسب و بصفة متقاربة إلى حد ما مع باقي مستويات العمال .

ومنه ندرك أن أغلبية العمال وباختلاف مستوياتهم الدراسية وبنسب عالية قد أقرت وأكدت أن المؤسسة تعتمد طرق حديثة و متطورة لتدريب عمالها وموظفيها، وأكدت بذلك ما تروج له وسائل الإعلام ومسؤولوا القطاع من اعتماد المؤسسة على وسائل عمل وتدريب معاصرة وحديثة للتمرس تساعد على استغلال العديد من التكنولوجيات المتطورة مثل الطاقة الشمسية و المشروع ما يسمى بالطاقة المتجددة وصيانة الأنظمة الكهرو ضوئية ، واستخدام تقنيات الاتصال متطورة كتقنيات المحاضرات المرئية عن بعد عبر الألياف البصرية وخدمات بواسطة الانترنت كما اتضح ذلك من خلال الجدول رقم 37.

جدول رقم - 46- يبين علاقة اقدمية العمال المبحوثين و رضاهم عن البرامج التدريبية

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرضا عن التدريب
61.7	164	59	23	50	5	84.6	22	58.9	53	60.4	61	نعم
35.7	95	41	16	50	5	15.4	4	40	36	33.7	34	لا
2.6	7	-	-	-	-	-	-	1.1	1	5.9	6	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

وبعد تعريجنا على العديد من المتغيرات التي تحيط بعملية التدريب وصل بنا المطاف أن نقيس مدى رضا العمال عن التدريب المتبع في مؤسستهم نظير ما لديهم من خبرة وتجربة، وقد أسفرت نتيجة ذلك أن العمال و رغم بعض النقائص المسجلة و بعض التحفظات التي بينتها الجداول السالفة إلا أن أغلبية العمال قد ابدوا رضاهم عن التدريب الذي تتبعه مؤسستهم بصفة عامة و ذلك بنسبة 61.7%.

وقد ضم هذا التحقيق بالدرجة الأولى العمال الذين لديهم اقدمية عمل وتجربة ما بين الـ 11 - 15 سنة بنسبة 84.5% فيما عادت النسبة الثانية و هي 60.4% للأقل فئة العمال تجربة أو اقدمية أي الذين لديهم اقدمية عمل ما بين 1 - 5 سنوات ، و قد رجعت النسبة الموالية 59% الأكثر العمال تجربة - أكثر من 20 سنة اقدمية - ، ونسبة 58.9% للذين لديهم بين الـ 6 - 10 سنوات خبرة ، فيما عادت النسبة الأخيرة 50% للذين لديهم بين الـ 16 - 20 سنة اقدمية .

والملاحظ من خلال هذه النسب أن مبدأ الرضا عن التدريب قد تجاوز و بنسب متفاوتة مع أغلبية الفئات العمالية و بمختلف فتراتهم التجريبية أو الاقدمية .

ولكن الشيء الملفت للانتباه هي تلك النسبة من جميع العمال 35.7 % التي لم تبد رضاها اتجاه التدريب المتبع بالمؤسسة و هذا ما مثلته فئة العمال الأكثر اقدمية بنسبة 41% و ذلك ما تناسب و نتائج الجداول السابقة التي أكدت نوع من النفور الذي انتاب أكثر العمال تجربة اتجاه التدريب أما النتيجة المخالفة لذلك النسبة التي سجلتها الفئتين الأقل تجربة والتي أبدت تجاوبها وتفاعلها مع التدريب في الجداول و النتائج السابقة ، ولكن في هذا الجدول أبدت غير ذلك عدم الرضا عن التدريب بنسبة 40% لفئة 6 – 10 سنوات تجربة والنسبة الأخرى 33.7 % لأقل الفئات تجربة 1 – 5 سنوات.

" إن قرارات التدريب و التطوير تؤثر حتما على أداء و فاعلية الموارد البشرية العاملة ، فمهمة وأهداف و صياغة استراتيجيات المؤسسة جميعها تحتاج إلى التزام الأفراد بها ، فالمؤسسات التي لا توفر لمواردها البشرية الداخلية برامج تدريبية و تطويرية ، بهدف تحسين الأداء ليس أمامها سوى الاستعانة بالموارد البشرية الخارجية المعدة خصيصا لتنفيذ الإستراتيجية المطلوبة"<sup>1</sup> ومن خلال نتائج العديد من الجداول السابقة التي أكدت ايجابيات والخدمات التي يقدمها التدريب منها الفوائد المترتبة عن التدريب ، التناسب بين طبيعة العمل و برامج التدريب ، دور التدريب في تحسين الكفاءات ، تماشي التدريب والتكنولوجيا المعاصرة ، و دور التدريب في رفع إنتاجية العامل، وبه نصل إلى نتيجة مؤداها أنه وبالرغم مما أورده العمال من ملاحظات وانتقادات اتجاه التدريب المعتمد من قبل المؤسسة، إلا أنهم أبدوا في الأخير رضاهم عنه بما في ذلك العمال الذين لديهم تجربة و اقدمية كبيرة في العمل.

<sup>1</sup> - حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص ص 97-98 .

## خامسا: نتائج الفرضية الثانية :

1 - إن أغلبية العمال لديها تكوينا قويا أي قبل الالتحاق بالمؤسسة ، والذي طال الأقل اقدمية أكثر من الأكبر اقدمية لاعتبارات كثيرة منها خاصة الحاجة الماسة للعنصر البشري أو اليد العاملة في فترات زمنية سابقة حتى و إن كان بدون تكوين ، حيث أن المؤسسة تتكفل بالتكوين و التدريب بعد عملية التوظيف بفضل إجراءات تنظيمية على مستوى المؤسسة التي تراعي هذا الجانب بفضل التدريب بالوسائل الخاصة " M P U " أو بالتكوين و التدريب بمركزي البليدة و عين مليلة ، و الذي يكون بسبب اقتناء آليات أو تقنيات جديدة، أو وجود بعض النقائص التي يلاحظها المشرفين عن العمل أو ملاحظة خلل في الميدان أو نتيجة حوادث مهنية أو أخطاء ارتكبت في ميدان العمل، أما عن النسبة التي لم تتلقى تكوينا مسبقا فقد مثلتها خاصة فئة الإطارات وهي الفئة و التي إضافة تكوينها الجامعي التي فالكثير منها لديها أعمال إدارية محضة و لا تتدخل في الأمور التقنية .

2- تعتمد المؤسسة الاقتصادية على تدريب عمالها مباشرة بعد عملية التوظيف و تلك هي السياسة الملاحظة و المنتهجة من قبل المؤسسة التي تسهر على تلقين عمالها أساليب وكيفية العمل خاصة الجدد منهم، خاصة مع التغيرات التكنولوجية التي تستدعي تفعيلها في أرضية الواقع لمواكبة أي تغير أو تطور، و عليه فإن مؤسسة سونلغاز تفعل عنصر التكوين و التدريب أكثر بعد العملية التوظيفية و تبعا لمختلف المستجدات كتقنيات أو آليات جديدة ، نقائص عمل ملحوظة ، حوادث عمل مسجلة، أخطاء مهنية مرتكبة ، و التي تدون على شاكلة تقارير من قبل المشرفين و ترسل إلى الجهات المعنية والتي تعالجها من خلال تفعيل وظيفة التكوين أو التدريب ، فالتدريب يعتبر من الوظائف الأساسية و اللازمة والضرورية سواء بالنسبة للمؤسسة أو للفرد .



3 - أن أغلبية العمال قد تلقوا تدريباتهم بمقر المؤسسة الأم أو ما اصطلح عليه التدريب بالوسائل الخاصة بالوحدة " formation par Moyens Propres de l'Unité " والتي تكون في بعض الأحيان على شكل ندوات محاضرات ، تدريبات ميدانية و هو غير مكلف للمؤسسة ، و به تكون المؤسسة قد أعطت أهمية خاصة للتدريب من خلال المتابعة الميدانية لطاقم الإشراف و الذي يتابع مختلف شرائح العمال للتنبه عن مختلف الأخطاء والنقائص الملاحظة في ميدان العمل ، باستثناء البعض من العمال خاصة القدامى منهم من تلقوا تدريبهم خارج المؤسسة عبر مراكز عين مليلة ، والبليدة والمخصصة في تكوين وتدريب مختلف الفئات ذات الطابع التقني و الميداني من المتخصصين في الكهرباء والمتخصصين في الغاز، و مركز بن عكنون بالعاصمة لتدريب وتكوين أصحاب العمل الإداري ، و هو راجع إلى تعداد العمال القليل آنذاك الأمر الذي خلق صعوبة للمؤسسة في الوقت الراهن للتعداد الكبير من جهة و لمحدودية مراكز التدريب من جهة أخرى .

4- اعتماد المؤسسة على التدريب سوا أن كان داخليا أم خارجيا بغض النظر عن الفئات السوسيو- مهنية إلا بعض الاستثناءات لبعض إطارات و أعوان التحكم و نسبة محدودة من أعوان التنفيذ والتي شفعت لهم خاصة الاقدمية و التجربة التي بحوزتهم ، باعتبار المؤسسة اعتمدت في السابق كثيرا على التدريب الخارجي ، إذ أن المؤسسة تولي اهتماما خاصا للتدريب لمتطلبات العمل و وضعت له إستراتيجية خاصة .

5- هناك علاقة بين متغير الاقدمية و عدد المرات التي تلقى فيها العامل التدريب ، فكلما زادت الاقدمية زاد عدد المرات التي يتلقى فيها العامل التدريب و العكس صحيح ، وهي نتيجة منطقية لما للأقدمية و تواجد العامل بالمؤسسة من أهمية و أحقيته في التدريب المكرر والمتجدد لتجدد وسائل و تكنولوجيات و متطلبات العمل ، ذلك أن تكرار عملية التدريب حتما سيساعد على تحسين مستوى أداء العمال من جهة و يعمل كذلك

على التأقلم مع ظروف العمل المستجدة لتجدد التكنولوجيات و التقنيات التي تتطلبها طبيعة العمل .

6 - بالرغم من النقص المسجل في المؤسسة بعدد فترات التدريب ، و على الرغم من الاختلافات المسجلة بين مختلف مستويات العمال ، إلا أن النتيجة و الإجماع كان واحد وهو أن المدة الزمنية المبرمجة للتدريب كافية للإحاطة بالبرامج المسطرة للتدريب وفهم محتواه وبلوغ مقاصده ، فمدة التدريب التي يمكن أن تزيد عن 60 يوما وهذا حسب طبيعة التكوين أو التدريب و هي نسبة كافية في الرأي العمال في الإحاطة بحوثيات التدريب .

7- بالرغم من التقييمات السلبية المقدمة للتدريب إلا أن النسبة العالية من العمال و مع مختلف الفئات السوسيو- مهنية قد أشادت بالدور الايجابي الذي يضطلع به التدريب إلا أن التدريب جد مفيد لعملية العمل من جهة والفوائد العديدة التي تعود على مختلف فئات العمال إذ يعتبر الوسيلة الأساسية التي تضمن مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة من وسائل عمل مستحدثة ، تكنولوجيات جديدة و حتى أنماط تنظيم حديثة ، بالإضافة إلى العملية الإشرافية ومراقبة العمال عن كثب و تبيان الأوج إلى التدريب من العمال والذي من شأنه أن يساهم في التقليل من إصابات وأخطاء أو حوادث مهنية محتملة ، فالتدريب جد مفيد لعملية العمل من جهة و الفوائد العديدة التي تعود على المؤسسة و مختلف فئات العمال من جهة أخرى .

8- التناسب التام لبرامج و طرق التدريب مع طبيعة عمل المؤسسة في أرضية الواقع كالعدادات الرقمية للغاز و الكهرباء و قنوات توصيل الغاز المستحدثة و بعض المشاريع المستقبلية و المستحدثة كإدخال الإعلام الآلي و الإنترنت في خدمات المؤسسة وتوصيلها للزبون ، و البرامج المستقبلية الواعدة و المتمثلة في التحكم عن بعد " نظام السكادا " ... و هذا حسب مختلف مستويات التعليمية للعمال المبحوثين ، هو استنتاج

آخر يضاف لصالح عملية التدريب التي تستعملها المؤسسة و الذي يمس بصفة مباشرة أساليب عمل المؤسسة والمتمثلة في كيفية التعامل مع مختلف الحالات و تزويد كذلك العمال بالأساليب الوقائية والاحترازية خصوصا مع طبيعة عمل المؤسسة المحفوف بكثير المخاطر .

9- إن مختلف الفئات السوسيو- مهنية قد أجمعت على أن التدريب يعمل فعلا على تحسين كفاءات و قدرات العمال ، لثراء برامجه و ما يقدمه من فوائد للعمال ، خاصة إذا وضعنا في الحسبان طبيعة العمل الخطير و التي يتميز بها القطاع ، و هذا ما لمسناه من خلال تصريح مسؤولي القطاع على المتابعة الميدانية للعمال من طرف مشرفيهم في ملاحظة مختلف النقائص و الأخطاء المرتكبة من طرف العمال و التي يوجه صاحبها للتدريب ، و كذلك اقتناء لآليات أو تقنيات جديدة و الذي يتبعه تدريبا حتى يمكن العمال من التأقلم مع كل ما هو جديد .

10- تعمل المؤسسة على إتباع برامج تدريبية واعدة تعمل على مسايرة و التماشي مع التكنولوجيات المعاصرة و هذا حسب مختلف مستويات العمال الذين أشادوا بذلك ، فلأمر الملاحظ في أرضية الميدان من معدات تكنولوجية و آليات يستعملها العمال في المؤسسة الاقتصادية و ما تتطلبه طبيعة العمل ، كآليات التي يستعملونها للكشف عن تسربات الغاز واستغلال العديد من التكنولوجيات المتطورة مثل الطاقة الشمسية والمشروع ما يسمى بالطاقة المتجددة وصيانة الأنظمة الكهرو ضوئية ، و تشجيع نشاطات في مجال الطاقات المتجددة التي شرعت الجزائر في الولوج لعالمها ، كما أنها تستخدم تقنيات الاتصال جد متطورة كتقنيات المحاضرات المرئية عن بعد عبر الألياف البصرية ، و قد أطلقت مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" خدمة الاطلاع على فواتير الاستهلاك للزبائن عن طريق الإنترنت ، كما أن الموقع الإلكتروني للشركة يساهم في القيام بحملات سبر الآراء لتحسين التسيير التجاري وإرضاء الزبون كما هو الشأن في الدول المتطورة ،

إلى غير ذلك من التكنولوجيات المتجددة و لعل نظام التحكم عن بعد "سكادا" خير دليل على ذلك ، و التي يكون للتدريب و التكوين الدور الكامل من أجل مواكبة هذا التطور .

11- إن جميع العمال و بمختلف شرائحهم أو فئاتهم السوسيو- مهنية معنيون و في حاجة لعملية التدريب ، و تلك نتيجة منطقية لان جميع العمال يتعاملون مع ظروف العمل الخطيرة من إطارات إلى أعوان تحكم إلى أعوان التنفيذ ، فالسلامة المهنية ومعرفة كيفية العمل وآلياته مطلباً أساسياً يوفره التدريب ، فجميع فئات العمال معنيون بالتدريب وبحاجة ماسة إليه ، وأن أكثر العمال تجربة أحرصهم على أهمية التدريب باعتباره يعود بالفائدة على العامل وعلى المؤسسة في نفس الوقت .

12- إقرار مختلف فئات العمال المبحوثين وبمختلف مستوياتهم الدراسية على أن للتدريب أفضلية على العمال في تزويدهم بمختلف المقومات ، باعتباره احد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق نوع من التلاؤم بين متطلبات الوظائف خاصة المستجدة منها في ظل اتساع نطاق عمل المؤسسة بفعل الزيادة السكانية و التوسع العمراني والمرافق العامة المصاحبة له من ناحية و التطور الذي انتاب وسائل و تقنيات العمل قد تغير ، مما أدى بالتالي إلى زيادة إنتاج المؤسسة لتدارك الأوضاع الناجمة ولا يتسع نطاق المؤسسة وإنتاجها إذا لم تكن هناك سياسة تكوينية أو تدريبية واعدة .

13- للتدريب هدف أولي مسطر و محقق ميدانيا ، و المتمثل في زيادة المعرفة للعمال وصقل المواهب و إثراء المهام ، و هذا كل حسب احتياجه فما يحتاجه الإطار قد لا تحتاجه الفئات الأخرى ، فكل فئات العمال قد اقرروا بالبعد المعرفي للتدريب أي أن التدريب يحقق معرفة عملية أكثر من تحقيقه لأمر آخرى. لنصل إلى نوع من المقارنة بين البعد المادي للتدريب من وجهة نظر العمال و البعد المعرفي ، و بالتالي رجحت كفة البعد المعرفي المرافقة للتدريب.

14- يعمل التدريب فعلا على التقليل من الحوادث المهنية بل المسؤول عنه و خاصة عند العمال الذين ليست لهم تجربة كبيرة ، لينقص قليلا - وهذا لا يعني انه يندم - مفعول التدريب عند أكثر العمال تجربة و اقدمية ، هذا إذا وضعنا في الحسبان طبيعة العمل الذي تتنابه خطورة عالية و المتمثلة في الكهرباء و الغاز حيث أن الخطأ غير مسموح به ، حيث أن أغلبية الحوادث المهنية سببها نقص عامل التجربة و الخبرة لأصحابها ، بل أن حالات الوفاة المسجلة هي بسبب نقص الخبرة ، و الأمر الآخر المسجل هو أن أغلب الحوادث المهنية إن لم نقل كلها سجلت عند عمال الكهرباء لعدم احترام التدابير الأمنية و أسباب أخرى تعود بالدرجة الأولى لأعطاب تطل أجهزة العمل .

15- يوجد تفاعل ايجابي و استحسان لأغلبية العمال و نظرتهم لنوعية البرامج المعتمدة في عملية التدريب و خاصة فئات التنفيذ التي رأت في برامج التدريب وسيلة لتدارك النقص وتفاني العمل ، كما أن العمال الذين لديهم تجربة و اقدمية أكثر في العمل قد تفاعلوا هم الآخرين مع نوعية البرامج التي تعتمدها المؤسسة في عملية التدريب ، كما يعود الفضل إلى السياسية المنتهجة من طرف المؤسسة في التتبع الميداني والقريب للعمال و أي ملاحظة تقصير أو خطأ أو عدم دراية التي يلاحظها المشرف عن العمل تُدون في تقارير و يوجه بصاحبها إلى التكوين أو التدريب ، فالمتابعة عن كثب للعمال وأساليب و تقنيات العمل الجديدة من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج الجيدة للتدريب .

16- إن أغلبية العمال و باختلاف مستوياتهم الدراسية و بنسب عالية قد أقرت و أكدت أن المؤسسة تعتمد طرق حديثة و متطورة لتدريب عمالها و موظفيها، لمواكبة التكنولوجيا المتطورة في جميع نشاطاتها ، كاستخداماتها لتقنيات اتصال متطورة مثل المحاضرات المرئية عن بعد عبر الألياف البصرية واستخدامها للطاقة الشمسية و المشروع ما يسمى بالطاقة المتجددة وصيانة الأنظمة الكهرو ضوئية ، والاستخدام لشبكة الإنترنت للاطلاع على فاتورات الكهرباء و الغاز كمشروع مستقبلي...

17- بالرغم مما أورده العمال من ملاحظات وانتقادات اتجاه التدريب المعتمد من قبل المؤسسة، إلا أنهم أبدوا في الأخير رضاهم عنه بما في ذلك العمال الذين لديهم تجربة واقدمية كبيرة في العمل، وهذا بناء عن العديد من النتائج السابقة التي أكدت ايجابيات والخدمات التي يقدمها التدريب منها الفوائد المترتبة عن التدريب ، التناسب بين طبيعة العمل و برامج التدريب ، دور التدريب في تحسين الكفاءات ، تماشي التدريب والتكنولوجيا المعاصرة ، و دور التدريب في رفع إنتاجية العامل.

### سادسا: جداول الفرضية الثالثة :

جدول رقم - 47 - يبين علاقة اقدمية أفراد العينة و اعتماد المؤسسة على نظام حوافز فعال

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		-1		الاقدمية نظام حوافز فعال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50.4	134	43.6	17	70	7	80.8	21	48.9	44	44.6	45	نعم
48.1	128	56.4	22	30	3	19.2	5	47.8	43	54.5	55	لا
1.5	4	-	-	-	-	-	-	3.3	3	1	1	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

إن نجاح أي مؤسسة يقاس بقدره العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية ، و لذلك نجد العديد من المؤسسات تركز جهودها في كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة و أداء فعال و استقرار دائم من خلال العديد من الأساليب

والطرق ، التي رأينا منها الاستقطاب و التوظيف ، التكوين و التدريب وغيره ، و على الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية إلا أنه من الصعب الإفتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والمسطرة ، فالمنظمة تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج للتكوين والتدريب ، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مُرضي و فعّال لذلك فإذا أرادت المؤسسة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء و تحقيق الاستقرار الوظيفي و بالتالي استقرار المؤسسة ، فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، إذ " تكمن أهمية الدوافع والحوافز في أثرها بالسلوك الإنساني في كونها عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل ، و مهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد و قدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل " <sup>1</sup> ، من هذا المنطلق أردنا أن نقيس مدى فعالية نظام الحوافز بالمؤسسة وعلاقته بعامل التجربة أو اقدمية العمال ، أو بمعنى آخر رأي العمال بمختلف تجاربهم و اقدميتهم في العمل في نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة .

فقد تباينت الآراء في هذا الشأن إذ سجلنا نسبة 50.4 % من مجموع العمال من رأوا أن المؤسسة تعتمد نظام حوافز فعال ، ولكن هناك العديد من الأسئلة تطرح على محدودية النسبة - تقريبا نصف عدد العمال من تفاعلوا مع نظام الحوافز المتبع - فماذا عن بقية العمال ؟ وما سبب اعتراضهم عليه ؟ الأمر يمكن أن تثيره الجداول اللاحقة .

أما عن متغير الاقدمية و علاقته بالحوافز فقد عادت النسبة الكبرى وهي 80.8% للفئة التي تتراوح اقدميتها بين الـ 11 - 15 سنة و الملاحظ أن هذه الفئة نجدها قد تفاعلت مع العديد من معطيات الموضوع و خاصة مع متغيرات التدريب - حيث أحرزت أعلى نسبتيْن في اعتماد التدريب على الطرق الحديثة و رضاها عنه - ، وقد عادت النسبة

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 78.

الثانية وهي 70 % لفئة 16 - 20 سنة تجربة و هي شهادة من شريحة عمالية ضاربة في القدم ولديها تجربة تحسب لصالح المؤسسة و ما تتعامل به في عملية التحفيز ، في حين رجعت النسبة المئوية و هي 48.9 % مثلتها فئة 6 - 10 سنوات اقدمية ، ونسبة 44.6 % عادت لأصغر الفئات تجربة 1 - 5 سنوات ، في حين سجلنا آخر نسبة 43.6 % للفئة الأكثر تجربة و اقدمية - التي تفوق اقدميتها العشرون سنة - .

والملاحظ من خلال ما أظهرته البيانات أن تفاعل العمال مع سياسة التحفيز محدود إلى درجة ما ، ماعدا مع فئة 11 - 15 سنة كاقدمية في العمل في مقابل ذلك نجد أكثر العمال امتعاضا وانتقادا لنظام الحوافز هم أكثر العمال تجربة و اقدمية وهذا ما يظهر في الطرف المقابل - أي الذين رأوا أن المؤسسة لا تعتمد نظام تحفيز فعال - ، حيث نجد أن نسبة الذين نفوا ذلك بلغت 48.1% من مجموع العمال و التي تخفي وراءها العديد من الخبايا ، قد تنعكس بالسلب على المؤسسة ، و أكبر نسبة فيها عادت و كما كان متوقعا لأكثر العمال تجربة و اقدمية - الذين تجاوزوا العشرون سنة اقدمية - حيث أبدوا اشمئزازهم وانتقاداتهم للسياسة التحفيزية المعتمدة من قبل المؤسسة ، و الملفت للانتباه أن حتى حديثي التوظيف أو أقل العمال اقدمية 1 - 5 سنوات ساندوهم في ذلك بإحرازهم النسبة الثانية وهي 54.5 % .

وعند محاولتنا طرح سؤال بصيغة أخرى حتى نقيس بها أكثر فعالية الحوافز ومكانتها عند العمال واستنادا دائما على متغير الاقدمية ، - وذلك بطرحنا السؤال رقم 42 في استمارة البحث- و مفاده إن كانت الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة كافية أم لا فإن نفس النسب التي سجلت في الجدول رقم 47 أعيدت في الجدول الموالي أي الجدول رقم 48 حيث العمال الأكثر اقدمية من أعادوا الكرة و بنفس النسبة أي 56.4 % و أكدوا



بعدم كفاية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة و نفس النسب أعيد تكرارها لبقية الفئات\*<sup>1</sup>.

ومنه نصل إلى الاستنتاجات التالية أنه و بالرغم من النسبة التي أكدت عدم فعالية نظام الحوافز بالمؤسسة و عدم كفايتها خاصة من قبل العمال الأكثر تجربة و أسبقية في العمل ، إلا أن النسبة التي قالت عكس ذلك فقد فاقتها ، ومنه نقول بالرغم من اعتماد المؤسسة على نظاما للتحفيز و لكنه ليس فعّالا و كافيا إلى حد إعجاب العمال و نيل رضاهم ، ووجب على المؤسسة تفعيله أكثر حتى تنال به رضا الأغلبية الساحقة من العمال و الذي سينعكس لا محال عن المؤسسة ككل ، علما بأن نظام الحوافز تقابله العديد من الإجراءات و لعل نظام تقييم الأداء له صلة مباشرة بنظام الحوافز، إذ أن تقييم الأداء يكون سنوي لكل فئات العمال، و كل ثلاثة أشهر يقابلها مردودية فردية للأفراد " Prime de Rendement Individuel " " P R I " ، وهي نوعا من الحوافز المادية، أما فيما يخص التقييم السنوي فتوجد على مستوى المؤسسة ما يصطلح على تسميته "بنموذج التقييم" "Formulaire d'Evaluation" المخصص لكل فئة سوسيو- مهنية وهي فئة التنفيذ أما الفئتين المتبقيتين فتتجم عن فئة التحكم فئتين و هما فئة التحكم التقنيين "Maitrise technique" و التحكم التأطيري "Maitrise d'encadrement" أما عن فئة الإطارات تتجم عنها فئتين هما فئة الإطارات Cadres - الجامعيين من مهندسين وذوي شهادة الليسانس- والإطارات السامية Cadres Supérieurs، وتحتوي دفاتر التقييم هذه معلومات عن العامل و أهم الملاحظات المسجلة بشأنه من قبل المشرف الذي يكون على دراية كاملة بسلوكه ، انضباطه وتطبيقه لمختلف التعليمات والتي على أساسها يكون نظام تقييم العامل.

<sup>1</sup> - للمزيد من التوضيح ارجع إلى الجدول رقم - 48 - المدرج في الملحق.

جدول رقم - 49 - يبين علاقة عامل السن للعمال ونوعية الحافز المفضل لديهم

المجموع		بدون إجابة		60 - 51		50 - 41		40 - 31		30 - 20		السن
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	نوع الحوافز
18.8	50	33.3	1	16.3	3	20	12	18	25	21.4	9	مادية
15.8	42	-	-	9.1	2	11.7	7	17.3	24	21.4	9	معنوية
63.9	170	66.7	2	68.2	15	65	39	64.7	90	57.1	24	كلاهما
1.5	4	-	-	9.1	2	3.3	2	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	3	100	22	100	60	100	139	100	42	المجموع

" إن التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد ، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم و اضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد و همة و نشاط ، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية ، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال ، كالرغبة في الحصول على المزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين " <sup>1</sup> ، وبما أن التحفيز يحقق عدة فوائد وأغراض ومكاسب شخصية للعامل فهناك نوعان منها المادية و المعنوية كما توجد العديد من العوامل المؤثرة عليه ومعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتختلف كذلك باختلاف العنصر البشري وتتمثل الحوافز المادية في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه ، وعلى الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا

<sup>1</sup> - كينان كيت ، ترشيد و تحفيز الموظفين ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، ناجي حداد ، الدار العربية للعلوم ، بيروت لبنان ، 1995 ، ص 9 .

تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، إذ تأتي الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق العديد من المآرب الأخرى ذات الطابع المعنوي، ومحاولة منا في تحديد الخيار الذي يلائم العمال فقد اختار أغلبية العمال الخيار الثالث ، أي كل من التحفيز المادي و المعنوي معا بأكبر نسبة والمقدرة بـ 63.9 % من مجموع العمال ، حيث نرى أن العمال لم يرضوا بأن يختاروا محفز عن الأخر بل أنهم زاجوا بين الاثنين معا .

أما عن متغير السن فقد أدرجناه حتى نقارن بين مختلف فئات السن و اختياراتها، فقد عادت النسبة الأولى و هي 68.2 % إلى الفئة الأكبر سنا ، أي أن كبار السن قد اختاروا التحفيزين معا كل من المادي و المعنوي بأكبر نسبة و أكثر من الفئات العمرية الأخرى حيث أنها لم ترجح واحد عن الأخر، أما عن النسبة الثانية وهي 66.7 % فقد عادت للفئة التي امتنعت عن الإدلاء بعمرها ، في حين رجعت النسبة الأخرى و هي 65 % إلى الفئة العمرية 41 - 50 سنة ، في حين عادت النسبة المئوية و هي 64.7 % للفئة العمرية 31 - 40 سنة ، وعادت النسبة الأخرى 57.7 % للفئة الأقل سنا أي من 20 - 30 سنة.

أما عن الخيار الثاني الذي جاء به التحقيق فقد عاد إلى الاختيار المادي كنوع مفضل من التحفيز و ذلك بنسبة 18.8 % ، حيث عادت النسبة الأعلى للفئة الممتنعة عن الإدلاء بعمرها بنسبة 33.3 % ، وإن كانت محدودة العدد ، في حين نجد النسبة الثانية والملفتة للإنتباه وهي نسبة 21.4 % للفئة الأصغر 20 - 30 سنا حيث أن أغلبهم من الموظفين الجدد الذين هم في بداية مشوارهم المهني و هم بالتالي أحوج من غيرهم للعامل المادي ، لتأتي النسبة الثانية و هي 20 % عادت للفئة العمرية 41 - 50 سنة ، وعادت الكرة لفئة الشباب بنسبة 18 % و ذلك للفئة العمرية 31 - 40 سنة فيما عادت آخر نسبة لأكبر الفئات العمرية .

أما عن الاختيار الثاني أي التي اختارت التحفيز المعنوي فقد حازت على ثالث نسبة من مجمع العمال و هي 15.8 % تواجدت خاصة عند فئة الشباب.

ولا يتم تحقيق التميز ما لم تكن المؤسسة قادرة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ذات مهارات و خبرات و كفاءات التي يصعب تحويلها و تقليدها من طرف مؤسسات أخرى ، و إذا اعتمدت هذه المؤسسات أساليب تحفيز أحسن ، فالموارد البشرية بكل خصائصها و قدراتها بالإضافة إلى تشجيعها و تحفيزها تعد قاعدة متينة لاقتصاد المعرفة ، فالمؤسسة في مفهومها تكافؤ عمليات مؤلفة من قدرات بشرية معقدة ديناميكية تتغير باستمرار حيث أن المعرفة تمثل القوت الدافعة للمؤسسة نحو الارتقاء و التميز ففوة المؤسسة تتمثل في المعرفة " <sup>1</sup> و منه نصل إلى نتيجة وهي أن العمال و بغض النظر عن فئاتهم العمرية فإنهم مازجوا بين كل من التحفيز المادي و المعنوي .

جدول رقم - 50 - يبين علاقة عامل السن عند العمال المبحوثين و عدالة تقديم

الحوافز

المجموع		بدون إجابة		60 - 51		50 - 41		40 - 31		30 - 20		السن
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	عدالة تقديم الحوافز
36.8	98	-	-	22.7	5	36.7	22	36.7	51	47.6	20	نعم
60.5	161	100	3	72.7	16	61.7	37	60.4	84	50	21	لا
2.6	7	-	-	4.5	1	1.7	1	2.9	4	2.4	1	بدون إجابة
100	266	100	3	100	22	100	60	100	139	100	42	المجموع

<sup>1</sup> - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ،

وحتى يعطي التحفيز أكله و ثماره بالمؤسسة و تولد للعامل الطمأنينة التي من شأنها أن توقد فيه روح المبادرة و دافعية العمل بدون تحيز و لا محاباة و محاولة إنصاف العمال عندها فقط تكون السكينة و رضا العمل على نظام الحوافز ، وهذا ما ذهبت إليه نظرية العدالة و التي تضمنت التوازن الذي يجب أن يحصل عليه العامل ما بين المدخلات التي يحملها معه الفرد إلى الوظيفة ، و المخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة بالمقابل ، وتقول هذه النظرية التي ذهب إليها " ستيسي آدمز " Stacy Adams " إن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معيناً تجاه الإنصاف أو عدمه " <sup>1</sup>.

فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد و الحصول على العوائد المقابلة له فقط، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد و مناسبتها للعطاء الذي قدموه، فهم يعتقدون مقارنات بينهم و بين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم. و يشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر.

من هذا المنطلق حاولنا أن نقيس متغير العدالة في تقديم الحوافز بمتغير السن للعمال حيث أن عامل السن قد يكون له دور فعال في هذا الشأن .

وقد أظهرت البيانات أن أغلبية العمال و بنسبة 59.4 % مستاءة من عدالة التحفيز أي أنها أكدت عدم وجود عدالة بين العمال في تقديم الحوافز ، و نحن هنا نؤكد فقط على الحوافز الايجابية ، أما عن علاقة عامل السن و عدالة التحفيز فان التزمتم

<sup>1</sup> - حسن بلوط ، مرجع سابق ص 308 .

واللاعدالة التحفيز قد مست فئة كبار السن أكثر من صغارها ، بحيث انه كلما زاد السن نقصت عدالة التحفيز والعكس صحيح ، إذ سجلنا نسبة 68.2 % عادت للفئة الأكبر سنا أي التي تفوق الخمسون سنة ، ثم 60.4 % لفئة 31 - 40 سنة ، بعدها نسبة 58.3 لفئة 41 - 50 سنة ، لتعود النسبة الأخيرة و هي 50 % لأصغر الفئات سنا أي من 20- 30 سنة.

ومنه نقول أن نتيجة كهذه لا تخدم العامل و تعود بالسلب على المؤسسة و استقرارها ، وقد تأخذ حتى من مردودية العامل و تحد من اندفاعه و مثابرتة.

أما في مقابل هذا الرأي القائل بعدم وجود عدالة في تقديم الحوافز ، قد سجلنا نسبة من العمال من اقروا العدالة في تقديم التحفيز و ذلك بنسبة 37.2 % ، مثلتها و بصفة عكسية الفئة الأصغر سنا 20 - 30 سنة بنسبة 45.2 % ، ثم الأكبر فالأكبر 38.1% لفئة 31 - 40 سنة 36.7 % لفئة 41 - 50 سنة ، وأخيرا نسبة 22.7 % لأكبر الفئات سنا 51 - 60 سنة.

و" يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما نسبيا ، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل ، قد يكون إجراء متحيز و غير موضوعي في نظر فرد آخر ، لذا فإن العدالة التنظيمية تحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات " <sup>1</sup> ، و مع ذلك نصل إلى نتيجة معاكسة للنتائج السابقة أن متغير عدالة تقسيم أو تقديم الحوافز لم يتحقق في هذا الجدول ، و أنه كلما زاد العمال سنا كلما نقصت عدالة تقديم الحوافز والعكس صحيح أي كلما نقص سن العمال نقص تذر و استياء العمال من عدالة تقديم الحوافز، وهو الأمر الملاحظ من

1 - علوان قاسم نايف ، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير ، جامعة التحدي ، ليبيا ، العدد 7 ، 2007، ص 60 .

تذمر العمال من عملية تقييم الأداء من ناحية ونظام الحوافز المطبق في المؤسسة من ناحية أخرى .

جدول رقم - 51- يبين علاقة الاقدمية عند العمال المبحوثين و مساهمة الحوافز في دفعهم نحو العمل

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	دافعية الحافز للعمل
83.1	221	79.5	31	100	10	88.5	23	81.1	73	83.2	84	نعم
16.2	43	17.9	7	-	-	11.5	3	17.8	16	16.8	17	لا
0.8	2	2.6	1	-	-	-	-	1.1	1	-	-	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

لقد أثبتت العديد من الدراسات منذ تايلور و هيرزبرج إلى يومنا هذا، أنه توجد عوامل كثيرة تتدخل أثناء عملية أداء الوظائف وعملية الإنتاج، منها الفوارق الفردية سواء كانت خلقية أو فكرية أو حركية وحتى نفسية و الطموح الذي يسعى العامل لبلوغه ودوافع تحرك سلوكه وتؤثر على أدائه ... ، ومن هنا ركز الكثير من الباحثين على أهمية دراسة الدافعية ، وحاكت العديد من النظريات هذا المحور ، وكل حاول تفسير صيرورة هذه الدوافع وكيفية التأثير فيها أو توجيهها أو تعديلها، ولتعقد الدوافع وتراكمها وكثرة المؤثرات فيها لاحظ معظم المهتمين بالموضوع أهمية عملية التحفيز المادي للفرد كمثير في عملية الدافعية للعمل . هذا ما أردنا أن نصل بقيسه على العمال من خلال تساؤلنا إن كانت الحوافز تعتبر وسيلة دافعة للعمل بمؤسسة سونلغاز .

فقد أظهرت البيانات أن الأغلبية الساحقة من مجموع العمال وبنسبة مقدرة بـ 83.1 % قد أكدت أن للحوافز تأثيراً قوياً على الدافعية للعمل ، و هو ما أثبتته العديد من الدراسات والنظريات العلمية ، و قد ارتأينا أن نقرن متغير الاقدمية في العمل بدافعية الحافز للعمل باعتبار الاقدمية متغير جيد لقياس هذا البعد ، و قد تختلف رؤى العمال بحسب اقدمية التي بحوزتهم ، حيث عادت النسبة الأولى و الكاملة 100 % للفئة العمالية التي لديها بين 11 - 15 سنة اقدمية و التي تجاوزت كلها مع هذا الطرح وأكدت أنه فعلاً يعتبر الحافز دافعاً جيداً للعمل، فيما عادت النسبة الثانية 88.5 % للفئة التي لديها بين 11 - 15 سنة تجربة و اقدمية ، و النسبة المئوية 83.2 % لأقل العمال اقدمية بين 1 - 5 سنوات اقدمية لتعود نسبة 81.1 % لفئة 6 - 10 سنوات لتعود النسبة الأخيرة 79.5 % لأكثر العمال تجربة، و منه نقول أن العمال وبنسب ليست متفاوتة كثيراً - عدا فئة العمال الذين لديهم اقدمية بين 15 - 20 سنة والتي تجاوزت كلية مع الطرح- قد أكدت أن الحوافز وخاصة منها الايجابية تعتبر أفضل وسيلة دافعة للعمل .

أما عن النسبة المقابلة للرأي الأول أي التي رأت أن الحوافز ليست دافعة للعمل فقد قدرت بـ 16.2 % وزعت و بنسب غير متباينة كثيراً بين بعض فئات اقدمية العمال.

فالدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح إدارتها في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العمال للإنتاج ، وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء وعليه نقول أن هناك علاقة قوية و كبيرة بين نظام الحوافز و الدافعية للعمل، خاصة إذا كان هذا الحافز مدعماً و مُفعلاً بكفاية و موزعاً بصورة عادلة بين جميع العمال.



جدول رقم- 52- يبين علاقة السن لدى العمال المبحوثين و رضاهم عن الحوافز المقدمة

المجموع		بدون إجابة		60 - 51		50 - 41		40 - 31		30 - 20		السن
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرضا عن الحوافز
38.3	102	-	-	22.7	5	46.7	28	36	50	45.2	19	نعم
60.2	160	100	3	77.3	17	50	30	62.6	87	54.8	23	لا
1.5	4	-	-	-	-	3.3	2	1.4	2	-	-	بدون إجابة
100	266	100	3	100	22	100	60	100	139	100	42	المجموع

بعد أن رأينا من خلال بعض الجداول السابقة عدم تفاعل العمال مع نظام التحفيز بالمؤسسة أردنا أن نختبر مدى رضا العمال عن نظام الحوافز، حيث "يتفق العلماء السلوكيون بأن أنواع السلوك قابلة للدفع و أن هناك أسبابا معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة ، و هذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة و هي الرغبة في إشباع حاجات معينة " <sup>1</sup>.

حيث أن الرضا عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة من شأنه أن يتولد عنه الرضا الوظيفي و ما له من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى خاصة للمؤسسة من استقرار و ثبات و رفع خاصة مردود وإنتاجية العمال ، حيث أن هذا الأمر شغل أذهان العلماء والمفكرين في مجالات

1 - فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 1 ، المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 1989 ، ص 7.

متعددة من العلوم والبحوث في مختلف المجالات ، و كما كان متوقعا و استنادا للنتائج السابقة أن أغلبية العمال لم يبدوا رضاهم عن نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة و ذلك بنسبة 60.2 % الحوافز .

وقد مثلتها على غرار الفئة التي لم تصرح أعمارها بالنسبة الكاملة 100%، خاصة فئة الأكبر عمالا سنا كما بينته النتائج السابقة و ذلك بنسبة 77.3 % ، و هي الفئة التي أبدت العديد من الانتقادات و التذمر خاصة اتجاه نظام التحفيز لتختمها و بصراحة بعدم رضاها عنه ، أما النسبة المئوية و هي نسبة 62.6 % قد مثلتها الفئة التي أتت في العديد من المرات مباشرة بعد فئة العمال الأكثر سنا و هي الفئة العمرية 31 - 40 سنة فيما عادت النسبة الأخرى 54.8 % لفئة الأقل سنا 20 - 30 سنة ، فيما عادت النسبة الأخيرة و هي 50 % للفئة العمرية 41 - 50 سنة .

أما عن الاتجاه المعاكس للرأي الأول أي الذين أبدوا رضاهم على نظام التحفيز المتبع بالمؤسسة فوصلت نسبته إلى 38.3 % من مجموع العمال و هي نسبة ليست بالهينة والتي تعكس العديد من التبعات خاصة إذا وضعنا في الحسبان أزمة البطالة التي تطل المجتمع الجزائري ، و بالتالي حلي بهذه الفئة من العمال أن تتفاعل مع نظام التحفيز المطبق أو المتبع في المؤسسة ، و هذا ما سوف تثبته أو تنفيه المتغيرات اللاحقة الخاصة بإمكانية تغيير العمل والمؤسسة إذا سنحت للعمال الفرصة.

أما عن الفئات العمرية التي تفاعلت مع هذا الطرح نجد النسبة الأولى و هي 46.7 % عادت للفئة العمرية 41 - 50 سنة فيما عادت النسبة الثانية و هي 45.2 % للفئة الأصغر سنا و هي الفئة التي تفاعلت مع التحفيز كما في نتائج الجداول السابقة لتأكد الآن رضاها على نظام التحفيز في المؤسسة ، وعادت النسبة المئوية و هي 36 % لفئة الشباب الثانية و هي 31 - 40 سنة لتساند الفئة الشبابية الأولى ، و تؤكد بذلك تعاطف فئات الشباب مع النظام التحفيزي بالمؤسسة .

فالحوافز تعبيرات لإحتياجات الفرد ، لهذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنظر الإتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه المواقع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى ، فكلما اختلفت عن دوافع الأفراد و رغباتهم في بيئة المنظمة ، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة ، لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة<sup>1</sup> ، الأمر الذي لم ينعكس على واقع التحفيز بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة إذ أفضت النتيجة في غير صالح النظام التحفيزي الذي أبدى فيه أغلبية العمال خاصة أكبر الفئات العمرية سناً عدم رضاهم عنه .

جدول رقم - 53 - يبين الحالة العائلية للعمال المبحوثين و رأيهم في الأجر المتلقي.

الحالة العائلية	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		بدون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كافي	26	33.33	81	45.8	2	28.6	-	-	1	100	110	41.4
غير كافي	52	66.7	96	54.2	5	71.4	3	100	-	-	156	58.6
المجموع	78	100	177	100	7	100	3	100	1	100	266	100

تلعب الأجر دوراً أساسياً في حياة الأفراد و المؤسسات و دورها الأساسي يتمثل في تحسين مستوى الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين ، و " يعتبر كل من الأجر

1 - أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي ، الحوافز و أثرها على الأداء - دراسة ميدانية - ، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،العراق ، العدد 93، مجلد 31، 2009 ، ص 107.

والمخصصات الاجتماعية المتممة لبعضهما البعض ، و يقصد بالمخصصات ما يقدم للعمال إضافة للأجر ( إعانات عائلية ، و مخصصات عينية للضمان الصحي )<sup>1</sup> ، حيث تعتبر الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع الرغبات المتعددة للعمال و الموظفين الأمر الذي قد يضيفي للعامل الرضا على العمل و الولاء للمؤسسة أو عكس ذلك يولد النفور من العمل و المؤسسة في نفس الوقت ، إذ أن " من شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات و مهارات وخبرات "<sup>2</sup>.

هذا ما أردنا أن تختبره من خلال محاولة قياس آراء العمال بالرضا على الأجور التي يتقاضونها نظير ما يقومون به من أعمال ، فقد بينت نتائج التحقيق أن أغلبية العمال قد أكدت أن الأجر المتقاضى لا يكفيهم نظرا لمتطلبات العيش و الحياة الغالية و ذلك بنسبة 58.6 % .

أما عن العلاقة بين الحالة العائلية و كفاية الأجر المتقاضى فقد عادت النسبة الأولى كاملة 100 % لفئة الأرمال التي ربما في حاجة مادية لتربية أولادهم أكثر من غيرهم أما النسبة الثانية مثلتها فئة المطلقين بنسبة 71.4% حيث أكدت هي الأخرى لحاجتها للجانب المادي وعدم كفاية الأجر الشهري لإعالة أبناءهم، أو دفع مستحقاتهم من النفقة أما عن النسبة المئوية و هي نسبة 66.7 % فقد عادت لفئة العزاب و هي الأخرى في حاجة إلى الجانب المادي لتهيئة نفسها لبناء حياتها الزوجية و تكوين أسرة ، و الذي نراه في أيامنا هذه مكلف للغاية هذا إن كان لديه أو لديها مأوى أو منزلا يأويه و عائلته المستقبلية ، لتعود النسبة الأخيرة لفئة المتزوجين بنسبة 54.2 % .

<sup>1</sup> - جورج فريدمان ، بيار نافيل ، رسالة في سوسولوجيا العمل ، ترجمة حسين حيدر ، ، الجزء 2 ، ط 1، منشورات عويدات ، بيروت . باريس ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر 1985 ، ص ص 283-284.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 107.

أما عن الطرف المقابل لذلك أي الذين قالوا بكفاية الأجر الشهري لسد الحاجيات فقد قدرت بنسبة 41.4% مثلتها خاصة فئة المتزوجين بالنسبة الأولى والمتمثلة في 45.8% ومنه نلاحظ الأريحية المادية نوعا ما لفئة المتزوجين مقارنة مع مختلف الفئات الأخرى وهذا ما أوضحتها بيانات الجدول ( رقم 54 ) حيث عادت النسبة الكبرى من الذين قالوا بكفاية الأجر الشهري لفئة العمال الذين زوجاتهم أو أزواجهم يعملون ( أي عمل الزوجين معا ) و ذلك بنسبة 54% ، مقابل 37.6% للذين زوجاتهم أو أزواجهم لا يعملون \*<sup>1</sup>. وقد عادت النسبة المئوية للذين لا يكفيهم الأجر الشهري لفئة العزاب بنسبة 33.33%، فيما عادت النسبة الأخيرة لفئة المطلقين بنسبة 28.6%.

" تلعب الأجور أو بالأحرى معدلات الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية ، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن ، فيمكن نظام الأجور أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور فيها مرتفعة نسبيا عن الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة"<sup>2</sup>. وعليه فإن النتيجة المتوصل إليها أن أغلبية العمال قد أقرروا بأن الأجر الشهري لا يكفي لسد حاجياتهم الخاصة، باستثناء الذين أزواجهم أو زوجاتهم يعملون فإنهم في أريحية مادية مقارنة بأقرانهم من العمال .

<sup>1</sup> - للمزيد من المعلومات ارجع إلى الجدول - رقم - 54- المدرج في الملحق.

<sup>2</sup> - صلاح الشتواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة الشباب الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 1999، ص233.

جدول رقم- 55- يبين العلاقة بين اقدمية العمال و انعكاس الأجر على الجهد المبذول

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الأجر يعكس الجهد
52.3	139	46.2	18	80	8	65.4	17	52.2	47	48.5	49	نعم
47	125	53.8	21	20	2	34.6	9	46.7	42	50.5	51	لا
0.8	2	-	-	-	-	-	-	1.1	1	1	1	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من محددات أو محددات الراتب أو الأجر الذي يتقاضاه العامل من ضمنها الأجر القاعدي المعتمد في المؤسسة ، الخبرة المهنية الاقدمية، منحة الضرر و منحة المنطقة ، لذلك ارتأينا أن نقرن العلاقة بين متغير أو محدد الاقدمية و رأي العمال إن كان الأجر الذي يتلقاه العامل يعكس الجهد المبذول أو لا يعكسه؟.

وبالرغم من أن نتائج الجداول السالفة ( 51 - 52 ) التي لم تتصف الأجر المتقاضى إلا أن تحقيق هذا الجدول قد بين عكس ذلك وهو إقرار أغلبية العمال ونسبة 52.3 % أن الأجر المتقاضى يعكس الجهد المبذول من طرف العمال ، أما عن فئات العمال حسب الاقدمية التي أشادت بذلك فقد عادت للفئة العمالية التي لديها اقدمية عمل بين الـ 20 - 16 سنة بأعلى نسبة و هي 80 % ، و ذلك بالرغم من الانتقادات التي قدمها العمال إلا أن هذه الفئة أكدت أن الأجر يعكس فعلا الجهد المبذول ، لتأتي في المرتبة

الثانية فئة العمال الذين لديهم اقدمية بين 11 - 15 سنة بنسبة 65.4 % ، ثم نسبة 52.2 % للفئة 6- 10 سنوات لتأتي نسبة 46.2 % لأكبر الفئات تجرية .

وفي مقابل هذا الطرح تأتي نسبة 47 % من مجموع العمال و تنفي الطرح القائل أن الأجر يعكس الجهد المبذول ، و خاصة لدى فئة العمال الأكثر اقدمية بنسبة 53.8 % التي تعتبر الفئة الأولى المعارضة لهذا الطرح مقابل الفئة الثانية التي لديها تجربة و اقدمية 16 - 20 سنة بنسبة 20% .

ويحتل الأجر النقدي الذي يتحصل عليه الأفراد لقاء قيامهم بالأعمال المكلفين بها ميزة خاصة من بين كل الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لإثارة دافعية العمال و بالتالي التأثير على أدائهم ، حيث يعتبر المصدر الأساسي لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد ، غير أنه لاق امتعاض و انتقاد من طرف العمال ، إلا أنهم أقروا بأنه- أي الأجر- يعكس الجهد المبذول باستثناء تحفظ بعض ممن لهم أكثر اقدمية عمل عن ذلك.

جدول رقم- 56- يبين التصنيف المهني لأفراد العينة و الادخار من الراتب الشهري

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني الادخار من الراتب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
25.6	68	20	15	23.9	22	31.3	31	نعم
73.7	196	78.7	59	76.1	70	67.7	67	لا
0.8	2	1.3	1	-	-	1	1	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

وقد ارتأينا أن نقيس أكثر الجانب المادي للعمال باعتباره أحد بنود التنمية الفردية التي تنعكس لا محال النمط المعيشي للعمال ، فللتعويضات و العوائد أهمية مباشرة على الاقتصاد و على المؤسسات و على الأفراد ، فالتعويضات تدخل كبند رئيسي من بنود الناتج المحلي الإجمالي ، وتتكون من كافة الأجور و الرواتب و العوائد (المنافع) التي تدفعها المؤسسات و الأجهزة الحكومية و الشركات و المؤسسات الخاصة للأفراد " <sup>1</sup> ، و من خلال محاولتنا معرفة إن كان العمال يقومون بالإدخار من أجرهم الشهري أم لا والمقصود بالإدخار " هو ذلك الجزء من الدخل الذي لا ينفق على السلع الاستهلاكية والخدمات و لا يخصص للإكتناز الذي يعد فائضا في الدخل يتم الاحتفاظ به بعيدا عن الاستهلاك والاستثمار، إما في صورة نقود أو ما شابه ذلك في أصول أخرى على درجة كبيرة من السيولة أو بعبارة أخرى هو الفرق بين الدخل و الإنفاق الجاري " <sup>2</sup> ، وقد ربطنا ذلك مع متغير الفئات السوسيو- مهنية لاعتبار أنه توجد بعض الفوارق بادية بين هذه الأصناف، وقد أظهر التحقيق أن الأغلبية الساحقة من العمال وبنسبة 73.7% لا تدخر بل لا يسعها لا المجال و لا الظروف بأن تقوم بالإدخار من راتبها الشهري ، و هذا ما يعكس الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي يعيشها العامل الجزائري.

وعن علاقة التصنيف المهني و القيام بالإدخار من الراتب الشهري فقد أظهر التحقيق تباينات خفيفة فيما بين الفئات السوسيو- مهنية حيث كانت النسبة الأولى من نصيب فئة التنفيذ بنسبة 78.7% ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 76.1% ، لتأتي فئة الإطارات في المرتبة الأخيرة وبنسبة 67.7% ، و الأمر الملاحظ هنا انه كلما نقص السلم

<sup>1</sup> - حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص 298.

<sup>2</sup> - بطاهر علي ، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات و تمويل التنمية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، إشراف الأستاذ الدكتور ثابت محمد ناصر ، جامعة الجزائر، 2005-2006 ، ص 173.



الترتيبي للعمال كلما زادت نسبة عدم الإدخار من الراتب الشهري و العكس صحيح واستنتاج ذلك أن تكون الفئات العليا أفضل و أيسر حال من الفئات التي دونها.

وقد جاء الترتيب عكسي بالنسبة الذين يقومون بالادخار من راتبهم الشهري الإطارات بنسبة 31.3 % ثم أعوان التحكم بنسبة 23.9 % و أخيرا أعوان التنفيذ بنسبة 20 %.

وهذا ما يثبت النتيجة الأولى ، أي كلما زادت الفئة رتبة كلما زاد الادخار ، و العكس صحيح.

وباعتبار الأجور التي يتقاضاها الأفراد محفزا هاما من المحفزات التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات ، و تلعب دورا بارزا في حياة الأفراد و المنظمات ، والتي تنعكس إما إيجابا أو سلبا على تحسين أداء العمال ، مما يؤثر على النتائج المتوقع تحقيقها من الأفراد على مستوى المنظمة و بالتالي على مستوى المجتمع ، لاسيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات متعددة و خاصة المادية منها ، مما يتطلب وجود نظام سليم للأجور في مختلف المؤسسات ، مبني على أسس مدروسة انطلاقا من دراسة علمية تقيم الوظائف المشغولة وتستقرى الواقع الاقتصادي المعاش ، حيث أن نتيجة الجدول و نظرا للظروف الاقتصادية و غلاء المعيشة فإن العمال لا يسعهم أن يقوموا بالإدخار من رواتبهم الشهرية ، أما النسبة القليلة التي تقوم بذلك هم فئة الإطارات أكثر من غيرها .

جدول رقم-57- يبين عامل السن عند العمال المبحوثين والعمل الموازي أو الإضافي إن سنحت لهم الفرصة

المجموع		بدون إجابة		60 - 51		50 - 41		40 - 31		30 - 20		السن العمل الموازي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
51.9	138	100	3	36.4	8	46.7	28	59	82	40.5	17	نعم
47	125	-	-	63.6	14	51.7	31	40.3	56	57.1	24	لا
1.1	3	-	-	-	-	1.7	1	0.7	1	2.4	1	بدون إجابة
100	266	100	3	100	22	100	60	100	139	100	42	المجموع

ولحاجة العامل للجانب المادي و للصعوبات المادية التي يتلقونها كما بينته النتائج السابقة وكذلك لطبيعة عمل عمال المؤسسة - الكهرباء و الغاز - و التي مطلوبة بكثرة في الوسط الاجتماعي عند الخواص وعامة الناس للذين يبنون منازل أو يعيدوا تجديد شبكتي الغاز والكهرباء ، استفسرنا من العمال إن كانوا يقومون بذلك كعمل موازي بعد انتهائهم من عملهم في الفترة المسائية أو أثناء العطل الأسبوعية ، أو العطل السنوية ، فكانت الإجابة أن أغلبية العمال قد أبدوا نيتهم وتأكيدهم للعمل الموازي و ذلك بنسبة 51.9 %، و هو الأمر عينه الذي كشفه بعض الخبراء في مجال الاقتصاد أن معدل الأجور في الجزائر في تدني وهو ما يجبر الجزائريين على العمل الموازي.

وقد حاولنا أن نقرن علاقة العمل الموازي بمتغير السن لقياس ذلك باعتبار عامل السن عامل أساسي لما تمتلكه فئات الشباب من قوة و صبر على العمل ، فكانت نتيجة ذلك بعد الفئة العمالية التي لم تفر بعمرها و أحرزت النسبة كاملة 100 % ن جاءت نسبة 59 % للفئة العمالية التي يتراوح سنها بين 31 - 40 سنة ، وهي فئة شابة لديها

من القوة واللياقة ما يؤهلها للعمل الموازي حتى تتدبر أمورها ، فيما عادت النسبة المئوية وهي 46.7 % للفئة التي يتراوح عمرها بين 41- 50 سنة، أما عن الفئة العمالية الشابة أو الأصغر سنا فقد وصلت نسبتها إلى 40.5 % ، لتعود آخر نسبة إلى الفئة الأكبر سنا وهي نسبة 36.4 %.

والشيء الملاحظ أن حتى فئة الإطارات قد أبدت رأيها و نيتها في العمل الموازي، بل وأكثر من الفئات الأخرى حيث أظهرت البيانات أنه من بين الذين يعملون إن سنحت لهم الفرصة في العمل الموازي ، توجد فئة الإطارات في أول مرتبة نسبة وهي 54.5 % تليها فئة التنفيذ بنسبة 52 % ، وآخر نسبة و هي 48.9 % عادت لفئة التحكم \* <sup>1</sup>.

والنتيجة لذلك أن العمل الموازي يطال العناصر الشابة أكثر من العناصر الأكبر سنا لما لها من قدرة و حيوية و صبر أكثر على العمل من ناحية، و من ناحية أخرى يوجد العديد منهم من هم في أشد الحاجة للعامل المادي كتأسيس أسرة أو بناء منزل إلى غير ذلك من انشغالات الأفراد و التي هي في أمس الحاجة للسيولة المالية ما يضطرها على العمل الموازي ، و النتيجة الأخرى أن العمل الموازي قد مس فئة الإطارات أكثر من غيرهم .

<sup>1</sup> - للمزيد من التفاصيل ارجع إلى الجدول رقم - 58- الموجود في الملحق.

جدول رقم - 59 - يبين العلاقة بين الاقدمية عند العمال و الترقية في العمل

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية حصلت على ترقية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34.6	92	59	23	70	7	53.8	14	34.4	31	16.8	17	نعم
62.8	167	35.9	14	30	3	46.2	12	62.2	56	81.2	82	لا
2.6	7	5.1	2	-	-	-	-	3.3	3	2	2	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية ، بل وركيزة أساسية من ركائزها التنظيمية فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية و المؤسساتية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد للعديد من الإجراءات التي تنجر عن الترقية، كالتغيير الوظيفي و تحمل مسؤولية العمل و المنصب المرفق إليه وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي ، " و عند ترقية الموظف لدرجة أعلى سواء في نفس خطة الرواتب أو لدرجة مناسبة من رواتب أخرى ، فإنه يمنح مبلغاً إضافياً على رتبة الحالي يعادل رتبتين على الأقل من الدرجة المرقى إليها ، أو يرفع رتبة إلى الحد الأدنى للدرجة المرقى إليها " <sup>1</sup> لذلك أردنا أن نقيس و نختبر دلالة الترقية لعمال المؤسسة ، وربطناها مع متغير الاقدمية للعلاقة الوظيفية بينهما لان من بين أبعاد الترقية هي الاقدمية التي تكون لدى العامل وأعطينا في ذلك سؤال مقارنة مع الاقدمية التي لديك هل تحصلت على ترقية ؟ وقد أسفرت البيانات على أن أغلبية العمال لم يحصلوا على ترقية

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، مرجع سابق ص 170.

في مشوارهم العملي و ذلك بنسبة 62.8 % ، الأمر الذي قد تتعكس عنه سلبيات تمس العامل و المؤسسة في نفس الوقت ، حيث عادت النسبة الأولى و هي 81.2% للفئة الأقل تجربة و اقدمية أي لديها بين 1 - 5 سنوات اقدمية و هو أمر مقبول إلى حد ما نظير ما لديهم من اقدمية ، لتعود النسبة المئوية و هي 62.2% للفئة التي لديها بين 6 - 10 سنوات ، و لكن الملفت للانتباه بقية الفئات التي لديها اقدمية أكثر و لم تتلقى طيلة تواجدها بالمؤسسة ترقية كما هو الشأن لفئة 11 - 15 سنة ولديها نسبة 46.2% ، لتأتي الفئة الأكثر اقدمية بنسبة 35.9% و لم تتلقى ترقية الأمر الذي يطرح كم من سؤال؟ و في المقابل عن الذين تلقوا ترقية في مشوارهم المهني فقد بلغت نسبتهم 37.6% من مجموع العاملين ، مثلها في المرتبة الأولى فئة العمال الذين لديهم بين 16 - 20 سنة اقدمية بنسبة 70% ، لتعود الصفة التنازلية للتسيب لجميع فئات العمال حسب اقدميتهم من الأكثر اقدمية إلى الأقل اقدمية ، فعادت نسبة 59% لفئة أكثر العمال اقدمية - أي الذين تجاوزوا العشرون سنة في مشوارهم العملي - و تلكم نتيجة منطقية خاصة في المبدأ التنازلي للتمثيل ، لتأتي النسبة المئوية وهي بنسبة 53.8% لفئة 11 - 15 سنة اقدمية ، ثم 34.4% لفئة 6 - 10 سنوات ، والملفت للانتباه أن حتى الفئة الأصغر في الاقدمية قد تلت ترقية بنسبة 16.7% على خلاف الأغلبية الساحقة من هذه الفئة بل و من فئات أكثر اقدمية و لم تتلقى ترقية كما وضحه الجدول في شقه الأول ، الأمر الذي يطرح بدوره تساؤلات عن ملابسات الترقية بالمؤسسة ، والتي ستجيب عليه التساؤلات اللاحقة.

وقد يرجع سبب هذا في التفاوت الطبقي للعمال حيث أكبر نسبة عمال الذين لم يتلقوا ترقية عادت لفئة التنفيذ بنسبة 74.7% ، و بنسبة 63% لفئة التحكم ، فيما عادت النسبة الأخيرة وهي 53.5% للإطارات ، أي أن اتجاه عدم الترقية كان تنازليا من أقل فئة إلى أعلى فئة سوسيو - مهنية .

وفي الجهة المقابلة أي الذين تلقوا ترقية فان العكس صحيح ، إذ أن الاتجاه أصبح تنازلي، إذ أن فئة الإطارات معنية بالترقية أكثر من قربانها بحيث سجلت نسبة 45.5 % من التي تلقت ترقية ، فيما عادت نسبة 33.7 % لفئة التحكم ، لتعود النسبة الأخيرة و هي 21.3% لفئة التنفيذ \*<sup>1</sup>.

ومن الوجهة القانونية " تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك"<sup>2</sup>، فالملاحظ أن الترقية التي اعتقدها العمال هي ترقية من فئة إلى أخرى و لكن هذا الأمر هو نادر الحدوث بالمؤسسة كما أكد القائمون على ذلك حيث يكون بطلب من العامل المعني و عليه استحضار الوثائق اللازمة كالشهادات أو الدبلوم إذا كانت بحوزته ثم يحول إلى لجنة الخاصة بآليات التوظيف لإجراء المقابلة أو الامتحان ، ولكن الترقيات الأخرى من درجة إلى درجة و من رتبة إلى رتبة هي التي لم يشير إليها العمال، حيث ورد تعريف الترقية في المادة 106 كما يلي " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"<sup>3</sup> ، وجاء تعريف الترقية في المادة 107 " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك الأعلى مباشرة"<sup>4</sup> ، فمن خلال هذين المادتين فإن المشرع عرف الترقية بأنها عملية انتقال سواء كان ذلك في الدرجة أو في الرتبة و لدى المؤسسة قوانين تنظيمية معمول بها فيما يخص

<sup>1</sup> - انظر الجدول - رقم - 60- الموجود في الملحق .

<sup>2</sup> - المرسوم 85- 59 ، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 13، الصادرة في 24 مارس 1985، ص 340.

<sup>3</sup> - أمر رقم 06-03 ، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 ديسمبر 2006، ص 10.

<sup>4</sup> - نفس المرجع ، ص 10 .

نظام الترقية، و النتيجة المتوصل إليها من خلال الجدول أن أغلبية العمال وخاصة ذوي التجربة والاقدمية المحدودة من العمال لم يتلقوا ترقية بالمؤسسة، في مقابل ذلك نجد البعض منهم ورغم حداثهم إلا أنهم قد تلقوا ترقية ، كما أن نظام الترقية موجود أكثر لدى فئة الإطارات منه من بقية الفئات الأخرى، فكلما صعدنا في السلم الوظيفي كلما زادت نسبة الترقية ، وكلما تنازلنا في السلم الوظيفي نقصت الترقية.

جدول رقم - 61 - يبين العلاقة بين التصنيف المهني عند العمال المبحوثين و أسباب الترقية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني الترقية تعود إلى
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39.5	105	26.7	20	30.4	28	57.6	57	الكفاءة
47	125	61.3	46	54.3	50	29.3	29	الاقدمية
3.3	9	-	-	2.2	2	7	7	الكفاءة + الاقدمية
10.1	27	12	9	13	12	6	6	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

إن اختيار الأساس أو المعيار الذي تعتمد المؤسسة لسياستها بصدد الترقية فيها ليس بالأمر الهين ، وذلك لارتباط الموضوع بعدة عوامل يعود بعضها إلى الموروث الحضاري وقيم البيئة الاجتماعية من جهة ، وكذلك المرحلة التنموية التي يمر بها المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة أو المؤسسة من جهة ثانية ، ويعود من جهة ثالثة

إلى طبيعة محتوى الوظيفة المطلوب الترقية إليها ومستواها في السلم الوظيفي ، " إن التطبيقات الحالية في مختلف الدول تشير إلى أن هناك ثلاثة أسس تقوم عليها نظم الترقية المتمثلة أولاً في نظام الترقية على أساس الكفاءة، ثانياً نظام الترقية على أساس الأقدمية و ثالثاً و أخيراً نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا " <sup>1</sup>.

من هذا المنظور أردنا أن نقيس أي الطرق أو الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة من منظور العمال وفق تصنيفهم المهني ، و قد وقع الاختيار الاقدمية كمقوم أساسي تعتمد عليه المؤسسة في عملية الترقية وفق الرؤية العمالية و ذلك بنسبة 47 % من مجموع العمال الذين تمسكوا باختيار الاقدمية عن الكفاءة ، فالاقدمية في العمل تعني الفترة الزمنية التي تواجد بها الشخص أو العامل بالمؤسسة كسنوات متتالية و خدمة فعلية مهما طالت هذه السنين دون ارتباطها بما يقدمه العامل من تقان في العمل أو إظهار لكفاءات إلى غير ذلك في حين أن الكفاءة المهنية هي معرفة حيثيات العمل و التكيف الجيد مع المهنة بالإضافة إلى قدرة العامل أن يغير إلى الأحسن و إمكانية الإبداع والتطوير والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقل التكاليف والجهود والأوقات.

أما عن متغير التصنيف المهني و علاقته بالاقدمية فقد عادت النسبة الأولى و هي 61.3% إلى فئة التنفيذ ، الذين رأوا في الاقدمية أو التواجد الزمني للعامل داخل المؤسسة أساس جوهري لعملية الترقية ، فيما عادت النسبة الثانية و هي 54.3% لأعوان التحكم ، و عادت النسبة الأخيرة لفئة الإطار بنسبة 29.3 % .

أما الاختيار الثاني الذي وقع عليه مجموع العمال فقد إلى الكفاءة المهنية كأساس أو مقوم لعملية الترقية وذلك بنسبة 39.5% من مجموع العمال ، أما عن علاقته بالتصنيف

<sup>1</sup> - موسى بكري الطيب ، إدارة الأفراد ، . ط 2 ، جي تاون، الخرطوم، السودان، 1999، ص137.



المهني فان الأمر جاء معاكس للاتجاه الأول بحيث نجد في صدارة الترتيب فئة الإطارات بنسبة 57.6% ، لتأتي وراءها فئة التحكم بنسبة 30.4%، و أخيرا فئة التنفيذ بنسبة 26.7%.

أما عن الاختيار الثالث فيكاد لا يذكر حيث وصلت نسبته إلى 3.3 % فقط من مجموع العمال ، فيما امتنعت النسبة المتبقية و هي 10.1 عن الإجابة .

و به نصل إلى النتيجة التالية وهي أن المؤسسة و في نظر العمال لا تبالي بعامل الكفاءة المهنية من منظور الترقية ، و لكن تعطي الاعتبار الأكبر للاقدمية الزمنية هذا من ناحية، و من ناحية أخرى نجد الاتجاه المعاكس فيما بين الفئات العمالية ، حيث نجد الاقدمية كأساس للترقية خاصة عند فئة المنفذين لتتراجع نسبة هذا الأساس كلما ارتفعت أو علت الفئة المهنية حيث تتناقص أكثر عند فئة الإطارات ، و العكس صحيح أي أن اختيار الكفاءة المهنية كأساس للترقية وجدناه أكثر شدة عند الفئة العليا (الإطارات) لتتراجع نسبتها كلما تنازلنا في السلم الوظيفي .

جدول رقم - 62 - يبين العلاقة بين التصنيف المهني عند العمال المبحوثين ورؤيتهم لنظام الترقية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39.5	105	37.3	28	44.6	41	36.4	36	زيادة في الدخل
44.7	119	50.7	38	42.4	39	42.4	42	زيادة في المسؤولية
7.5	20	5.3	4	7.6	7	9.1	9	زيادة في الاعتبار
6.8	18	5.3	4	4.3	4	10.1	10	جميع الاقتراحات
1.5	4	1.3	1	1.1	1	2	2	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

للترقية العديد من الانعكاسات سواء على الفرد أو على المؤسسة تعد الترقية حيث أنها تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترغيب والإغراء والتفاني في خدمة المؤسسة ، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع ووضع نظام وجيه للترقية بما يضمن رضا العاملين وكفاءة أدائهم و تساهم بالتالي في خلق الإبداع والابتكار والاستقرار المهني ، و للترقية مزايا مادية ووضعها أدبيا و معنويا افضل مما كان عليه قبل الترقية ، و هي في ذلك تختلف عن النقل من ناحية المضمون والهدف والأسس و الضوابط، فأهداف الترقية تتمثل في تحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد ،

ولضمان بقائهم في خدمة المنظمة<sup>1</sup> ، من هذا المنطلق أردنا أن نستطلع آراء العمال حسب تسلسلهم الوظيفي فيما تتمثل لهم الترقية ؟

وقد وضعنا في ذلك خيارات تحوم حول الترقية منها " زيادة في المسؤولية " وهو الاختيار الذي وقعت عليه رأي العمال في المقام الأول بنسبة 44.7 %، حيث رأوا في الترقية زيادة في المسؤولية و أعباء العمل ، أما عن الفئات العمالية التي مثلت ذلك فيعود المقام الأول إلى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50.7 % ، وتحليلنا لذلك بما أن هذه الفئة لم تنصفها الترقية والأغلبية منها من لم تتحصل على ترقية و بالتالي نظرت للترقية نظرة زيادة في المسؤولية والأعمال ، لتعود النسبة المئوية و المكررة وهي 42.4 % شملت الفئتين المتبقيتين هما فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم .

أما عن الاختيار الثاني الذي اختاره العمال هو " زيادة في الدخل " بنسبة 39.5 % حيث نظر بعض العمال إلى الترقية نظرة مادية ، و قد مثل هذا الجانب في المقام الأول فئة أعوان التحكم و بنسبة 44.6 %، لتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 37.3 % و آخر نسبة 36.4 % عادت لفئة الإطارات .

أما عن الخيارات الأخرى فلم تشد انتباه العمال بكثرة منها " زيادة الاعتبار " حصلت على نسبة 7.5 % من مجموع العمال ، في حين عادت النسبة الأخيرة و هي 6.8 % للخيار الأخير والذي يشمل جميع الخيارات الثلاث " زيادة في الدخل و المسؤولية والاعتبار".

وباعتبار الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء و تحفيز الموظف على بذل مجهود أكثر من أداء في المهام و المسؤوليات المكلف بها ، فالموظف أو العامل في أي منظمة أو مؤسسة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي ، و إنما يطمح إلى

<sup>1</sup> - نادر احمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 192.

أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المؤسسة أو المنظمة ،  
والنتيجة المتوصل إليها من خلال هذا الجدول و التي نظر فيها العمال للترقية نظرة  
المسؤولية و ما يتجلى عن المسؤولية من أتعاب و مهام و أعباء ، و خاصة من طرف  
فئتي أعوان التحكم و التنفيذ اللذان لم يعنيا كثيرا بالترقية لأنها كانت بعيدة عنهم .

جدول رقم - 63 - يبين العلاقة بين اقدمية العمال المبحوثين وتقييمهم لنظام الترقية

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية نظام الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34.2	91	30.8	12	20	2	50	13	32.2	29	34.7	35	عادل
65	173	69.2	27	80	8	50	13	67.8	61	63.4	64	غير عادل
0.8	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

ومن خلال هذا الجدول أردنا من خلال آراء العمال و وفقا للأقدمية الزمنية المقضاة  
بالمؤسسة ، أن نحتكم إلى عدالة أو عدم عدالة نضام و آلية و الطريقة المعتمدة في  
عملية الترقية ، فقد اتضح من خلال بيانات الجدول أن النسبة العالية و هي 65 %  
ترى أن نظام أو طريقة الترقية بالمؤسسة غير عادلة ، و هذا ما اتضح من خلال  
محاورة العمال بالمؤسسة حيث اظهروا لنا انقباضهم من الطريقة المتبعة في الترقية

وهو ما بينته نتائج الجدول رقم 59 حيث أن العديد من العمال و بالرغم من الفترة الزمنية التي قضاها بالمؤسسة و لم يحصلوا على ترقية ولو مرة واحدة.

أما عن علاقة الاقدمية و نظرة العمال للترقية فقد رجعت النسبة الأولى و هي 80 % للفئة العمالية التي لديها ما بين 16 - 20 سنة عمل ، لترافقها في ذلك فئة الأكثر عمالا اقدمية أي الذين تجاوزوا العشرون سنة بنسبة أخرى ممثلة في 69.2 % و هو ما تؤكد سابقا من تدمير العمال الأكثر اقدمية من نظام الترقية ، و خاصة فئتي التحكم والتنفيذ الذين لم يذوق الأغلبية منها طعم الترقية و هو ما تؤكد من خلال الجدول رقم 59 لتتنوع النسب المتبقية على فئات العمال حسب الاقدمية بتفاوتات قليلة .

أما في مقابل ذلك نجد نسبة 34.2 % من مجموع العمال من رأوا عكس ذلك أي عدالة نظام أو طريقة الترقية المعتمدة ، وقد عادت فيها نسبة 50 % لفئة 11 - 15 سنة اقدمية ، تليها نسبة 34.7 % ، و 32.2 % لفئة 6-10 سنوات اقدمية ، مقابل 20 % لفئة 16-20 سنة ، و منه نجد نوع من التجاوب بين الأقل اقدمية وعدالة الترقية .

" إن سياسة الترقية يجب أن تهدف أساسا إلى تحقيق زيادة رضا العاملين و الموظفين داخل المؤسسة ، و بالتالي يجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير و الأسس المختلفة تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية " <sup>1</sup> ، الأمر الذي لم يتوافق و نتيجة هذا الجدول القائلة أن نظام و طريقة الترقية بالمؤسسة غير عادلة وخاصة بالنسبة للعمال الذين امضوا عمرا طويلا بالمؤسسة كيف لا و الأغلبية منهم من لم يذوق طعم الترقية ولو مرة في حياته.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، مرجع سابق ، ص 325.

جدول رقم - 64 يبين العلاقة بين اقدمية أفراد العينة ومدى رضاهم على نظام الترقية

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	راضي عن الترقية
40.6	108	33.3	13	50	5	53.8	14	36.7	33	42.6	43	نعم
58.6	156	64.1	25	50	5	46.2	12	63.3	57	56.4	57	لا
0.8	2	2.6	1	-	-	-	-	-	-	1	1	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

قد ينتج عن الترقية رضا ينعكس على المشاعر بالارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الإيجابية ، والتي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة كالترقية التي نظر إليها البعض نظرة مادية في الحين نظر إليها آخريين نظرة اعتبار ومسؤولية ، وقد تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا و في الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أ و أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن العمل أو الانتماء إلى منظمة ما، ومن الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، ولكن حاولنا استدراج العمال بعد أن عرجنا على العديد من المتغيرات حتى نصل إلى رضا العمال عن الترقية أو عدم رضاهم.

فقد اتضح من خلال البيانات أنه و كما كان متوقعا أن أغلبية العمال غير راضين على نظام الترقية بالمؤسسة و ذلك بنسبة 58.6 % ، و الذي لديه أسبابه ذكرنا العديد

منها منها وبالأخص الترقية التي لم يحظ بها العديد من العمال و نظرة الازدراء لها ، و قد مثلت فئة العمال الأكثر اقدمية أكبر نسبة 64.1 % باعتبارها وكما رأينا أكثر الفئات حرمانا من الترقية الأمر الذي أقلقها و بها لم تقر بالرضا عن نظام الترقية ، فيما عادت نسبة 63.3 % لفئة 6 - 10 سنوات اقدميه ، لتتفرق النسبة المتبقية على الفئات الأخرى بصفة متقاربة إلى حد ما .

وفي المقابل هذه النسبة سجلت البيانات نسبة معاكسة للرأي الأول والمقدرة بـ 40.6 % عادت في المطاف الأول إلى فئة اقدمية العمال بين 11 - 15 سنة بنسبة 53.8 % ، لتعود النسبة المئوية 42.6 % للفئة للأقل اقدمية بين 1 - 5 سنوات ، وهو ما اتضح من خلال نتائج سابقة وجود ترقية عند أحدث العمال عملا (جدول رقم 59 و 60) فيما عادت النسبة الأخيرة لأكثر العمال اقدمية .

" إن سياسات الترقية لا بد أن تكتمل و تتكامل مع سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و أن تراعي مجموعة من المبادئ المتمثلة غي تحديد الأسس التي يقوم عليها نظام الترقية ، و التأكد من سلامة و صحة برنامج توصيف و تصنيف الوظائف، ووضع الضوابط العامة للترقية " <sup>1</sup> الأمر الذي لم يتفاعل معه العمال و في الطريقة المنتهجة من قبل المؤسسة في عملية الترقية و التي أفضت بدورها إلى النتيجة المحتملة و التي لديها أسبابها ، وهي عدم الرضا المسجل للعمال و خاصة منهم أصحاب الاقدمية الكبيرة في العمل .

<sup>1</sup> - نادر احمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 192 .

جدول رقم - 65 - يبين العلاقة بين التصنيف المهني عند العمال المبحوثين وإمكانية تغييرهم لمؤسستهم إذا أتيحت لهم الفرصة

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني إمكانية تغيير المؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50	133	48	36	50	46	51.5	51	نعم
48.5	129	49.3	37	48.9	45	47.5	47	لا
1.5	4	2.7	2	1.1	1	1	1	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

إن أعظم درجة انتماء العمال لمؤسستهم تمكن في تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، و يكمن الانتماء في الاعتقاد القوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة إذا وفرت هذه المنظمة أو المؤسسة مناخ العمل اللائق إذ يستحيل أن نرغم الأفراد على إظهار الولاء للمؤسسة ولكن يمكن كسب ولاء الفرد بتهيئة الجو في بيئة عمله والذي من خلاله يظهر الفرد ولاءه للمؤسسة، وتلك جملة من العوامل التي تنفر أو يستقر بوقفها العامل ، وذلك ما أُل إليه رأي العمال عند استفسارهم بإمكانية تغيير المؤسسة إن سنحت الفرصة فتجاوب و بالإيجاب معها أغلبية العمال ونسبة 50 % أي أن العديد من العمال بل نصفهم يريد تغيير المؤسسة.

أما عن الفئة السوسيو - مهنية التي تجاوبت أكثر مع الحدث ، و أبدت قبولها في تغيير المؤسسة هم فئة الإطارات بنسبة 51.5% ، لتعود نسبة 50% لفئة التحكم ، حتى أعوان التنفيذ ابدوا قبولهم بمغادرة المؤسسة بنسبة 48 %.



أما عن الجانب المقابل لذلك أي الذين نفوا إمكانية تغيير المؤسسة فقد وصلت نسبتهم إلى الـ 40 % مثلها و على التوالي فئة أعوان التنفيذ بنسبة 49.3% ثم أعوان التحكم بنسبة 48.9 % ، لتعود النسبة الأخيرة لفئة الإطارات بنسبة 47.5% ، و لكن هذا لا يعني أن هذه الفئة لديها من الولاء التنظيمي و الوظيفي ما يغنيها عن ففي مغادرة المؤسسة ، بل لأسباب أخرى ، منها أزمة الشغل و العمل الذي تعرفه الجزائر ، والسبب الوجيه والملموس هو أن العديد من العمال على أبواب التقاعد وبالتالي لا يفكرون في المغادرة ولكن يفكرون في التقاعد و هذا ما بينته نتائج الجدول ( رقم 66) أن اكبر نسبة من الذين لا يريدون تغيير المؤسسة هم الذين تجاوزوا العشرون سنة اقدمية و ذلك بنسبة 96.2 % فهم على مشارف التقاعد ، لتليها النسبة الثانية 90% من الفئة العمالية التي لديها بين 16 - 20 سنة اقدمية\*<sup>1</sup>.

" إن معادلة الموارد البشرية بإنصاف و إنسانية تؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم إلى مؤسستهم، و تؤدي إلى بذل المزيد من المجهودات و العمل على تحقيق أهداف مؤسستهم إلى جانب أهدافهم " <sup>2</sup> ، و هو عكس حال عمال مؤسسة الدراسة والتي مفادها أن العديد من العمال يريدون أن يغيروا المؤسسة إن سنحت لهم الفرصة خاصة فئة الإطارات منهم ، أما عن العمال الذين أبوا التنقل فليست أجواء العمل ومحيط المؤسسة من أبقتهم و إنما قريهم من مرحلة المعاش هي من كانت وراء ذلك .

<sup>1</sup> - للمزيد من التوضيح ارجع إلى الجدول - رقم - 66 - الموجود في الملحق .

<sup>2</sup> - نوري منير ، مرجع سابق ، ص 92 .

### سابعا : نتائج الفرضية الثالثة :

1- إن تفاعل العمال مع سياسة التحفيز محدود إلى درجة ما خاصة من قبل العمال الأكثر تجربة و أسبقية في العمل الذين أكدوا عدم فعاليته و كفايته ، إلا أن مقابل ذلك وخاصة الذين ليست لهم تجربة عمل كبيرة فقد فاقتها في النسبة ، ومنه نقول بالرغم من اعتماد المؤسسة على نظاما للتحفيز و لكنه ليس فعّالا و كافيا إلى حد إعجاب العمال و نيل رضاهم ، ووجب على المؤسسة تفعيله أكثر حتى تتال به رضا الأغلبية الساحقة من العمال و الذي سينعكس لا محال عن المؤسسة ككل.

2- لقد كان خيار التحفيز المادي و المعنوي معا خير أنواع التحفيز لدى العمال خاصة الأكبر حيث أنها لم ترجح واحد عن الآخر، حيث أن الحوافز المادية مهمة إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، فتأتي الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق العديد من المآرب الأخرى ذات الطابع المعنوي، في حين عاد اختيار الحافز المادي للعمال الأصغر سنا لحاجتهم الكبيرة لذلك .

3- يوجد استياء بين العمال في نظرهم للتحفيز و مرد ذلك لعدم وجود عدالة بين العمال في تقديم الحوافز ، خاصة من قبل العمال الأكبر سنا ، عكس العمال الشباب الذين لم يكونوا بدرجة زملائهم ، بحيث انه كلما زاد السن نقصت عدالة التحفيز والعكس صحيح ، فتذمر العمال من عملية تقييم الأداء من ناحية ونظام الحوافز المطبق في المؤسسة من ناحية أخرى ، ومنه نقول أن نتيجة كهذه لا تخدم العامل و تعود بالسلب على المؤسسة واستقرارها و قد تأخذ حتى من مردودية العامل و تحد من اندفاعه ومثابرتة.

4- توجد علاقة قوية و كبيرة بين نظام الحوافز و الدافعية للعمل ، خاصة إذا كان هذا الحافز مدعما و مفعلا بصورة عادلة بين جميع العمال ، وهذا ما أكده العمال و بمختلف

اقدامياتهم في العمل ، و ذلك ما أثبتته العديد من الدراسات و البحوث و التجارب من عهد فريديريك تايلور و هيرزبرج و غيرهم ، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح إدارتها في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العمال للإنتاج ، وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

5- إن اغلبية العمال لم يبدوا رضاهم عن نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة ، خاصة الفئات العمالية الكبيرة في السن حيث أنها أبدت العديد من الانتقادات و التذمر اتجاه نظام التحفيز لتعلنها و بصراحة عدم رضاها عنه ، و ذلك نتيجة تداعيات الأسباب السابقة كعدالة توزيع التحفيز مثلا.

6- أغلبية العمال قد اقرروا بعدم كفاية الأجر الشهري ، إلا فئة الذين أزواجهم أو زوجاتهم يعملون فإنهم في أريحية مادية مقارنة بأقرانهم من العمال، و أن الأجر المتقاضى لا يكفي لسد حاجيات العمال نظرا لمتطلبات العيش و الحياة الغالية و المكلفة خاصة لبعض الفئات العمالية التي تعاني من هذا الجانب كفئة الأرمال مثلا التي تعيل أولادها، وفئة المطلقين التي إن لم تكن تعيش مع الأولاد وحب عليها نفقتهم ، و فئة العزاب التي بدورها في حاجة ماسة للجانب المادي كي تكون أسرا.

7- بالرغم من امتعاض و انتقاد العمال لعامل الأجر المتقاضى ، إلا أنهم أقرروا بأن الأجر يعكس الجهد المبذول باستثناء تحفظ بعض ممن لهم أكثر اقدمية عمل عن ذلك ، وقد تكون لهذه النتيجة علاقة ببعض المتغيرات والأسباب الأخرى كأزمة البطالة التي تطال المجتمع الجزائري، ولا سبيل أمام العامل إلا أن يتشبث بذلك العمل و تلك الأجرة .

8 - إن العمال و نظرا للظروف الاقتصادية و غلاء المعيشة لا يسعهم أن يقوموا بالإدخار من رواتبهم الشهرية ، إلا النسبة القليلة التي تقوم بذلك هم فئة الإطارات أكثر

من غيرها حيث تبين أن أغلبية العمال لا يقومون بعملية الادخار بل لا يسعهم المجال و لا الظروف بأن تقوم بالإدخار من رواتبهم الشهرية ، و هذا ما يعكس الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي يعيشها العامل الجزائري ، و الأمر الملاحظ هنا أنه كلما نقص السلم الترتيبي للعمال كلما زادت نسبة عدم الادخار من الراتب الشهري والعكس صحيح ، و استنتاج ذلك أن تكون الفئات العمالية العليا أفضل حال من الفئات التي دونها.

9- لعدم كفاية الأجر الشهري لمستلزمات الحياة المتعددة ، فقد أبدى أغلبية العمال نيتهم وتأكيدهم للعمل الموازي و قد طال العناصر الشابة أكثر من العناصر الأكبر سنا لما لها من قدرة و حيوية و صبر أكثر على العمل ، و النتيجة الأخرى أن العمل الموازي قد مسّ فئة الإطارات أكثر من غيرهم .

10- إن أغلبية العمال و خاصة ذوي التجربة و الاقدمية المحدودة لم يتلقوا ترقية بالمؤسسة، في مقابل ذلك نجد البعض منهم و رغم حداثتهم في العمل إلا أنهم قد تلقوا ترقية ، كما أن نظام الترقية موجود أكثر لدى فئة الإطارات منه من بقية الفئات الأخرى، فكلما صعدنا في السلم الوظيفي كلما زادت نسبة الترقية ، وكلما تنازلنا في السلم الوظيفي نقصت الترقية ولكن الترقيات الأخرى من درجة إلى درجة و من رتبة إلى رتبة هي التي لم يشير إليها العمال بالرغم من تواجدها كتنظيم تسيير عليه المؤسسة و لديه تغطية قانونية.

11- إن المؤسسة و في نظر العمال لا تبالي بعامل الكفاءة المهنية من منظور الترقية ولكن تعطي الاعتبار الأكبر للاقدمية الزمنية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى نجد الاتجاه المعاكس فيما بين الفئات العمالية ، حيث نجد الاقدمية كأساس للترقية خاصة عند فئة المنفذين لتتراجع نسبة هذا الأساس كلما ارتفعت أو علت الفئة المهنية حيث

تتناقص أكثر عند فئة الإطارات ، والعكس صحيح أي أن اختيار الكفاءة المهنية كأساس للترقية وجدناه أكثر شدة عند الفئة العليا ( الإطارات ) لتراجع نسبتها كلما تنازلنا في السلم الوظيفي.

12- نظر العمال للترقية نظرة زيادة في المسؤولية و ما يتجلى عنها من أتعاب ومهام وأعباء ، و خاصة من طرف فئتي أعوان التحكم و التنفيذ اللذان لم يعنيا كثيرا بالترقية لأنها كانت بعيدة عنهم ، فيما كان الخيار الثاني للترقية هو زيادة مادية أو " زيادة في الدخل " .

13- أن نظام و طريقة الترقية بالمؤسسة غير عادلة و خاصة بالنسبة للعمال الذين أمضوا عمرا طويلا بالمؤسسة ، كيف لا و الأغلبية منهم من لم يذق طعم الترقية و لو مرة في حياته، و هو ما تأكد سابقا من تضرر العمال الأكثر اقدمية من نظام الترقية وخاصة بعض العمال من فئتي التحكم و التنفيذ اللذان لم يتحصلا على أي ترقية.

14- وصولنا لنتيجة محتمة و هي عدم الرضا المسجل للعمال و خاصة منهم أصحاب الاقدمية الكبيرة في العمل و الذي لديه أسبابه ذكرنا العديد منها بالأخص عدم ترقية للعديد من العمال و نظرتهم المزدرية للترقية .

15- العديد من العمال يريدون أن يغيروا المؤسسة إن سنحت لهم الفرصة كرد فعل عن عدم رضاهم على ظروف العمل خاصة فئة الإطارات منهم ، أما عن العمال الذين أبوا التنقل فليست أجواء العمل و محيط المؤسسة من أبقثهم و إنما قريهم من مرحلة المعاش هي من كانت وراء ذلك .

# الاستنتاج العام

### الاستنتاج العام:

لقد انطلقت الدراسة من محاولة فهم وتحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الكبيرة و المعقدة الذي تفرزه العديد من الأنساق المتفاعلة فيما بينها، و نجد في الطليعة نسق التغيير التكنولوجي و التنظيمي و تأثيرهما المباشر على المؤسسات خاصة ذات الطابع الاقتصادي ، حيث حاولت الدراسة أن تستقرىء نمط الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة الجزائرية في إدارة مواردها البشرية، بحيث أن استقرار المؤسسة و مواكبتها عملية التغير المفروض عليها مرتبط بدرجة كبيرة بإدارة أفرادها، والتي تستدعي الضرورة الاعتناء بهذا المورد الذي يعتبر رأس مال الحقيقي للمؤسسة و قد حاولت الدراسة أن تقيس مختلف المؤشرات المقابلة لأهم المهام المنوطة أو المتعلقة بإدارة الموارد البشرية حيث أظهرت الدراسة أن الدعاية الإعلامية مفعلة بالمؤسسة الاقتصادية لعمليتي الاستقطاب و التوظيف، و ذلك نتيجة البنود القانونية و التنظيمية التي تحت على ذاك وأخرى للطبيعة الجغرافية و فاعلية العلاقات غير الرسمية و دورها في الترويج للإعلام الذي يكتسي تأثيرا قويا .

كما أن الاستقطاب لديه مساهمة في إنجاح مختلف البرامج المسطرة من قبل المؤسسة وهذا ما أكده العمال الذين بحوزتهم اقدمية كبيرة بالمؤسسة ، إذ أن الاقدمية متغير مهم في اختبار نجاعة الدور الذي تلعبه عملية الاستقطاب لحركية و دينامية و تطور المؤسسة الاقتصادية كما أن القوانين و اللوائح لديها دورا أساسيا في تنظيم عملية الاستقطاب لمباشرة التوظيف.

توقفت الدراسة على تحبيذ مختلف أصناف العمال و خاصة منهم فئتي التحكم والتنفيذ للمصادر داخلية في عملية الاستقطاب خدمة للمصلحة الشخصية وكذلك للخبرة و الدراية التي

في جعبة هؤلاء من ناحية ويعود بالفائدة على المؤسسة كونها لا يحتاج إلى تكويننا أو تدريباً للعمال الموظفين من ناحية أخرى.

والمؤسسة الاقتصادية تعتمد المسابقة في عملية التوظيف ، حيث أن القليل ممن تم توظيفهم بدون مسابقة يعود لأحقاب زمنية سابقة نتيجة للظروف الاجتماعية آنذاك.

إن وسائل الإعلام بالمؤسسة لا تزال تعتمد على الإعلام الشخصي كالمعارف الأشخاص، العلاقات الاجتماعية ، الاتصالات المباشرة بالمؤسسة ، و هذا لمختلف الفئات السوسيو - مهنية و خاصة للعمال المنفذين التي هي أكثر استخداماً للعلاقات الشخصية وقد يعود ذلك إلى عدة اعتبارات منها أزمة البطالة التي تمر بها الجزائر وسوق العمل الذي يعج بطلبي العمل وبالأخص لمحدودي المستوى ، و تجدر الإشارة إلى الدور الذي تلعبه وكالات التشغيل المحلية "ANEM" في عملية الإعلام و تنظيم عملية التوظيف .

وقد سجلت الدراسة الاحتكام لمعيار الموضوعية و الشفافية في اختبارات التوظيف . إذ أكدت النتائج أن الأغلبية الساحقة من العمال و بمختلف مستوياتهم الدراسية قد رأوا شفافية وموضوعية أثناء اختبار التوظيف.

إن المؤسسة الاقتصادية تعتمد المسابقة في عملية التوظيف كتقليد بالنسبة للمؤسسة والمدعم باللوائح و القوانين، و أن العملية التوظيفية تعتمد على فاعلية الشهادة والمؤهلات للالتحاق بالمؤسسة الاقتصادية، والتي قد تنعكس إيجاباً على المؤسسة الأمر الذي توافق ورأي أغلبية العمال و بمختلف فئاتهم العمرية خاصة مع فئات الشباب .

كما أن المؤسسة الاقتصادية تعتمد في عملية التوظيف على أسس علمية منطقية مثلها مختلف المستويات و بنسب متفاوتة لا تقل أدناها عن الـ 50 % بما في ذلك أصحاب المستوى العالي، و هذا يعود لطبيعة عمل المؤسسة و كذلك لتقنيات العمل المستخدمة.



إن مؤسسة سونلغاز و بمختلف مستويات عمالها التعليمية ترى بأن المؤسسة تساير وتراعي في أعمالها و نشاطها التغيرات التكنولوجية الحاصلة على المستوى العالمي وبالتالي فهي تسهر على أن تواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الطاقة.

ولكن هناك بعض الإجحاف وعدم إنصاف الذي طال طالبي العمل، وعدم التعامل بالموضوعية و استبعاد من لهم الأفضلية و الاستحقاق في عملية التوظيف ، كما أن الذين تم توظيفهم يفتقدون إلى عنصر الكفاءة وهذا ما أكده خاصة فئة الإطارات وذوي التعليم العالي .

ولكن رغم التجاوزات المسجلة في عملية التوظيف إلا أن أغلبية العمال أبدوا رضاهم عن الطريقة المستعملة في عملية التوظيف ، أما الذين أبدوا امتعاضهم و عدم رضاهم على الطريقة المتبعة في عملية التوظيف فقد مثلتها خاصة فئة الجامعيين ، و منه نقول أن الفرضية الأولى و القائلة بأن انتقاء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية يعتمد على ترشيد عمليتي الاستقطاب و التوظيف قد تحققت نسبيا .

إن أغلبية العمال لديها تكوينا قريبا أي قبل الالتحاق بالمؤسسة حيث طال الأقل اقدمية أكثر من الأكبر اقدمية لاعتبارات كثيرة منها خاصة الحاجة الماسة للعنصر البشري أو اليد العاملة في فترات زمنية سابقة حتى و إن كان بدون تكوين .

تعتمد المؤسسة الاقتصادية على تدريب عمالها مباشرة بعد عملية التوظيف في مقر المؤسسة كأحد أهم أنواع التدريب و اغلبه بالمؤسسة و هو ما يصطلح عليه التدريب بالوسائل الخاصة بالوحدة " formation par Moyens Propres de l'Unité " ، و هي السياسة الملاحظة والمنتهجة من قبل المؤسسة التي تسهر على تلقين عمالها أساليب و كيفية العمل خاصة الجدد منهم ، و طبيعة التدريب هو في الغالب داخلي ، كما توجد أصناف أخرى من التدريب كالتكوين المهني " Perfectionnement Professionnelle و التكوين المهني المتخصص " Formation Professionnel Spécialisée في مركزي عين مليلة والبليدة

## الاستنتاج العام

إضافة إلى التكوين أو التدريب خارج أرض الوطن إذا دعت الضرورة . فكلما زادت اقدمية العمال زاد عدد المرات التي يتلقى فيها العامل التدريب و العكس صحيح.

بالرغم من النقص المسجل في المؤسسة بعدد فترات التدريب، وعلى الرغم من الاختلافات المسجلة بين مختلف مستويات العمال، إلا أن النتيجة والإجماع كان واحد و هو أن المدة الزمنية المبرمجة للتدريب كافية للإحاطة بالبرامج المسطرة للتدريب وفهم محتواه و بلوغ مقاصده.

بالرغم من التقييمات السلبية المقدمة للتدريب إلا أن النسبة العالية من العمال وبمختلف الفئات السوسيو- مهنية قد أشادت بالدور الايجابي الذي يضطلع به التدريب و منه التناسب التام لبرامج و طرق التدريب مع طبيعة عمل المؤسسة و هذا حسب مختلف مستويات العمال الدراسية ، هو استنتاج آخر يضاف لصالح عملية التدريب التي تستعملها المؤسسة و الذي يمس بصفة مباشرة أساليب عمل المؤسسة.

إن مختلف الفئات السوسيو- مهنية قد أجمعت على أن التدريب يعمل فعلا على تحسين كفاءات و قدرات العمال ، لثراء برامجه و ما يقدمه من فوائد للعمال ، خاصة إذا وضعنا في الحسبان طبيعة العمل الخطير و التي يتميز بها القطاع.

تعمل المؤسسة على إتباع برامج تدريبية واعدة تعمل على مسايرة التكنولوجيات المعاصرة و هذا حسب مختلف مستويات العمال الذين أشادوا بذلك ، و أن جميع العمال و بمختلف شرائحهم أو فئاتهم السوسيو- مهنية معنيون و في حاجة لعملية التدريب وقد أقر العمال المبحوثين وبمختلف مستوياتهم الدراسية على أن للتدريب أفضلية على العمال في تزويدهم بمختلف المقومات الضرورية لعملية العمل، الذي يعمل على زيادة المعرفة للعمال وصقل المواهب و إثراء المهام ، و هذا كل حسب احتياجه فما يحتاجه الإطار قد لا يحتاجه الفئات الأخرى ، فكل فئات العمال قد أقروا بالبعد المعرفي للتدريب.

و للتدريب اثر في التقليل من الحوادث المهنية بل المسؤول عنه و خاصة عند العمال الذين ليست لهم تجربة كبيرة و التي وصلت حتى لإصابات مميتة ، لينقص مفعوله قليلا عند أكثر العمال تجربة و اقدمية كما سجلت الدراسة تفاعل ايجابي واستحسان لأغلبية العمال ونظرتهم لنوعية البرامج المعتمدة في عملية التدريب و خاصة فئات التنفيذ التي رأت في برامج التدريب وسيلة لتدارك النقص وتفاني في العمل .

إن أغلبية العمال و باختلاف مستوياتهم الدراسية و بنسب عالية قد أقرت و أكدت أن المؤسسة تعتمد طرق حديثة و متطورة لتدريب عمالها و موظفيها، لمواكبة التكنولوجيا المتطورة في جميع نشاطاتها، و هو ما اكسبهم رضاهم عنه بما في ذلك العمال الذين لديهم تجربة و اقدمية في العمل ، و منه نقول بان الفرضية الثانية والقائلة أن تنمية العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية يعتمد على التكوين و التدريب قد تحققت هي الأخرى نسبيا .

\* إن تفاعل العمال مع سياسة التحفيز محدود إلى درجة ما ، و جب عليها تفعيله أكثر حتى تتال به رضا الأغلبية الساحقة من العمال و الذي سينعكس لا محال عن المؤسسة ككل، وقد كان لخيار التحفيز المادي و المعنوي معا خير أنواع التحفيز لدى العمال خاصة الأكبر سنا حيث أنها لم ترجح واحد عن الأخر، لتأتي الحوافز المعنوية بعدها ، في حين عاد اختيار الحافز المادي للعمال الأصغر سنا لحاجتهم الكبيرة لذلك، كما وجد استياء بين العمال في نظرتهم للتحفيز و مرد ذلك لعدم وجود عدالة بين العمال في تقديم الحوافز، خاصة من قبل العمال الأكبر سنا ، عكس العمال الشباب الذين لم يكونوا بدرجة زملائهم .

ووجدت علاقة قوية و كبيرة بين نظام الحوافز و الدافعية للعمل ، خاصة إذا كان هذا الحافز مدعما و مفعلا بصورة عادلة بين جميع العمال الذي تماشى و ما أكده تايلور في تجاربه، إلا أن اغلبيه العمال لم يبديوا رضاهم عن نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة ، خاصة الفئات العمالية الكبيرة في السن التي أبدت العديد من الانتقادات والتذمر اتجاه نظام التحفيز

لتعلنها و بصراحة عدم رضاها عنه ، و ذلك نتيجة تداعيات الأسباب السابقة كعدالة توزيع التحفيز مثلا.

عدم كفاية الأجر الشهري و عدم إمكانية الادخار منه ، باستثناء الذين أزواجهم أو زوجاتهم يعملون فإنهم في أريحية مادية مقارنة بأقرانهم من العمال، مما دفع بالبعض البحث عن أعمال موازية خاصة فئة الشباب، ولكن رغم انتقاد العمال لعامل الأجر المتقاضى ، إلا أنهم أقروا بأن الأجر يعكس الجهد المبذول باستثناء تحفظ بعض ممن لهم أكثر اقدمية عمل عن ذلك.

إن أغلبية العمال و خاصة ذوي التجربة و الاقدمية المحدودة لم يتلقوا ترقية بالمؤسسة، في مقابل ذلك نجد البعض منهم و رغم حداثتهم في العمل إلا أنهم قد تلقوا ترقية ، كما أن نظام الترقية موجود أكثر لدى فئة الإطارات منه من بقية الفئات الأخرى، فكلما صعدنا في السلم الوظيفي كلما زادت نسبة الترقية ، وكلما تنازلنا في السلم الوظيفي نقصت الترقية غير أن العمال المبحوثين قد تغاضوا عن الترقيات الأخرى من درجة إلى درجة و من رتبة إلى رتبة بالرغم من تواجدها كتنظيم تسير عليه المؤسسة و لديه تغطية قانونية .

إن المؤسسة و في نظر العمال لا تبالي بعامل الكفاءة المهنية من منظور الترقية ، ولكن تعطي الاعتبار الأكبر للاقدمية الزمنية هذا من ناحية ، و نظر العمال للترقية نظرة زيادة في المسؤولية و ما يتجلى عنها من أتعاب و مهام و أعباء ، و خاصة من طرف فئتي أعوان التحكم و التنفيذ اللذان لم يعنيا كثيرا بالترقية لأنها كانت بعيدة عنهم ، فيما كان الخيار الثاني للترقية هو زيادة مادية أو " زيادة في الدخل " ، كما أن نظام و طريقة الترقية بالمؤسسة غير عادل خاصة بالنسبة للعمال الذين أمضوا عمرا طويلا بالمؤسسة ولم يذق طعم الترقية ، الأمر الذي عكس عدم الرضا المسجل للعمال و خاصة منهم أصحاب الاقدمية الكبيرة في العمل و الذي لديه أسبابه ذكرنا العديد منها بالأخص عدم ترقية للعديد من العمال و نظرتهم المزدرية للترقية ، وهذا ما نفّر العديد من العمال بمغادرة المؤسسة إن سنحت لهم الفرصة

كرد فعل عن عدم رضاهم على ظروف العمل خاصة فئة الإطارات منهم ، أما عن العمال الذين أبوا التنقل فليست أجواء العمل ومحيط المؤسسة من أبقثهم و إنما قريهم من مرحلة المعاش هي من كانت وراء ذلك ، وعليه تكون أغلب مؤشرات الفرضية الثالثة تجاوب معها العمال بسلبية و بالتالي نقول بأن الفرضية الثالثة والقائلة أن استقرار المورد البشري واستمراريته في المؤسسة يستند على سياسة التحفيز و الأجور والترقية لم تتحقق ، بل الأخرى أن نقول بأن كل من التحفيز والأجور و الترقية باتت تؤرق العامل الجزائري .

خاتمة

### خاتمة :

تناولت الدراسة موضوعا ذا أهمية كبرى مس بصورة مباشرة واقع حال إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية جزائرية عريقة، ولها وزنها مكانتها الاجتماعية والاقتصادية سواء أن داخليا و خارجيا و هي مؤسسة سونلغاز، كونها تشغل قطاعا جد حساس و حيوي و المتمثل في طاقتي الكهرباء و الغاز، و أن طبيعة عمل المؤسسة مرهون بالعديد من الرهانات و العلاقات و الحتميات ، موضوع الدراسة قد وقع في شقين مكملين لبعضهما تنمية الموارد البشرية و ما ينجر عنها من تنمية اجتماعية التي تباينت الآراء حول قياسها سواء كميأ أو كيفيا ، حيث تعددت و تباينت العديد من النظريات والمدارس في تفسير و تحليل هذه الظاهرة المعقدة والمركبة ، منها البنائية الوظيفية ، المدرسة العلمية والعلاقات الإنسانية والعديد من المدارس المحدثة الأخرى، واعتبار طبيعة الموضوع يمس العديد من الجوانب منها التنظيمية التسييرية الاقتصادية حتى السياسية منها ، الأمر الذي أفرز العديد من الرؤى و الزوايا المختلفة.

وفي ظل التحولات العميقة والتطورات الجديدة والمتلاحقة التي تواجهها مختلف المؤسسات في الوقت الراهن، في مجال تنمية القدرات العلمية والعملية لمختلف العملاء و في جميع المجالات كالمجال العلمي و التكنولوجي و التنظيمي ، فقد وقع عبء ذلك على إدارة الموارد البشرية كي تساير هذا الزخم من التغيرات ، فأوكلت المؤسسات لمواردها البشرية مسؤولية ذلك التحول ومواكبة التغير، و منه أصبح الاهتمام الأفضل و الانشغال التام والعناية الفائقة و الاستثمار المحبذ ، موجه للموارد البشرية باعتبارها العامل الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه مختلف المؤسسات لتحقيق أهدافها ، و اعتبر كطاقة ذهنية وقدرة فكرية و رأس مال ثابت ومصدر هام للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ، و مما زاد من قيمته وفعاليتة هي التحولات البيئية التنافسية الذي يعرفها العالم في الوقت الحالي والمرشحة بزيادة حدتها أكثر في

المستقبل القريب، الأمر الذي فرض على مختلف المؤسسات ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد والكفاءات البشرية، كالتعرف على نقاط القوة في مواردها و استغلالها أفضل استغلال، وتحديد مواطن الضعف بها و معالجتها في أحسن الظروف و رسم استراتيجيات آنية و توقعية بما سيسفر عنه المستقبل القريب حتى تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة الواقع والحفاظ على كيانها و استقرارها.

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية كمنسق مفتوح يتأثر بمختلف التغيرات الحاصلة يستدعي دراسة معمقة عن الإستراتيجية المعتمدة من قبلها لمواكبة التحول السريع الحاصل من جهة ، و المرهون بالعديد من التحديات الأخرى كمشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ، ورفع القيود الجمركية وفتح المجال للاستثمار من خلال الشراكة الأوروبية و الآسيوية و مختلف التنظيمات الاقتصادية العالمية ، وكل ما تفرزه العولمة الاقتصادية و الشروط الواجب التحلي بها ، الأمر الذي يطرح مشكلة مقدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة الخارجية وفق إمكانياتها المادية و البشرية ، فبات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتبنى استراتيجيات فاعلة لرفع التحدي والتأقلم مع إفرزات المحيطين الداخلي والخارجي ومجابهة التغيرات .

فقد اتضح من خلال الدراسة أن إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة متمثلة في الوظائف المنوطة بإدارتها بداية من جذب المورد البشري و انتقاء عناصره خاصة الكفاءة منها بترشيد عمليتي الاستقطاب و التوظيف فقد أظهرت الدراسة أن دعاية التوظيف متوفرة ووظيفة الاستقطاب مفعلة وأنها تحتكم إلى بعض المعايير الموضوعية في اختيار الموظفين بالمؤسسة و التي يجدر بها أن تفعلها بصيغة ونزاهة أكبر حتى يمكنها من الخروج من بعض سلبيات التي تتخبط فيها ، كما حُسب للمؤسسة مساهمتها للتغيير خاصة التكنولوجي والتماشي معه ، من خلال فاعلية نشاطي التكوين و التدريب



الذين يعتبران وسيلتين أساسيتين لرفع الكفاءات وقدرات العمال وإثراء المهام ، ودورهما في التقليل من الحوادث المهنية ، فالبرغم من النقص المسجل خاصة في فترات التدريب إلا أنه أثبت نجاعته و فائدته الكبرى التي تنعكس على الفرد و على المؤسسة في نفس الوقت ، فيقع على عاتق المؤسسة تفعيله أكثر إذا ما أرادت التنمية والتطور لكيانها.

لكن النقاط السلبية لإدارة المؤسسة تكمن في الإستراتيجية الهشة التي تعتمدها للمحافظة على مواردها البشرية ، و الذي انعكس على نظام التحفيز الايجابي الغير مفعّل بالمؤسسة بما فيه كفاية وهو الأمر الذي أثار حفيظة العمال في عدم التجاوب معه ، إضافة إلى الضائقة المالية التي يتخبط فيها الشريحة العمالية لعدم كفاية الأجور المتقاضاة لتلبية متطلبات الحياة المتعددة ، و سجلت الدراسة مجموعة من السلبيات التي أحاطت نظام الترقية بالمؤسسة و الذي استتكرته نسبة كبيرة من العمال، حيث عصفت به العلاقات الشخصية والعلاقات غير الرسمية ، فالأجدر بالمؤسسة أن تفعّله بطريقة أفضل و أعدل لنظام الترقية حتى تكسب ود و رضا العمال، و الذي من شأنه أن يأتي بأكله مستقبلا.

وللخروج من السلبيات المسجلة وجب على إدارة وسلطات المؤسسة بالتعاطي الإيجابي وترشيد إدارة الموارد البشرية ، و تحكيم المنطق و العلم و العدالة الاجتماعية واعتماد أنجع الاستراتيجيات و السبل في تنمية مواردها البشرية واعتبار الطاقات البشرية أصولا حقيقية ضمن إستراتيجيتها، و تعتمدهم كرأس مالها النوعي ، يمكنها عندئذ أن تخوض بهم المشاق وتتحدى بهم الصعاب.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية :

1. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .
2. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التنمية الاجتماعية و حقوق الإنسان - نظرة اجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002.
3. إحسان حفزي ، علم الاجتماع التنمى ، دار المعرفة الجامعية ، الأزارطة الإسكندرية ، 2006.
4. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمى فى عصر التعبير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
5. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2010.
6. أحمد الشكلاوي، التغير والبناء الاجتماعى، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968.
- 7.
8. احمد سليمان ، التنظيم القانونى لعلاقات العمل فى التشريع الجزائرى، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994 .
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمى - مدخل بناء المهارات- ، ط1 ، الدار الجامعية القاهرة، 2000 .
10. أحمد ماهر ، دليل إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
11. احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك فى الاتصال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
12. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة.

13. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
14. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، 2000 .
15. إسماعيل سعيد، مقدمة في اقتصاد التنمية، دار هومة، الجزائر، 1997.
16. أمحمد الحسن ، علم الاجتماع الاقتصادي ، دار وائل للنشر، ط2 ، عمان، 2010.
17. أندرو ويستتر، ترجمة عبد الهادي والي، السيد الزيات، مدخل إلى علم الاجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1995.
18. ب. برنييه ، إ. سيمون، أصول الاقتصاد الكلي ، ترجمة عبد الأمير إبراهيم شمس الدين، المؤسسات الجامعية للدراسات، لبنان، 1989
19. بلقاسم سلاطنية ، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1 ، دار الفجر، القاهرة، 2008 .
20. جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود ، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الازارطة ، الإسكندرية ، 2004 .
21. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي ، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986.
22. جورج فريدمان ، بيار نافيل ، رسالة في سوسيولوجيا العمل ، ترجمة حسين حيدر ، الجزء 2 ، ط 1، منشورات عويدات ، بيروت . باريس ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر 1985.
23. جيمس جواتيني وريتشارد ستروب، الاقتصاد الحرفي العام والخاص، ترجمة محمد عبد الصبور علي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1987.
24. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان ، بدون سنة.
25. حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 2002.
26. حسن شحاتة سعفان، أسس علم الاجتماع ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964.

27. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، سنة 2009.
28. خيري عزيز، قضايا التنمية والتحديث من الوطن العربي ، دار الآفاق الجديدة، بيروت، سنة 1983.
29. دلال ملحس استيتية ، التغير الاجتماعي و الثقافي ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2008 .
30. دومينيك سلفاتور، ترجمة محمد رضا علي العدل، نظريات و مسائل في الاقتصاد الدولي، سلسلة ملخصات شوم ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1993.
31. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 .
32. رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2007.
33. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 .
34. رمزي علي إبراهيم سلامة، اقتصاديات التنمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1991.
35. رمضان محمد مقلد و آخرون ، اقتصاديات الموارد و البيئة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
36. ريمون كيفي ، لوك فان كمبنهود ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة ، يوسف الجباعي ،المكتبة العصرية للطباعة و النشر، بيروت ، لبنان ، 1997.
37. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.

38. سعيد النجار ، تاريخ الفكر الاقتصادي من التجاربيين إلى نهاية التقليديين ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1973.
39. سعيد عيد مرسي بدر ، عملية العمل - مدخل لعلم الاجتماع الصناعي - ، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية ، 1992.
40. سنان الموسوعي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2006.
41. سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
42. السيد الحسيني، التنمية والتخلف دراسة تاريخية بيانية، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1980.
43. صالح العساف ، المدخل إلى العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1989 .
44. صالح خليل أبو إصبع ، الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة ، ط 5 ، دار مجداوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
45. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، ط 1 دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 .
46. صلاح الشتواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة الشباب الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 1999.
47. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، 2000.
48. طارق السيد ، علم اجتماع التنمية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007 .
49. طلعت مصطفى السرجي (وآخرون) ، التنمية الاجتماعية المثل والواقع، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، 2001.
50. عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، ط 2 ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2009.

51. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 1998 .
52. عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
53. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة ، القاهرة، 2002.
54. عادل مختار الهواري ، عبد الباسط عبد المعطي، علم الاجتماع والتنمية - دراسات وقضايا- ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
55. عباس انس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2011.
56. عبد الباسط محمد حسن ، التنمية الاجتماعية ، ط 4 ، مكتبة وهبية، القاهرة، 1982 .
57. عبد الباسط محمد حسين، التنمية الاجتماعية، المطبعة العلمية، معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة ، 1970.
58. عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية و بناء مجتمع المعرفة - قراءة في تجارب الدول العربية و إسرائيل و الصين و ماليزيا، ط 1 ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان ، 2008 .
59. عبد الرحمان يسري احمد، تطور الفكر الاقتصادي ، الجزء الأول ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
60. عبد الرحيم تمام أبو كريشة ، دراسات في علم اجتماع التنمية، المكتب الجامعي الخدمة، الإسكندرية 2003 .
61. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.

62. عبد القادر محمد هيد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003/2002 .
63. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
64. عبد الكريم غريب ، تدبير الموارد البشرية، ط1 ، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة ، الدار البيضاء ، المملكة المغربية، 2012.
65. عبد اللطيف الجابري ، تأهيل الموارد البشرية ، ط 1، منشورات عالم التربية ، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المملكة المغربية، 2012.
66. عبد الله الصعيدي، مبادئ علم الاقتصاد، مطابع البيان التجارية، دبي، 2004.
67. عبد الهادي محمد والي ،مقدمة الكتاب أندرو ويبستر، مدخل لعلم الاجتماع التنموية ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1995 .
68. عدلي علي أبو طاحون ، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
69. عزام أبو الحمام ، الإعلام و المجتمع ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن . 2011 .
70. علس محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1984 .
71. علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ،إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية ، شركة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 .
72. علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، منهج تحليلي ، ب ط ، القاهرة ، 1975
73. علي محمود ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.



74. عليوة السيد ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ط 1 ، مركز القدرات للاستثمارات ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
75. عمار بوحوش ، الذنبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الطبعة الثالثة منقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
76. عمار بوحوش ،الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1984.
77. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 1991 .
78. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط 1 ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2001 .
79. فضيل شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.
80. فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 1 ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1989 .
81. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 2008.
82. كامل بربر ، إدارة الموارد و كفاءة الأداء التنظيمي ، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، مصر ، 1997.
83. كامل عمران، التنمية في الوطن العربي، مطبعة الاتحاد، دمشق ، سوريا، 1990/ 1991 .
84. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم - ، ط 3 ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2004 .
85. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 1996.

86. الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
87. كميل حبيب ، حازم البني، من النمو إلى التنمية إلى العولمة و ألغات، المؤسسة الحديثة للكتاب ، طرابلس ، لبنان ، 2000.
88. كينان كيت ، ترشيد و تحفيز الموظفين ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، ناجي حداد ، الدار العربية للعلوم ، بيروت لبنان ، 1995.
89. لحسن بوعبد الله ، محمد مقداد : تقويم العملية التكوينية في الجامعة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1998 .
90. مايكل ابدجمان ، ترجمة محمد إبراهيم منصور ، الاقتصاد الكلي ، النظرية والسياسة ، دار المريخ،الرياض ، المملكة العربية السعودية ،1999.
91. مبروكة عمر محيرق ، التأهيل والتدريب المهني بمرافق المعلومات في العصر الالكتروني، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
92. محروس محمود خليفة ، التنمية البشرية وقضاياها النظرية والمنهجية (تحليل نقدي)، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2003.
93. محمد أحمد الدوري، التخلف الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
94. محمد الجوهري ، (وآخرون) ، ميادين علم الاجتماع ، دار المعارف ، القاهرة 1973 .
95. محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
96. محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
97. محمد انس قاسم جعفر، نظم الترقيّة في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1973.

98. محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية ، عالم الكتب، القاهرة ، 1993 .
99. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2002 .
100. محمد حماد الشطا ، النظرية العامة للأجور و المرتبات ، دار النشر العربية، القاهرة ، مصر ، 1982.
101. محمد صفوح الأخرس ، علم الاجتماع ، المطبعة الجديدة ، دمشق ، سوريا ، 1983، 1984\ .
102. محمد عبد العزيز عجيمة ، إيمان عطية واصف، التنمية الاقتصادية، دراسات نظرية وتطبيقية ، قسم الاقتصاد بجامعة الإسكندرية، الإسكندرية ، 2000.
103. محمد عبد العزيز عجيمة وآخرون، التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.
104. محمد عبد الفتاح محمد ، التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 .
105. محمد علي غربي ، إسماعيل قيرة، و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر القاهرة ، 2007 .
106. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
107. محمد محمود الجوهري ، علم اجتماع التنمية ، ط1 ، دار المسيرة ، الأردن 2010.
108. مدحت القرشي ، تطور الفكر الاقتصادي ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008.
109. مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية -الاتجاهات الحديثة - ، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
110. مدحت محمد العقاد، مقدمة في التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.

111. مصطفى السرجي (وآخرون)، التنمية الاجتماعية المثال والواقع، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، 2001 .
112. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، ب ط ، القاهرة ، 1994.
113. مصطفى يوسف الكافي، إدارة أنظمة الأمن و السلامة المهنية و الصحية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للطباعة والنشر ،عمان، الأردن، 2014 .
114. مفتاح عبد السلام الشويهي، الصحة و السلامة المهنية، ط 1 ، إدارة المطبوعات و النشر ، بنغازي ، ليبيا، 2008 .
115. ملحم سامي محمد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
116. منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1976 .
117. منى عطية خزام خليل ،التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث ، الازاريطة، الإسكندرية ، 2010 .
118. مهدي حسن زوليف ، الإدارة ، نظريات ومبادئ ، ط 1 ، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن، 2001.
119. مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
120. مهدي حسن زوليف ،إدارة الأفراد ، ط1،مكتب مجتمع العربي للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2003.
121. مهدي حسن زوليف و آخرون، أساسيات في إدارة الأعمال ، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن ، 1995 .

122. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط9، دار مجدلاوي، عمان الأردن، 1999.
123. مورييس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عامة - ، ترجمة ، بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون ، الإشراف و المراجعة، مصطفى ماضي ، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004.
124. موسى، بكري الطيب ، إدارة الأفراد ، طبعة ثانية، جي تاون، الخرطوم، السودان، 1999.
125. ميشيل تودارو، تعريب محمود حسن حسني ، محمود حامد محمود عبد الرزاق، التنمية الاقتصادية ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006 .
126. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
127. نبيل السمالوطي علم اجتماع التنمية ، دراسات في اجتماعيات العالم العربي إطار النهضة العربية، بيروت، 1981 .
128. نعيم إبراهيم الدهري، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، أريد ، الأردن، سنة 2009.
129. نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، ط 1 ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن، 2009 .
130. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
131. هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
132. هشام محمود الاقداحي ، مشكلات التنمية والتخطيط في التجمعات الجديدة والمستحدثة ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2010 .

133. هيثم حمود الشلبي ، مروان محمد النصور ، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009

134. يوسف المعداوي، دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.

#### الرسائل المجلات و المقالات العلمية والمنشورات :

135. إبراهيم العيسوي، معنى التبعية، مجلة قضايا فكرية الكتاب الثاني، مطبعة أخوان مورافنتلي، القاهرة ، 1986.

136. أمر رقم 03-06 ، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 ديسمبر 2006.

137. أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي ، الحوافز و أثرها على الأداء - دراسة ميدانية - ، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 93، مجلد 31، 2009 .

138. باسل البساني ، جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة - منابع التكوين و موانع التمكين - ، ط 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ، لبنان، 2009

139. بطاهر علي ، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات و تمويل التنمية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، إشراف الأستاذ الدكتور ثابت محمد ناصر ، جامعة الجزائر، 2005-2006 .

140. رابح كعباش ، سوسيولوجيا التنمية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2006.

141. سيمون تشوداك ، ترجمة، عبد الحميد الحسن، النمو المجتمعي، خمس منطلقات من نتائج التحليل المقارن، منشورات وزارة الثقافة و الإرشاد القومي ، دمشق، 1980.
142. عبد القادر خريش. التحليل الاستراتيجي عند ميشيل كروزييه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول و الثاني. 2011 .
143. عبد الوهاب محمد المصري ، في سبيل تنمية بديلة ، سلسلة الدراسات الاقتصادية، منشورات وزارة الثقافة، ط1، دمشق، 2002 .
144. علوان قاسم نايف ، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة التحدي ، ليبيا ، العدد 7، 2007.
145. محمد دويدار، العولمة الاقتصادية مقولة علمية أم مقولة إيديولوجية ، مجلة دراسات إستراتيجية ، مركز الدراسات و البحوث الإستراتيجية ، جامعة دمشق، سوريا العدد الرابع ، 2002.
146. محمود محمد القردحجي ، اثر عمليات إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة : دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير ، إشراف الدكتور اسعود محمد المحاميد ، قسم الأعمال الاللكترونية ، جامعة الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية، 2013.
147. المرسوم 85- 59 ، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 13، الصادرة في 24 مارس 1985.
148. - نادر فرجاني ، التنمية البشرية : تحدي اكتساب المعرفة في الوطن العربي ، هموم اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1 ، بيروت ، أكتوبر 2001.
149. تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، المملكة الأردنية الهاشمية، 2002.

150. تقرير التنمية البشرية لعام 1996 ، منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك  
1996.

### مواقع الإنترنت :

151. <http://www.joradp.dz/har/dgfp.htm> ، القانون الأساسي العام للوظيفة  
العمومية ، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 15  
يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. يوم 10/16/  
2016 ، 23 سا 25 د

152. أحمد البدري عبد العزيز ، الاتجاهات الحديثة في التدريب ،  
[www.dawahmemo.com](http://www.dawahmemo.com) ، 2016/10/18 ، 15.50.

153. <http://www.joradp.dz/har/dgfp.htm> ، القانون الأساسي العام للوظيفة  
العمومية ، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 15  
يوليو سنة 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. يوم  
10/16/2016 ، 23 سا 25 د.

154. 1-<http://www.semi.es/> أنظمة التحكم و المراقبة عن بعد و كذا أنظمة التحكم  
scada,12/02/2017, 15h25mn. في المراقبة و الحصول على المعلومات

155. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Agence\\_nationale\\_de\\_l'emploi](https://fr.wikipedia.org/wiki/Agence_nationale_de_l'emploi) ،  
05/02/2017;21h20mn.

156. 1-<http://www.forumdz.com>. [Sonelgaz] SCADA : Un Système  
intelligent pour localiser les pannes avec Précision  
12/02/2017,17h15mn.

157. <https://ar.wikipedia.org/wiki> 15/07/2016, 30M21 h.

158. <http://ene.kacemb.com> . 11/10/2016- 19M11h

159. <https://ar.wikipedia.org/wiki>, 15/07/2016 30M21 h ويكيبيديا

الموسوعة الحرة



160. قاسم بوكراع ، دافيد ريكاردو ، -11/10/2016 . [http// ene.kacemb.com](http://ene.kacemb.com) .19M11h

161. – <http://www.cci-sahel.dz/reglementation>, Loi n° 04-19 du 13 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, 02/01/2017, 14h30mn.

### المعاجم :

162. احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978.

163. احمد زكي بدوي ، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر، 1975.

164. احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، دار الكتاب المصري و اللبناني ، بيروت و القاهرة، 1984.

165. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني ، القاهرة ، بيروت ، دون سنة .

166. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان ، دون سنة .

167. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

1988

168. AKTOUF, Omar. Méthodologie des Sciences Sociales et Approches qualitatives des organisations. Presse de l'université , Québec , 1992.
169. Alain Megnant, Ressources Humaines: Déployer La Stratégie, éditions liaison, 2000.
170. Boualem Sansal , La Mesure de la Productivité, OPU , Alger, 1991.
171. Cabin (o), Guèrin, Pigeyere (F) : Gestion des Ressources Humaines, Politique et éléments de théorie, Ed DUNOD, Paris, 1997.
172. Christian Defélix ,Alain Klarsfeld , Ewan Oiry, Nouveaux Regards Sur La Gestion Des Compétences,Vuibert, Paris,2006
173. DAGENAIS, Sylvie. Science Humaines et méthodologie .initiation pratique a la recherche, édition beau chemin itee, CANADA, 1991.
174. Dictionnaire Encyclopédique 2000, Larousse, Paris. Edition Harmattan, Paris, 1997.
175. Genevière Lacono , Gestion des ressources humaines, casbah édition , Alger,2004.
176. Gilbert . j. B Probst et All, Organisation et Management; les Editions D'organisation , Paris ,1997 .

177. Madlene Grawitz, Lexique Des Sciences Sociales, 7<sup>e</sup>  
Edition, Paris, 2000.

MERCURE Daniel & autres, Culture et gestion en Algérie, Politique  
et éléments de théorie, Ed DUNOD, Paris, 1997.

178. Pierre Casse, la formation performante , office des publications  
universitaires, Alger, 1994.

179. – Sekiou .Blondin.Fabi , Gestion des ressources humaines. 2<sup>ém</sup>  
édition de book université , Montréal , 2001.

180. Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, les éditions  
d'organisation, paris , 1986.

181. Stane Davies and Christopher Mayer, Futur wealth ,ma havard  
businiss school–press, boston , 2000.

182. VATIER Raymond, Développement de l'entreprise et  
promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris , 1984.

الملاحق

## \* الجداول

جدول رقم - 3 - يبين علاقة جنس المبحوثين بالتصنيف المهني

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني الجنس
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
89.8	239	98.7	7 4	87	8 0	85.9	85	ذكر
10.2	27	1.3	1	13	1 2	14.1	14	أنثى
100	266	100	7 5	10 0	9 2	100	99	المجموع

جدول رقم - 7 - يبين عدد أولاد المبحوثين

%	ك	عدد الأولاد
37.2	99	بدون أولاد
44.7	119	3 - 1
15.8	42	6 - 4
1.5	4	7 فما فوق
0.8	8	بدون إجابة
100	266	المجموع

جدول رقم 9 - يبين العلاقة بين عاملي السن و الأقدمية في العمل عند العمال  
المبحوثين

المجموع		بدون إجابة		60 - 51		50 - 41		40 -31		30 -20		السن
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإقدمية
38	101	66.7	2	9.1	3	20	12	35.3	49	83.3	35	5 - 1
33.8	90	33.3	1	13.6	3	33.3	20	45.3	63	7.1	3	10 - 6
9.8	26	-	-	4.5	1	6.7	4	12.9	18	7.1	3	15 - 11
3.8	10	-	-	-	-	11.7	7	2.2	3	-	-	20 - 16
14.7	39	-	-	72.7	15	28.3	17	4.3	6	2.4	1	أكثر من 20
100	266	100	3	100	22	100	60	100	139	100	42	المجموع

جدول رقم 23 - يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين ورضاهم عن  
العملية التوظيفية

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرضا عن التوظيف
53	141	43.3	71	66.7	16	65.1	41	83.3	5	88.9	8	نعم
44.7	119	54.3	89	29.2	7	33.3	21	16.7	1	11.1	1	لا
2.3	6	2.4	4	4.2	1	1.6	1	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

جدول رقم - 25 - يبين علاقة المستوى التعليمي للعمال المبحوثين وتلقيهم

التكوين قبل التحاقهم بالمؤسسة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تلقي التكوين
68	181	64	105	79.2	19	74.6	47	50	3	77.7	7	نعم
31.2	83	35.4	58	20.8	5	23.8	15	50	3	22.2	2	لا
0.8	2	0.6	1	-	-	1.6	1	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	164	100	24	100	63	100	6	100	9	المجموع

جدول رقم -29- يبين علاقة اقدمية العمال المبحوثين بمكان تلقي التكوين بعد

الاتحاق بالمؤسسة

المجموع		أكثر من 20		20 -16		15 -11		10 -6		5 - 1		الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مكان التدريب
58.6	156	50	23	50	5	46.2	12	66.7	60	55.4	56	المؤسسة
29.7	79	30.8	13	50	5	38.5	10	24.4	22	29.7	30	خارج المؤسسة
11.7	31	10.3	4	-	-	15.4	4	8.9	8	14.9	15	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

جدول رقم - 32 - من مديرية سونلغاز

يبين متوسط التدريب بالمؤسسة

le calcul de la moyenne de formation

Pour les sociétés métiers : Hommes jours / effectif permanent

Pour les sociétés travaux et services : Hommes jours / effectif global

Intitulé		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Formation Professionnelle Spécialisée (FPS)	Cadre	5.00	-	8	14	15	16	17
	Maitrise	8.00	26.00	14	14	18	12	24
	Exécution	-	-	15	12	12	8	45
	<b>Total Agents</b>	<b>13.00</b>	<b>26.00</b>	<b>37.00</b>	<b>40.00</b>	<b>45.00</b>	<b>36.00</b>	<b>86.00</b>
	H/J	2,235.00	13,080.00	7,950	5,820	5,100	3,310	16,160
	Moyenne de formation FPS	3.05	14.98	5.98	6.11	6.60	5.06	11.33
Perfectionnement Professionnel (PP)	Cadre	42.00	54.00	70	50	30	60	20
	Maitrise	9.00	21.00	20	65	12	30	20
	Exécution	-	-	20	20	8	-	15
	<b>Total Agents</b>	<b>51.00</b>	<b>75.00</b>	<b>110.00</b>	<b>135.00</b>	<b>50.00</b>	<b>90.00</b>	<b>55.00</b>
	H/J	255.00	1,134.00	570	675	250	450	410
	Moyenne de formation PP	12.00	14.04	17.79	20.64	7.34	12.60	7.24



جدول رقم - 39 - يبين علاقة التصنيف المهني للعمال المبحوثين و رأيهم في الأوج للتدريب

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أولوية التدريب
21.8	58	17.3	13	15.2	14	31.3	31	إطارات
24.4	65	22.7	17	32.6	30	18.2	18	أعوان تحكم
13.2	35	24	18	15.2	14	3	3	أعوان تنفيذ
39.1	104	34.7	26	33.7	31	47.5	47	جميع الفئات
1.5	4	1.3	1	3.3	3	-	-	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

جدول رقم - 44 - يبين العلاقة بين اقدمية العمال المبحوثين و رأيهم في برامج التدريب

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	برامج جيدة للتدريب
65.4	174	61.5	24	80	8	84.6	22	58.9	53	66.3	67	نعم
32	85	38.5	15	20	2	15.4	4	38.9	35	28.7	29	لا
2.6	7	-	-	-	-	-	-	2.2	2	5	5	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع



جدول رقم - 58 - يبين علاقة التصنيف المهني للعمال المبحوثين والعمل الموازي إن سئحت لهم الفرصة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني العمل الموازي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
51.9	138	52	39	48.9	45	54.4	54	نعم
47	125	44	33	51.1	47	45.5	45	لا
1.1	3	1.1	3	-	-	-	-	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

جدول رقم - 60 - يبين علاقة التصنيف المهني للعمال المبحوثين والحصول على الترقية الوظيفية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		التصنيف المهني حصلت على ترقية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34.6	92	21.3	16	33.7	31	45.5	45	نعم
62.8	167	74.7	56	63	58	53.5	53	لا
2.6	7	4	3	3.3	3	1	1	بدون إجابة
100	266	100	75	100	92	100	99	المجموع

جدول رقم - 66 - يبين العلاقة بين اقدمية العمال المبحوثين وإمكانية تغييرهم لمؤسستهم إذا  
أتيحت لهم الفرصة

المجموع		أكثر من 20		20 - 16		15 - 11		10 - 6		5 - 1		الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	إمكانية تغيير المؤسسة
50	133	30.8	12	10	1	42.3	11	53.3	48	60.4	61	نعم
48.5	129	96.2	27	90	9	57.7	15	44.4	40	37.6	38	لا
1.5	4	-	-	-	-	-	-	2.2	2	2	2	بدون إجابة
100	266	100	39	100	10	100	26	100	90	100	101	المجموع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

استمارة خاصة بالاستثمار البشري و التنمية الاجتماعية

تندرج هذه الاستمارة في إطار البحث الأكاديمي لإتمام رسالة الدكتوراه  
الموسومة

بـ " بالاستثمار البشري و التنمية الاجتماعية "

من إعداد الطالب : تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

قعدة العيد عيساني نور الدين

بقسم علم الاجتماع و الديموغرافيا جامعة الجزائر 2

يهدف الموضوع لدراسة ومعرفة وتحليل آليات استخدام إدارة الموارد البشرية  
بمؤسسة سونلغاز بالجزائر .

نتقدم بالشكر مسبقا إلى أعزائنا إدارات و عمال مؤسسة سونلغاز بالاغواط الذين

شملتهم الدراسة على قبول المساهمة والمشاركة بأقوالهم وأفكارهم التي ستثري بحثنا لا

محال وذلك من خلال الإجابة بوضع العلامة X أمام الخانة المناسبة.

علما بأن الاستبيان لن يحمل اسم أي إطار أو عامل ، فقط نرجو الإجابة

بعناية وصدق وأن المعلومات موجهة فقط لغرض البحث العلمي و ستحضى

بالسرية و الكتمان.

## الاستبيان

### المحور الأول: معلومات شخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: ..... سنة
- 3- المستوى الدراسي: أمي  ابتدائي  متوسط   
ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- عدد الأولاد: ..... ولد
- 6- الأقدمية في المنصب: ..... سنة
- 7- التصنيف المهني: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

### المحور الثاني: جذب المورد البشري:

- 8- هل ترى أن المنظمة لها وسيلة فعالة في جذب المورد البشري؟ نعم  لا
- 9- هل تعتبر أن عملية الاستقطاب لها علاقة بنجاح برامج المنظمة؟ نعم  لا
- 10- هل ترى أن الأولوية في للاستقطاب يعود للمصدر؟ الداخلي  الخارجي

- في كلا الحالتين لماذا؟

.....  
.....  
11- أثناء توظيفك كيف علمت بوجود مناصب شاغرة بالمؤسسة؟

- عن طريق جرائد

- عن طريق احد المعارف

- عن طريق اتصالك مباشرة بالمؤسسة

- عن طريق الانترنت

شي آخر اذكره؟

.....  
.....  
12- هل أجريت مسابقة كتابية للالتحاق بالمؤسسة؟ نعم  لا

13- هل أجريت مقابلة توظيفية؟ نعم  لا

14- كيف كنت أثناء الاختبار؟ مرتاح  متوتر

- شيء آخر اذكره؟

.....  
.....  
15- هل كان نوعا من الشفافية و الموضوعية في الاختبار؟ نعم  لا

16- في رأيك من يطغى على عملية التوظيف؟ الشهادة أو المؤهلات

الوساطة أو المحسوبة  التجربة

- شي آخر اذكره؟

.....

.....

17- هل العملية التوظيفية بالمؤسسة تستند على معايير علمية ومنطقية؟ نعم  لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

.....

.....

18- هل العملية التوظيفية بالمؤسسة تراعي التغيرات و التطورات التكنولوجية؟

نعم  لا

19- هل هناك من تم استبعادهم رغم جدارتهم؟ نعم  لا

20- هل ترى أن كل الذين تم توظيفهم ذووا كفاءات نعم  لا

21- هل أنت راضي عن العملية التوظيفية الممارسة؟ نعم  لا

22 - هل لك أن تبدي لنا اقتراحا عن طريقة ناجعة للعملية التوظيفية؟

.....



.....

### المحور الثالث : تنمية المورد البشري

- 23- هل كان لك تكويننا قبل توظيفك ؟  نعم  لا
- 24- هل تلقيت تدريبا بعد التحاقك بالمؤسسة؟  نعم  لا
- إذا كان نعم ، أين كان ذلك ؟  بالمؤسسة  خارج المؤسسة
- 25- كم مرة تلقيت تدريبا ؟  مرة واحدة  مرتان  أكثر من مرتين
- 26- ما هو تقييمك للدورات التدريبية ؟  مفيدة  غير مفيدة  نوعا ما
- في كافة الأحوال لماذا ؟
- .....

- 27- هل كانت مدة التدريب؟  كافية  غير كافية
- 28- هل التدريب تناسب و طبيعة العمل ؟  نعم  لا
- 29- هل يساهم التدريب في تحسين الكفاءات؟  نعم  لا
- 30- هل ترى أن التدريب يتمشى و التغيرات التكنولوجية المعاصرة ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 31- في رأيك من الأوجح للتدريب ؟  الإطار  عون التحكم  المنفذ

32- هل ترى أن التدريب يزيد في إنتاجية و مردودية المؤسسة ؟ نعم  لا

33- في رأيك ماذا يحقق التدريب ؟  عائد مادي  زيادة معرفة  ترقية

شيء آخر اذكره ؟

.....  
.....

34- في رأيك ، ما هي أهداف التدريب ؟

كسب معارف جديدة  رفع مهارات  إعادة تأهيل

شيء آخر اذكره ؟

.....  
.....

35- في رأيك هل ساهم التدريب في ؟ - زيادة القدرة على الأداء و العمل

- السرعة في أداء العمل

- تطوير طبيعة أداء العمل

- الدقة في الأداء

أشياء أخرى اذكرها ؟

.....  
.....

36- في رأيك هل ساهم التدريب في التقليل من الحوادث المهنية؟ نعم  لا

37- هل يعمل التدريب على تنمية قدرات العامل؟ نعم  لا

38- هل تقوم المؤسسة بالتحديد الجيد لبرامج التدريب؟ نعم  لا

39- هل التدريب يعتمد على طرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف؟ نعم  لا

40- هل أنت راضي عن البرامج التدريبية المطبقة في مؤسستكم؟ نعم  لا

في حالة لا لماذا؟

.....

.....

### المحور الثالث : الحفاظ على المورد البشري

41- هل تعتمد المؤسسة على نظام حوافز فعال؟ نعم  لا

في حالة نعم فيما تتمثل هذه الحوافز؟

.....

.....

42- هل هذه الحوافز؟ كافية  غير كافية

43- أيهما تفضل؟ الحوافز المادية  الحوافز المعنوية  كلاهما معا

44- هل هناك عدالة في تقديم الحوافز؟ نعم  لا

- في حالة لا لماذا ؟

.....  
.....

45- حسب رأيك هل تساهم الحوافز في دفع العمال نحو العمل؟ نعم  لا

46 - هل أنت راضي عن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة؟ راضي  غير راضي

- في كلا الحالتين لماذا؟

.....  
.....

47- هل الأجر الذي تتلقاه؟ كافي  غير كافي

- في كلا الحالتين لماذا ؟

.....  
.....

48- هل الأجر الذي تتلقاه يعكس ما تبذله من جهد؟ نعم  لا

49- هل تقوم بالادخار من راتبك الشهري؟ نعم  لا

50- هل لديك مدخول مالي إضافي؟ نعم  لا

51- إذا سنحت لك الفرصة بعمل موازي هل تعمل؟ نعم  لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

.....  
.....  
52- هل الزوج(ة) يعمل أو تعمل ؟  نعم  لا

53- هل سبق و أن ترقيت في عملك ؟  نعم  لا

54- هل الترقية تعود إلى ؟  الكفاءة  الأقدمية  كلاهما

- أشياء أخرى أذكرها ؟

.....  
.....

55- هل ترى أن نظام الترقية ؟  عادلا  غير عادل

- في كلا الحالتين لماذا ؟

.....  
.....

56- هل ترى في الترقية ؟  - زيادة في الدخل

- زيادة في المسؤولية

- زيادة في الاعتبار

- أشياء أخرى أذكرها ؟

.....

.....

57- هل أنت راضي على نظام الترقية بالمؤسسة ؟ نعم  لا

- في كلا الحالتين لماذا ؟

.....

.....

58- إذا أتاحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة أخرى هل تغادر المؤسسة الأم ؟

نعم  لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

.....

.....