

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة في تفعيل أداء الموارد  
البشرية

دراسة ميدانية لمؤسسة "Soficlef" المتخصصة في صناعة وتجارة الخردوات العامة  
الواقعة بـ سي مصطفى - ولاية بومرداس -

رسالة لنيل درجة الدكتوراه

التخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د. حقيقي نور الدين

إعداد الطالبة:

ملال عنينة

أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- الدكتورة : مختاري يمينة.....رئيسة
- 2- الأستاذ الدكتور : رميتة أحمد .....مقروا
- 3- الدكتور : خياطي محمد العزيز.....عضوا
- 4- الدكتورة نعيمة مدان.....عضوا
- 5- الدكتور : جاب الله طيبج .....عضوا

السنة الجامعية: 2017-2018



## تقديم موضوع الدراسة:

يعتبر العنصر البشري مورد أساسي في حركة المجتمع وذلك في ظل المنظمات الاجتماعية والمؤسسات الاقتصادية بالخصوص التي يشكلها ويتفاعل فيها، فهو مصدر المعلومات والابتكارات والمعارف التي تحدد معالمها ويضمن لها مستقبلها، فأمام بروز التحديات والتغيرات السريعة والمختلفة التي تشهدها هذه المؤسسات، أصبحت تهتم أكثر بهذا المورد حيث ازداد الوعي لديها لأهميته واعتباره موردا استراتيجيا والتفكير بضرورة الاستثمار فيه من خلال البحث و التقصي في كفاءات إثارة دوافعه وتوجيه سلوكياته للوصول إلى أحسن استغلال للطاقات والقدرات الكامنة فيه وذلك بالاستعانة بجهود المفكرين والعلماء في هذا المجال، والاعتماد على من منظور استراتيجي.

فالمؤسسة الجزائرية في ظل أعقاب فشل سياسات وأنماط التسيير بداخلها منذ الاستقلال، وذلك بالرغم من محاولات الإصلاح التي عرفتها وأثرت على مستوى مردوديتها وفعاليتها ومن جهة ومعالجة الفرد العامل من جهة أخرى بداخلها، جاءت هذه الدراسة للبحث في استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية بالتركيز على المؤسسة الاقتصادية الخاصة، نظرا للانتقال الاقتصاد الوطني إلى نظام القطاع الخاص بالدخول في الاقتصاد الحر والتفكير في أنماط تسيير فعالة من خلال تكريس الملكية الفردية لوسائل الانتاج وحيوية النشاط الاقتصادي، فكان لزاما عليها التخطيط الفعال للموارد البشرية من خلال تبني استراتيجية تفعيل أداءها. هذه الاستراتيجية تم تحديدها في هذه الدراسة من خلال متغيرات؛ استراتيجية التكوين لغرض تحديث المهارات القدرات الفنية والعلمية للفرد العامل إلى جانب استراتيجية نظام الحوافز التي تقوم على تحريك مقومات الرغبة والدافعية إلى العمل فيه، كما تم الاهتمام بتكريس نظام اتصال داخلي فعال لإنجاز العملية الاتصالية بنجاح، في الأخير ركزت الدراسة على أهمية تحقيق الرضا عن العمل لتفعيل الأداء.

بالاعتماد على الأسس المنهجية والنظرية لمعالجة هذا الموضوع وتطبيق المنهج والاستعانة بالأدوات الملائمة توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي كشفت لنا مدى تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال نموذج مؤسسة "Soficlef"

## كلمة شكر

أحمد الله وأشكره ،الذي وفقني في انجاز و اتمام هذا العمل  
كما أتقدم بالشكر الى الأستاذ المشرف السيد "نور الدين حقيقي" على ارشاداته و  
نصائحه القيمة التي ساعدتني في انجاز هذا العمل  
أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تقييمهم لهذا العمل  
أشكر السيد جودي محمد رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة  
"Soficlef" على كل المعلومات التي أفادتني في انجاز هذا العمل

عنينة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

روح أمي الطاهرة، أسكنها الله فسيح جناته

أبي الكريم، أطال الله في عمره

زوجي،

ابني محمد

ابنتي مريم

العائلة الكريمة، الأصدقاء و الزملاء

كل من ساعدني في انجاز هذا العمل و لو بكلمة طيبة

تذكرة

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر
	إهداء
1	مقدمة
<b>الباب الأول: الإطار المنهجي و النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
7	تمهيد
7	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
9	ثانياً: أهمية الدراسة
10	ثالثاً: أهداف الدراسة
12	رابعاً: إشكالية الدراسة
18	خامساً: فرضيات الدراسة
19	سادساً: تحديد المفاهيم و المصطلحات
39	سابعاً: الدراسات السابقة
48	ثامناً : الطرق المنهجية و تقنيات الدراسة
57	تاسعاً: صعوبات البحث
59	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية</b>	
61	تمهيد:
62	أولاً: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
62	1. تعريف إدارة الموارد البشرية
63	2. وظائف إدارة الموارد البشرية
68	3. أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
71	ثانياً: التطور الفكري لإدارة الموارد البشرية

71	1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
72	2. مرحلة الثورة الصناعية
73	3. اسهامات حركة الادارة العلمية
75	4. اسهامات حركة العلاقات الانسانية
76	5. التحول من ادارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية
78	ثالثا: العوامل المؤثرة في تطور النظرة إلى الموارد البشرية
83	رابعا: الاهتمام بالعنصر البشري كمورد استراتيجي
83	1. خصائص الموارد البشرية
85	2. أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري
86	خامسا : التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
87	1. ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
87	2. خصائص الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
90	3. الفرق بين البعد التقليدي و البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
92	سادسا: النظريات المفسرة لتفعيل أداء الموارد البشرية
93	1. نظريات ماسلو لتدرج الحاجات
97	2. نظرية العوامل لهيرزبورغ
98	3. نظرية فيكتور فروم للتوقع
102	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثالث: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية</b>	
104	تمهيد:
105	أولا: إستراتيجية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية
105	1. أسس ومبادئ التكوين داخل المؤسسة الاقتصادية
107	1. أهمية التكوين
109	2. أهداف التكوين
112	3. انواع التكوين

116	4. تصميم استراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية
125	5. معوقات تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية
128	ثانيا: استراتيجية نظام الحوافز في تفعيل أداء الموارد البشرية
128	1. التمييز بين الحوافز و الدوافع
130	2. أهمية التحفيز داخل المؤسسة الاقتصادية
132	3. أنواع نظام الحوافز داخل المؤسسة الاقتصادية
139	4. تصميم استراتيجية نظام الحوافز
142	5. أسباب فشل نظام الحوافز في تفعيل أداء الموارد البشرية
143	ثالثا: استراتيجية الاتصال الداخلي في تفعيل أداء الموارد البشرية
144	1. المبادئ الأساسية لإستراتيجية الاتصال الداخلي
145	2. دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء الموارد البشرية
147	3. العناصر الأساسية لعملية الاتصال الداخلي
149	4. أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة
152	5. معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
155	رابعا: إستراتيجية تحقيق الرضا في العمل في تفعيل أداء الموارد البشرية
155	1. خصائص الرضا عن العمل
157	2. أهمية الرضا عن العمل
158	3. تصميم استراتيجية الرضا عن العمل
161	4. تأثير الرضا عن العمل على أداء الموارد البشرية
164	خامسا: مؤشرات فعالية أداء الموارد البشرية
164	1. مستوى المورد الاقتصادي
165	2. مستوى المورد البشري
170	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
172	تمهيد



173	أولاً: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
173	1. مرحلة التسيير الذاتي
175	2. مرحلة التسيير الاشتراكي
176	3. مرحلة الاصلاحات الاقتصادية
181	4.مرحلة خوصصة المؤسسات
185	ثانياً: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الاقتصاد الحر
186	1.اثر الظروف التاريخية على الموارد البشرية
186	2.انعكاس القيم و معايير المجتمع على الموارد البشرية
187	3. تنشئة الفرد في المجتمع
188	ثالثاً: خصائص اليد العاملة في المجتمع الجزائري
188	1. عامل السن
188	2. عامل التكوين
189	3. عامل الريفية و أثرها على الوسط العمالي
190	رابعاً: نظام التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
190	1. سياسات التكوين
191	4. اصلاحات التكوين
192	خامساً: نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
193	1. خصائص نظام الاتصال الداخلي عبر أنماط تسيير المؤسسة
195	2. اجراءات تفعيل نظام الاتصال الداخلي
196	سادساً: معوقات الأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية
196	1. البيئة الاجتماعية و القيم الثقافية السائدة
197	2. تعقيد النظام الاداري الجزائري
197	3. فشل دور التربية و أنظمة التعليم
198	4. ضعف هياكل و نظم التكوين السائدة
199	خلاصة الفصل
<b>الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة</b>	

<b>الفصل الخامس: تقديم عام للمؤسسة المستقبلية للدراسة و خصائص العينة</b>	
202	تمهيد
202	أولاً: التعريف بالمؤسسة المستقبلية "Soficlef"
205	ثانياً: نشاطات المؤسسة
207	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
208	رابعاً: عرض و تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين
215	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية في مؤسسة « Soficlef »</b>	
217	تمهيد
217	أولاً: استراتيجية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في « Soficlef »
241	ثانياً: استراتيجية نظام الحوافز في تفعيل أداء الموارد البشرية في « Soficlef »
269	ثالثاً: استراتيجية نظام الاتصال الداخلي في تفعيل أداء الموارد البشرية في « Soficlef »
291	رابعاً: استراتيجية الرضا عن العمل في تفعيل أداء الموارد البشرية في « Soficlef »
316	الاستنتاجات الجزئية للدراسة
328	الاستنتاج العام
331	خاتمة
334	قائمة المراجع
الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين النظرة التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية	90
02	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	208
03	توزيع المبحوثين حسب السن.	209
04	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.	209
05	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	210
06	توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية.	211
07	توزيع المبحوثين حسب الأجر المتقاضى.	212
08	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.	213
09	توزيع المبحوثين حسب بعد المسافة من مكان العمل إلى إقامتهم.	214
10	توزيع المبحوثين حسب اهتمام الرؤساء بالمسار الوظيفي.	217
11	تقويم المشرف لأداء العامل.	219
12	مدى الاستفادة من التكوين عند الالتحاق بالمؤسسة.	220
13	توزيع المبحوثين لمدى الاهتمام بالإدارة بالمسار الوظيفي و توفير مجالات تطوير مهارات.	222
14	توزيع المبحوثين حسب أداء المهام بالنظر إلى فئاتهم السوسيو مهنية:	224
15	توزيع المبحوثين حسب مدى مساعدة الدورات التكوينية هم في تفعيل أداء المهام و الرغبة في الاستفادة من تكوين آخر.	227
16	رأي المبحوثين في مدى اهتمام الإدارة بالمسار المهني لهم و ذلك حسب فئاتهم السوسيو مهنية.	229
17	إجراء المؤسسة استقصاء لأراء العمال قبل القيام ببرامج تكوينية.	231
18	استفادة العاملين من الرغبة و الدافعية للعمل من خلال الدورات التكوينية.	232
19	رأي المبحوثين من هدف المؤسسة من تكوينهم.	233
20	تطوير المعارف و المهارات داخل المؤسسة و ذلك حسب الفئات السوسيو مهنية للمبحوثين.	234
21	كيفية تأثير الدورات التكوينية على المبحوثين.	236
22	أنواع التكوين التي يتلقونها.	236

237	تأثير الدورات التكوينية على إنجاز العمل من طرف المبحوثين.	23
239	طبيعة عمل المبحوثين وكفاي الأجر المتقاضي	24
239	مدى تقدير المؤسسة للمجهودات المبذول من طرف المبحوثين	25
243	يبين مستويات نظام الحوافز حسب الفئة السوسيو مهنية للمبحوثين.	26
244	أساليب تقدير مجهودات المبحوثين داخل المؤسسة.	27
246	مدى توافق المبحوثين حول اعتبار الأجر عامل كافي لتفعيل الأداء و ذلك	28
247	حسب حالتهم المدنية.	*
	مدى الشعور بالاحترام و التدبر المبحوثين داخل المؤسسة	29
249	مدى استفاد المبحوثين من المكافآت مقابل المجهودات المبذولة	30
250	طبيعة ظروف العمل المادية للمبحوثين:	31
251	مدى تأثير ظروف العمل المادية على أداء مهام المبحوثين على أحسن وجه.	32
252	عدل المؤسسة في منح الحوافز حسب الفئات السوسيو مهنية	33
	مدى وقوع حوادث عمل بالنظر إلى طبيعة ظروف العمل المادية:	34
254	يوضح العامل الأكثر تحفيز بالنسبة للمبحوثين:	35
256	معادلة الأجر المتقاضي للمجهودات المبذولة حسب الراتب المبحوثين.	36
259	مدى تغيب عن العمل حسب درجة رضاهم عن العمل.	37
261	الخدمات التي تضمنها المؤسسة للمبحوثين:	38
263	مدى الشعور بالانتماء و الولاء إلى المؤسسة حسب أقدمية المبحوثين بداخلها.	39
265	مدى تعبير المبحوثين في اقتراحاتهم بكل حرية داخل المؤسسة و ذلك حسب	40
267	فئاتهم السوسيو مهنية.	*
	مدى تلقي استجابة سريعة أثناء عملية الاتصال.	41
270	الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء عملية الاتصال حسب المبحوثين	42
	مدى ملائمة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لموضوع الرسالة حسب	43
273	المستوى التعليمي للمبحوثين.	
275	مدى ملائمة الوسائل الاتصال لموضوع الرسالة، حسب الفئات السوسيو مهنية	44
276	للمبحوثين.	
	تقييم العملية التخطيطية في نشر المعلومات:	45
278	مدى مساهمة العملية الاتصالية في تفعيل أداء المبحوثين، حسب الفئات	46
	السوسيو مهنية لهم:	

280	كيفية مساهمة العملية الاتصالية في تفعيل أداء المبحوثين:	47
281	مدى مواجهة المبحوثين للمشكلات عند عقد الاجتماعات و نوع هذه المشكلات	48
	طبيعة العلاقات السائدة بين المبحوثين و زملائهم.	49
284	طبيعة العلاقات السائدة بين المبحوثين و رؤسائهم	50
285	مدى عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل و تسيير	51
286	المؤسسة.	*
287	تأثير العلاقات السائدة داخل المؤسسة على أداء مهام المبحوثين.	52
289	مدى رضا المبحوثين عن عملهم و ذلك حسب الأجر المتقاضى:	53
	تأثير مدى استفادة المبحوثين من المكافآت مقابل مجهوداتهم على مستوى	54
290	الرضا عن عملهم.	*
292	مدى وقوع حوادث العمل حسب مدى رضا المبحوثين عن العمل.	55
295	تأثير ظروف العمل المادية على مستوى رضا المبحوثين عن عملهم.	56
	مدى الرضا عن العمل لدى المبحوثين حسب طبيعة العلاقة مع الزملاء	57
296	مدى الرضا عن العمل لدى المبحوثين، حسب علاقتهم برؤسائهم:	58
297	الشعور الاحترام و تقدير المبحوثين من قبل الرؤساء و مدى رضاهم عن	59
399	العمل.	*
301	مدى رضا المبحوثين عن عملهم حسب مدى الاهتمام بالمسار الوظيفي لهم.	60
303	مدى شعور المبحوثين بالرضا عن العمل حسب طبيعة عملهم:	61
	يوضح مدى شعور المبحوثين بالرضا عن عملهم، حسب مستوى تقديرهم	62
305	مجهوداتهم داخل المؤسسة.	
	مدى الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة عند المبحوثين حسب مدى رضاهم	63
308	عن العمل.	
310	مدى اهتمام المبحوثين بجودة المنتوجات.	64
312		
314		

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	هرم تدرج الحاجات عند الفرد حسب ماسلو	01
99	يمثل العلاقة بين العناصر المفسر لدافعية الفرد العامل	02
169	يمثل محددات أداء العنصر البشري	03

## مقدمة:

عرفت المؤسسة الجزائرية مراحل مختلفة تعددت فيه طرق التنظيم و أساليب التسيير، فمباشرة بعد الاستقلال واجه المجتمع وضعية اقتصادية و اجتماعية صعبة، كان من المستعجل تأسيس قاعدة اقتصادية تقوم عليها استراتيجية التنمية باستغلال الموارد الوطنية المتوفرة و إشراك كل الأطراف المعنية وفق نهج اشتراكي يقوم على التخطيط المركزي للشركات الوطنية المؤسسة، حيث تحتكر كل واحدة نشاط إنتاجي معين. هذه التجربة كانت تهدف إلى إبراز السلطة الاقتصادية للعمال بمشاركتهم في تحديد أهداف التنمية واتخاذ القرارات و المراقبة المستمرة للتسيير، فهم المنتجون و المسيرون في نفس الوقت.

لكن تلك الأهداف المطروحة لهذا النظام لم تتجسد في الميدان نظرا لظهور مجموعة من العراقيل و التناقضات، خاصة من ناحية التجسيد الفعلي للمشاركة العمالية، حيث يمكن القول عنه من المنطلق السوسيولوجي ذات تبرير مزدوج<sup>1</sup>، فيرجع الأول إلى سيطرة أجهزة الدولة و إتباعها لسياسة مركزية شديدة انعكست سلبيا على المؤسسات، و الثاني إلى ضعف التكوين التقني و الوعي العمالي، كذا عدم التحكم في أنماط التسيير و التنظيم السلمية مما خلق صراع بين الإدارة كجماعة تكنوقراطية تملك حق الممارسة في الإشراف و أغلبية العمال الذين يحاولون الحصول على الممتلكات و فرض أنفسهم في المؤسسات و جمود العلاقات بينهم. هذه الوضعية عرجت بالمؤسسة إلى أزمة اقتصادية متعددة الجوانب (ثقل المديونية، كبح الإنتاج، البطالة، التضخم...) فعجلت القيام بإصلاحات مختلفة، فمن القطيعة مع النظام الاشتراكي بتحديد اللبنة الأولى للنظام الليبرالي وإعطاء الحرية للمؤسسات في تخطيط استراتيجياتها حتى تتكيف مع ميكانيزمات اقتصاد السوق المتفتح على العالم باتباع آليات و معالم هذا النظام، الذي فرض عليها اللجوء إلى الخصوصية. هذه الأخيرة تمثل من وجهة نظر حل للأزمة التي يتخبط فيها الاقتصاد الوطني و اعتبرت الوسيلة الأفضل للرفع

<sup>1</sup> - مركز الدراسات الوحدة العربية، الأزمة الجزائرية: الخلفيات السياسية، الاقتصادية و الثقافية، ط1، السكندرية، 1996، ص319.

من كفاءات القطاع الإنتاجي و تجاوز سلبيات المؤسسة العمومية، سعيا لمد نفس جديد في دفع عجلة التنمية، وهذا الغرض لن يتحقق إلا من خلال التحكم الأحسن بقواعد التسيير الفعالة في جو المنافسة و ما تفرضه من تحديات و تغيرات متصارعة، هذا ناهيك عن تأثير التطورات التكنولوجية السريعة عليها، فبات على المؤسسات الجزائرية بالخصوص المؤسسة الخاصة التي هي محل دراستنا، بناء استراتيجية محكمة تقوم على الاستغلال والاستثمار الأمثل للموارد المادية و المعنوية لها بالتركيز على العنصر البشري الذي يعد بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة، فكان يعتبر محور اهتمام العديد من الدراسات التي قام بها العلماء و الباحثين في مختلف تخصصاتهم، التي أجمعت على أن هذا العنصر يمثل الدعامة الأساسية للتنمية الاقتصادية، فهو يؤدي دورا حاسما و حيويا في مختلف الأنشطة الاقتصادية، و لنجاح و تميز المؤسسة كان لزاما عليها توجيه استراتيجية ادارة هذا العنصر نحو إرساء آليات جديدة في أساليب التسيير التي تقوم على خلق الدافعية والسبل من أجل تفعيل أداءه. من هذا المنطلق، اهتمت هذه الدراسة بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، باعتبارها ذات أبعاد متعددة تساهم إلى حد كبير في تنشيط وإنعاش الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ، قصد كشف عن ماهية الاستراتيجية التي تعتمد عليها لغرض تفعيل أداء الموارد البشرية فيها، وذلك خلال الاهتمام بعنصر التكوين الذي يمثل أحد المقومات الهامة من أجل صقل قدرات الموارد البشرية و تفعيلها و بعث المواهب من جوانبها العلمية و العملية التي تلبى أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة بقدر عالي من الكفاءات والفعالية عبر مختلف المستويات بداخلها، فالتكوين هو قلب كل الإصلاحات الاقتصادية، و سياسة طموحة لتثمين هذه الموارد، التي تستدعي الاستثمار فيها، بالبحث في تفهم دوافعها المتباينة و كفاءات التأثير عليها للوصول الى تفجير الطاقات الكامنة فيها. هذا الأمر يتطلب أيضا مراجعة أنظمة الحوافز و تجنيدها بصفة فعالة للتأثير على هذه الموارد، فهي تعتبر من المعايير ذات الأهمية البالغة في تحقيق التميز و تفعيل الأداء و ربما الوحيد لدى البعض من شأنها رفع معنويات و تطلعات الفرد العامل كفاءة، نظرا لما توفر من إشباع لحاجاته



الاقتصادية السلوكية و الاجتماعية. من جانب آخر تعتبر عملية الاتصال الناجحة داخل المؤسسة حيث يتم فيها التفاعل الايجابي بين كل أعضاءها و على كل مستوياتها عامل أساسي لتحقيق الأداء الفعال. كما اهتمت هذه الدراسة بتحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين ودمجه ضمن استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية، ذلك أن شعور العاملين بالرضا عن عملهم يجعلهم أكثر فناء وحباً لذلك العمل الذي يخلق الرغبة و الدافعية لبذل مجهودات أكثر و الاهتمام بجودة الأداء، فقد جاءت هذه الدراسة في جانبين حيث حاولنا الجمع بين المعالجة النظرية و الميدانية لمسألة استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة و ذلك في ستة فصول على النحو التالي:

خصص الجانب الأول لعرض الإطار النظري و المنهجي للدراسة، الذي بدوره يضم أربعة فصول، فيتناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، حيث بدأنا باستعراض أسباب اختيارنا لهذا الموضوع و أهميته و كذا أهداف هذه الدراسة تليها الإشكالية، فتتبعها الفرضيات، ثم التعريف بمجموعة من المفاهيم. أشرنا أيضا فيه إلى بعض الدراسات السابقة التي تدخل في إطار موضوعنا، كما يهتم هذا الفصل بالمنهج المتبع و الأدوات و التقنيات التي استخدمناها لجمع و تحليل المعطيات الميدانية، في الأخير قمنا بتوضيح بعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث. بينما خصص الفصل الثاني لدراسة إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي و النظريات المفسرة لتفعيل الأداء البشري. يلي هذا الفصل، الثالث الذي تم فيه عرض استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، بدراسة استراتيجية التكوين، نظام الحوافز و الاتصال الداخلي و تحقيق الرضا عن العمل على الترتيب، كما تم الاهتمام بالأداء و معوقاته. أخيرا يأتي الفصل الرابع ليتناول المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال و تطويرها و تفعيل الموارد البشرية فيها.

فيما يخص الجانب الميداني، قمنا بتقسيمه إلى فصلين، حيث الأول شمل تعريف ميدان الدراسة المتعلق بمؤسسة " Soficlef"، عرض نشاطاتها والهيكل التنظيمي لها وأخيرا تم تقديم خصائص المبحوثين.

أما الفصل الثاني، تطرقنا فيه الى استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة التي فصلناها في متغيرات تمت صياغتها في فرضية الدراسة، فبداية تم عرض أهم المعطيات المتحصل عليها من الميدان والتي تخص استراتيجية التكوين ثم نظام الحوافز، الاتصال الداخلي واستراتيجية تحقيق الرضا عن العمل لدى العاملين لتفعيل أدائهم داخل مؤسسة " Soficlef" بعدها، قمنا بمناقشة مختلف نتائج الدراسة . في الأخير أرفقت هذه الدراسة بخاتمة كحوصلة و نتيجة يستعرض فيها إجابة للإشكالية المتناولة فيها.

الباب الأول:  
الإطار المنهجي  
والنظري

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

#### تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة .

رابعاً: الإشكالية.

خامساً: الفرضيات.

سادساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات .

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: الطرق المنهجية وتقنيات البحث للدراسة .

تاسعاً: صعوبات البحث

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

إن البحث العلمي الاجتماعي يستلزم أولاً اختيار ظاهرة أو مشكلة معينة تتحدى تفكير الباحث و تدفعه إلى محاولة الكشف عن جوانبها الغامضة، فلهذا الغرض من الضروري إتباع الخطوات و الإجراءات المنهجية لمعالجة تلك المشكلة والتي يملئها هذا الميدان العلمي والالتزام بالموضوعية و الحياد أثناء الدراسة بالاستعانة بالمنهج و الأدوات و المقاييس التي تعين على دقة النتائج و الاقتصار على دراسة الوقائع الملموسة من خلال جمع و تحليل المعلومات بطريقة سليمة و صحيحة. عليه يتم استعراض في هذا الفصل مجموعة من العناصر التي توضح أسباب الميل و الأخذ بهذا الموضوع للدراسة، ما الأهمية التي يكتسبها، كذا الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها و ذلك بضبط مشكلة الدراسة في إطار نظري، تليها صياغة الفرضيات و تقديم رزمة من المفاهيم و المصطلحات التي ساعدنا في توجيه و فهم جوانب الدراسة. كما تم توضيح المنهج الذي تتبناه الدراسة والأدوات التي استخدمناها لغرض جمع و تحليل البيانات التي تعالج الفرضيات، هذا بالإضافة إلى تحديد من هو مجتمع بحثنا. من جانب آخر تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم بعض الدراسات السابقة في هذا المجال و الإشارة في الأخير إلى الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز هذا البحث.

**أولاً: أسباب اختيار الموضوع:**

قبل بداية أي بحث في أي موضوع دراسة، يجد الباحث نفسه أمام رغبة ملحة تدفعه إلى فك غموض هذا الموضوع وبذلك يقع الاختيار عليه من بين المواضيع الأخرى الاجتماعية، الذي يصبح شغله الشاغل و يغدو مشكلة فكرية يتناولها بالبحث المنهجي، متحدياً إياها لأن

سيتحصى على فهمها متحايلا عليها بما اختزنه من ذخيرة معرفية حتى يكتشف جميع جوانبها قدر المستطاع.

فنحن كباحثين متخصصين في مجال التنظيم والعمل في علم الاجتماع انصب اهتمامنا حول موضوع يتعلق بأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة وإستراتيجية تفعيلها لبلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق التميز ونجاح المؤسسة. بصفة عامة يمكننا ايجاز أهم الأسباب التي دفعتنا إلى هذا الاختيار في ما يلي:

-الرغبة الملحة لدراسة المؤسسة الجزائرية الاقتصادية كإحدى المنظمات الهامة التي تشكل المجتمع والتي ينتمي إليها الفرد، فنحن من خلال هذا البحث دفعنا الفضول إلى اكتشاف واقع الفرد داخل هذا المجتمع الصغير (المؤسسة) من حيث درجة الاهتمام به ومدى اندماجه فيه وإحساسه بالانتماء إليه، لأنه أي الفرد العامل إذا حضي بالعناية اللازمة سنجد حتما يعمل على تقديم وتسخير كل طاقاته من أجل الحفاظ على استمرارية وتطوير تلك المؤسسة وعليه نريد أن نكتشف مدى تفاعل الفرد العامل مع مؤسسة.

-مؤخرا خرج عمال مؤسسة صناعة الأجرور ومشتقاته بالمنطقة التي نسكن فيها (تيزي وزو) في إضراب دام أكثر من 20 يوم، وذلك احتجاجا على مدير هذه المؤسسة المذكورة والمسيرين فيها، بوصفهم بشتى أنواع التسلط، القهر والاحتقار والإسراف في العمال، مما يدل على تعقد المشاكل داخل هذه المؤسسة وعدم تحكم الإدارة في تسيير مواردها البشرية، الأمر الذي يؤثر حتما على نوعية الإنتاج والمردودية. إذن نحن من خلال ملاحظتنا لهذه الوضعية وكنا في صدد البحث عن مشكل بحث في إطار التنظيم والعمل الذي يعود إلى تخصصنا في هذا الميدان هذا بالإضافة إلى الميل الشخصي إلى مثل هذه المواضيع، قد أثارت تلك الوضعية فينا تساؤلات

وإشكالات عن واقع هؤلاء العمال وما الظروف التي دفعتهم إلى التوقف عن العمل، فكانت هذه الانطلاقة الأولى لنا للاهتمام باستراتيجية محكمة في تسيير وتفعيل الموارد البشرية التي ستحصن المؤسسة من الوقوع في مثل هذه النزاعات التي تعود بالسلب والخسارة الكبيرة عليها من حيث الإنتاجية، و في السوق (المنافسة) ومكانتها وفقدان عناصر بشرية هامة ذكية بداخلها بالاستقالة ومغادرة المؤسسة بحثا عن عمل آخر أين يتم العناية بها وبمهاراتها.

-قابلية الموضوع للدراسة معرفيا والبحث منهجيا.

-الرغبة الملحة في الكشف عن واقع المؤسسة الجزائرية بالخصوص المؤسسة الخاصة وتطوراتها في ظل التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والمعرفية الحاصلة ومدى إمكانياتها لعرض منتوجاتها أمام المنافسة الشرسة العالمية استمراريتها ونجاحها في ضوء الاقتصاد العالمي.

**ثانيا: أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذا البحث في الدور الذي يلعبه العنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية في تحقيق فرص النجاح والازدهار والتقدم.

-فمن الجانب السوسولوجي هذا البحث يقودنا إلى الكشف عن مدى تأثير المجتمع في وجود الإنسان وعلى معنوياته ذلك أن طبيعة الفرد تعتبر وليدة مجتمعه الذي ينتمي إليه إلى درجة معينة وعليه هذه الدراسة تنتج لنا معرفة دور المؤسسة وتأثيرها إيجابيا أو سلبيا على الفرد فيكون فاعلا اجتماعيا أو يحدث له العكس فيصبح خاملا ومغتربا عنه وهذا بفضل استراتيجيات ناجعة في التسيير والتدبير.

هذا الموضوع يتناول التسيير الإستراتيجي الذي يعتبر أهم سبيل للمؤسسة لتقييم المستمر للظروف المحيطة بها وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه.

كما تظهر لنا أهمية هذه الدراسة بالاهتمام باستراتيجية تسيير أهم رأسمال المؤسسة (العنصر البشري) الذي تعتبر أساس تحديد وضعيتها بالتقصي والبحث في برامج وإمكانيات تفعيل أداءه ما يتيح لها إمكانية بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة و متميزة وبالتالي إنجاز الأهداف وذلك لن يتحقق إلا بالاعتماد على مدخل التفكير الاستراتيجي في ظل التهديدات الخارجية والداخلية المتزايدة التي توجد فيها.

-يعتبر هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي حظيت بالاهتمام من طرف العديد من المفكرين في مختلف تخصصاتهم، وهذا بالرغم من التطور والتقدم العلمي الذي توصل إليه إلا أنه موضوع يفتح دائما مجالا للبحث والتجديد.

-هذا البحث سوف يساهم في تمكين المؤسسة الجزائرية الاقتصادية من معرفة أهمية الإستراتيجية في تسيير وتفعيل أداء الموارد البشرية بكشف الأسس والأساليب الناجحة لهذا الغرض وبالتالي الاستعداد أكثر لمواجهة التحديات والرهانات في المحيط الذي نعيش فيه.

### ثالثا: أهداف الدراسة:

إن الغرض من البحث العلمي يكمن في تحقيق مجموعة من الأهداف يكون الباحث قد وضعها منذ البداية، ونحن في دراستنا هذه سطرنا مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

-باعتبار الأفراد وجماعات العمل أهم الوقود وأعظمهم أثر في تشكيل حركة المؤسسة، فهم الركيزة التي يهئ لها فرص الانطلاق والنجاح أو العكس فتكون سبب لمشكلات ينتج عنها



خسائر واحتمالات الفشل والانهايار، فكثير ما يكون فشل المؤسسات يرجع إلى ضعف العاملين وعدم كفاءة المسيرين في التحليل والتخطيط في وضع استراتيجيات كفيلة لهذا المورد الهام وعليه يكمن الهدف الأساسي لهذه الدراسة في الكشف عن مدى وعي المؤسسة الجزائرية الاقتصادية لأهمية العنصر البشري بداخلها لضمان بقاءها وتفوقها بالتعرف على مناهج والسبل التي تتخذها في ظل الإستراتيجية التي تتبناها.

-كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تطورات وتغيرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار التغير الاجتماعي الحاصل ومدى قدرته في التحكم والتسيير الإستراتيجي من خلال صورة مؤسسة Soficlef لهدف تفعيل الموارد البشرية.

-محاولة تشخيص إستراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الخاصة، الأسس والإجراءات التي يلزم اتخاذها ومدى تطبيقها بصفة ناجحة متحكمة في الأرض الواقع.

-هناك هدف شخصي يتمثل في إثراء معلوماتنا في موضوع إستراتيجية التسيير وتفعيل الموارد البشرية من الجانب السوسيولوجي كوننا ننتمي إلى هذا الميدان.

## رابعاً: الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري مورد أساسي في حركة المجتمع والمحدد الأول لمكانته بين المجتمعات الأخرى وذلك في إطار المؤسسات والمنظمات الاجتماعية المتعددة والمختلفة التي يشكلها و يتفاعل فيها. فالأفراد هم حجر الزاوية في جهود هذه المؤسسات الرامية للحاق بركب التطور والتنمية، في عالم يتسم بالتغير وتعدد المؤثرات ومكوناته. وعليه فقد ازداد وعي هذه المؤسسات وادراكها لأهمية هذا العنصر بداخلها و تغيرت نظرتها اليه، حيث طالما اعتبرت عمله كمنشاط مساعد للوظائف الرسمية لها ، ليصبح اليوم موردا استراتيجيا هاما ومصدرا للمعلومات ،الابتكارات والمعارف أيضا ركيزة لتمييزها وتفوقها. فقد حظي هذا المورد بالاهتمام و العناية به من خلال البحث والتقصي في اتجاهاته وكيفيات إثارة دوافعه وتوجيه سلوكياته للوصول إلى استغلال الطاقات والقدرات الكامنة فيه بما يحقق التوازن بين الأهداف التي تنمي مصالحه و تلك التي تطمح إليها المؤسسة، وذلك بفضل اسهامات و جهود العلماء و الباحثين من خلال توجيه الفكر الاداري لهذه الموارد نحو منظور استراتيجي وتطوير الرؤية اليها بإثبات وتأكيد دورها الحاسم كمصدر نجاح المؤسسة أو فشلها، مما أدى الى ادماج تلك النشاطات المساعدة للوظائف الرسمية ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة المؤسسة والأخذ بضرورة الاستثمار في الموارد البشرية و اعتبارها الرأسمال الذي يحدد معالم المؤسسة الحديثة، فمستقبل المؤسسة مرهون بمستقبلها، بالتنبؤ بمختلف التغيرات والتخطيط لها في اطار استراتيجية تقوم على تفعيل أدائها من خلال مجموعة من اجراءات متداخلة و مترابطة فيما بينها. فيمثل التكوين مصدر أساسي في هذه الاستراتيجية ، ذلك أن هذه الموارد ليست بموارد كما يسمونها بل تحمل موارد ذهبية وفكرية فيفضل أن يطلق عليها باسم الكفاءات التي يتوقف عليها نجاح

أي مشروع<sup>1</sup>. فالموارد البشرية هي الثروة الوحيدة الدائمة والقادرة على التجديد والتكيف مع التغيرات حيث أشار شولتز إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه من أجل كسب ثقة وولاء العاملين والذي يعطيهم دافعا لتفعيل أداءهم<sup>2</sup>. فالتخطيط الاستراتيجي التكويني يهدف إلى التعرف على حاجات العاملين وتكييفها لمتطلبات المستقبلية للمؤسسات كذا الحفاظ على طاقتها البشرية والكفاءة والمؤهلة، و اعدادها لتسريع وتيرة النمو والتقدم كما أنه يساهم في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق ويتكيف مع المتغيرات البيئية ويساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية وتحسين نوعية وأداء الإنتاج، كما يقلل من التكاليف في المجالات الفنية والإدارية وتخفيض من حوادث العمل مما يؤدي إلى بعث وتعميق الرضا الوظيفي الذي يساهم في رفع الروح المعنوية والرغبة والدافعية في الأداء والعمل وخدمة المؤسسة. من جانب آخر تهتم هذه الاستراتيجية بتفعيل نظام الحوافز بشقيه المادي و المعنوي، الذي يعد أهم المحاور الأساسية في الأنشطة الاستراتيجية الفعالة التي تخلق الدافعية لدى هذه الموارد للعمل بإنتاجية و فاعلية مما يرفع من وتيرة العمل و فاعلية الأداء<sup>3</sup>. فهو نشاط حيوي تسعى من خلاله المؤسسة إلى التأثير الإيجابي من جوانب عديدة على العاملين، بإرساء سياسة قواعد سليمة للحوافز و نظام جيد ، و دراسة العوامل المؤثرة على دافعية العاملين والأفراد، التي تختار فيها الأساليب المناسبة للأفراد العاملين لتلبية متطلبات الحاجات الغير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد<sup>4</sup> وذلك بتوفير كل المقومات والمرتكزات

<sup>1</sup> - Jean-Marie,Peretti, **Ressources humaines**, Ed ; Organisation, Paris,2001,P190 .

<sup>2</sup> - راوية ، محمد الحسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الإسكندرية، 2001، ص68.

<sup>3</sup> - عمر، وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 496

<sup>4</sup> - صلاح الدين، شنواني ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، الاسكندرية ، مصر 1992، ص 37

اللازمة من حسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم وتهيئة كل الظروف والشروط التي تنتظر التغذية الرجعية منها في شكل معنويات عالية تؤدي إلى المبادرة الفعالة في أداء المهام، فالتحفيز يثير دوافع العاملين وتحرك طاقتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل وتفعيل أداءه<sup>1</sup>. بإشباع رغباتهم وملئ نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة وإبعاد مظاهر التوتر والقلق وهذا حتما يضمن للمؤسسة ترسيخ معاني الفخر والانتساب إلى تلك المؤسسة وتقانيهم في العمل فهو إحساس كافي لدى العامل لتتوحد جهوده والولاء إلى توجهات المؤسسة الأنية والمستقبلية .

تلك التغيرات والتحديات أثرت أيضا بدورها على تدفق المعلومات التي تعتبر المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة ، فعندما تكون صحيحة و تصل في الوقت المناسب لها أثر كبير على حركية المؤسسة و فعالية العاملين<sup>2</sup> فمن هذا المنطلق يندرج نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة ضمن الاستراتيجية التي تعمل على تفعيل أداء الموارد البشرية، حيث يستلزم على المؤسسة ضرورة تكريس نظام اتصالي داخلي فعال ، الذي يعد العصب الرئيسي في أي مؤسسة لأنه يربط في البداية بكافة أجزاءها وفروعها في نسق موحد ومنظم مما يعطيها صورة موحدة ومتكاملة تسهل عملية تسيير وتنمية الموارد البشرية من خلال نقل المعلومات بين الإدارة والأفراد العاملين حيث يرى بعض الباحثين أنه للاستفادة أكثر من مساهمة العمال في الوقت المناسب، وعليه فإن اختل هذا العصب حتما سوف يؤدي إلى اختلالات في الأداء التي تنعكس سلبيا على المؤسسة. لهذا الغرض تجند المؤسسة كل الوسائل

<sup>1</sup> Jean ,Yves,Capsule « ,Les communications dans les organisations », Les Cahiers Français N°258, éd ;La documentation française, Paris,1992,P46.

<sup>2</sup> Serie ,Herve ,Maitriser l'intelligence de l'entreprise, Ed ;Entremonde , Paris,1985,P10

والأساليب من أجل إنجاز هذه العملية الاجتماعية ، فهي تخلق مساحة من الحرية، حيث يشعر العامل بنوع من الحرية في الأداء كما تسهل أداء وإتمام مهامه على أحسن وجه، بتوفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزاءها وكل الأطراف العاملة بها، هذا الأمر يؤثر على درجة توفير الرضا لدى العاملين مما يؤدي إلى أداء مرتفع ، فالفرد في حياته العملية، دافعيته للعمل لا تحددها الحاجات الاقتصادية فقط و إنما لديه أيضا دافعية من الناحية العاطفية ، فله حاجات نفسية و يسعى إلى إشباعها في اطار العلاقات التي يكونها مع العاملين الآخرين ( الزملاء و المسؤولين )<sup>1</sup>، فإثارة مشاعر وجدانية ايجابية لدى العاملين تتطلب البحث في استراتيجية محكمة تهتم بالأسس السليمة التي تهيئ في اطارها الظروف و الأسباب الملائمة لهم لإشباع دوافعهم المادية و النفسية و اكتساب الاحترام و تحقيق الذات ، ما يولد فيهم الرغبة في الأداء الجيد لمهامهم ، حيث يتحولون من عاملين محايدين أو مغتربين الى عاملين متكاملين<sup>2</sup>، مما يجعلهم يتفاعلون مع عملهم الذي يحقق لهم أهدافهم الاجتماعية ، بكل طموحاتهم و رغباتهم في التقدم .

فالمؤسسة الجزائرية في ظل أعقاب فشل نظم التسيير السابقة لها، ومحاولة تخطي عقبات الوضع الاجتماعي، السياسي والاقتصادي الذي أثر على مستوى مردوديتها وفعاليتها، بادرت الدولة مجموعة من الإصلاحات، استلزمت الانتقال إلى نظام القطاع الخاص بالدخول في الاقتصاد الحر وكذا التفكير في أنماط تسيير جديدة فعالة من خلال تكريس الملكية الفردية لوسائل الإنتاج وحرية النشاط الاقتصادي والأخذ باستراتيجية الرأسمال البشري والتخطيط الفعال له الذي تنطوي على تنمية المهارات والكفاءات للأجل الطويل والقيام بتطويره ورفع مستوى أداءه

<sup>1</sup> - Michel, Fourdriat , **Sociologie des organisations** ,3eme Ed , Pearson Education ,2011,P118.

<sup>2</sup> -Ibid,P120.

وتهيئته علميا وعمليا، هذا بالإضافة إلى خلق بيئة عمل مناسبة تمكنه من إبراز وتفجير طاقاته الخامنة فيه، فكانت الخوصصة تهدف إلى تجديد الإدارة التي ظلت جامدة في الماضي وذلك بمؤهلات جديدة لمسؤولين التسيير من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء<sup>1</sup>، أيضا كوسيلة من أجل تفعيل دور المؤسسات الاقتصادية في التنمية، حيث أصبحت الأسواق الوطنية تعج بالمنتجات الأجنبية ذات الجودة العالمية والأسعار المقبولة التي تتلقى روجا مقبولا من قبل المستهلكين. هذا إلى جانب التغيرات التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية التي تتخذها المؤسسة الجزائرية يوميا والمؤثرة على مستقبلها. وعليه يمكن ترجمة المؤهلات الجديدة لمسؤولي التسيير بالتحكم في استراتيجيات التسيير الناجعة لمسايرة ومواجهة الأوضاع العمال باتخاذ إجراءات وسياسات صارمة تحقق ادماج العمال والرفع وتفعيل الأداء من خلال تفعيل الاستراتيجيات التكوينية بالتعرف على حاجات الموظفين لخلق الدافعية للعمل ذلك أن الفرد العامل يشكل العنصر الأول والأخير في العملية الانتاجية حيث تتوقف كفاءة المؤسسة على أساس القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين مما سيلزم تحديث مهارات الأفراد وقدراتهم الفنية والذهنية وتطوير أنماط سلوكهم في الأداء بتوفير الإمكانيات المادية والفنية وإتباع مناهج وأساليب صارمة وتنفيذها<sup>2</sup>. فالعامل المكون مؤهلا ذو كفاءة علمية ومهنية تجعله قادرة على تعميق التناسق والتفاعل بين مكونات وعناصر العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. من جانب آخر تولى هذه المؤسسة دراسة السبل المؤدية الى تحريك المقومات والرغبة والدافعية إلى العمل لدى الأفراد العاملين بتحفيزهم ماديا ومعنويا و التخطيط لها. هذه العملية تستدعي مراعاة الفروق الفردية لديهم وربطها بالأهداف المنشودة، فلا يمكن الاعتماد

<sup>1</sup>-الطيب، داودي ، "تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" ، مجلة المفكر، ع 3، ص 153.

<sup>2</sup>- Jean-Marie, Peretti, opcit ,P 534.

على نفس الطريقة نظرا لاختلاف ميولات والاحتياجات لدى الافراد<sup>1</sup>، الشيء الذي يجعلهم مستعدين لتنفيذ المهام على أحسن وجه وتفعيل أداءهم. كما تم تحديد نظام الاتصال الداخلي ضمن هذه الاستراتيجية للوقوف على مدى مساهمته في تفعيل أداء العاملين عندما يجدون الفهم المشترك و الثقة المتبادلة بينهم. هذه كلها عوامل بالإضافة الى أخرى تبحت فيها المؤسسة من أجل خلق الاحساس بالرضا لدى العاملين اتجاه عملهم بما يرفع من مستوى أدائهم.

فنحن في بحثنا هذا ومن خلال ما تقدم نتساءل فيما تكمن الاستراتيجية التي نتبناها المؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية لهدف تفعيل أداء الموارد البشرية؟ من هذه الإشكالية تندرج بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يعتبر التكوين من أساسيات استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة؟
- كيف تستغل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة نظام الحوافز المادية والمعنوية لغرض تفعيل أداء الموارد البشرية؟
- إلى أي مدى يساهم نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة في تفعيل الموارد البشرية؟
- هل تتبنى المؤسسة الاقتصادية مبدأ تحقيق الرضا عن العمل لدى الموارد البشرية لتفعيل أدائها؟

<sup>1</sup>- Michel ,Foudriat ,**Sociologie des organisations** , opcit,p134

### خامسا: فرضيات الدراسة:

وفقا لطبيعة الإشكالية المطروحة والكيفية التي طرحت أيضا الجوانب التي تركز عليها الدراسة في معالجتنا للمشكلة التي تتمثل في البحث في إستراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات العامة الآتية والتي من خلالها تندرج الفرضيات الفرعية

#### -الفرضية العامة:

تتبنى المؤسسة الاقتصادية الخاصة استراتيجية تكوين و تحفيز العمال ماديا ومعنويا، الى جانب تكريس نظام اتصال داخلي فعال و الاهتمام بخلق الشعور بالرضا عن عملهم.

من هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الجزئية الآتية:

#### • الفرضية الأولى:

يعد التكوين من الخطوات الاستراتيجية الهامة في تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة.

#### • الفرضية الثانية:

يندرج نظام الحوافز المادية والمعنوية ضمن استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة.



• الفرضية الثالثة:

تهتم استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية بتكريس نظام اتصالي فعال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة.

• الفرضية الرابعة:

تتبنى استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية، مبدأ تحقيق الرضا عن العمل داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة .

سادسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إن الالتزام بالدقة في التعبير وتحديد المفاهيم يمثل معيارا مهما لتصميم أي بحث علمي دقيق. فيعتبر إطار تحديد المفاهيم بمثابة الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد مسار بحثه، حيث تمكنه من تحديد وحصر مضمون ودلالة المشكلة أو الظاهرة المتناولة ونظرا لطبيعة الموضوع والظاهرة المتناولة، استدعت هذه الظاهرة ضبط هذه المفاهيم الآتية:

1- مفهوم الإستراتيجية:

لغويا: ترجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى ترجمة الكلمة "stratégie" التي تجد جذورها في الكلمة اليونانية ستراتيجيوس stratégos التي تضم شقين.<sup>1</sup>

**Stratos** : وتعني الجيش.

**Agos** : تعني أقود.

<sup>1</sup> Jean-Marie, Mathey, **Comprendre la stratégie**, Ed :Economica, Paris, 1995, P9.

فمن خلال هذين المعنيين، فإن كلمة *stratégos* تدل على معنى الذي مفاده "أقود الجيش"، فهي بذلك تدل على وظائف وأدوار الجنرال بالمفهوم العسكري والصفات التي يمتلكها، حيث تشير في مؤولتها على فن قيادة المعارك والحروب.<sup>1</sup> غير أن استعمال هذا المفهوم قد انتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الاقتصاد وإدارة الأعمال.

**اصطلاحا:** تتعدد التعاريف، فمن الصعب تحديد تعريف مفهوم الإستراتيجية بالتالي ندرج بعض منها فيما يلي:

فحسب هاري اقوار أنصوف Harry Ingor Ansof فهي تدل على مجموعة من القرارات التي تسيّر سلوك المؤسسة وذلك بالاعتماد على قواعد اتخاذ القرارات التي توجه اختياراتها نحو فرص أحسن.<sup>2</sup>

إذن الإستراتيجية تتطوي على تحديد أهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهداف.

أما عن "شاندلر" Chandler تعني تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل وهكذا فهي توافق خطوط النشاطات وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.<sup>3</sup>

في حين "مانتزربرغ" Mintzberg قد أشار إلى أنه من غير الممكن إعطاء مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق في ظل الدخول في عصر العولمة التي تتميز، بتعقدها

<sup>1</sup> :Hamadouche, Ahmed, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, Alger, 1997, P24.

<sup>2</sup> - Henry Igor Ansof, **Strategies du developement de l'entreprise**, ed ;Organisation,Paris,1976,P23

<sup>3</sup> -Chandler, Alfred, **Stratégie et structure de l'entreprise**, ed : organisation, Paris, 1972,P65.

الشديد، بما يعنيه من تغيرات متوقعة في جميع النواحي بل من رؤية إستراتيجية بمنظار جديد يوسع مجاله إلى مفاهيم متعددة لتنظم إليها فعاليات لم يعد قبلا محسوبة على الإستراتيجية. فهي القوة الوسطية بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.<sup>1</sup> إذن الإستراتيجية وسيلة تعتمد عليها المؤسسة لهدف التكيف مع بيئتها وذلك باتخاذ مجموعة من القرارات.

في حين يعرفها (جاش وغلوك) على أنها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمؤسسة بالتحديات البيئية والتي تبنى لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم.

فيتبين لنا من خلال هذا التعريف الاستراتيجية داخل المؤسسة تتمثل في الطريقة المؤدية بالمؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار استغلال الفرص المتاحة لها والتهديدات والتحديات التي تتعرض لها من خلال تحسيس كل الموارد والوسائل المتاحة لها.

ومن وجهة نظر (جيمس برين وكوين) فهي تدل على نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية والبيانات والتصرفات التابعة للمؤسسة مع بعضها البعض في وحدة أو كل متكامل، هكذا فإن الاستراتيجية تتعامل مع تحديد الاتجاه والتنسيق، كما تقدم إطار يتم من خلالها اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

- **تعريف مفهوم استراتيجية الموارد البشرية:** هي تلك الإستراتيجية الفرعية التي تخص إدارة الموارد البشرية والتي تعني تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال

<sup>1</sup> Michel, Weill, *Le management ; la pensée, le concept, les faits*, Armand collin, Paris, 2001, P106.

<sup>2</sup> - راوية، محمد الحسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص162.

الاعتماد على إستراتيجيات ملاءمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية.<sup>1</sup>

• **التعريف الإجرائي لاستراتيجية الموارد البشرية:**

هي مجموعة القرارات والخطوات التي تضعها مؤسسة Soficlef المتواجدة بسي مصطفى ولاية بومرداس ( التي تمت فيها الدراسة الميدانية لهذا البحث) ضمن استراتيجية الموارد البشرية، تتعلق بتطويرها والعناية بها بكل يجعلها فعالة أثناء أداء عملها و ذلك من خلال الاستجابة لاحتياجاتها المادية و المعنوية و توفيرها جل المعلومات في ظل نظام التكوين و الاتصال الداخلي الفعال وتساهم بصفة ايجابية في خلق الدافعية لديهم، بالاضافة الى الاهتمام بعملية تحقيق الرضا عن العمل من أجل تعزيز وتدعيم فعالية الأفراد العاملين فيها الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الاستراتيجية.

**2- مفهوم الموارد البشرية:**

تعددت المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية، بحكم التطور الاجتماعي والاقتصادي الحاصل فنذكر منها ما يلي:

هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم سلوكياتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - كاظم نزار، الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص27.

أما عن حسن إبراهيم بلوط، فيعرفها على أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى موارد احترافية، قيادية إشرافية والاتحادات العالمية وباقي الموارد المشاركة.<sup>2</sup>

كما تمثل الموارد البشرية، الطاقة الذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والإبتكارات، فهي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأسمال المعدات والتجهيزات....) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية يعتبر أهمها، فهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وهي التي تسوقه وتستثمر الرأسمال وهي المزولة على وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون هذه الموارد الجد فعالة، لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.<sup>3</sup>

فالعنصر البشري هو الذي يتيح للمؤسسة تحقيق الثروة والأهداف من خلال استخدام مهاراته وكفاءاته للموارد المادية وعليه لا بد من الاهتمام به بإنماء الخبرات والقدرات والاستعدادات فيه لأداء المهامات بطرق صحيحة وفعالة، خاصة وأن المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متنوعة في هذا العصر الحديث والجديد فيجب أن تتسم بطراز حديث يختلف تماما عن الطراز التقليدي.

### • التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف للنشر، مصر، 1995، ص25.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية لبنان، ط، 2005، ص17.

<sup>3</sup> - عمر وصفي، عقيلي، إدارة الموارد البشرية، المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص11.

هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون مؤسسة Soficlé المتواجدة بسي مصطفى ولاية بومرداس المتخصصة في صناعة الخردوات العامة و تجارتها، الذين يختلفون من حيث تكوينهم اختصاصاتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ويتوزعون عبر وظائف مختلفة في مستويات إدارية وتنفيذية مختلفة، فهم يتشاركون في رسم وتحقيق أهداف هذه المؤسسة من خلال تجنيد طاقاتهم الجسدية والفكرية من أجل أداء فعال لمهامهم.

### 3-تعريف الأداء:

- لغة: تعود أصل كلمة الأداء الى الكلمة اللاتينية Perfomare التي تعني اعطاء كنية الشيء لشيء ما و منها اشتقت الكلمة الانجليزية Performance أي انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ فيها التنظيم أهدافه<sup>1</sup>.

أما في اللغة العربية فهي كلمة مشتقة من فعل أدا: ويعني أدى الشيء أي قام به وأدى الدين فيعني أنه قضاة.

-اصطلاحا: ارتبط مفهوم الأداء(Performance) لدى العديد من الباحثين بالموارد الثري دون غيره لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة و العضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها. هناك عدة تعاريف نذكرها منها ما يلي:

يعرفه جمال الدين المرسي أنه وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وجديته وفقا لطريقة مجددة

1-عبد المليك، مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، ع1، 2001، ص20.

والتعرف على هذا الأداء والتأكيد من إنجازه يتطلب عملية تقييم له تتم في ضوء المعيار المحدد.<sup>1</sup>

أما عن علي السلمي، فهو يقول أن الأداء، يعني الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يلبيه الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني.<sup>2</sup>

بينما تعرفه وسيلة حمداوي على أنه يعبر على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث تأديته وجودة العمل المقدم من طرفه، إذن فهو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين.<sup>3</sup>

كما يعني: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>4</sup> فهو النتيجة المحصلة من جراء إتمام عمل ما.

كما يرتبط مفهوم الأداء الموارد البشرية بالكفاءة والفعالية فالأولى تدل على القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنفعة. أما الثانية تمثل أداة من أدوات مراقبة والتسيير في المؤسسة فهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة فالأداء يعبر عن الأهداف المراد تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين، محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، 2003، ص 344.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 267.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

<sup>4</sup> - راوية، محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 209.

<sup>5</sup> Annie, Bartoti, **Le management dans les organisations publiques**, Dunod, Paris, P78.

في حين يشير توماس جلبرت Thomas Gilbert أنه، لا يصح الخلط بين الإنجاز والأداء والسلوك، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات تصميم نموذج، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج كتقديم خدمة أو إنتاج سلعة. في حين الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا و تكون هذه النتائج قابلة للقياس<sup>1</sup>. من خلال هذه التعاريف التي تم التطرق إليها، يتبين لنا أن الأداء هو نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات وإدراك الدور والقيام بالمهام. وعليه يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عقليا أو فكريا من أجل اتمام المهام الموكلة له بكل جدية وتميز بها يعود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

#### • التعريف الإجرائي للأداء :

هو إنجاز المهام والأدوار الموكلة للأفراد العاملين داخل مؤسسة "Soficlef" من أجل تحقيق الأهداف وذلك باستخدام الوسائل والإمكانيات المتاحة لهم من طرف هذه المؤسسة. فالأداء يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها المهام ويقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الأفراد العاملين. وعليه يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعني به القدرة على، إنجاز المهام تعكس هذه القدرة ما تحققه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديه الناتجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات .

<sup>1</sup> Yvon Mouglin, *Les outils d'organisation de la performance*, éd ; organisation, Paris 1996, P17.



## 4- تعريف المؤسسة الاقتصادية :

يعرفها "موري وميل" (G.Maury et Mull.C)<sup>1</sup> ، أنها هي وحدة اقتصادية وقدرة إنتاجية وتنظيم للبيع، لكنها تمثل أيضا مجموعة أفراد داخل المؤسسة التي تنظم العلاقات أو هي مجموعة أفراد يتم توظيفهم بصورة مخططة أو استعجالية ثم تأهيلهم وتكوينهم لتشغيل هذه المناصب و إدارتهم، مع الإلهام بجميع الحقائق المتعلقة بالفرد داخل المؤسسة أي كل ما يتعلق بتسيير العمالة من التكوين والإعلام بالإضافة إلى مهمة الإصغاء إلى طموحات الأفراد من أجل تصميم وتحسين نماذج الإنتاج.

أما عن "سيمون"<sup>2</sup> (P.Simon) المؤسسة هي تنظيم اجتماعي يمتاز بهدف أو عدة أهداف تعطي حركية للنشاطات الفردية والجماعية، أو هيكل يرتكز على ثبات العلاقات بواسطة مبدأ التعاون والتنسيق والإدارة. كما أنها مجموعة أفراد لهم نشاطات وظيفية تنعكس على تقييم العمل وهم مسؤولون عن أعمالهم المحددة في كل نوع من النشاط.

في حين يقول "شولتز برنار"، أنها أنساق فرعية تدخل في إطار ما يعرف بالنسق التعاوني ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخص أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -Gerard, Mury ,Charles ,Mull, **Economie d'organisation** ,Tome 2, Ed ;Fochier, Paris ,1967 ,P5.

<sup>2</sup> Pierre Simon, **les Ressources humains, Initiation aux principes fondamentaux de l'organisation industrielle Binationale du canada**, 6eme éd , Pauline,Canada,1970, P79.

<sup>3</sup> - باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد على محمد، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، د، س، ص.16

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول أنها المؤسسة الاقتصادية وحدة اقتصادية تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات من أجل تحقيق الربح والثروة والمصلحة العامة في المجتمع وذلك من خلال ممارسة بعض المهامات بما فيها المراقبة الإدارية والتسيير كما تبين لنا أنها تبرز الجانب الاجتماعي لها بغض النظر في المحيط الذي يلفها.

#### • -تعريف المؤسسة الاقتصادية الخاصة:

للتعريف بهذه المؤسسة يستوجب الوقوف عند تعريف عملية الخصخصة التي تمثل إحدى دعائم الاقتصاد الحر و عدم تدخل الحكومة فيه، حيث اتفق الكثير من الباحثين في مجال تنظيم المؤسسات، أن الخصخصة تدل على تحويل ملكية القطاع العام أو المؤسسات العمومية الى القطاع الخاص<sup>1</sup>. و عليه تعرف المؤسسة الاقتصادية الخاصة على انها تلك المؤسسة التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد او مجموعة من الأشخاص كالمؤسسات الفردية و مؤسسات الشركات. فالأولى تنشأ عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب الرأسمال لعوامل الإنتاج الأخرى، أما الثانية فتعبر عن عقد يلتزم بين شخصين أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحملون الخسائر التي تنجر عن ذلك<sup>2</sup>.

2-براقة، سليمة، ظروف العمل داخل المؤسسة و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال ، دراسة ميداني لشركة البناء و الانجاز SMCR - باتنة - جامعة باتنة، 2011-2012 ص 14.

<sup>2</sup>-ناصر، دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، صص 53-54.

## 5. تعريف مفهوم التكوين:

تعددت تعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد آراء الباحثين في مختلف الميادين و تخصصاتهم وكل واحد يتناول زاوية منه، ومن بينها نذكر:

**لغويا:** يعرف على أنه التشكيل بمعنى أحداث سلسلة مستمرة من التغيرات والتعديلات وفقا نهج معين أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية إلى حالة متوقعة مسبقا. فالتكوين يؤدي إلى اكتساب أنماط فكرية ومعنوية أو أشكالاً أدائية وظيفية<sup>1</sup>.

**اصطلاحا:** يدل على إجراء منظم يتزود الافراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام متعددة<sup>2</sup>.

عليه يتضح لنا من خلال هذا التعريف على أن التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>3</sup>.

أما عن « Pierre Casse » فهو يقول أن التكوين هو العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية أو التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية<sup>4</sup>.

1- جمال الدين، محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القوى، دار الجامعية، 2003، القاهرة، ص 332.

<sup>2</sup> - Warther, J.R , **La gestions des ressources humaines**, Canada, 1990, p108

<sup>3</sup> - زكي محمد، هامش، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت 1989، ص 255.

<sup>4</sup> - Pierre, Casse, **La formation performante**, O.P.U, Ben Aknoun, Alger, 1994, P48.

كما يعرفه Sekiou يقول أن: التكوين مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند إليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.

كما يدل على محاولة المؤسسة تأمين الحصول على موارد بشرية مناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب وكذا المحافظة على قوة عمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة. وتصمم هذه الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها وكذلك في ضوء التعرف على أوضاع سوق العمل. كما تهدف هذه الاستراتيجية الحصول على موارد بشرية تتوافر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا على امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، فهذه الاستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل الأداء وجعلها أكثر ملائمة لاحتياجات المؤسسة.<sup>1</sup>

كما تهتم استراتيجية التكوين داخل المؤسسة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوع، المواصفات والعدد أيضا الاخذ بالطرق الافضل التي ستساعد على اقتناء أفضلها بما يتماشى و ينسجم مع متطلبات الاستراتيجية العامة. فيجب على إدارة الموارد البشرية إعادة هندسة العمل و هيكلته وخلق وظائف بها عنصر الإثارة والحماس والشعور بالحرية والمسؤولية في منافستها من أجل توفى إمكانية تطوير الذات وتشجيع الموارد البشرية ودفعها للاداء الجيد والفعال واستغلال الموارد المادية أحسن استغلال بداخلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 167.

<sup>2</sup> - عمر وصفي، عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 89

### • التعريف الإجرائي للتكوين:

إن الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية هو ما تنشُد إليه المؤسسة وذلك من خلال تجنيد كل الوسائل والإمكانيات المتوفرة لديها وفي ظل التهديدات والمنافسة والتغيرات التكنولوجية الحاصلة ذلك أن من الضروري الاهتمام بتكوين الموارد البشرية أي الأفراد العاملين بالمؤسسة وبشكل مستمر لهدف تزويدهم بمجموعة من المعلومات والمهارات والتي من خلالها يتم تفعيل أداء مهامهم وأدوارهم المنوطة لهم وهذا من خلال تفعيل اعداد برامج ودورات تكوينية ضمن استراتيجية تسيير الموارد البشرية، يستفيد منها المعاملين في مختلف تخصصاتهم وعبر مستويات مختلفة حسب متطلبات وأهداف المؤسسة، وذلك لغرض تفعيل و تحسين أدائهم باكتساب مهارات وتزويدهم بمجموعة من المعلومات والمعارف تجعلهم يتحكمون أكثر في العملية الإنتاجية و يتكيفون مع التطورات الحاصلة والتغيرات التي تشهدها المؤسسة خارجيا وداخليا.

### 6. تعريف نظام الحوافز:

تدل الحوافز على الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي تمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يدفع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.<sup>1</sup> من هنا يتبين لنا أنها مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد إلى اختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف. هذا يشير إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف هو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيقه، وهذا سوف يتم من خلال مجموعة عوامل تكون دافعة له لبلوغ الهدف الذي يسعى إليه.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح، ياغني، تقييم الموظف، إتمام للحوافز في الأجهزة الحكومية الإدارية الأردنية، عمان، 1986، ص21.

فالحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة لتميزه في العمل.<sup>1</sup> ويفترض هذا التعريف أن الحوافز تتركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، فهي وسيلة تستطيع بها الإدارة حث العاملين على الأداء الجيد والفعال لمهامهم.

يعرفه صلاح الشنواني بأنها مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين<sup>(2)</sup>. مما يعني أن الحوافز مجموعة من العوامل المؤثرة سواء تكون مادية أو معنوية التي تساهم في إثارة قواهم الحركية والعقلية التي تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية و يجعلهم يتميزون في أداءهم.

فتدل الحوافز على القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المؤسسة، فهي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة المؤسسة لدفع العاملين وترغبهم على أداء عمل محدد على أحسن وجه.

#### • التعريف الإجرائي لمفهوم نظام الحوافز:

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء فعال استلزم عليها إثارة الدوافع الكاملة لدى الافراد العاملين بداخلها من خلال فرض نظام الحوافز الذي يتمثل في مجموعة عوامل مادية (ظروف، بيئة العمل، ...) الموجودة في بيئة العمل وتخدم هدف المؤسسة توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك جيد يتمثل في تحقيق أداء فعال وتوازن بين الاحتياجات العمال واحتياجات

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث، 2006، الأردن، ص189.

<sup>2</sup> - صلاح، شنواني، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مرجع سبق ذكره، ص 420.

المؤسسة، والحوافز المعنوية التي تتعلق بخلق المشاعر وطموحات وأحاسيس عند الفرد العامل والتي تمكنه من إشباع حاجاته الاجتماعية و النفسية وتوقعاته وأهدافه بما يعود على اثاره السلوك الإيجابي لدى العاملين الذي يدفعهم نحو تحقيق أداء فعال.

### 7. تعريف مفهوم الاتصال الداخلي:

قبل التطرق إلى مفهوم الاتصال الداخلي الذي ترتبط بالمؤسسة والتنظيمات المختلفة، فإنه من الجدير القيام بتعريف مفهوم الاتصال أولاً وذلك من خلال اللغة والاصطلاح.

**لغة:** إن كلمة الاتصال في اللغة الانجليزية « Communication » مشتقة من الكلمة اللاتينية « Communicare » والتي تعني جعل الشيء عاما مشتركا « To make commun » أو تقاسم « To share » أو نقل « To transmute ». وهذا ما يدل على أن الاتصال لفظ يقصد به مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** فيعرفه قاموس أوكسفورد على أنه نقل توصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات.<sup>2</sup>

نظرا لأهمية الاتصال ودوره في حياة الانسان الاجتماعية حاول العديد من الباحثين والمتخصصين في مجالات مختلفة تقديم مجموعة من التعاريف حيث تم التركيز على نماذج مختلف خاصة بالعملية الاتصالية، فقد جاءت مساهمات علم النفس من خلال التركيز على فكرة المثير والاستجابة، فالالاتصال تلك العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد بإرسال مثير عادة ما يكون لفظيا لكي يعدل سلوك الآخرين.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 390.

<sup>2</sup> - Warther, J.R, Opcit, p108.

في حين نجد « Werren » يقول أنه انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي للمادة.<sup>1</sup>

أما عن علماء الاجتماع، فهم يعتبرون الاتصال ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. فهو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.<sup>2</sup> فهكذا فإن علم الاجتماع قد ركز أساسا على فكرة التفاعل الاجتماعي وتأثير السياق الاجتماعي على العملية الاتصالية، فهو يعطيها أبعادا متباينة بحسب السياق الذي تجرى فيه.

كما يعرفه "شيرري" "C.Cherry" أنه استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع وحدث.<sup>3</sup>

أما عن الاتصال داخل المؤسسة فهو يشير إلى تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المؤسسة بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين، محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 276.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح، عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999، ص 11.

<sup>3</sup> - ناصر، دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 13.

<sup>4</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 245.



فمن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن للاتصال الداخلي بعد سلوكي حيث يعتبر كأداة تأثير على سلوك الافراد العاملين من أجل ترسيخ سبل التفاعل الإيجابي بينه من خلال التفاهم والانسجام فيما بينهم.

في حين يقول ألبير هنري "Albert Henry" أن الاتصال هو نقل المعنى من شخص إلى آخر من خلال العلامات او الاشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوما ضمنيا للطرفين<sup>1</sup>. فعملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي و تؤثر في تحسين معدلات الاداء و رفع مستويات الكفاءة الانتاجية للعاملين من خلال التأثير على اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم للعمل. فبدون الاتصال لا يمكن للأفراد معرفة وإدراك الواجبات الخاصة بعملهم وكذا الاسلوب الانسب لأدائه ذلك أن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على كفاءة الافراد وإنما أيضا على التعاون والتحاور القائم بينهم الذي يتم بمقتضاه تبادل و نقل المعلومات، الافكار والاتجاهات والآراء بين الافراد العاملين مما يؤثر عليهم و يحركهم نحو تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.

كما يعرفه "روجرز" على أنه ذلك الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.<sup>2</sup> بالإضافة فهو يعبر عن خطة موحدة متكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تصممها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية لها من خلال تنفيذها الجيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 13.

<sup>2</sup> - محمد، عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1998، ص21.

<sup>3</sup> - مصطفى، عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141.

يمكن القول على أن الاتصال منطوق أو مكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>1</sup> فالإتصال في المؤسسة يدل على مجموع العلاقات الشاملة (كل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفقتها القائمة بعمليات الإتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتظارها وأهدافها.

### • التعريف الإجرائي للإتصال الداخلي في المؤسسة:

هو تلك العملية التي يتم من خلالها التفاعل بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك عبر مختلف الخلايا التي تظم تلك المؤسسة، حيث أدركت المؤسسة أهمية تطوير استراتيجية الإتصال بين جميع مستوياتها قصد تسهيل الأداء الموارد البشرية في مهامها الخاصة، وذلك بما يتعلق بمدى فهمهم وتقبلهم للقرارات والتعليمات الإدارية وكذا ما تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم في المؤسسة. كما أنه يمثل نوع من العلاقات السائدة في المؤسسة التي تساهم في خلق جو تعاوني يسهل عملية تبادل المعلومات التي تقوم على الفهم المشترك والثقة المتبادلة لدى العمال سعياً لتحقيق الأداء الفعال في داخل المؤسسة على كل مستوياتها، في حين يحدث العكس عند غياب الإتصال ما يؤدي إلى خلق جو تنافري ينجم عنه كبح الإنتاج وتهاون العمال، فتتعرض المؤسسة إلى مشكلات عويصة تؤثر سلباً على كيانها ونموها.

7. تعريف مفهوم الرضا عن العمل: تعددت المصطلحات المتداولة في التعبير عن الرضا عن العمل نظراً لتعدد الأطر الفكرية التي تناولت هذا المفهوم بما فيها الاجتماعية، النفسية،

<sup>1</sup> - عيسى السلام، أبو قعف، سياسات الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الأردن، 1992، ص53.

الاقتصادية، الإدارة وغيرها. إلى جانب ارتباط هذا المفهوم بمجموعة من العوامل التي تتعلق بالعمل وطبيعته، والجوانب التنظيمية له، و منها ما يتصل بشخصية الفرد العامل و غيرها من العوامل، وعليه سوف نتطرق إلى سرد بعض التعريف فيما يلي:

يرى "أحمد صقر عاشور": "أن الرضا عن العمل مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، حيث تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله".<sup>1</sup>

في نفس السياق نجد "فروم" يركز على قوله: "أن الرضا هو شعور الشخص اتجاه عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي".<sup>2</sup>

أما عن "غريتز" (Gritetz)<sup>(3)</sup>: فهو يعرفه من خلال تحديده لثلاثة أبعاد من الرضا عن العمل المتمثلة في:

- الرضا الذاتي: يتعلق بالأحوال النفسية و الطبيعية لأداء الفرد و يتضمن العمل، المكان، الهواء و التمتع بمشاركة الزملاء.
- الرضا الداخلي: يحصل على السعادة التي يحققها نشاط العمل الجذاب و التحقق من القدرات و الأحاسيس بالإنجاز.

<sup>1</sup>- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1983، ص 138.

<sup>2</sup>- Patrice, Roussel, **Rémunération, motivation et satisfaction au travail**, Ed ; Economica, Paris, 1996, P-P 75-76.

<sup>3</sup>- محمد ، بالرابح، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، 2011، ص 69.

- **الرضا الخارجي:** يتمثل في المكافئات عن العمل مثل الراتب و العلاوات و غيره.

مما سبق يمكن القول أن الرضا عن العمل يعبر عن الاتجاه الوجداني للعاملين في عملهم، فقد يشعرون بالارتياح و السعادة عندما يتحصل الفرد عما يتوقعه من عمله فيصبح أكثر قناعة و رضا عنه من حيث محتوى العمل، الحوافز، فرص الترقية، ظروف العمل وغيرها من العوامل الإيجابية التي يتوقعها الفرد العامل، أو اتجاه الفرد نحو الشعور بالاستياء والملل من العمل و هو اتجاه سلبي يدل على عدم الرضا عندما لا يستجيب عمله لحاجاته ورغباته. فالرضا عن العمل يعنى الاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تتي كافة الصفات و الجوانب الإيجابية و غير إيجابية المرتبطة بالوظيفة و قيمة العمل كما يدركها العاملون<sup>(1)</sup>.

اذن، لفهم الرضا عن العمل نحتاج إلى فهم أبعاده حيث أنه من الصعب الحكم على الرضا عن العمل، فهناك من ينظر إليه إشباع للحاجات، و آخرون يعبرون عنه على مدى تقبل الفرد لعمله و اتجاهات أخرى تدل على انطباعات و ميول الأفراد نحو المؤسسة التي يعملون فيها.

### • التعريف الإجرائي للرضا عن العمل:

يندرج هذا المفهوم في إطار حدود دراستنا ضمن الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة الاقتصادية لغرض تفعيل أداء الموارد البشرية، و عليه تم تحديد هذا المفهوم، أي تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن الأساليب والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة قصد خلق الشعور بالرضا عن العمل و يتصرف سلوكا إيجابيا اتجاه عمله بتفعيل أداء عمله، و من بين المؤشرات التي تم التركيز عليها، نظام

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش ، مرجع سبق ذكره، ص 354.

الأجور، ظروف العمل، العلاقات السائدة في المؤسسة، احترام و تقدير العاملين، خلق الإحساس بالانتماء و الولاء لها و غيرها من المؤشرات التي سوف نتعرف عليها لاحقا.

### سابعا: الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة اعترافا بجهود الباحثين والمتخصصين وتقديرا لما قدموه من مساهمات فكرية وتحقيقا لمبدأ التراكم في العلم، فعلى الباحث قبل قيامه بأي دراسة، أن يعتبر أن دراسته ما هي إلا حلقة متصلة من محاولات بحثية سابقة حيث تسمح له هذه الدراسات بتأسيس نظري ومنهجي لموضوع بحثه، إضافة إلى أنها تسمح له أيضا التعرف على الموضوعات التي عالجها الباحثون في الدراسات السابقة حتى لا يعرج عليها في دراسته الحالية تجنباً للتكرار. كما يمكن أن يستعين بها وبناتجها من أجل بناء مسلمات بحثه أو استعمالها كفروض ينطلق منها. ففي ما يلي نستعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا.

-الدراسة الأولى: بعنوان، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية. المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة -نموذجاً- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، من إعداد الباحثة بودوج غنية، جامعة محمد خيذر، بسكرة، السنة الجامعية 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية والاستشفائية العمومية خاصة أمام التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تفرض على المؤسسة الاهتمام بالعنصر البشري نظرا لما له من أهمية في تحقيق التقدم والازدهار وذلك بتكوينه المتواصل حتى يواكب التغيرات التكنولوجية وتطورها من أجل استيعابها واستخدامها بكل كفاءة

وفعالية فجاءت الدراسة لتهتم بإشكالية واقع استراتيجية التكوين المتواصل ومدى مساهمة هذه الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية.

**فرضيات الدراسة:** ضمن أربع فرضيات وهي:

1. إن الدقة في تحديد الاحتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على

نجاحه في المؤسسة.

2. إن غياب الدقة في تحديد الأهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا

على نجاحه في المؤسسة.

3. إن غياب إستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة إلى

تحقيق أهدافها.

4. إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

**المنهج المتبع و الأدوات المستعملة :** اعتمدت الباحثة على تطبيق المنهج الوصفي لجمع

وتحليل وتفسير المعلومات حول الموضوع. أما عن الأدوات تم الاستعانة بالملاحظة، الاستمارة

و المقابلة. عليه كانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- المؤسسة الصحية والاستشفائية العمومية تقوم بدراسة الأوضاع البيئية المحيطة بهدف تحديد

علاقة الأمراض الشائعة بالبيئة وتحديد الطريقة في اتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة حيث أن

أغلبية أفراد العينة راضون عن عملية التكوين المتواصل ، ذلك أن الاستثمار في التكوين

المتواصل في هذه المؤسسة يبدأ من خلال تخطيط المؤسسة لتحديد الاحتياجات التكوينية فيها

من أجل رفع كفاءة العمل، حيث اكتشفت ان هذه الدورات غير كافية لا من حيث الوقت،

العدد وتنظيمها.

- كما استنتجت الدراسة أنه على المؤسسة أن تتعامل باحترام و أن تقييم مجهادات العامل وفق أسس موضوعية وأن تفتح المجال لهم لتبادل الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات.

-هذا بالإضافة إلى غياب استراتيجية تعمل على ربط عملية التكوين بباقي الأنشطة الموارد البشرية الأخرى كالتحفيز والترقية وكذا نقص الوسائل الطبية مما يترجمه واقع تدني الخدمات الصحية والإضرابات المتكررة. كما كشفت الدراسة غياب استراتيجية تكوينية بعيدة المدى.

### الدراسة الثانية:

جاءت هذه الدراسة في عنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية من إعداد الباحثة "مانع صبرينة" وهي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية بجامعة بسكرة الجزائر، سنة 2015.

اهتمت هذه الدراسة بإبراز العلاقة وتحديد الأثر التي تركته الاستراتيجيات والتوجيهات الحديثة على الأداء البشري في الجامعات، حيث انصب الاهتمام بأهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بمفهوم الأداء البشري و ثم صياغة ثلاث فرضيات وهي:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات.

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم وأداء الموارد البشرية في الجامعات.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التطورية وأداء الموارد البشرية في الجامعات.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتي تتدرج ضمنه أداة الاستبيان الذي وزع على عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين من جامعة بسكرة ، خنشلة، أم البواقي. أيضا تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي بما فيه معامل الارتباط، معامل الثبات. كانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- معظم أفراد العينة يؤكدون على أن التدريب يشكل استراتيجية هامة للرفع من الخبرات والمؤهلات لموظفي الجامعات من أساتذة وإداريين، إلا أنه هناك بعض الاختلافات في واقع ممارسة وتطبيقات هذه الاستراتيجية كعدم تقييم المتدربين لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.

- كما أكدت هذه الدراسة أن التعليم التنظيمي يمثل استراتيجية هامة للنهوض بمهاراتهم والرفع من معارفهم وخبراتهم، حيث وصلت الباحثة إلى استنتاج أن التعليم وممارسته في الجامعة يعمل على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها مبنية على أساسي إشراكهم في الأهداف والتطلعات والمهام والمسؤوليات، مما يعدل سلوكهم وتوجيهها نحو أعراف الجامعة وما يجعل ثقافتهم نابعة من ثقافة هذه المؤسسة وهو الأمر الذي يعزز ولائهم لها ويرفع مستويات الرضا لديهم.

- بالإضافة فإن هذه الدراسة أكدت على أهمية الاستراتيجية التطورية من حيث العمل التنظيمي، للمسار الوظيفي للنهوض بالمعارف وخبرات الموارد البشرية فيها، وذلك بحصول الموظفين على الترقية في مسار وظيفتهم بصفة مستمرة كما يتم توجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية، كما اكتشفت الدراسة على أن الجامعة تعمل على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه لتسهيل تبادل المعلومات بين الموظفين.



- في حين توصلت الدراسة إلى اكتشاف أنه بالرغم من أهمية استراتيجيات التدريب والتعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات، إلا أن هناك قصور في ممارسات هذه الاستراتيجية كعدم الاهتمام بتقييم أداء الموظفين المتدربين ومدى فعالية البرامج التدريبية، عدم الاهتمام بتصحيح و مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها مستقبلا.

الدراسة الثالثة: تحمل عنوان: "استراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية" من إعداد الأستاذ مراد بلخيري، قسم على الاجتماع، بجامعة برج بوعريريج: سنة 2013". فتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ التي انبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يساهم العلاقات الإنسانية السائدة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

2. ما طبيعة العلاقة السائدة بين ظروف العمل المادية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

3. ما هي الفروق الموجودة بين استجابات المبحوثين بين المؤسستين ؟

أجريت هذه الدراسة في مؤسستين وهما: مؤسسة صناعة عمومية الأنابيب الري الزراعي (وحدة الأنابيب) ومؤسسة كوندور الإلكتروني منزلي (وحدة المكيفات والغسالات) مؤسسة خاصة بالاعتماد على المنهج الوصفي المقارن لمعالجة المعطيات الميدانية باستخدام أداة الاستمارة

على عينة عشوائية بسيطة تتألف من 166 موزعة على المؤسستين كما يلي: 87 مبحثاً من مؤسسة كندور و 79 من مؤسسة صناعة الأنابيب، حيث كانت العينة ممثلة لمجتمع البحث الكلي بنسبة 35%. بعد معالجة البيانات وتفسيرها توصل إلى النتائج التالية:

- هناك اختلافات في تأثير العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية على تنمية الموارد البشرية.

- لا توجد اختلافات في تأثير ظروف العمل المادية على تنمية الموارد البشرية بكل من المؤسستين .

- لا توجد اختلافات في تأثير التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية بكل من المؤسستين.

- لاستراتيجية التحفيز المعنوي تأثير متوسط على تنمية الموارد البشرية بكل من المؤسستين.

**الدراسة الرابعة:** هي دراسة عربية من إعداد الطالب علي بن يحي الشهرى لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2003، تحت عنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية" تمت الدراسة الميدانية مع موظفي قطاع الجمارك، بمدينة الرياض كان الهدف من هذه الدراسة توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمارك وانعكاساته على أدائهم لمهامها وإبراز أهميته من أجل تغيير نظرة المهيمين والمسيرين لشؤون المواد البشرية . فجاءت التساؤلات في هذه الدراسة كما يلي:

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العمال؟
- ما هي العوامل المؤثرة في مستويات الرضا الوظيفي؟

- ما علاقته بالإنتاجية وادائهم؟

لدراسة هذه التساؤلات تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة جمع المعلومات موزعة على 233 مفتش الجمارك و الاعتماد على الاساليب الاحصائية لمعالجة وتحليل المعطيات التي تم الحصول عليها من الميدان. جاءت النتائج كما يلي:

- تشير الدراسة إلى وجود علاقة طردية و ارتباطية بين المتغيرين، فكلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين كلما زادت الانتاجية، وكلما زادت الانتاجية زاد الرضا الوظيفي كما كشفت الدراسة أن معدل الإنتاجية يتأثر بمحيط العمل الترقية والكفاءة، حيث كان الراتب المتقاضي غير مرضي، ومن جانب آخر كلما تقدم العمر لدى العاملين قل الرضا، بالإضافة إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي والمرتبات العليا.

**الدراسة الخامسة:** هي دراسة اجنبية من اعداد الطالب: "Ping wang" "بينغ وانج" تحت عنوان: **التحفيز، مورد هام لتحسين أداء أفراد الجماعات المسؤولة على إنجاز المشاريع.** تمت الدراسة الميدانية لها في إحدى الشركات الصينية لصناعة وسائل الاعلام والاتصال، فهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة استاذ في الفنون في سنة 2011 بجامعة كوبيك ريمونسكي "Université du Quebec a Rimonski".

يتمثل الهدف من هذه الدراسة توضيح العلاقة بين التحفيز العام والاداء العام للأفراد فرق المشروع، ولبلوغ هذا الهدف تم الاعتماد على إطار تحليلي باعتبار التحفيز للعمل متغير مستقل والاداء متغير تابع، ومنه دراسة العلاقة بين عملية التحفيز والاداء الداخلي والخارجي وبالتالي بالاداء العام للأفراد داخل المشروع.

- كانت الاستمارة الاداة المستخدمة لجمع المعطيات من الميدان وكما تم الاستعانة بالأساليب الاحصائية لتحليل تلك المعطيات ليتوصل إلى تقديم النتائج التالية:

- كلما تم تحفيز هؤلاء الافراد في العمل كلما ارتفع مستوى مجهوداتهم المبذولة.
- عملية التحفيز لأفراد فرق المشروع العمل، تؤثر بصفة إيجابية على أدائهم أثناء العمل.
- عملية التحفيز لها تأثير إيجابي ذات معنى حول الاداء العام داخل المؤسسة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- من خلال تناولنا لهذه الدراسات تم الاستفادة منها في أهم النقاط التالية:
- التمكن من تحديد بعض المفاهيم التي لها علاقة مع دراستنا بما فيها التكوين، الموارد البشرية، الأداء و الحوافز وغيرها.
- مدى اهمية ربط العلاقة بين الاستراتيجية و الموارد البشرية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف أهداف كل مؤسسة بذاتها.
- كما ساعدتنا هذه الدراسات في تحديد بعض عناصر فصول الدراسة بالخصوص فيما يتعلق التكوين، التحفيز وإدارة الموارد البشرية.
- التعرف على انواع المناهج التي يمكن الاعتماد عليها في مثل هذه الدراسات، وبالتالي التمكن من تحديد المنهج الصحيح لدراستنا وكذا اختيار الادوات الملائمة لتناول هذا البحث .
- أكدت لنا هذه الدراسات السابقة انه ثمة علاقة قائمة بين واقعية مستويات الأداء داخل المؤسسات وعملية التكوين والتحفيز وغيرها.

• ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: جاءت هذه الدراسة لتهمم بالاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الخاصة لغرض تفعيل اداء الموارد البشرية من خلال البحث والتقصي

في إجراءات والعمليات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في إطار استراتيجية محكمة تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في تحقيق أهدافها العامة. لقد تبين لنا أن كل الدراسات السابقة تتناول كل واحدة منها جانباً واحداً فقط من الجوانب المختلفة التي تتعرض لها دراستنا و عليه بالرغم مما قدمته من إضافات وتوضيحات فيما يخص أداء الموارد البشرية إلا أنه سجلنا إهمال هذه الدراسات لمؤشرات فعالة تساهم في التأثير على أداء هذه الموارد وتمييزها.

من جانب آخر قمنا بتوضيح الهدف من استراتيجية الموارد البشرية الذي يكمن في تفعيل أداء هذه الموارد في حين تبين لنا أن هذا الهدف لم يتم تحديده في تلك الدراسات السابقة، حيث اكتفت بربط الاستراتيجية بأداء هذه الموارد بصفة عادية ، أما عند بعض الدراسات فوجدنا الهدف من ذلك هو توضيح عملية التسيير وتنمية هذه الموارد.

في الأخير نتناول دراستنا هذه الاستراتيجية المنتهجة لتفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة اقتصادية خاصة، أما تلك الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها فقد انصب اهتماماتها بالمؤسسات العمومية والخدماتية فقط.

### ثامنا: الطرق المنهجية وتقنيات البحث للدراسة:

تعتبر الدراسات الميدانية في البحوث العلمية وسيلة مهمة من وسائل جمع المعطيات والتقرب من واقعية الظواهر في الواقع المعاش، كما أنها الطريقة الحديثة لدعم العملية وتحصيتها بصفة عامة فهي خطوة من خطوات البحث العلمي التي تمكن الباحث من فهم ظروف المجتمع الذي يعتبر مجال الدراسة و العوامل الخاصة به التي تؤدي إلى نشوء نمط معين من المجتمع كون سواه من الأنماط الأخرى.

ولهذا الغرض فعلى الباحث أن يتخذ اجراءات منهجية تمكنه من بلوغ الهدف وهي تمثل أساس التحليل العلمي وجمع المعلومات والبيانات ميدانيا حول الظاهرة المدروسة ومن ثم تقديم نتائجها وتغيرها.

فدراستنا هذه تضمن كلا من مجالات البحث بأنواعها الثلاث: المجال الجغرافي، الزمني ثم البشري. وكذا التعريف بمجتمع البحث والمنهج المعتمد عليه بالإضافة إلى أدوات وتقنيات البحث والمنهج المعتمد عليه، بالإضافة إلى الأدوات والتقنيات التي مكنتنا من جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع.

**1. مجالات الدراسة:** من الخطوات المنهجية المهمة في تصميم البحوث العلمية هي تحديد مجالات الدراسة الذي هو النطاق الذي ستجرى فيه الدراسة ويصنف إلى ثلاث:

#### - المجال الجغرافي:

لم يكن من السهل علينا العثور على الميدان التطبيقي لدراستنا نظرا لحساسية الموضوع الذي يتعلق بالاستراتيجية، حيث اعتبره بعض المسؤولين والمدراء لبعض المؤسسات كتدخل في خصوصيات وأسرار المؤسسة، لكن في النهاية توصلنا إلى إقناع المدير العام لمؤسسة Sofecle المتخصصة في صناعة وتجارة الخرداوات العامة المتواجدة بمنطقة سي مصطفى في ولاية بومرداس وسوف يتم التعريف أكثر بهذا المجال في الإطار الخاص بتقديم عام لهذه المؤسسة، اذ قمنا بالاتصال بإدارة الموارد البشرية و عرضنا اشكالية و شرح أهداف دراستنا

للمدير وبعد موافقته قمنا بزيارة بعض الوحدات التابعة لهذه المؤسسة كوحدة الانتاج ووحدة المبيعات.

**-المجال البشري:** يتمثل العنصر البشري في هذا البحث بالاهتمام بالموارد البشرية المشغلة في مؤسسة "Soficlef" بسي مصطفى بومرداس وذلك على كافة مستويات المؤسسة باختلاف وظائفهم وتخصصاتهم. والذي يبلغ تعداد هذه الموارد 241 فرد، حيث تم بالاعتماد على تقنية العينة و المعاينة استخراج عينة منهم مماثلة لمجتمع البحث وسوف يتضح لنا خصائصها في العناصر الاخرى اللاحقة.

**-المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني في الوقت والمدة التي يتطلبها هذا البحث للتأكد من صدق أو خطأ الفرضيات المصاغة انطلاقا من الاشكالية المطروحة والتي تأخذ بعين الاعتبار بدايتها من يوم القبول بالموضوع من طرف مركز البحث للإعلام العلمي والتقني إلى غاية أين يتم فيها إنجاز الأطروحة بجانبها النظري الميداني وهذه التواريخ تعود إلى سنة 2010 أين تم القبول ونظرا لظروف الشخصية وحتى العملية فقد طالبت الدراسة إلى غاية هذه السنة.

شرعنا في إعداد الجانب النظري لهذه الدراسة بتوجيه من الأستاذ المشرف، كما استغرقنا زمن معتبر للعثور على الميدان الملائم لهذه الدراسة ، قمنا باستطلاعات ميدانية لمؤسسة Soficlef لمرات متكررة، الشيء الذي ساعدنا في تكوين واعداد استمارة البحث بشكل نهائي. بعدها تم توزيع الاستمارات وفي نفس الوقت استكمال الجانب النظري. بعد تفريغ وتبويب البيانات المتحصل عليها من الميدان شرعنا في تحليل المعطيات المتحصل عليها وتمت العملية إلى غاية انهاء الدراسة بجانبها النظري والميداني في بداية سنة 2018 .

## 2. المنهج المتبع:

لكل دراسة علمية طريقة ومنهج خاص يستعمله الباحث من أجل الحصول على معلومات حول الظاهرة المدروسة والتحليل الموضوعي لها. فالمنهج في العلوم الاجتماعية هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى حقيقة العلم، كما أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقائق<sup>1</sup>.

تختلف المناهج باختلاف وتعدد المشكلات والمواضيع الاجتماعية فإذا كان الباحث يملك كل الحرية في اختيار نوع الموضوع الذي يرغب في دراسته، فإن حريته هذه تقف عند حدود هذا الاختيار ذلك أن المنهج يخضع لطبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة والأهداف المسطرة وكذا مستوى المعلومات المتوفرة حوله. هذه العناصر كلها هي التي سيعتمد عليها لجمع المعطيات.

فموضوع دراستنا هذه يندرج ضمن البحوث الاستكشافية والوصفية محاولين اكتشاف و وصف استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة منه يتم التعرف على الإجراءات والسياسات التي تتخذها المؤسسة الجزائرية الخاصة لهذا الغرض، ومدى نجاعتها في الأرض الواقع. فمن أجل الاقتراب من الواقع وكذا مجتمع البحث، تم استخدام المنهج الوصفي وهو المناسب الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة،<sup>2</sup> حيث يصف الظاهرة، إذ يعبر عنها كيفيا فيوضح خصائصها من ناحية كما يعبر عنها كميا فيعطيها وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة من ناحية أخرى ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما تم الاعتماد على الطريقة الاحصائية الرياضية في

<sup>1</sup> - بوحوش، عمار، محمود الذنبيات، *مناهج البحث العلمي*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص99.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص128.



معالجة وجمع المعلومات المتحصل عليها من الميدان. فموضوع دراستنا يهتم بالبحث في استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة الذي يقتضى واكتشاف ووصف مقومات هذه الاستراتيجية بالتركيز على وصف و تحليل وتفسير العلاقة القائمة بين المتغيرات التي تتضمنها هذه الاستراتيجيات فمتغير التكوين وكيفية تأثيره على تفعيل أداء العاملين بالإضافة إلى تبيان أهمية نظام الحوافز وما له من دور في جعلهم مندمجين بقواهم الفكرية والعضلية لتأدية المهام على أحسن وجه. من جانب آخر تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن وصف نظام الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية وما وزنه في تحريك و تفعيل أداء العاملين، كما يبين لنا هذا المنهج فرصة استدراك أهمية الرضا عن العمل في تفعيل أداء الموارد البشرية من خلال خلق الدافعية لدى الافراد العاملين.

من جانب آخر لقد تم الاستعانة بهذا المنهج (الوصفي) في الاطار النظري للدراسة أيضا باستعراض أدبيات الدراسة في هذا المجال وأيضا الاطار الميداني من خلال جمع المعلومات والبيانات والكيفية والكمية حول الموضوع استخدام الادوات والتقنيات التي املاها علينا، ومن ثمة معالجتها وتحليلها وتفسيرها وفقا للأهداف المسطرة في هذه الدراسة.

### 3- الأدوات والتقنيات المستعملة في الدراسة:

من الضرورة والمسلم به، دمج بحثنا في إطار نظرية محكمة يمكننا من ضبط الإشكالية واعداد التساؤلات وصياغة المفاهيم ووضع الفروض ثم محاولة التحقيق فيها، فلهذا الغرض اعتمدنا على مصادر مرجعية بما فيها الكتب، المجلات ووثائق التي تعتبر نقطة الانطلاق لأي تحقيق ميداني. و تطبيق المنهجية الصحيحة التي مكنتنا التقرب من الواقع الميداني والتي لا تخرج من نطاق المنهج الوصفي المتبع فهي تعتبر الرابط بين الباحث ومجتمع البحث حيث

تمكنه الإحاطة بالظاهرة ميدانيا ، كما أملى علينا هذا المنهج الأدوات و التقنيات التي تم الاستعانة بها لجمع و تحليل المعطيات حول الدراسة و المتمثلة في ما يلي:

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة نموذج للبحث عن حقيقة الواقع، فالباحث يلاحظ الفرد أو الجماعة في حالة تفاعله مع الوسط الذي يعيش فيه، فمن هذا المنطلق يمكن تعريف الملاحظة بصفة عامة على حد قول بنوا قوتيه Benoit Gantier أنها ترجع إلى انتقاء إثارة وتسجيل وترميز مجموعة سلوكيات التي تنطبق على مجموعات والتي تتفق على أهداف امبريقية،<sup>1</sup> فنحن في دراستنا هذه تم الاستعانة **بالملاحظة المباشرة** التي تمكن في جمع المعلومات حول الفاعلين الاجتماعيين بالنقاط سلوكياتهم في الوقت الذي يتظاهرون فيه. فالجانب الإيجابي لها أنها يمكن الباحث من فهم الظاهرة وقت حدوثها دون أن ينقيد لاستجابات أو لتغيرات المستقنين.<sup>2</sup> وعليه لا يمكن الاستغناء عنها، فهي من أهم وسائل جمع المعلومات، قد مكنتنا هذه التقنية في دراستنا هذه من اثرائها بما يلي:

\* التعرف على واقع الميدان حيث يساعدنا في تحديد موضوع الدراسة، ذلك بملاحظة أثناء تواجدها في البداية تساعدنا على اكتشاف واقع الميدان بالتعرف على المؤسسة « Soficlef أثناء الزيارات لهذا بالتعرف أي مختلف الوحدات التي تتكون منها كذا التنظيم العلمي والعملية لها والظروف الفيزيقية والاجتماعية و ملاحظة مجموعة من السلوكيات سواء عند الرؤساء أو المرؤوسين التي تصف طبيعة العلاقات السائدة من جانب معين في هذه المؤسسة.

<sup>1</sup> Depelteau, François, **La demarche d'une recherche en sciences humaines**; de la question de depart à la communication des résultats, de Boek université, Canada, 2004, p336.

<sup>2</sup> Albarello, Luc, **Apprendre et chercher ;l'acteur social et la recherche scientifique**, De Boeck Université, Bruxelles, 1999. p83.

\* جمع المعلومات من خلال ملاحظة سلوكيات وتصرفات المسؤولين أثناء تعاملهم مع العاملين، ومن جانب آخر تفاعل هؤلاء معهم.

\* اكتشاف مختلف العمليات والمهام التي يقومون بها العاملين والكيفيات التي تتم فيها.

- **الاستمارة:** تعتبر هذه الأداة الأساسية والأكثر أهمية في هذه الدراسة، حيث تعرف الاستمارة على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.<sup>1</sup>

لغرض الوصول إلى بناء و تحرير الاستمارة تطلبت منا زمنا معتبرا من الدراسة حيث استغرقنا فترة زمنية معتبرة في المرحلة الاستطلاعية للبحث التي تم فيها البحث عن متغيرات ومؤشرات فعالة وفقا لأهداف البحث و الفرضيات التي جاءت في البحث. فكل استمارة بحث لا بد ان ترتبط معاني محتوياتها وتستمد من فرضية أو الفرضيات المصاغة في الدراسة حتى تكون النتائج المتحصل عليها ومعالجتها قادرة على إثبات أو نفي تلك الفرضيات<sup>2</sup>. ومن ثم تم اخضاعها لتجربة ميدانية للتأكد من فعالية الأسئلة ووضوحها حتى يتمكن المبحوثين الإجابة عليها بكل سهولة، فاحتوت الاستمارة النهائية على مجموعة أسئلة بعضها مغلقة وأخرى مفتوحة، كما أنها جاءت في خمسة محاور، فيشمل الأول على بيانات شخصية للمبحوثين، أما

<sup>1</sup> Mauris, Angers, **Initiation à la méthodologie des sciences humaines**, Ed ; Economica, Paris, 1998, P93.

<sup>2</sup> Luc, Albarello, opcit, P 90.

المحاور الأخرى الأربعة ، فكل واحد يرتبط بفرضية من فرضيات الدراسة . فتحصلنا في المجموع على استمارة تضم 50 سؤالاً.

-المقابلة: تم استخدام هذه الاداة كأداة تدعيمية في هذه الدراسة، حيث استعنا بها أثناء الخرجات الاستطلاعية الميدانية الأولى، حيث سمحت لنا التعرف على الميدان من خلال قيامنا بمقابلات مع مسؤول حول الموارد البشرية بداخل المؤسسة، حتى مع بعض مدراء وإطارات بعض الوحدات نذكر منهم مدير الوحدة الانتاجية، وإطار المسؤول على تسيير العاملين بداخلها الذين قدموا لنا توضيحات حول وضع المؤسسة وكذا بعض التقنيات والإجراءات التي يتخذونها أثناء معاملتهم مع العاملين.

#### 4. مجتمع البحث:

لقد أصبح من أساسيات البحث الاجتماعي للدراسة أية مشكلة أو ظاهرة اجتماعية جمع ما يتعلق بها من معلومات وتسمى مجموعة العناصر المتعلقة بتلك المشكلة المجتمع الإحصائي، ومن هنا تبدأ أية دراسة احصائية بالبيانات الخام المتوفرة و التي يتم جمعها بطريقة المسح الشامل أو طريقة العينة التي تركز على جزء من مجتمع البحث، ونحن في دراستنا هذه اعتمدنا على طريقة الثانية، نظرا لبعض الصعوبات التي واجهتنا كعدم السماح لنا من طرف المسؤولين القيام بالمسح الشامل أي إدخال كل هذه العناصر محل الدراسة الميدانية فاعتمدنا على طريقة المعاينة التي تم من خلالها تحديد عينة مماثلة لهذا المجتمع وفقا للشروط المنهجية الصحيحة ومجتمع بحثنا في دراستنا هذه يتمثل في مجموع الموارد البشرية العاملين في مؤسسة Soficlef الذي يصل تعداده إلى 241 فرد عامل يحتلون مناصب مختلفة عبر المستويات والوحدات التي تتكون منها المؤسسة.

## 5. عينة البحث:

لم تتمكن الباحثة في هذه الدراسة من تطبيق الحصر الشامل الذي يجمع كل افراد المجتمع الاصلي من اجل جمع المعلومات والبيانات الميدانية لهذا لجأت إلى اسلوب المعاينة، فتعرف العينة انها ذلك النموذج من الافراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث والذي يمثل وحدات مجتمع الدراسة عن طريق المعاينة<sup>1</sup> وعليه يعتبر نوع العينة الملائمة لطبيعة المجتمع الاصلي والاهداف المسطرة في الدراسة وكذا عملية المعاينة احد العناصر الجوهرية في البحث من أجل ملامسة الواقع المدروس و كشف الحقائق الموجودة، و نظرا لطبيعة موضوعنا والاهداف المسطرة فيه وكذا مميزات مجتمع الام للدراسة تعتبر العينة الطبقية العشوائية هي الملائمة لكون هذا المجتمع متجانس نسبيا كما أنه يتفرع إلى أربع طبقات المتمثلة في الفئات السوسيو مهنية الاربعة المذكورة سابقا، ذلك أن العينة العشوائية الطبقية يشترط أن تكون الطبقات واضحة وأن لا تتداخل الوحدات المكونة لكل طبقة بينها وأن تكون متجانسة ضمن الطبقة الواحدة<sup>2</sup>. هؤلاء الافراد العاملين هم موزعون حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي:

- فئة الإطارات السامية: 08 إطار سامي.
- فئة الإطارات العادية : 31 إطار عادي.
- فئة التقنيين الساميين: 58 تقني متحكم.
- فئة التنفيذيين: 144.

<sup>1</sup> Robert , Mayer et autres, **Méthode de recherche en intervention sociale**, Ed ;Gaetan Morin , Canada, 2000, p72.

<sup>2</sup> Ibid , p75

اعتمادا على الطريقة المنهجية في المعاينة الاحتمالية قمنا بتحديد حجم العينة بنسبة 70% من المجتمع الاصلي وذلك من خلال تطبيق القاعدة الثلاثية فتمكنا من الحصول على حجم عينة يصل إلى 170 فرد عامل. ومن إخراج عدد الافراد الممثلين لكل طبقة قمنا بتطبيق الطريقة الاحتمالية للعينة العشوائية في فئة من الفئات السوسيو مهنية باستخدام القاعدة الثلاثية دائما تم الحصول على حجم افراد العينة حسب الطبقات (الفئات السوسيو مهنية المكونة) كما يلي:

فئة الإطارات السامية: فعددهم 06 اطار يمثلون بنسبة: 3.52 %

فئة الإطارات العادية: فعددهم يمثل 23 إطار بنسبة: 13.53 %

فئة العاملين المتحكمين: تراوح عددهم إلى 41 عامل بنسبة: 24.72 %

فئة العاملين التنفيذيين: ف جاء عددهم 99 بنسبة: 58.23 %

أما عن حجم العينة كما وضحناه سابقا فهي تمثل 70% وهو ما يعادل 168 عامل.

تم توزيع الاستثمارات علي هؤلاء الافراد، حيث استكلف بهذه المهمة المسؤول عن الموارد البشرية. وبعد استلامها سجلنا ضياع البعض منها (08 استمارة) في الأخير تحصلنا على حجم عينة يتكون من 160 عامل. هذه العملية أي استرجاع الاستثمارات تطلبت منا فترة زمنية معتبرة من الدراسة.

## ثامنا: صعوبات الدراسة:

لا يكاد أي بحث أن يخلو من الصعوبات والمعوقات على مختلف المستويات النظرية والميدانية وخاصة المنهجية، نظرا لصعوبة وتعقيد البحث في ميدان العلوم الاجتماعية بالخصوص علم الاجتماع الذي يعود إلى خصوصياته التي تميزه على باقي ميادين العلوم الأخرى الدقيقة. فقد واجهتنا الصعوبات التالية:

✓ صعوبة العثور على ميدان للدراسة الامبريقية لهذا الموضوع حيث قمنا بزيارة أكثر من

مؤسسة اقتصادية خاصة وعند عرضنا وتقديمنا لإشكالية البحث يتعذر المسؤولين إذ

اعتبروا بعضهم أن هذا الموضوع سوف يكشف اسرار المؤسسة أما عن البعض الآخر

فهم لا يرغبون التقرب من العمال وغيرها من الاستفسارات.

✓ عدم سماح المؤسسة المستقبلية لنا القيام بالمسح الشامل و جمع البيانات حول هذا

الموضوع.

✓ رغبتنا في استخدام الاستبيان بالمقابلة بالخصوص مع العاملين ذوي المستوى المتدني

من التعليم من أجل الحصول على أكثر من معلومة، لكن لم نتمكن من ذلك حيث

استكلف المسير بنفسه بتوزيع واسترجاع الاستمارات. وهذا ايضا جعلنا نستغرق من

الوقت الكثير.

✓ اتلاف وضياع بعض الاستمارات بالرغم من الحاحنا على أهمية العثور عليها للدراسة.

## خلاصة الفصل:

إن القيام بالدراسة في علم الاجتماع، يستلزم الاعتماد على أصول البحث العلمي الذي يطرح مجموعة من المبادئ أساسية مستمدة من النظريات التي يتضمنها هذا المجال من البحث باختلاف المواضيع و التخصصات فيه، و على المنهج العلمي متقى من طرائق العلم و المعرفة، و ما يوفره من أدوات و تقنيات و وسائل. و عليه فإن تفاعل تلك العناصر فيما بينها و التحكم فيها، يولد نسق فكريا و علميا يمكننا من التعرف على الواقع الاجتماعي للمشكلة المطروحة و التي تخص في دراستنا هذه إستراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة من خلال نموذج مؤسسة "Soficlef". فقد حاولنا تحديد هذه الأصول، لشق الطريق الصحيح نحو الدراسة العلمية و اكتشاف الحقائق الخاصة باستراتيجية تفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة. فيعتبر الإطار المنهجي الركيزة الأساسية أو دليل يستعين به الباحث في كل مرحلة من مراحل بحثه، حتى يتم انجازه بطريقة سليمة وناجحة.



## الفصل الثاني:

### المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

#### تمهيد

أولاً: مدخل عام إلى إدارة الموارد البشرية

ثانياً: التطور الفكري لإدارة الموارد البشرية

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تطور النظرة إلى الموارد البشرية

رابعاً: الاهتمام بالعنصر البشري كمورد استراتيجي

خامساً: التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

سادساً: النظريات المفسرة لتفعيل أداء الموارد البشرية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن بروز العديد من التحديات، التي تواجه اليوم المؤسسات الاقتصادية، وتطور العلوم وتأثيرات التغيرات التكنولوجية و المعرفية، ضف إلى ذلك ظهور فلسفات جديدة من الناحية الاقتصادية و السياسية كالعولمة و الخصوصية، تطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة تتمثل في التسيير الاستراتيجي العام، بحيث يندرج ضمنه التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، إذ يتيح هذا التوجه الجديد تزويد المدراء والمسيرين الإداريين بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية و التحليلية والإنسانية تجعلهم يتحكمون أكثر في الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسة، كما يسعى إلى إرساء قاعدة معلوماتية تتوضح من خلالها آليات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها.

من جانب آخر، فإن اعتماد المؤسسة على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية سوف يتيح لها فرص كبيرة من خلال تحليل المشكلات والفرص التي تواجه المؤسسة بالتركيز على نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء وذلك من أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة بشكل متميز وضمان إنجاز الأهداف، بالتالي ضمان النمو وإدامة المؤسسة بشكل مستمر.

ففي هذا الفصل سوف نحاول استعراض ماهية إدارة الموارد البشرية و ضرورة تحولها إلى إدارة إستراتيجية للموارد البشرية بالتركيز على مجموعة من المعلومات التي تخص كل واحدة منها، و التفصيل في مجموعة من العناصر الأساسية بما فيها الأهداف و الأهمية والوظائف و خصائص التسيير الاستراتيجي وضرورة الاستثمار في العنصر البشري كما يشمل هذا الفصل بعض النظريات التي تفسر تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة وغيرها من الجوانب الخاصة بهذه الموارد.

أولاً: مدخل عام إلى دراسة إدارة الموارد البشرية:

إن الحاجة إلى بناء مؤسسة قوية أقدر على المنافسة و البقاء أمام التحديات من خلال قوة عمل ولاء و التزاما، إنما يتطلب ضرورة العناية بالموارد البشرية باعتبارها حجر أساس المؤسسة و المورد الأهم فيما لذلك تعد إدارة هذه الموارد أهم أنظمة التسيير، ارتفعت مكانتها و تدعيمها و مسانبتها من الإدارة العليا، لتمكينها في أداء دورها بكل كفاءة وفعالية، و قد تباينت و تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية باختلاف وجهات نظر الباحثين منها.

### 1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية للإدارة المؤسسة التي تهتم بالعنصر البشري، و تعني وضع و اتخاذ الإجراءات و القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد، فالإدارة الفاعلة هي التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم مورد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها و مصلحتهم و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة.<sup>1</sup>

كما أنها تمثل وظيفة أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة و رسالتها ويسهر في تحقيقه<sup>2</sup> فهذا التعريف يعبر عن تعريف للإدارة المعاصرة للموارد البشرية.

من جهة أخرى، يمكن تعريفها بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوة العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة و تحسن أدائهم ورفع كفاءتهم العملية و العلمية و الفنية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم و

1- عادل بوحوش، صالح سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

2- عمر وصفي، عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ترغيبهم في العمل والاستمرارية وحثهم على المشاركة بولائم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة و يدخل كله في توفير المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية<sup>1</sup>

أما عن "سكيو" Sekiou و آخرون، يرون أن تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الإجراءات (سياسات طرق العمل.....) أنشطة (تعيين، اختيار و ترقية....) يكون فيها المورد البشري عنصرا هاما لتعظيم فعالية أداء كل من الفرد و المنظمة على حد سواء.<sup>2</sup>

فمن خلال ما تقدم يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل محور أساسي في تنظيم العلاقة بين الأفراد العاملين فيها و المؤسسة حيث أنها ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم و يتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة بالحصول على الأفراد أولا توظيفهم و تنميتهم و تفعيلهم و صيانتهم للحفاظ عليهم بشكل فعال حتى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه. كما أنها الوحدة التنظيمية التي تعتمد على خدماتها كل الوحدات التنظيمية الأخرى داخل المؤسسة و العاملين فيها.

## 2- وظائف إدارة الموارد البشرية:

أن إدارة الموارد البشرية ذات طابع ظرفي، فهي تتواجد و تعمل تحت ظروف وخصوصيات كل مؤسسة، كما أنها محدودة الزمان و المكان، و عليه فالوظائف و الواجبات والأدوار المستندة إليها مختلفة في عددها و عمقا بين مؤسسة و أخرى، من حيث حجمها، خصائص سوق العمل، و مستوى إتقانه و مدى توافر الكوادر الإدارية الكفؤة، حيث أن المدراء يحتاجون بدورهم إلى مهارات (فنية، سلوكية و فكرية)، لكي يؤدون عملهم بشكل جيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات، 1979، ص 5.

<sup>2</sup> -Lakhdar, Sekiou et autres, **Gestion des Ressources Humaines** De boeck Université, Bruxelles, 1993, P 8.

<sup>3</sup> -عادل بوحوش، صالح مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

ومن جهة أخرى عرفت وظائف هذه الإدارة مجموعة من التحولات و التغييرات نتيجة لإسهامات مختلف الاتجاهات الفكرية في هذا الميدان، فكل إتجاه قام بتحديد و تطوير هذه الوظائف بحسب الظروف والتي سوف نتطرق إليها في عنوان آخر، مما جعل هذه الوظائف تتسم بالمرونة و التطور، فتطورت معها الإدارة و أصبحت أكثر فاعلية و تحكم في المهام المنوطة إليها. يمكن تلخيص تلك المهام في مجموعة من النقاط التالية:

- **التخطيط للموارد البشرية:** يتمثل هذه العملية في تحديد احتياجات المؤسسة للموارد البشرية كما و ذلك بالإعتماد على دراسة المتغيرات التنظيمية و التكنولوجية التي تتعرض لها المؤسسة من أجل إبقاء متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو الزيادة فيها عند التوسع في نشاطاتها و تعدد المنتجات و الخدمات و تنوعها، كما أن التطور التكنولوجي يستدعي البحث عن موارد بشرية مؤهلة و كفوءة فتزداد الحاجة إلى هذا العنصر، أي الموارد البشرية في الأعمال الغير المباشرة أي تلك الوظائف المتعلقة بالتكنولوجية المستخدمة<sup>1</sup> ، فتخطيط الموارد البشرية عملية مستغلية لابد أن تتسجم مع التخطيط الشامل للمؤسسة، كما أنه يعتمد أولاً و قبل كل شيء آخر على وجود أهداف تسعى إليها المنظمة إلى تحقيقها. و يقتضي التخطيط وجود و وضع خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات و أنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف التدريب و غيرها و لذلك يتطلب منها جمع معلومات، دقيقة، صادقة و كافية من أجل اتخاذ قرارات سليمة. فتتجلى أهمية التخطيط للقوى العاملة في ثلاث مستويات وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة، محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، 2006، ص 06.

<sup>2</sup> - الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الاسكندرية، 2000، ص 129.

أ- **على المستوى الفردي:** يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنشأة لأنه يساعد في تحسين المهارات و استخدام الخبرات و تحقيق الكفاءة الفردية بسهولة اكثر  
مكن خلال التخطيط الوظيفي المناسب.

ب- **على المستوى التنظيمي:** تستفيد المؤسسة من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاية الانتاجية والتي تضمن للمؤسسة الحصول والاختصاص بجودة و كمية من القوى العاملة، تفي باحتياجاتها الاستخدام الافضل لمصادر المعنوية و امكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة زيادة او نقص العمالة .

ج- **على المستوى القومي:** من احد الاسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة في مختلف المؤسسات ولكي يتقدم الاقتصاد لا بد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهرة و الفنيين والكفاءات الادارية أيضا.

• **التوظيف (الاستقطاب، الاختيار و التعيين):** هذه العملية امتداد لعملية التخطيط، الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية و يتضمن التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- **الإستقطاب:** يعرف الاستقطاب على أنه البحث عن أفراد صالحين لملى الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم، فيعتبر الاستقطاب أمر هام بالنسبة لأية مؤسسة أو منظمة، ذلك أن كفاءتها يتوقف على مقدار كفاءة الأفراد العاملين بها وهذا لن يتم إلا بتجنيد الشخص المناسب في المكان المناسب ولا نجاح هذه الوظيفة تعتمد على دراسة طبيعة سوق العمل الذي يتضمن المصادر المختلفة تستقي منه المؤسسات احتياجاتها من العاملين، حيث يمكن تصنيفها الى مصدرين، فالأول يتمثل في المصدر الداخلي للاستقطاب الذي يهتم بالأفراد المتوقع ترقيتهم، كذا الإستفادة من المهارات إن وجدت بداخلها بالإعلان عن الوظائف الشاغرة<sup>1</sup> في لوحة إعلانات لها أو عبر وسائل النشر الداخلية.

<sup>1</sup>- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص

هذا إلى جانب الاستقطاب الخارجي الذي يتيح إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المترشحين و هو الشيء الذي قد يساعد على تطوير المنظمة لاكتساب معارف و مهارات جديدة و من بين هذه المصادر (الجامعات، المعاهد، وكالات التوظيف....).

ب- الاختيار: بعد الاستقطاب تأتي مرحلة الاختيار الذي يتم فيها إنتقاء الأفراد المتوفرين على المؤهلات الضرورية و المناسبة لنقل الوظائف المعروضة، و ذلك بإتباع سلسلة من الخطوات بدءا باستقبال طالبي العمل، القيام ببعض الاختبارات لكشف عن مقدرة الشخص على أداء عمل معين على وجه الأكمل في المستقبل (اختبارات الأداء، الذكاء، القدرات والاستعدادات و الشخصية)، كذا إجراء المقابلة معهم بطرح أسئلة معينة، في الأخير يأتي القرار النهائي، بعد تحديد و تحليل البيانات الخاصة بالمرشح و إصدار قرار المدير الخاص بوحدة التي تحتوي على الوظيفة الشاغرة و منه تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح و إعلامه بذلك.

ج- التعيين: و هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف و يتضمن بدوره أربع نقاط أساسية<sup>1</sup>: تتمثل في إصدار قرار التعيين التهيئة المبدئية ثم التقييم أثناء فترة التجربة أخيرا، التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة ثبات صلاحية الموظف.

● **تنمية و تدريب العاملين:** إن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تنمية و تطوير القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسات والمنظمات وإزدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الخارجية والداخلية لها، عليه فإن "تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل و صيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية أو العملية و الفنية و السلوكية و تنمية الأفراد، فهي وسيلة علمية تمد الفرد بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم و فلسفات، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل، كما أنها

<sup>1</sup> -Jean-Marie,Peretti,opcit,P208.

وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذكية تعيد صقل قدراته العقلية أو اليدوية وأخيرا هي وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، علاقاته مع زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه.<sup>1</sup>

أما عملية التدريب، فهي تتم عبر ثلاث مراحل<sup>2</sup>: التي تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المستويات (المنظمة، الوظيفة الفرد)، وتحليل الإحتياجات على هذه المستويات. تليها مرحلة التدريب بتصميم البرامج الملائمة والأهداف كذا الأساليب المعتمدة و شروط المشاركة في هذه العملية، ففي الأخير يتم تقويم و متابعة فاعلية التدريب.

#### ● تحفيز الموارد البشرية:

بعد انتقاء وتعيين الأفراد ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم تقوم المؤسسة بصيانتهم و إتباع رغباتهم ببعض الحوافز والمزايا و الخدمات لكي تستطيع الحفاظ عليهم راغبين في العمل، و يؤدون المهام المطلوبة بكل فاعلية عالية<sup>3</sup>، وعليه فتحت إدارة الموارد البشرية العاملين على أداء جيد من خلال مكافئتهم عن تميزهم بوضع نظام التعويضات والمكافآت، حيث يعتبر هذا النظام من بين الانشطة المهمة لهذه الادارة نظرا لما له من تأثير على تعبئة العاملين للاحتفاظ به وتفعيل أدائهم . ذلك أن درجة رضا الفرد تتوقف إلى حد كبير على قمة ما يحصل عليه نقدا<sup>4</sup>.

فهذا النظام يعبر عن كافة انواع الأجور و العوائد التي يتحصل عليها العامل نظيرة أشغاله بوظيفة معينة . تتضمن هذه التعويضات عنصرين أساسين هما المدفوعات المالية المباشرة والتي تأخذ شكل الاجور و المرتبات والحوافز والعمولات والارباح إلى جانب المدفوعات المالية الغير مباشرة التي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الاجر .

<sup>1</sup> - أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الكويت، 1975، ص 195.

<sup>2</sup> - حرحوش عادل، محمد السعيد مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> - مصطفى، نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>4</sup> - جاري دسلر، تر: محمد سيد أحمد عبد المعتال وآخرون، جودة إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر ، الرياض،

2003، ص 378.



وسنتطرق إلى هذا العنصر والتعمق في دراسته في الفصل المخصص لآتزان لاستراتيجيات تفعيل أداء الموارد البشرية ذلك أن التحفيز يدخل ضمن الاستراتيجية الأداء.

● **تحسين ظروف العمل:** تهتم إدارة الموارد البشرية بالسهر على توفير ظروف العمل الملائمة داخل المؤسسة و كذا الظروف الاجتماعية والنفسية، نظرا لما لها من علاقة بتحقيق الاداء الفعال كنتيجة لرضا العاملين وتحفيزهم والقضاء على الارهاق والغيابات وبالتالي الاحتفاظ بالكفاءات وتمييزها.

● **الاتصال والاعلام:** يعتبر هذا العنصر وسيلة تبادل المعلومات والتأثير في سلوك الافراد وتطويرهم بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>. حيث تجند هذه الاخيرة مجموعة من الوسائل من اجل تنفيذها بما فيها الاعلامات والجرائد، أجهزة سمعية و بصرية وغيرها لغرض إطلاع العامل على كل ما يحدث داخل المؤسسة مما ينمي لديهم روح الولاء لها ويقوى الابداع والمثابرة لديه.

● **تقييم الأداء العاملين<sup>2</sup>:** يعد تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تقييم العامل بكل ما يتعلق به من مواصفات نفسية، بدنية، مهارات فنية أو سلوكية، فكرية، لغرض تحديد نقاط القوة و الضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجته الثانية لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة. نتعرف أكثر على خصوصيات تقييم الأداء في الفصل الموالي.

### 3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

نلتمس أهمية هذه الإدارة داخل المؤسسة أنها ضرورية في أي تنظيم معين تفرض وجودها بداخل أية مؤسسة كونها تهتم بشؤون الأفراد العاملين فيها. كما أنها تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين فيها وتصنيع الخطط المناسبة لتسييرهم من مختلف الزوايا كالارتقاء،

<sup>1</sup>- علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص 358.

<sup>2</sup>- رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 23.

التحفيز، الاهتمام بالعلاقات العامة والمشكلات التي يتعرض لها الأفراد و معالجتها. يتضح لنا أهميتها أيضا من خلال الأدوار التي تقوم بها داخل المؤسسة بما فيها<sup>1</sup>:

أ- **الدور التنفيذي:** حيث تساهم في تحقيق الهدف الأساسي لأي مشروع (الإنتاج و التسويق و التمويل...)، فهي تتدخل بطريقة غير مباشرة من خلال تسهيل و مساعدة في أداء العمل التنفيذي.

ب- **الدور الاستشاري:** يتمثل في إعداد سياسات جديدة و مراجعة القديمة منها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من أجل معالجة المشكلات و منع وقوعها مستقبلا.

- تقديم النصح و المشورة لمختلف الوحدات التي تكون المؤسسة في مختلف القضايا المتعلقة بتسيير الأفراد العاملين فيها.

- تقديم الخدمات مثل التي تتعلق بتحليل الوظائف، الاختيار و التعيين.

ج- **الدور المشارك:** تلعب إدارة الموارد البشرية دور بالغ الأهمية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، وهذا الدور يتوقف على عدة عوامل منها:

- اعتبار الإدارة العليا هذه الإدارة شريكة لها وعضوا هاما في صنع اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- توفر مجموعة من المعلومات والمهارات لدى مدراء هذه الإدارة المتعلقة بالاستراتيجية الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات وذلك بمراجعة الهيكل التنظيمي هذه الإدارة.

- السهر على تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

د- **الدور الاستراتيجي:** نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها هذه الإدارة داخل المؤسسة التي تتطور بفعل التغيرات والتطورات الحاصلة على الصعيد الداخلي و الخارجي أصبحت هذه

<sup>1</sup> - عايدة، سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحيري للطباعة، القاهرة، 2003، ص 16.

الإدارة تلعب دوراً أساسياً في صياغة استراتيجية المؤسسة بالاعتماد على الرؤية المستقبلية للموارد البشرية باعتبار هذه الموارد العنصر الأساسي في تخطيط و تطبيق تلك الاستراتيجية في كل مجالات المؤسسة .

هـ- الدور الرقابي : فهي العصب، حيث تراقب كل المصالح الأخرى التنفيذية و كل ما يحدث في المؤسسة، بوضع الاقتراحات (الخطط، برامج تنفيذية.....) بما يجعل الاستشارة و النصيحة إجبارية للإدارات الأخرى.

من خلال ما تقدم يمكن إبراز أهمية هذه الإدارة باعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة نظراً لاهتماماتها بتنمية أداء العناصر البشرية لزيادة فعاليتها وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل. فهي المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة والمسؤولة على مستوى أدائها والعامل الأساسي في توجيه القدرات لزيادة الانتاجية والأرباح.

#### \* أهداف إدارة الموارد البشرية:

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية الاجتماعية يستلزم عليها تحقيق أهداف المتعلقة بالموارد البشرية أولاً، سواء كانت وظيفية أو تنظيمية لاعتبار أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضاً<sup>1</sup>. و عليه يمكن بلورة أهداف هذه الإدارة على النحو التالي:

- الحصول على أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع و الخدمات بأحسن الطرق و أقل تكاليف.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في عملية الإنتاج وفقاً للمعايير الكمية والنوعية المحددة سابقاً.

- تحقيق إنتماء وولاء الأفراد العاملين بداخل المؤسسة و المحافظة على رغباتهم في العمل فيها و زيادتها كلما أمكن ذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Michel, Weill, Opcit, P203.

<sup>2</sup> -Henry Igor, Ansof, Opcit, P197.

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم و تكوينهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة تزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية<sup>1</sup>.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع استخدام العاملين و تقادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- الحصول على فرص جديدة جيدة و فرص التقدم و الترقية و التأهيل للعاملين في المؤسسة.
- مواجهة المنافسة وحدثها، حيث أن توافر موارد بشرية مؤهلة ذات مهارات وقدرات عالية داخل المؤسسة تمكنها من تشكيل ميزة تنافسية التي تفتح لها بابا واسعا لخلق وامتلاك مزايا تنافسية عديدة في شتى مجالات العمل تمكن من نفوذ المؤسسة.

### ثانيا: التطور الفكري لإدارة الموارد البشرية:

مرت الصيغ العلاقة بين الإدارة العليا و العاملين بتطورات متتابعة عبر الزمن، فالصورة التي وصلت إليها اليوم إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نتيجة لتشابك العديد من العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و الثقافية و الفكرية. يمكن تحديد هذا التطور في إطار مجموعة من مراحل لازمتها تطور فكري بحقول معرفية عديدة ومختلفة، بالإضافة الى مجموعة عوامل أثرت في تطوير والاهتمام الجدي بهذا المورد الهام. يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

**1-مرحلة قبل الثورة الصناعية:** تتمثل هذه المرحلة سنوات بدايات التكوين لهذه الادارة قبل القرن 20 التي تكفل بها كبار العاملين ذوى الخبرة لممارسة مهام تسيير شؤون الافراد، ثم تبرز هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية. تميزت هذه الفترة بالاعتماد الكلي على قطاع

3- جمال الدين ، محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في القرن 21، الدار الجامعية، 2006، ص 67.

الزراعة، الصيد وبعض الحرف الفنية العائلية، وتشكل مجموعات العمل بطريقة عفوية بعيدة عن الإطار المنظم<sup>1</sup>، فهو نظام احتياج عائلي حيث كان رب العمل هو الذي يتحمل مسؤولية تنظيم شؤون تسيير العاملين، فمن حيث فرص التوظيف تقدم للأقارب والأصدقاء، أما عن تكوين الموظفين الجدد يتم على يد أحد القدامى الذي تكتسب منه المهارات وتعلم أفضل الأساليب وطرق أداء العمل. أما عن الأجور فقد اتسمت بالضآلة وعدم تناسبها مع الأداء والمزايا الأخرى لم تتعدى السكن وبعض الواجبات الغذائية.

## 2-مرحلة الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة ظهرت المكننة، حيث قام الحرفيين بتحويل صنعتهم من المنزل إلى المصنع، فتضاعف حجم مكان العمل و العمل المأجور، فهذا التحول استدعى أيادي عاملة كثيرة والبحث عن المهارات المتميزة لتشغيل الآلات وتسيير العمال مع العملية الإنتاجية. إن الاهتمام بكيفية تنظيم العملية الانتاجية ومضاعفتها أدى الى استغلال الأفراد واعتبارهم كآلات، لهذا سجلت الانطلاقة الأولى، لبروز متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين و تنظيم العلاقات و جدولة العمل<sup>2</sup>، وذلك في إطار "إدارة المستخدمين" في شركة فورد «Ford» لصناعة السيارات، بسبب توسع حجم العمال الذين يحتاجون لعملية الاختيار، تعيين و تأهيل و تحديد رواتبهم و أجورهم...<sup>3</sup>.

ساعات الأوضاع داخل هذه الشركة من حيث ظروف العمل (الساعات الطويلة، بنود الظروف الفيزيائية، والاجتماع، بنود تسيير العاملين، المراقبة المباشرة الروتينية للعمل، سؤم العاملين والرقابة الصارمة عليهم مع تطبيق العقوبات على العاملين و إهمال حاجاتهم وتحفيزهما أدى إلى ظهور مشاكل بين العاملين وأرباب العمل كاضطرابات في العمل والمقاطعة عنه، واستخدام أساليب القوة من طرف العاملين الشيء الذي أدى إلى إنشاء

<sup>1</sup>-جمال الدين، محمد المرسي، المرجع السابق ، ص 26.

<sup>2</sup>-جمال الدين، محمد المرسي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup>- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي ، مرجع سبق ذكره، ص 43.

نقابات عمالية للقيام بالتفاوض و إبرام اتفاقيات حول مسائل العمل والتوظيف<sup>1</sup>، حتى تتحسن العلاقة معها بالقابل منع حدوث الإضراب لدى العمال.

هذه الظروف من جهة، والتحولت التي عرفها النظام الاقتصادي بولادة النظام الرأسمالي حفزت باتجاه التفكير بحقل علمي يختص بدراسة و متابعة الموارد البشرية، و العناية بها منذ لحظة دخولها إليها وحتى انتهاء علاقتها بها، فهكذا عرفت الانطلاقة لرسم بدايات تسيير للموارد البشرية بالتزامن مع حركة التطور في الفكر التسيير بشكل عام.

امتدت هذه المرحلة من القرن 17 إلى القرن 18 بظهور الكثير من الكتابات الرائدة التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، خاصة خلال فترة العمل، فنجد "روبرت أوين" (R.Owen 1771) قد ركز على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع إذ كان هدفه الأساسي الصالح العام للأفراد، إضافة إلى ما أشار إليه كل من "أدم سميث" (A. Smith, 1776) و"أندرو" (Andrew 1783) حول أفكار والمبادئ الخاصة بتسيير الموارد البشرية، بينما نجد "شاره باباج" (Ch, Babbage, 1832) يبحث على مبادئ التصنيع كتحسين العمل والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل، حيث أن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس على العاملين بأجور أفضل وعلى أرباب العمل بأرباح عالية<sup>2</sup>، كما أكد على أساليب الدافعية كحوافز العمل والمشاركة في الأرباح ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج في المؤسسة.

**3-إسهامات حركة الإدارة العلمية:** تظم هذه الحركة مجموعة من المدارس الكلاسيكية في الفكر الإداري والتي تمتد إسهاماتها من منتصف القرن التاسع عشر حتى بداية 1950، نتيجة للتطورات التقنية والصناعية التي عرفتها الو.م.أ وتضارب العوامل التي ساعدت على التطور الاقتصادي، مما ساهم في ظهور هذه الحركة العلمية التي يتزعمها فريدريك تايلور، حيث انطلق لانتقاده لنمط هذا التطور الاقتصادي، فكان يدعو الى اعطاء الاستقلالية للفرد

<sup>1</sup> - Michel ,Foudriat, **Sociologie des organisations**,opcit,P360.

<sup>2</sup> جمال الدين، محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

في أدائه وطريقة انجازه للعمل والحث على تقديم المسؤولية لكل عامل في إنجاز عمله. فجاءت أفكاره بما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل<sup>1</sup>، بوضع مفاهيم وأسس علمية جديدة التي من شأنها رفع كفاءة الاداء، حيث تركز فلسفتها على مبدأ زيادة الانتاجية وتخفيض تكاليف العمل بتحقيق أعلى كفاءة انتاجية ممكنة كما تعتمد ايضا على التنظيم والتخصص وتقسيم العمل الرقابة والاشراف و تسلسل السلطة لغرض استخدامها في المواقف الانشطة الادارية التي نستعرضها من خلال نموذج الادارة العلمية حيث برز بما يعرف بدراسة الحركة والزمن، فقام بتقسيم العمل إلى مجموعة عناصر وقياس الوقت اللازم لإنجاز كل حركة مطلوبة في العمل. كما تركز على مبدأ التعاون بين الإدارة و العاملين من حيث الاعتقاد أن القياس العلمي للعمل (دراسة و العمل) و تحديد أفضل الوسائل للأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم، و يوضع الأجور المكافئة و إزالة مصادر النزاع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال إرتفاع الأرباح<sup>2</sup>. فقد أعطت هذه الحركة تصورا محددًا بين العاملين و الإدارة من خلال تطبيق المنهج العلمي بتحديد مواصفات الأعمال و دراسة الوقت و الحركة بتعيين الإنسان المناسب في المكان المناسب. كما أن العمال يخضعون لرقابة لصيقة والدقيقة حيث ترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل ومن يتجاوزها فله مكافآت شخصية، كنتيجة لهذه الحركة فنجد أن فلسفتها انحصرت في وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت من خلال معيارية العمل و الدافع الأساسي للعمل لدى الفرد يتمثل في تغطية النتائج الاقتصادية بوضع أجور تحفيزية تتماشى مع الجهد المبذول بالنسبة له تعتبر الكفاءة التي تشكل أفضل اسلوب للدافعية لكل ما يحتاج اليه العامل هو الاجر المرتفع لتحقيق الانتاجية المرتفعة، هذا بالإضافة إلى اهتمام تاييلور بعنصر التدريب نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين الأداء<sup>3</sup> ، فقد أكد على ان العامل

<sup>1</sup> -Michel, Fourdiat, opcit, P96.

<sup>2</sup> -خالد عبد الرحيم، مطر الهشي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، ط1، 2000، ص 23.

<sup>3</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

لا ينتج بالطاقة المبذولة منه إلا أن كانت لديه الاستعداد للعمل والتدريب جوهر للوصول إلى المستوى المطلوب، في حين لم يعط تاييلور الدوافع النفسية والاجتماعية للعمل، وهذا ما أدى إلى زيادة تدمير وانخفاض الرضا عن العمل لدى العاملين، إلا أنه تبقى اسهامات تاييلور ورواده إلى يوم هذا مرجعا اساسيا في ميدان تنظيم العمل بالرغم من كل الانتقادات التي يتعرض اليها، حيث أهمل الجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد داخل المؤسسة واعتباره آلة لزيادة الانتاج، حيث أن مهام العامل انحصر فقط في عملية التنفيذ وأنفى قدراتهم الفكرية في الابداع والابتكار خاصة بجملته التي صرح بها نظريته ليقول "أنتم ليس هنا للتفكير".

#### 4- إسهامات حركة العلاقات الإنسانية:

أدى شعار الأسلوب التعليمي للعمل ومبدأ التمسك بالرجل الاقتصادي لتحقيق الإنتاجية و كذا تطور علم السلوك التنظيمي باعتباره حقلا يهتم بسلوك الفرد والجماعة والدافعية و التعلم القيادة، الاتصالات و التنظيمات الغير الرسمية...إلخ.

إن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، وبداية تأثيرها يأخذ مداه على تطوير إدارة الموارد البشرية بالاستناد إلى التجارب و النتائج التي توصل إليها إلتون مايو Elton Mayo وزملائه في مصانع هوثون (Hawthion) التي بينت ضرورة الزيادة في الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، فإنتاجية العامل و كفاءة أداءه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي تقيم بها العملية أو على أسلوب الأجر الذي تقررره الإدارة وإنما إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية و نفسية تساهم في ذلك<sup>1</sup>. فكانت هذه التجارب نقطة تحول في دراسة العلاقات الإنسانية بتلك المؤسسة فقد أثبتت هذه التجارب أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط فقط بوصفهم أفرادا فحسب، بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، بالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب ما لم يحصل التعاون

<sup>1</sup> - حروحش صالح عادل، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 07.



الحيوي بين أعضاء الجماعة و الإدارة في جو إنساني<sup>1</sup>.

فينطلق منهج العلاقات الإنسانية من مبدأ تسيير الفرد من خلال علاقته بالآخر أو بجماعة العمل، و الاهتمام بالفرد كمورد ثمين لابد من إبعاده و تلبية رغباته و حاجاته الإنسانية، هذا بالإضافة إلى أن هذه المدرسة لم تنفي مبادئ الإدارة العلمية، و هذا ما يحقق في النهاية أهداف المؤسسة في زيادة إنتاجية العمل وأهداف العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي، إلا أن هذه نتائج فلسفة هذه المدرسة كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المؤسسة، ضف إلى ذلك ما يدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي و تأثيره على إنتاجية الموظف وعطاؤه<sup>2</sup>، أيضا العوامل المحفزة لا تنحصر فقط في المعاملة الإنسانية فعطاء وولاء العامل يتوقف على أمور عديدة أخرى كطرق التقييم الأداء، التخطيط، النمو، المؤهلات والكفاءات.

##### 5- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في أداء الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد، أو إدارة القوى العاملة كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد و تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة و يشير مصطلح إدارة الأفراد إلى أن كل من مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون المرؤوسين العاملين في القسم أو القطاع الذي يتأمله، خاصة فيما يتعلق بتخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة الأداء<sup>3</sup>، وهذا ما يقصد بوظيفة الأفراد، فمدير الإنتاج مثلا يقوم بهذا الدور جنبا إلى جنب مع إدارة الأفراد كجهاز متخصص الذي لم يحض باهتمام كبير ورعاية أرباب العمل في المؤسسات ورجال الإدارة العليا حيث كانت

<sup>1</sup> - كامل، بربر، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص 15.

<sup>2</sup> - سهيلة، محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> - كامل، بربر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

نظرتهم إليها تنحصر في وظيفة روتينية تختص بأمر قليلة الأهمية ليس لها تأثير على كفاءة المؤسسة التي تركز على<sup>1</sup>:

- تطبيق الإجراءات التنفيذية العاقدة مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات سلطة الإدارة العليا داخل المنظمة .
  - اتخاذ إجراءات التنفيذ لضبط تسجيل حضور العاملين.
  - اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العاملين.
  - إعداد سجلات و ملفات لحفظ بيانات العاملين.
  - متابعة شؤون الإجازات والعلاج، النقل، والإعارة وغيرها من أمور تخص العاملين.
- من خلال ما سبق يتبين لنا أن النظرة التقليدية لإدارة الأفراد التي تنحصر فقط في جهاز تنفيذي محدود، فتلقيا لقصور المناهج السابقة المذكورة في التعامل مع الأفراد و توافقا مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر المتمثلة في الإبداع، الابتكار، وأبرز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقتهم الفكرية خلال سبعينيات بخلق مفهوم جديد لإدارة الأفراد الذي يتمثل في مفهوم "إدارة الموارد البشرية"<sup>2</sup>، حيث صاحب هذا التغيير في التسمية تغيير في المحتوى و التصور وممارسات التسيير، ويمكن إيجاز هذا التغيير فيما يلي:
- التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير موارد بشرية.
  - التحول من تسيير العاملين كأفراد إلى سيرهم كرأسمال فكري.<sup>3</sup>
  - التحول من تسيير الأفراد كجزيرة منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
  - من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>-علي، السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص 16.

<sup>2</sup>-كاظم نزار، الركباني، الادارة الاستراتيجية: العولمة و المنافسة، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>3</sup>- حمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و عشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 30.

- الأفراد أهم عنصر إستراتيجي في المنظمة.
  - إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.
  - لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية و ولاء عالي للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم، ذلك أن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض، وانه باستطاعة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين بتطبيق إحدى الطريقتين التاليتين:
  - تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع قدرات و مؤهلات العاملين.
  - اختيار العاملين وفقا لمتطلبات الوظائف المتاحة<sup>1</sup>.
- عليه لم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، إنما هي استثمار طويل المدى يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وهذا أصبحت تحتل هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي موقعا استراتيجيا، مشاركة في وضع استراتيجيات المنظمة العامة .

### ثالثا: العوامل المؤثرة في تطور النظرة إلى الموارد البشرية:

تنامت النظرة والإدراك لأهمية العنصر البشري داخل المؤسسة لغرض تحقيق أهدافها بالتأكيد عليه بأنه أثنى الموارد والظروف المتاحة لدى الإدارة، ذلك بتأثير مجموعة من العوامل التي ساهمت ولا تزال تساهم في البحث عن أدوات وتقنيات إستراتيجيات تجعلها تتحكم أكثر في هذا المورد الإنساني الذي تتوقف عليه مدى نجاح ونجاعة المؤسسة في الوقوف أمام التحديات الداخلية والخارجية لها. عموما يمكن تحديد هذه العوامل في مجموعة النقاط التالية:

- تحسين المستوى التعليمي مع ظهور النقابات<sup>2</sup>: ازدادت درجة وعي العاملين وثقافتهم بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله في المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول

<sup>1</sup>- حرحوش صالح عادل، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup>- أحمد، سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 45.

على عائد مادي، لوعيه لكرامته الشخصية وقيمة عمله وتمكن من الدفاع عن حقوقه بواسطة طرق متعددة، كما أصبح يسمع حتى أفكاره للغير بعد أن كان لا يستطيع رد أوامر صاحب العمل ويطالب بظروف عمل ملائمة وإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، الأمر الذي استدعى ضرورة الاعتماد على خبراء متخصصين في إدارة مسؤولة في تسيير شؤون العاملين.

• إن ظهور النقابات رفع إلى ظهور ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوي العاملين، تظلماتهم، تنظيم ساعات العمل والعطلات والإجازات، كذا تحديد مهام ومواصفات العمل والأجور. فقد اعتمدت النقابات على أساليب متعددة في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها يتمثل في المساومة الجماعية التي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترفاً به من طرف الإدارة، إذ يتم في طريقة مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة، بالنتيجة بدأت العديد من المؤسسات في التعيين مجموعة من الأخصائيين في شؤون العاملين وشؤون التفاوض الجماعي، فازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والسعي وراء تكامل أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

• **تطور و تنظيم الصناعة:** حيث أن التقدم الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاهاً نحو الاستقرار العمل ذوي التكوين حسب التقسيم العلمي للعمل من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل، فقد أشار واست<sup>2</sup> waste إلى أنه "لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن تصل إلى مستوى عال من الازدهار، إذ لم يعط الأهمية لتكوين العاملين و تحقيق الاستقرار في عمله.

• **تطور الفكر الإداري:** أصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم العنصر الحيوي والمحرك الرئيسي في المؤسسة بفضل إسهامات العديد من رواد هذا الفكر لاهتماماتهم

<sup>1</sup> - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط2، العبيكان للنشر، الرياض، 2008،

ص 21.

<sup>2</sup> ناصر دادي، عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار العجدية العامة، الجزائر، 2003، ص

بسلوكيات الفرد و تقدير العامل من كونه آلة في المصنع إلى محرك أساسي، فمن روبرت أون (Robert Ouen) الذي اعتبر أب إدارة الأفراد<sup>1</sup>، الذي دعى إلى ضرورة التعامل مع الفرد كعنصر بشري والحد من تشغيل الصغار وصناعات العمل إلى تايلور "مايو" إلى ما أدى به اسهامات ممثلين النصف الثاني من القرن العشرين، نذكر من بينهم ماسلو (1954) بنظريته حول سلم الحاجات الإنسانية، روجورس (1958) الذي ناضل لتحقيق الذات في الوقت الذي تسعى إليه المؤسسة إلى تحقيق الأهداف "ليكرت" (1966) الذي يؤمن بفكرة، بناء على قيم وتوقعات أعضاء المؤسسة الذين يعتبرون المحرك الأساسي لإنشاء و دعم المؤسسة. أما بيير (1984) استدعى إلى وضع استراتيجيات للموارد البشرية لمواجهة الضغوطات الكبيرة في المؤسسة. "بورتر" (Porter 1985) ساهم في ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية. في بداية القرن الحادي و العشرين، بدأت إدارة الموارد البشرية تحقق الاستقلالية حيث أردت الدقة في النظرة الى العنصر البشري من طرف الإدارة العليا التي اقتنعت بضرورة احترامه، تطويره واستثمار طاقته لتوظيفها في مجالات العمل المناسبة لها، فهي تنظر إليه كشريك في العمل و ليس بأجير.

• **توسع و تنوع احتياجات العاملين<sup>2</sup>:** بالإضافة إلى الحصول على عائد مادي من المؤسسة أصبح العاملين يتطلعون إلى تحسين ظروف العمل و إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية و التقييم و الذاتية. فتطور وضعية العامل داخل المنظمة اصطحبت معه تطور تطلعاته وآفاقه المستقبلية، أثرت على وجوده و تطوره في المجتمع حيث تعددت و تنوعت مطالبه التي يسعى الى اشباعها.

• **تعقد عملية التسيير الموارد البشرية<sup>3</sup>:** ففي ظل التطور التكنولوجي السريع، في عمليات الإنتاج وبتزايد معدلات الابتكار والتطور وثورة المعلومات الذي زاد من شدة المنافسة فرض

<sup>1</sup>عبد المنعم، دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، ط1، شعاع للنشر و العلوم، حلب، 2010، ص 77-78.

<sup>2</sup>عبد المنعم، دهمان، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>3</sup> - Bertrand, Thierry et autres, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Ed ;Organisation, Paris 3<sup>ème</sup>ed, 1998, P 111

ضرورة مشاركة مدراء الموارد البشرية في رسم واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط الفعال لهذه الموارد قصد تنمية و تحسين مستوى أدائها.

• **العوامل الاقتصادية:**

تتأثر الموارد البشرية بالظروف الأنظمة الاقتصادية المتغيرة، حيث تتجه المؤسسات إلى التوسع في فترات الرواج و تقلصها في فترات الكساد خاصة مع تعديلات نظام الاقتصاد الحر الذي تلاشت معه الحدود و مواجهة المنافسة الشرسة بالتوجه نحو الخصوصية و كذا متطلبات الأسعار، و السياسة النقدية و المالية التي مست أيضا القدرة الشرائية مع مقاومة التغير من طرف النقابات و الحركات العمالية<sup>(1)</sup>، هذا بالإضافة إلى ما تخضعه المؤسسات من الضغوط الاقتصادية التي تجعلها أمام أمر واقع في مراجعة مستمرة في تصميم الخطط التنظيمية من حيث الوظائف، المكافآت و الحوافز، و سياسات جديدة للاختيار، تدريب و تقييم الأداء، و كل هذا لن يتم بصفة ناجحة إن لم توجد هناك إدارة متخصصة.

• **العوامل القانونية:** كان لهذا العامل الأثر الكبير نظرا لتأثيره القوي على سياسات

الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنه يمثل الإطار الذي تعمل فيه الإدارة الموارد البشرية وتلتزم بتطبيق القوانين و التشريعات التي تهم العاملين<sup>2</sup>.  
فقد أصبحت الممارسات و السياسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية مقيدة بالقوانين والتشريعات الحكومية، فقبل 1930 تدخلت الحكومات في مجال الأمن الصناعي والصحة وكذا شروط تشغيل النساء و الشباب، لتتوسع اهتماماتها بعد وتسمى مجالات متعددة بما يتعلق بالتأمين الاجتماعي، تحديد الحد الأدنى للأجور، و الأجر لساعات الإضافية وكل ما يتعلق بقضية الاستقطاب و التعيين، اختيارهم، تدريبهم، ترقيةهم و تقييمهم، وعليه فإن تسيير الموارد البشرية عملية مقيدة بالقوانين والتشريعات الحكومية وكل تغيير وتحول في هذه الأخيرة سوف يتبعه حتما تغير و تحول في طبيعة تسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - Ibid,P113.

<sup>2</sup> Charles Henri Besserte, Des Horts, **Gérer les ressources, humaines dans l'entreprise, concepts et outils**, Ed : Organisation, Paris,1988, PP 147-148.

- **العوامل الاجتماعية:** تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع و بالتالي فهي تتأثر بكل ما يحدث في المجتمع من تغيرات جوهرية في نمط المعيشي و التفكير في تحديد الثقافة، واستراتيجياتها ورسالتها و أهدافها و ممارستها و معايير خطوط فيما يخص بتسيير الموارد البشرية، فكان لزاما على المؤسسة أن تتوافق استراتيجياتها و سياساتها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية و القبول من طرف المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها.<sup>1</sup>
- كما كان لاتجاهات المجتمع و موقفه من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات و اتحادات العمال) و من إتاحة فرص التعليم و من أخلاقيات العمل الأثر في تغير النظرة إلى العاملين و كفاءات إداراتهم.
- **العامل التكنولوجي:** إن التقدم و التطور التكنولوجي العلمي السريع أدى إلى إبتكار أساليب إنتاجية جديدة من أجهزة و آلات ما أثر على سيرورة المؤسسة و الأفراد الذين يتحكمون بالجديد التكنولوجي الذي ترتب عليه إحداث تغييرات في محتوى الأعمال بخلق مهامات جديدة والتغلب عن بعض أخرى، و تهيئة الأفراد بتدريبهم بما يتماشى و متطلبات الأعمال الجديدة.<sup>2</sup> إذن فالتطور التكنولوجي أصطحب معه تغيير جذري في طرق العمل و كفاءات أدائه و كذا المؤهلات الواجب توافرها في العمال، الأمر الذي استدعى ضرورة تجديد الممارسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- في الأخير يمكن القول أن هذه كلها عوامل أبت المؤسسات على بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفوءة والفعالة، تكون كفيلة بتحقيق الأهداف المؤسسة و تمكنها في الأخير من البقاء و الاستمرار.

<sup>1</sup> - طالب عبد الرحم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد، نعمان، عمان، 2000، ص 28.

<sup>2</sup> - عبد الغفار، حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 15 .

رابعاً: الاهتمام بالعنصر البشري كمورد استراتيجي:

1- خصائص الموارد البشرية: تتضمن الموارد البشرية في طياتها مجموعة من الخصائص التي نجدها تختلف من فرد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى حسب تطور معارفهم و كفاءاتهم و قدراتهم و مقدار توافر هذه العناصر لهذه الأفراد. عموماً يمكن حصر هذه الخصائص في النقاط التالية:

- المعارف<sup>1</sup>: هي مجموعة معلومات تحصل عليها و التي تساعد الفرد العامل على فهم ما يحيط به من أشياء و تنقسم هذه المعارف إلى معارف نظرية و تطبيقية. فالأولى تتمثل في المعرفة العلمية و التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أمور رسمية تصدر لتسيير المؤسسة، أما الثانية تطبيقية فهي تدل على الخبرة المتحصل عليها، التي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، و هي مرتبطة بشخصية العامل و مدى قدراته على الاستيعاب.

هذه المعلومات المستوعبة تسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف جد ملائمة بدمجها في النماذج الموجودة سابقاً من أجل تطوير كمية ونوعية الانتاج.

- المهارات: تتمثل المهارات في القدرات الذهنية والعقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل يتطلب منه ولا تلغي المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير مبررات وكيفية نجاح حركة اليد<sup>2</sup>. هذا ما يجعل المهارة ضمنية وفنية يصعب نقلها.

يمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدراته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وخصائصه وطرق تطبيقه للعمل، فهي أيضاً وسيلة لتحفيز وكذلك تقييم العامل.

<sup>1</sup> -Jean-Marie, Peretti, **Ressources humaines**, opcit,P132.

<sup>2</sup> - الحاج، مداح عريبي "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس؛ الرأسمال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ص 23.



- الكفاءات: تجمع الكفاءات بين المعارف النظرية، التطبيقية، المهارات والخبرات المتراكمة المسبقة من التجارب السابقة بالإضافة الى إدراك الذات الذي يدل على مجموعة من الخصائص تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة، أيضا الدوافع المتمثلة في القوى الداخلية لدى الفرد تنشأ عنها سلوكيات مثل دوافع الإنجاز والانتماء تعبر عن شخصية الفرد وتؤثر على سلوكه، تصرفاته وقيمه الذاتية و الموضوعية. فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة، كما توجه نشاط الفرد في العمل. فالكفاءة لا تقل مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية حيث أنها تمثل مصدر من مصادر التجديد والإبداع ضمن نموذج التسيير للموارد البشرية<sup>1</sup>، وهناك مجموعة من الصفات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة التي غيرهم من الأفراد العاديين:

- سهولة الفهم و الإدراك في مختلف الوظائف التي يقومون بها.
- القدرة على التحليل و التصور.
- القدرة على الفهم الاستنتاجي واستخلاص النتائج، بالخصوص في الوظائف الإدارية والعملية.
- القدرة على التقييم العلمي، فهذه القدرة تمكن من الوصول إلى إيجاد حلول فريدة للمشكلات، فهي كفاءة تحتاج إليها الإدارة العليا خاصة.
- توافر قدرات ميكانيكية خاصة في الأعمال الفنية و التقنية.
- الجد والأصالة والقدرة على الخيال والتخيل.
- **المواقف والسلوكيات:** تدل المواقف على مجموعة من المعتقدات، المشاعر والافكار المتكونة لدى العامل خلال التجارب التي عاشها في حياته لتعبر عن شخصيته، حيث أنها تؤثر على سلوكياته، تصرفاته وتكوين ثقافة المؤسسة و نشاطه في العمل.

<sup>1</sup>- نفس المرجع ، ص 25.

## 2- أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري:

لقد تم الاعتراف بالطاقات، المؤهلات والمعارف التي يتوفر عليها الأفراد التي تعتبر عناصر مهمة في ثروة المؤسسة إلى حد اعتبارها كعامل ثروة المجتمع ككل، فقد كان الاستثمار في الموارد البشرية هدف لتفجير جل الاستعدادات، المعلومات والقدرات التي تتوفر فيها، فهو يعد الاستثمار الأكثر أهمية من الاستثمار في الجانب المادي نظرا للجوانب البشرية و التنظيمية التي يتحكم فيها و تتوقف عليه إمكانية إدارة المشاريع و تنميتها بكل نجاح خاصة وأن المؤسسة الحديثة تتميز بتعقيدها في ضرورة تكيفها مع المحيط الذي يتغير ويتحول بسرعة فائقة. ويعني الاستثمار في الرأسمال البشري الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الفرد في المؤسسة، و يرى التوجه المعاصر الانفاق في هذا المجال هو انفاق رأسمالي و حقل استثماري خصب.

وفي هذا السياق، كان لزاما عن إتباع سياسات ومنهجية استراتيجية في هذا المجال من أجل تحقيق تطورات وقفزات النمو الاقتصادي، فهو يمثل الرأسمال الفعلي والأهم الذي يصعب تجميعه، تكوينه وحتى بناؤه وتوحيده للعملية الإنتاجية والمشاركة الإيجابية و الفعالة له فيها.<sup>1</sup> فالإنسان بطبيعته لا يرغب في تحمل المسؤولية والمشاركة، وتلقي الأوامر يقللان عنده روح للإبداع و المبادرة وعليه لا بد من حسن اختياره، تدريبه تكليفه العمل المناسب له والإشراف عليه بتقنيات لتزيد من معنوياته بالبحث والاستثمار فيها سوف يرغب حتما بالإبقاء على المؤسسة. فقد بينت الدراسات أن معدلات الاستثمارات تساوي عادة معدل مردودية الاستثمارات المادية وأحيانا تزيد عنها، كما في فرنسا مثلا<sup>2</sup>، فيتفق الكينزيون والكلاسيكيون الجدد على ضرورة توسيع الانفاق على الأبحاث العلمية و ما يسمى بالرأسمال البشري أي على التعليم والتأهيل وإعادة تأهيل الموارد البشرية و الخدمات الصحية، إذ أرادت الدولة خلق

<sup>1</sup> - عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية في منظور إسلامي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> - دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 125-126.

الشروط الملائمة والاستثمارات الرأسمالية الخاصة<sup>1</sup>، فالزيادة في تكوين الرأسمال المادي لا توفي ثمارها في التنشئة الاقتصادية إذ لم ترفقها الزيادة في المعرفة والخبرات البشرية فلا بد من تغيير النظرة التقليدية للاستثمار بالتوجه والاهتمام بنوعية الرأسمال البشري لرفع و تفعيل أداءه. فيرى "شولتر" ضرورة الاستثمار في ما يلي:

\* **الخدمات الصحية:** كونها تؤثر كما ونوعا في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض الوفيات ومقاومة الأفراد للأمراض بزيادة حيويتهم ومن ثم تحقيق الكفاية الإنتاجية.

\* **التعليم:** بصفة عامة، ومركز التدريب المهني، والتعليم الفني بصفة خاصة، نظرا لتأثيره على كفاية رأسمال البشري.

\* **استقطاب أفضل المواهب:** أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختيار والتعيين، استخدام العاملين الجدد و توفير أسس التعلم و نقل الخبرة بين الأجيال المعافين بينهم.

\* **إغناء الرأسمال البشري:** تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام إلى برامج التنمية وإشراكهم في المعرفة و توزيعها داخل المؤسسة.

#### خامسا: التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لا تزال التحولات والتحديات البيئة الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث أن نجح اساليب التسيير التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد والكفاءات بداخلها وهذا ما يزيد من جهة من أهمية إدارة الموارد البشرية وجعلها تتطور تاريخيا، فمن إدارة العنصر البشري كقوة عضلية إلى إدارة إستراتيجية له، بغية التعرف على نقاط القوة لاستغلالها و تحديد مجالات الضعف و معالجتها من أجل تفعيل وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - كامل بكري، الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة، بيروت، 1986، ص 321.

**1- ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** بعد الثمانينات من القرن الواحد والعشرون، بدأ يتضح التحول من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية هذا الأخير ارتبط بمفهوم الاستراتيجية فقد جاء نموذج الإدارة الاستراتيجية باعتبار العنصر البشري مورد استراتيجي هام لدى المؤسسة الاقتصادية، فيعد التوجه الاستراتيجي في إدارته من أهم التوجهات الحديثة في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحديات و التحولات التي شهدها العالم من عولمة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية وامتداد عامل المنافسة. ويمكن إدراج بعض التعاريف للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف النظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي مدخلا أو إطارا لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

كما تدل على الإدارة التي تعتنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.<sup>2</sup>

اذن يمكن القول أن عملية ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية يهدف الى تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يفعل من نواحي الإبداع والمرونة.

## 2- خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام فرعي لتسيير الاستراتيجي العام الذي يهدف إلى الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال الاعتماد على استراتيجيات

<sup>1</sup> - عبد المطلب، عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط1، عمان، ص 45.

<sup>2</sup> - جاري، ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- ملائمة و تنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين اداء الموارد البشرية، فيمكن تلخيص خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:
- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي بالإضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية.
  - ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما.
  - ضرورة الأخذ بالحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تمنحه فرص وتهديدات، كذا البيئة الداخلية للإدارة الموارد البشرية و ما تشمله من جوانب قوة و نواحي الضعف.
  - النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الاداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.
  - يقوم التسيير الاستراتيجي على فكرة أن الأفراد يمثلون موارد لا يمكن التخلي عنها بهذا فهم مصدر تغلب المؤسسة وتقويتها على منافسها. فتعد الرؤية إلى إدارة هذه الموارد كوسيلة لخدمة استراتيجية المنظمة اذ يعتبر الأفراد العاملين المشاركين الأولين والمتمنين لها، فهي تنافس بالتالي إدارات المنظمة وعلاقتها بالمؤسسة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر فقط.
  - العمل على الربط في أهداف وسياسات وخطط الموارد البشرية بالأهداف وسياسات العامة للمؤسسة، ومن جهة أخرى زيادة سلطتها بمشاركتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث تؤكد إدارة الموارد البشرية نزعتها التسييرية من خلال المشاركة أكثر في تحمل المسؤولية مع الإدارة العليا.<sup>1</sup>
  - تساهم هذه الإدارة في تحقيق ثقافة تنظيمية، تشجع على العمل وتضمن الولاء للمؤسسة وتحقق أهداف كل من المؤسسة و العامل على حد السواء.

<sup>1</sup> Pichault. F et Nizet. J, **Les pratiques de la question des Ressources humaines** ,Seuil, Paris, 2000, P 28.

- الاعتراف بأهمية تأثير المنفذين و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية، حيث تنافس المنظمات على الحصول على العاملين الجدد كتنافسها على المستهلك، لأن للقوة التنافسية دور في إغراء الكافآت وتوظيف العاملين أثر مباشر على استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها وتنمية أو شهرة المنافسين كلها تؤثر على القرارات الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.<sup>1</sup>

- الاهتمام بجميع العاملين: تهتم الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين باختلاف فئاتهم المهنية ومكانتهم وعلى جميع المستويات المؤسسات بجميع الأمور الخاصة بهم كالرواتب، الحوافز تقييم الأداء و غيرها.

- المشاركة في اتخاذ القرارات، إعداد وصياغة السياسات من خلال تزويد الإدارة العليا وبقية الإدارات بمعلومات وبيانات تتناول الموارد البشرية من كل النواحي والمشاكل التي تواجهها في هذا المجال كالغيابات دوران العمل، وأثر المحيط الخارجي على المؤسسة<sup>2</sup>، كما يتولى مسؤول هذه الإدارة مهمة تنمية، تطوير، تنفيذ برامج والسياسات الخاصة بالعاملين بالاتفاق مع باقي رؤساء التنظيم في مجالات أكثر تنوعا مثل: ساعات عمل مرنة، مخططات الحياة الوظيفية، أنشطة العمل و ذلك لغرض تحقيق فعالية و تفعيل أداء مجموع العاملين<sup>3</sup>، من خلال وصفهم لمثل هذه السياسات القائمة على منطق إدماجي أكثر للموارد البشرية.

من خلال ما سبق نتبين لنا أهمية هذا التحول في تعزيز الأنشطة الأساسية والثانوية للإدارة لغرض تحقيق الأداء الفعال للعنصر البشري في ظل تحديات المؤسسة للبيئة التنافسية والمتغيرة التي لا تتوقف فقط على احتلال الموارد المادية أو التكنولوجية بل أيضا القدرة على استقطاب الكفاءات البشرية والاستثمار فيها بصفة فعالة.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش، مؤيد سعد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

<sup>2</sup> -جاري،ديسلر، مرجع سبق ذكره،ص58.

<sup>3</sup> -Lakhdar, Sekiou, et Blandin et autres, **opcit.**, , P 17.

### 3- الفرق بين البعد التقليدي و البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

إن عملية تفعيل وتطوير الموارد البشرية أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية في ظل التحديات والضروريات الحالية التي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها، وعليه تطورت النظرة لإدارة الموارد البشرية وتنافذ أبعاد استراتيجية في مجال تنمية الموارد البشرية والاستثمار في قدراتها وطاقاتها وتوظيفها، سوف نستعرض اختلاف النظرة التقليدية إلى الموارد البشرية عن النظرة الاستراتيجية الحديثة في الجدول الموالي:

جدول رقم (1): يمثل الفرق بين النظرة التقليدية والنظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية	النظرة الاستراتيجية للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية)</li> <li>- الأداء الآلي دون التفكير و المشاركة في اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.</li> <li>- المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الجوانب المادية للعمل.</li> <li>- الاهتمام بقضايا الأجور و الحوافز</li> <li>- تحسين بيئة المادية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بمحتوى العمل.</li> <li>- البحث عن أليات استثمار القدرات الفكرية.</li> <li>- الاهتمام بالحوافز المعنوية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني.</li> <li>- تنمية العمل و الأداء الفردي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز التنمية البشرية على تنمية والإبداع والابتكار، و تنمية المهارات الفكرية واستثمارها.</li> <li>- تنمية العمل و الأداء الجماعي.</li> </ul>

المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة التزام المورد البشري باستثمار قدراته وطاقاته، توظيفها و اعتباره شريك في العمل و ليس أجيروا. الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي يختلف جذريا عن مفاهيم

- تسيير الأفراد أو الموارد البشرية. من جهة أخرى، تبرز لنا ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة من جوانب أساسية و هي:<sup>1</sup>
- يعد تنظيما كاملا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.
  - تتوقف الفعالية على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلائم وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.
  - يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء، كذا إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة وذلك من خلال الاعتماد على إجراءات سليمة في عملية بناء تلك الاستراتيجية المتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>
  - تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسيا مع متطلبات الأداء.
  - تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات...) و بين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.
  - تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي و المستقبلي.
  - التخطيط لأساليب وحوافز تنظيم العائد من الاستثمار البشري.
  - توفير بيئة العمل مشجعة والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية بتطوير أدائها.
- إن التوجه الاستراتيجي نحو عملية تفعيل أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية يعكس النظرة الحديثة و العلمية لبناء مؤسسات معاصرة الذي كان له أيضا تأثيره الواضح على تحقيق أهدافها و التي تظهر لنا فيما يلي:
- **تنمية و تطوير الكفاءات البشرية:** كان الهدف الأساسي الأولي من هذه الاستراتيجية هو تطوير كفاءات تتميز في مهاراتها وفي ممارستها مما يجعلها تتميز عن غيرها في أداء

<sup>1</sup>- علي سلمي، إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 46.

<sup>2</sup>- سملاي يحيضة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 83.



مهامها أكثر تحكما، في المواقف والوضعيات وغيرها. فتصبح الموارد البشرية لها القدرة الغير الاعتيادية في التعامل مع المشكلات القائمة بمبادرة ومسؤولية دقة ووعي شديدين وبلوغ حلول ابتكارية<sup>1</sup>، حيث تتوفر على المعلومات المتاحة في مختلف الميادين والتي تسهل أداء المهمات بكل مهارة و السير الفعال لها في كل المجالات .

- **التوافق مع متطلبات التغيير<sup>2</sup>**: عرفت المؤسسات الاقتصادية تغير واسع و كبير في مجال إدارة و تصميم الأعمال، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى تنوع و تعدد و تحديث مستمر في مهاراتها، معارفها و خبراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على الصعيد الفردي أو صعيد فرق العمل، وقد استلزم هذه الوضعية الجديدة الاستعانة بـموارد و أساليب حديثة متطورة، سعيا منها مواكبة وموافقة متطلبات التغيير من خلال تغير مكونات وتوجهات برامج تنمية وتفعيل أداء مواردها البشرية، حتى تتسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته في كل مستويات المؤسسة التنظيمية، فمن المدير إلى أصغر موظف بداخلها مما يستوجب تزويدهم بالمهارات والمحفزات التي تساعد على بلوغ الهدف باستمرار ومواكبة التغيرات المستقبلية المحتملة.

مما سبق يمكن القول أن الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لتفعيل الموارد البشرية مرده التأكيد على أهمية استغلال الطاقات والقدرات الذهنية والفنية لدى العامل بالاعتماد على آليات التسيير الحديثة.

#### سادسا: النظريات المفسرة لتفعيل أداء الموارد البشرية:

في إطار ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، و نظرا للعيوب التي وجهت لها لإهمالها للعديد من الشروط التي تساهم في تحقيق المستوى العالي من الدافعية في تحقيق أداء مميز لدى الأفراد العاملين، حاول بعض العلماء تطويرها بالاهتمام بالاتجاهات السلوكية

<sup>1</sup> Levy Leboyer. L, **La gestion des compétences**, Ed, Organisation, Paris, 1996, P 42.

<sup>2</sup> - براق محمد، رابع بن الشايب، "تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة"، ملتقى دولي حول: التنمية البشرية و فرض الاندماج في الاخذ و المعرفة و الكفاءات البشرية، بورقلة، الجزائر، (9-10-2004)، ص 243.

عند الأفراد و البحث في الجوانب الإيجابية و السلبية لها و ما لها من تأثير حول الأداء سواء من طرف العاملين أو الإدارة بذاتها. ففي ما يلي سوف نحاول رصد إسهامات بعض العلماء التي تخدم موضوع بحثنا:

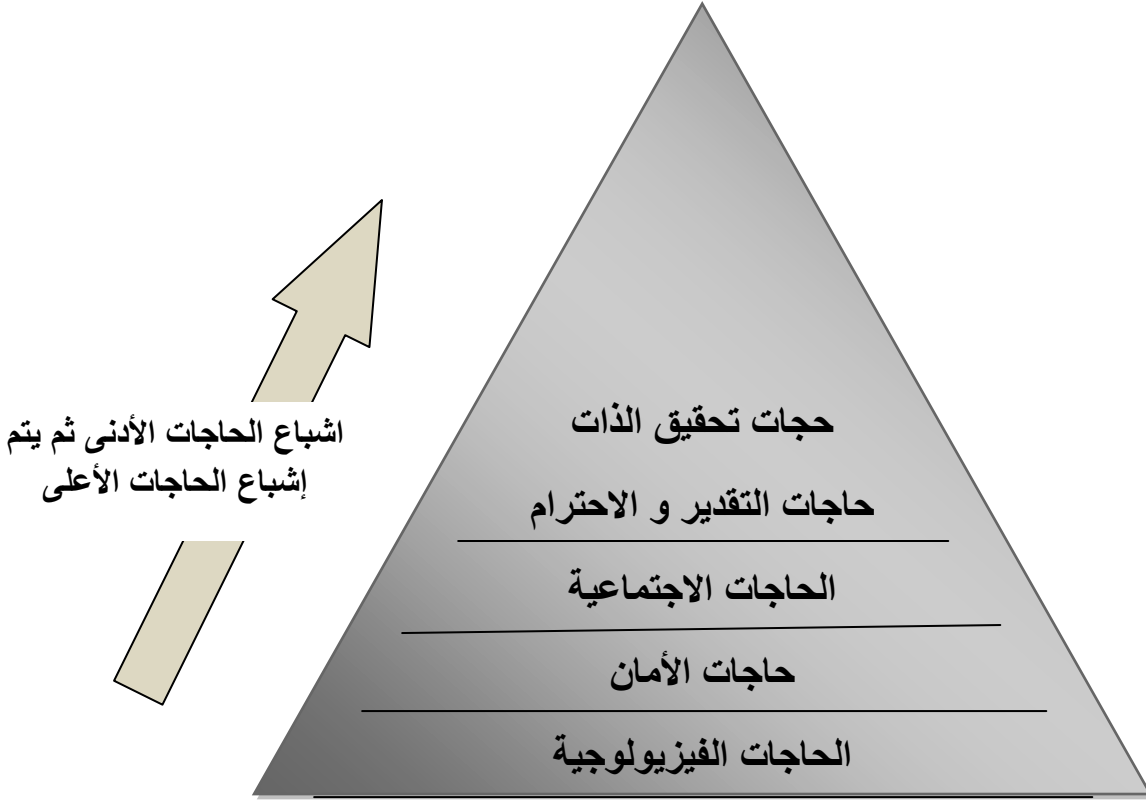
### 1. نظرية "ماسلو" لتدرج الحاجات:

جاءت نظرية ماسلو تمديدا لأعمال "مايو" فقام بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل، حيث انطلق من مجموعة من الافتراضات مفادها أن الحاجة التي يتم إشباعها تؤثر في سلوك الفرد لكن بمجرد إشباع تلك الحاجة تتولد فيه الرغبة في تلبية وإشباع حاجات من نمط آخر التي هي بذاتها تحرك وتوجه سلوكه، فيحاول العثور عليها ببذل مجهوداته. فالفرد يحمل في ذاته مجموعة من الحاجات، هذه الحاجات معقدة و مترابطة<sup>1</sup>، فيقدم إشباع حاجات الإنسانية الأولية التي تعتبر ضرورية بقاءه و استمراره في الحياة لينتقل إلى تأمين الحاجات الثانوية التي بدورها ذات أهمية في وجوده في الجماعة و المجتمع الذي ينتمي إليه. من هذا المنطلق اقترح ماسلو أن الحاجات الإنسانية منظمة في شكل هرم يقسمها إلى خمسة مستويات المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات الى الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير و الاحترام، وحاجات تحقيق الذات<sup>2</sup>. فهذه الحاجات منظمة في شكل سلال كما يوضحها الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - Michel, Truchan, Sporta et autres, **Management des organisations**, de Boeck, Bruxelles, 1992, P132.

<sup>2</sup> - Jean Michel, Plan, **Management des organisations ; Théories concepts**, Dunod , Paris , 2003, p 84.

الشكل رقم 01: يمثل هرم تدرج الحاجات عند الفرد حسب ماسلو



المصدر: Jean Michel, Plan, Op-cit, p86

أ- الحاجات الفيزيولوجية: تتدرج ضمن المستوى السفلي للسلم الهرمي و التي تتمثل في الاحتياجات الأولية والأساسية للإنسان إذ ترتبط بحفظ بقاءه ووجوده في الحياة كتوفر الشراب والطعام وعند الحديث عن هذه الحاجات في إطار المنظمة والعمل فنجدها تعبر عن الاهتمام بالأجر وظروف العمل الأساسية كتوفير الدرجات الحرارية المناسبة، الأجهزة خدمات متعددة كالإطعام، الصحة...<sup>1</sup>، فالفرد يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يؤمنه الحاجات الاقتصادية و المادية الضرورية له.

<sup>1</sup> - محي الدين، الأزهرى، الإدارة و دور المديرين: أساسيات و سلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993، ص

ب- الحاجة إلى الأمان: إن تأمين حياة الفرد و حمايته من كل التهديدات والأخطار التي قد يتعرض لها في حياته تعبر عن المستوى الثاني الذي يسعى إلى إشباعه، حيث يمكن تحقيقها في ميدان العمل من خلال توفير الأمن الصناعي والسلامة المهنية للفرد العامل بالاهتمام بظروف العمل الأمنية والتأمينات الاجتماعية، الرعاية وأنظمة المعاش وغيرها.<sup>1</sup> كل هذه العوامل تحميه من المخاطر سواء اقتصادية أو اجتماعية كانت.

ج- الحاجات الاجتماعية: بعد تحقيقه للأمان في حياته يسعى الفرد إلى إشباع الحاجات الاجتماعية له بالبحث عن تحقيق الانتماء إلى الجماعة، وقبول الآخرين له من خلال بناء علاقات اجتماعية وطيدة وتفاعله الإيجابي مع أعضاء المجتمع الذي ينتمي إليه، أما في ما يخص وجوده في المؤسسة فيمكن ترجمة هذه الحاجة بتفاعله مع زملاء العمل والإشراف على العاملين، كما يمكن اعتبار الاجتماعات من بين الأساليب التي يمكن إشباع الفرد لهذا النوع من الحاجات<sup>2</sup>. بالإضافة إلى سيادة الروح المعنوية الإيجابية و أنماط القيادة و أنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات و غيرها.

د- الحاجة إلى التقدير و الاحترام: في إطار هذه الحاجة يرغب الفرد في تحقيق مكانة اجتماعية راقية التي يتحصل عليها من احترام وتقدير الآخرين له، فالمؤسسة بدورها تستطيع تحقيقها لهذه الحاجة من خلال غرس الثقة والقوة فيه وتوفيره العوامل التي ترفع من قدراته وكفاءاته و ترفيته وحتى تقديم له الشكر والاعتراف في حالة انجازه للمهام تساهم في

<sup>1</sup> -محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 1997، ص 216.

<sup>2</sup> -سيزلاقي، أندرودي، السلوك التنظيمي و الأداء، تر: أحمد جعفر أبو قاسم، الدار العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 94.

الإحساس بالتقدير<sup>1</sup>، كما تلعب الخطابات دورا هاما في إشباع هذه الحاجة التي من شأنها الرفع من مكانة الفرد والثناء له.

**ه- الحاجة إلى تحقيق الذات:** تمثل أعلى المستويات في الحاجات التي يسعى الوصول إليها الفرد، فيجند مجهوداته القصوى ومهاراته لتحقيق أكبر انجاز بكل تميز مما يجعله يتطور، يبدع وابتكر في أداءه وهو ما يوفر له بالنتيجة فرص التقدم والنمو، بالتالي إشباع الحاجة في تحقيق ذاته.<sup>2</sup> فالعامل الذي يظهر قدراته ومهاراته دائما يسعى إلى فرض ذاته في العملية الإنتاجية مهما كان المنصب الذي يحتله سعيا إلى الحصول على الارتقاء إلى مستويات أعلى من المسؤولية والأهمية داخل المؤسسة وبذلك فهو يشبع حاجته في تحقيق ذاته. من خلال العمل على إشباع هذه الحاجات لدى الأفراد العاملين سوف يخلق لديهم الدافعية إلى العمل و حتى تفعيل أداء مهماتهم مقابل الحصول على هذه الحاجات التي تولد السلوك الإيجابي لدى العامل وحببه للعمل الذي يقوم به<sup>3</sup>. لكن هذه النظرية انطلقت من اعتبار الحاجات الأفراد متساوية ونفسها عند الكل بالرغم من التغيرات الحاصلة وتباينهم و تشابك الحاجات وتعقيدها واختلاف درجة الإشباع لدى الأفراد ومدى اهتمامهم المتباين لتلك الحاجات. كما أن هذه النظرية لم تتطرق إلى التعرف على المدى الذي يصل إليه الفرد للحكم عليه بإشباع حاجاته والانتقال إلى إشباع الحاجات الأخرى مما جعل من جانب آخر صعوبة التعرف من طرف المؤسسة على حاجات كل الأفراد العاملين وأهميتها عندهم لغرض التخطيط لها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 94.

<sup>2</sup> صديق محمد عنيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، ط 10، 2003، ص 352.

<sup>3</sup> محي الدين، الازهري، مرجع سبق ذكره، ص 269.

## 2. نظرية العوامل "هيرزبرغ" (Herzberg 1969):

لقد كانت نظرية هيرزبرغ موضع اهتمام الباحثين والمدراء داخل المنظمات، حيث ركز في على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، حيث ركز على دراسة العوامل التي تجعل الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل، و التي صنفها في مجموعتين فهناك عوامل تخلق الرضا عن العمل وأخرى تخلق الإحساس بعدم الرضا عن العمل<sup>1</sup>، فالأولى عبر عنها بعوامل دافعة و الثانية بالعوامل الوقائية.

أ-العوامل الدافعية: تتمثل هذه العوامل في القدرة على الإنجاز، التقدير والبحث عن المسؤولية، النمو والتطور الذاتي وقبول التحدي الذي يطرحه العمل<sup>2</sup>، في حين توفرها يشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتمكنه من القيام بمستوى عالي من الأداء نظرا لما لها من تأثير على معنويات الأفراد العاملين، بالمقابل فهي عوامل لا تؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا عن العمل لدى كل الأفراد العاملين<sup>3</sup>، فهي عوامل ذات الصلة المباشرة بالعمل نفسه.

ب-العوامل الوقائية: تدل هذه العوامل على أسلوب الإدارة من حيث الإشراف، والعلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين حتى المرؤوسين فيما بينهم، بالإضافة إلى ظروف العمل المادية من الإضاءة، حرارة و تهوية، توفير السلامة والأمن في بيئة العمل، هذا إلى جانب الأجور وبعض المزايا<sup>4</sup>. هذه العوامل من شأنها الحفاظ على الدوافع والسلوك الإيجابية لدى الأفراد العاملين، فأتساءل غيابها تسبب الشعور بعدم الرضا عن العمل<sup>5</sup>. لكن في نفس الوقت توفرها لا يؤدي حتما إلى التأثير فيهم وخلق الدافعية لزيادة مجهوداتهم أثناء العمل. كما

2-مصطفى،نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> مصطفى، عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>3</sup> سيزلاقي، أندرودي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>4</sup> مصطفى، نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>5</sup> - محي الدين، الأزهرى، مرجع سبق ذكره، ص 28

نلاحظ فهي عوامل خارجية في إطار العمل. إذن هذه العوامل تعمل على تحقيق الأداء بزيادة نشاط وجهود الأفراد العاملين.

بالرغم من أن هذه النظرية ساهمت في توضيح دافع الفرد وكيفيات التأثير على سلوكه لتفعيل أدائه، غير أنها تعرضت إلى بعض الانتقادات، فكانت العينة التي أجرى عليها هيرزبرغ الدراسة تشتمل فقط فئة المهندسين والمحاسبين، كما أنه لم يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية، حيث يمثل الأجر كسب للرضا في حين قد عبر على العكس عند الآخرين نظرا لاختلاف المستويات التنظيمية التي يعمل فيها الأفراد، كما جاءت هذه النظرية بالاهتمام أكثر بعوامل الرضا وعدم الرضا أكثر عن موضوع الدافعية والأداء وتفعيله، فمن جانب آخر الرضا عن العمل أو عدم الرضا قد يعود إلى عوامل أخرى تجاهلها هيرزبرغ كالعمر أو المنصب وغيرها. افترض هيرزبرغ أن الأفراد العاملين يتماثلون في الاستجابة لبيئة العمل في حين فهم يختلفون حيث نجد منهم من يتفاعل مع العوامل الدافعة و الآخرون يستجيبون أكثر للعوامل الوقائية.

### 3. نظرية التوقع "لفكتور فروم" (Victor Vroom 1964)

تميل هذه النظرية إلى البحث وتفسير العملية التي يمكن من خلالها تفعيل وتنشيط أداء وسلوك الفرد تسييره حيث ترتكز على مبدأ افتراض أن الفرد الذي لا يتكون لديه توقعات لا يمكن له تحديد حاجاته، فإنه لا يكون محفزا نحو تحقيق أي شيء وهو ما يدل على ان درجة تحفيز الفرد وفق توقعاته وحاجاته<sup>1</sup> حيث تخص هذه النظرية على أن سلوك الفرد تحدده القوة التي تتبع من الفرد وبيئته<sup>2</sup>. فعلى الرغم من وجود قيود التي تقوم بتوجيه سلوكيات الفرد من حيث التعليمات والقوانين والمعايير والرقابة على جماعة العمل. فهو يقرر إما العمل و البقاء في تلك المؤسسة التي يعمل فيها أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى ومغادرة التي يتواجد فيها. أو من جهة أخرى فهو الذي يقرر في شأن العمل ومقدار الإنتاجية. فهو

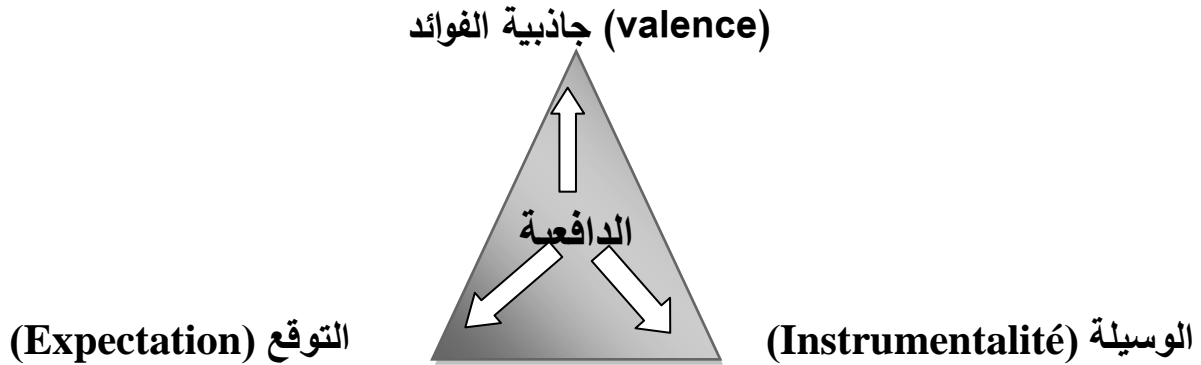
<sup>1</sup>- Sekiou, Lakhder, et autre, , opcit, P 451.

<sup>2</sup>- Michel, Truchan, Saporta et autre, opcit, P-P176-177.

بذلك يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك و السلوك الذي يختاره يعظم به عوائده.<sup>1</sup> حيث يختار بين العديد من الاحتمالات حول الطريقة التي تجعل سلوك معين يعطي النتائج المرجوة نظرا لتباين مواقف الأفراد واستجاباتهم و حاجاتهم وأهدافهم مما يجعلهم يختلفون فيما ينتظرون من المؤسسة التي يعملون فيها.

كما تفترض هذا النظرية أن دافعية الفرد لأداء مهام معين تمثل محصلة ثلاث عناصر وهي<sup>2</sup>:

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
  - توقع الفرد أن ذلك الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
  - توقع الفرد على أن العوائد التي سيحصل عليها ذات منفعة وجاذبية له.
- فالشكل الموالي يوضح العلاقة بين العناصر المفسرة لدافعية الفرد العامل:
- شكل رقم 02: يمثل العلاقة بين العناصر المفسرة لدافعية الفرد العامل.



Source : Nicole, Aubert, opcit, p 38

- **التوقع:** يمثل تقدير الشخص لقوة العلاقة بين الجهد المبذول والأداء المطلوب للقيام بعمل ما، فكلما كان مستوى جهده مرتفع كان مستوى الأداء أحسن فتكون العلاقة قوية بين الجهد

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>2</sup>-Nicole, Aubert, **Diriger et Motiver ; Art et pratiques de management**, 2<sup>eme</sup> éd ; Organisation, Paris, 2003, P36.



والأداء و كلما كان مستوى الجهد منخفض كان مستوى الأداء ضعيف مما ينتج العلاقة بينهما ضعيفة.

- **الوسيلة:** فيتوقع الفرد أن أدائه هو الوسيلة التي تمكنه للحصول على حوافز مالية، فكما تؤكد من وجود علاقة بين الأداء و العوائد، كلما زادت دافعية الفرد للأداء<sup>1</sup>.

- **العوائد:** تتمثل في القيمة التي تعود على الفرد وعليه فإن درجة جاذبية العوائد تتحدد من خلال مدى منفعة هذه العوائد للفرد، كما أن قيم العوائد تختلف من فرد إلى آخر، لكونها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب اهتماماته لها مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدافع للأفراد، فمثلا هناك بعض الأفراد يعتبرون الأجر وأهميته كبيرة عن باقي العوائد والبعض الآخر يهتمون بالترقيات، وآخرون بالتقدير وتحقيق الذات، بالتالي كلما استجابت المؤسسة لحاجات هامة أكثر للفرد كلما زادت قيمتها.

فيمكن بحسب فروم قياس الدافعية من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{قوة} \text{ و جاذبية العوائد}$$

ساهمت هذه النظرية في وضع نظام للأجور، الترقيات وتكوين علاقات طيبة مع العاملين، التقدير وتحقيق الذات وغيرها من العوائد التي تكون مشروطة بتحقيق مستوى معين من الأداء، فقد ساعدت الإدارة في تحديدها لمسار العامل وتحديد مستوى أدائه من خلال الجهود التي يبذلها وبالتالي إشباع حاجاته بإمداده للمعلومات والمعارف كذا توجيه قدراته وإمكانياته<sup>2</sup>.

فعلى الرغم من إسهامات فروم في تحليل و فهم دافعية الفرد العامل إلا أنه وجهت له انتقادات باعتباره أن الفرد يتصرف دائما بكل عقلانية وصرامة وأهمل الدوافع اللاشعورية

<sup>1</sup> Claud Levy, Leboyer, **La motivation dans l'entreprise, opcit, P70.**

<sup>2</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 237.

التي يمكن أن تؤثر على سلوكياته<sup>1</sup>. فتوقع الفرد العامل أن تفعيل أداءه سوف يؤدي إلى نتيجة التي تتمثل في إشباع حاجاته و رغباته التي تحقق أهدافه من خلال ذلك العمل سوف تخلق لديه الدافعية إلى تفعيل أداء وانجاز عمله ببذل ومضاعفة مجهوداته. ففي ضوء هذه النظرية تبنى المؤسسة استراتيجية تفعيل أداء العالي من خلال هذا المبدأ.

---

<sup>1</sup> - كامل، بربر ، مرجع سبق ذكره، ص 145-.

## خلاصة الفصل:

إن التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، فيما يتعلق بحجمها، دورها في المجتمعات المدنية ودفعها نحو النمو والازدهار بما يصاحبه أو يلازمه زيادة دور وأهمية العنصر البشري بداخلها سواء من الناحية العددية أو النوعية نظرا لدوره الفعال في تحقيق أهدافها وبقائها واستمراريتها، فبات من الضروري قيام هيئة فيها تهتم بهذا المورد وأدواته بطرق منهجية دقيقة واضحة وهو ما يعكس أيضا نظرة اهتمام أرباب العمل والمتخصصين في هذا المجال قصد إنماءه وتطويره إلى النظرة الإستراتيجية له لغرض تحسين مستويات الأداء في المؤسسة.

## الفصل الثالث:

استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد.

أولاً: استراتيجية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية..

ثانياً: استراتيجية التحفيز في تفعيل أداء الموارد البشرية.

ثالثاً: استراتيجية الاتصال الداخلي في تفعيل أداء الموارد البشرية.

رابعاً: استراتيجية تحقيق الرضا عن العمل لدى الموارد البشرية.

خامساً: مؤشرات فعالية أداء الموارد البشرية.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

أدى التوجه الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة إلى العمل على إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات، السياسات والتوجيهات الأساسية التي تعتمد عليها هذه الإدارة في مجالات الموارد البشرية حتى تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسات. فيهتم هذا البعد الاستراتيجي بتطوير النظرة إلى وظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية من خلال إعداد خطط وبرامج ضمن الاستراتيجية التي تهدف إلى تفعيل أداء الموارد البشرية، فيما يهتم هذا الفصل باستراتيجية التكوين، التحفيز، إرساء نظام اتصال داخلي فعال بالإضافة إلى استراتيجية تحقيق الرضا عن العمل كما يهتم هذا الفصل بأداء العاملين داخل المؤسسة والوقوف على معوقات فعالية أداء الموارد البشرية.

أولاً: استراتيجية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية.

### 1- أسس ومبادئ التكوين داخل المؤسسة الاقتصادية:

إن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمجة لغرض تحسين قدرات الفرد العامل لمساعدته على أداء وظيفته بطريقة أفضل هو استثمار مريح في الرأسمال الفكري للموارد البشرية داخل المؤسسة. مما يستوجب إرساء خطة ذكية من أجل إنجاز هذه العملية، حيث تدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتكوين نظراً لارتباطه بمستوى الأداء الفرد لوظيفته التي يشغلها والذي يعكس على الكفاءة الإنتاجية، مما يعرّج بالمؤسسات إلى الاهتمام بالعمليات الاستراتيجية التي تهتم بتشكيل بناء مهارات بشرية وتطوير المعارف وتحسين السلوكيات بهدف التلطيف والتعامل مع مختلف الظروف والمستجدات لما يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين توجهات، معتقدات وميولات، دوافع الأفراد العاملين. ولتحقيق هذا الغرض يستوجب على المؤسسة مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل قواعد ذات أهمية، ثم وضعها وتطبيقها كمعايير إرشادية لنقل المهارة واكتساب مؤهلات جديدة. من أبرز هذه المبادئ:

- **التكرار والمرونة:** حيث التكرار يساعد على تعلم الأداء أما مقدار التكرار يتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وكذا شخصية المتعلم ودقته والطرق المستخدمة في التكوين.
- **الإرشاد والتوجيه:** فالإرشاد يساعد المتعلم على سرعته في التعلم ودقته مما يؤدي إلى اقتصاد الوقت والجهد.<sup>1</sup>
- **الدافع والحافز:** قد تواجه المؤسسة مقاومة من طرف العاملين عند إعلانها على برامج تكوينية و تدريبية ذلك أن الإنسان يخشى المجهول فتلجأ المؤسسة إلى مجموعة من العوامل لتسهيل العملية ومنها:

1- صلاح، الشنوناني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص153.

- التعريف بالنتائج المستهدفة من التكوين مسبقاً.
- التعريف باحتياجات التكوين بوضع أهدافه ونشرها.
- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم عمليات التكوين.
- إعلام العاملين بالتغيير وضرورة تطويرها.
- وضع نظام واضح للكفاءات.

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة ولكي تتحقق الفعالية والفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط المتكون بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل: تحسين مستوى الأداء أو الترقية زيادة مستوى الدخل. كما يتوقف فاعلية برنامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بكل جدية. فيرتبط نظام التكوين بنظام الثواب والعقاب، بالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما في حالة تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

- **الطريقة الكلية أو الجزئية:** فالأولى هي التي تقتضي أن يتعلم أداء العمال كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي تقتضي تقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية فكلما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان تعلمه أفضل على مراحل متتالية حسب أجزاءه في حين يستحسن أن تكتمل العملية عن ما يكون العمل بسيطا.
- **مراعاة الفروق الفردية:** إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء، القدرات، الطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التكوين والتدريب، ومن ثم هذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نور الدين، حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 74.

2- راوية، محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رواية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 17

• الشمولية: لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العاملين بل يهتم بكل العاملين صغيرهم وكبيرهم وعلى المستويات، فالتوجه المعاصر في مجال التدريب و التكوين في المنظمة يؤكد على ضرورة شموليتها لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها مديرون، رؤساء ومرؤوسين وعلى كل مستوياتها<sup>1</sup>، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد وذلك مهما كانت مسؤولية أو عمل أو فئة أي كان من العاملين فله دور فعال وهام في استمرارية المؤسسة وبلوغ الأهداف في ظل مختلف التغيرات والتطورات التي تعرفها.

مما سبق يتبين لنا أن عملية التكوين هي عملية مخططة تهتم بالموارد البشري وتستلزم مراعاة بعض الظروف من أجل إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية حسب ما تتطلبه العناصر الثلاث التي تتمثل في الفرد العامل، العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها.

## 2- أهمية التكوين:

ازدادت أهمية التكوين في الآونة الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف وتطور تكنولوجيات العمل وتنظيم العصر الحديث حيث استدعت الحاجة إلى رفع أو تعديل مهارات العاملين. فتظهر لنا هذه الأهمية من خلال مجموعة من النقاط الآتية:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوعية وتخفيض من تكاليف الإنتاج.

- تخفيض من عدد حوادث العمل فعادة مع يكون سبب الحادث يعود إلى عدم كفاءة الأفراد بالإضافة إلى قصور أو عجزهم هذا ناهيك عن ظروف العمل وحالة الأجهزة والمعدات، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

<sup>1</sup> - عمر، وصفي صقيلي، ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 444.



- ظهور عامل هام جدا من أجل تحسين كمية ونوعية العمل ورفع من معنويات وتحفيز العاملين.
- يعتبر التكوين صفة المنظمات الحديثة التي تعرض على مواكبة التغير التكنولوجي والإداري<sup>1</sup>، فالقوة البشرية المكونة قادرة على استيعاب التغير مهما كانت طبيعته وعليه تحقيق أهداف المؤسسة.
- كل عامل يحتاج إلى تكوين فالجديد بفضله يتقن عمله والتقديم يزيد من مهاراته وتأديته مهامه بأحسن وجه.
- التكوين يوفر الإبداع والابتكار لدى العامل، حيث يمكنه من التحكم في التكنولوجيا والآليات الحديثة.<sup>2</sup>
- التخفيض من حدة الإشراف<sup>3</sup>، حيث أن التكوين يجعل المكون مهيمنا على نفسه و متمكنا فلا يحتاج إلى المتابعة المستمرة والدقيقة له من طرف المشرف.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع<sup>4</sup>: فالأفراد المكونين يضعون قيمة كبيرة للمشروع عن طريق العمل في زيادة استقراره والاستمرارية من خلال توفير المهارة والتحكم والكفاءة اللازمة أما عن المرونة فينتج التكوين تسهيل عملية استبدال الأفراد وتحويلهم إلى أعمال أخرى وكذا مواكبة التغيير والتطور.

<sup>1</sup>- سهيلة، محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup>- عبد الباري ابراهيم، دة، ادارة الموارد البشرية جامعة الكويت، 1989، ص150.

<sup>3</sup> - Lakhdar, Sekiou et autres, opcit, P120.

<sup>4</sup>-مصطفى، نجيب شوايش، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص234.

-رفع روح المعنوية لدى العاملين المتكويين<sup>1</sup>، لاكتسابهم المهارة والمعرفة وبالتالي التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المؤسسة.

-ضمان سلامة المؤسسة سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات أو الأفراد، فالتكوين يخفف من تكاليف صيانة وإصلاح الآلات بالتقليل من أخطاء التسيير أو أسلوب العمل.

### 3-أهداف التكوين:

هناك العديد من المزايا التي يحققها التكوين وتدريب الأفراد الذي يقتضي تنمية قدراتهم ومن ثم تحقيق متطلبات الخطة الاستراتيجية التي تكمن في تفعيل مستوى أداءهم.

فيحقق التكوين مجموعة من أهداف في كل مستويات المؤسسات، فعلى المستوى الإداري يتيح اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم بمواجهة التغيرات المتوقعة المتعلقة بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا بصفة مستمرة كما تقوم عملية التكوين على تسهيل عملية الاتصال بكل فروع المؤسسة وتبث المعلومات اللازمة. فالهدف الأساسي الذي تسعى إليه الإدارة الموارد البشرية أن يؤدي التكوين زيادة فاعلية أداء الأفراد التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية بتوفير المناخ المناسب الذي يساعد على تخفيض من حوادث العمل، حيث أغلبيتها تعود إلى سوء فهم العامل لطبيعة عملية وتسيير الآلات الإنتاجية فتقوم البرامج التكوينية بالرفع من كفاءة الفرد العامل وتزويده بتعليمات وقواعد عملية تحميه من تكرار أو الوقوع في حوادث عملية أخرى.

- الحد من تكاليف صيانة وإصلاح الآلات والمعدات.

<sup>1</sup>-جمال الدين، محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 286.

- الفرد المتدرب على خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العلمية تجعل الفرد العامل متحكماً أكثر فيها مما يحصنها من التلف والعطل.
- يساهم المفكرين في معالجة القضايا والمشاكل في العمل، فالتكوين تطور النظرة الإيجابية للفرد العامل اتجاه المؤسسة وتعديل سلوكه مع زملائه في العمل أيضاً بتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من خلال تقويم السلوكيات نحو الاتجاه<sup>1</sup>.
- كما تهدف المؤسسة من خلال استمرارها في التكوين إلى مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال زيادة وتفعيل مهارات الفرد وانخفاض التكاليف.
- رفع حصة المؤسسة في المنافسة وقدرتها على احتكار الأسواق وعليه نموها وبقائها.
- من جهة أخرى يقوم التكوين على تنمية ثلاثة جوانب رئيسية وهي المعارف، المهارات والاتجاهات<sup>2</sup>، فتهدف المعارف إلى تزويد المتكون بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بكل فعالية وبالمفاهيم والنظريات والأنظمة واللوائح أو المبادئ الأساسية للأداء. أما المهارات تختلف باكتساب القدرة على الممارسات والتطبيق العملي لوسائل محددة للأداء، في حين تعني الاتجاهات بالتأثير الإيجابي على أفكار وقيم الأفراد نحو زملاء العمل أو الأشياء أو المواقف عندما تكمل هذه الجوانب عند الأفراد العمال من خلال عملية التكوين<sup>3</sup>. وعادة ما تكون هذه الأهداف مشتركة عند أغلبية المؤسسات التي تسعى إلى تنمية مواردها البشرية وتفعيل أدائها.
- كما يهدف التكوين إلى تكييف الأفراد العاملين مع التغيرات وتحسين بيئة العمل<sup>4</sup>.
- ضمان أداء العمل بكل فعالية وسرعة اقتصاد الوقت بأكثر كفاءة لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Jean-Marie,Peretti, **Ressources humaines**, opcit,P187.

<sup>2</sup>-ميلاط، صبرينة، "نحو استراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية"، مجلة مقاربات، ع 1 ص 71.

<sup>3</sup> - ابراهيم، حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>4</sup> - سهيلة، محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 101، 2004.

- زيادة الرغبة في العمل والقدرة في الأداء مما يؤدي إلى رفع كفاءة العامل.
  - خلق الشهور بالرضا النفسي بزيادة اهتمام الفرد بمعلومات أكثر من عمله وكذلك إحساسه بأهميته في المؤسسة وأمنه فيها مما يؤثر في تناقص الغيابات وكذا تحسن الأداء.
  - فتح الأبواب أمام العامل من أجل الترقية إلى مناصب ذات مسؤولية أكثر مما يولد فيه الشعور بالانتماء والبقاء في تلك المؤسسة.
  - خلق الإحساس لدى العامل بتحقيق تنمية قدراته وإطلاعه على التكنولوجيا الحديثة.
  - توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة.
  - تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
  - تحسين فعالية أساليب العمل وعليه فالتكوين يتيح إمكانية التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل<sup>(2)</sup> كما يهدف التكوين إلى استقرار الطاقات البشرية داخل المؤسسة.
- هكذا يتبين لنا أن الأخذ باستراتيجية التكوين تظهر لنا أثارها على مستوى الفرد العامل، والمؤسسة معا فهي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهداف العامل من خلال تطويره وتفعيل أدائه و تنمية معارفه، بالإضافة إلى أن أهداف التكوين هي شاملة وتتماشى مع التغيرات الجارية سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة. فعملية تفعيل الأداء لها علاقة كبيرة بالتكوين، فهو أساس بناء القدرات الفرد وتنمية المهارات، وعليه فإن تحسين وتفعيل الأداء يمثل الغاية النهائية للتكوين.

#### 4-أنواع التكوين:

<sup>1</sup>- Lakhdar, Sekiou et autres, opcit ,P125.

<sup>2</sup>- نور الدين، حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 73.

تتعدد وتتوغل أساليب التكوين وفقاً لاحتياجات وأهداف كل مؤسسة والموارد البشرية التي تعني هذه العملية، وعليه تتجه مهمة اختيار نوع التكوين الملائم بالنظر إلى طبيعة النشاط المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية كما ترتبط بقدر كبير بقدرات المكون ومتطلبات البرنامج التكويني. وعليه يمكن تصنيفها حسب متغير الزمن والمكان وكذا الأهداف وفئات وعدد الأفراد العاملين والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أ- **التكوين على المدى القصير:** هي تلك البرامج المخططة التي لا تتعدى مدته 06 أشهر متواصلة، هدفه يتمثل في تحسين المستوى المهني للأعوان بالتماشي مع متطلبات منصب العمل المشغول أو الذي سوف يشغل لسد الاحتياجات المحددة لبلوغ أهداف تلك العملية المستهدفة أثناء التكوين، ويتم بعد التخطيط له بدراسة الظروف التي يستوجب توفيرها لتجسيد المعارف المكتسبة وإتقانها والتعامل معها<sup>1</sup> ويتم هذا النوع من التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها بالالتحاق بمراكز التكون أو المعاهد وغير من مؤسسات التكوين كما تتطلب العملية في بعض الأحيان إرسال المتكون خارج البلاد، وبعدها يتم تقييم هذه العملية من قبل المسؤولين على المتكون<sup>2</sup>، وتندرج ضمنه مجموعة من أنواع التكوينات:

\* **الملتقيات:** هي أسلوب تكويني يتجلى في تبادل المعلومات حول موضوع يهم الطرفين، الذي يهدف إلى إثراء المعارف في مجال الموضوع المتناول، فتخلق الملتقيات فرصة المتكون بالنسبة للتحكم في المعلومات و الذي يهدف إلى تحسين المؤهلات الحالية وتدعيم التطورات الجديدة في مجالات المعرفة.

<sup>1</sup> - نجاة ، بزاید، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات البشرية لدى إدارات شركة "سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2010، 2011، ص138.

<sup>2</sup> - نجاة بزاید، مرجع سابق، ص 145

\* **تحسين المستوى لعدة أسابيع متقطعة:** تعبر عن فترات تكوينية متقطعة تهدف إلى تحسين المؤهلات المعرفية والتحكم في الأداء.

\* **التكوين المؤهل المتقطع لأسبوع أو أسبوعين:** تعبر عن برامج تكوينية أكاديمية تهدف إلى نيل شهادات مصادق عليها، استحقاق للمستخدمين حسب السلم التصاعدي.

ب- **التكوين طويل المدى:** هو كل تكوين تتعدى مدته عن 06 أشهر، وهذا التكوين سواء داخل المؤسسة لغرض تنمية مؤهلات العاملين، خارج المؤسسة و يتبعه الحصول على شهادات وعادة ما يمارس هذا النوع على الإطارات من أجل ترقيةهم إلى مناصب عليا.

ج- **التكوين العمال المنفذين:** الذي يستهدف الطبقة الشغيلة قصد تنمية المهارات لتحقيق نتائج عملية ملموسة، فهي وسيلة لرفع الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة الأرباح ويتم تكوين هذه الفئة ما في مكان العمل أو خارجه كما نوضحه فيما يلي:

- **التكوين في مكان العمل:** وهو الذي يتم في موقع العمل والأكثر اعتمادا من طرف المؤسسات نظرا لبساطته وقلة تكلفته، فغالبا ما يكون المكون يمثل المشرف أو الرئيس المباشر للمكون أو أحد الأفراد ذوي الخبرة والمهارة وقدرته على الشرح والوصف والتحليل والإيضاح، فهذا النوع من التكوين يسمح للمكون الارتباط بمحيط العمل ماديا ونفسيا ويوفر له فرصة نقل التعليم من خلال أداءه للعمل، وباستطاعة المكون أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه المكون من تقدم علمي وعملي.

- **التكوين خارج مكان العمل:** هذا النوع من التكوين يتم في مركز التكوين بالمؤسسة إن وجد أو في مركز تكوين خارج المؤسسة وعادة ما يعفى الأفراد من العمل خلال التكوين ويمكن الاستفادة من عدة أنواع منها:

- **المحاضرة:** التي تهدف إلى نقل وتوصيل المعلومات بازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين وتكون المحاضرة أكثر تأثيراً على المتكويين باستعمال وسائل سمعية وبصرية وكل ما يلفت انتباه المتكويين وزيادة تركيزه واهتمامه، وقد يكون المحاضر في شكل موجه مما يحد من مشاركة المتكويين فلا يسمح بالنقاش والحوار إلا نادراً، أما عندما تأخذ طابعها المرن الغير الموجه فيقع الحوار والتبادل بين المتكويين والمتكويين.
- **التطبيقات العملية:** في هذا النوع يقوم المتكويين بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكويين موظفا لهم طريقة وخطوات إجراءات الأداء، وعادة ما يخص هذا النوع التكوين على الأعمال المعقدة أو اليدوية الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.
- **دراسة الحالات:** يعتمد على هذه الطريقة في المواضيع التي يواجه المتكويين فيها بموقف عملي معين يتطلب دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولاً إلى إعطاء تقرير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث.
- **الدراسة المبرمجة:** يأخذ هذا الأسلوب شكل كتيبات أو مراجع تحتوي على مادة علمية مبرمجة أي منظمة ومرتبطة بطريقة منطقية متسلسلة وقد يتعدى إلى استعمال أجهزة تعليمية من قبل بعض المؤسسات.
- **تمارين المحاكاة<sup>1</sup>:** يمثل المحاكاة عملية تقليد للواقع أو تمثيله، ويتم محاكاة العمل أو الوظيفة المراد تكوينها بوضع المتكويين في الظروف نفسها التي تستلزمها تلك الوظيفة ويقوم بتعلم أداء العمل المطلوب منه من خلال تمثيل الواقع الحقيقي ومثال ذلك الطيار وتكوينه على الطيران.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد، السالم، عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص 143.

• **التلمذة الصناعية:** هي نوع من التكوين المهني، وذلك بتزويد العمال بالمعرفة النظرية والعملية والتي يتكفل بها معلم محترف متمكن أو مؤسسة مختصة وماشابه ذلك وهذه الطريقة مكلفة كلما زادت فترة برنامج التكوين<sup>1</sup>.

د- **تكوين المديرين:** وهذا ما يعرف بتنمية المدراء الإدارة الذي يؤدي إلى تطوير السلوك الإداري وتفعيل المهارات القيادية من خلال القدرة وإنماءها على التفكير واتخاذ القرارات الصحيحة، فهو برنامج يخص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة وتهيئة مدراء المستقبل لتولي المناصب القيادية مستقبلا. ويعتمد لغرض هذه المهمة على التنمية في مكان العمل وخارجه كما يلي:

- **التنمية في مكان العمل<sup>2</sup>:** التي بدورها تأخذ عدة أشكال فيمكن أن تتم عن طريق الرئيس المباشر الذي يقوم بتوجيه المتكون وترشيده وحل مشكلاته وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها والتي من خلالها يوفر الخبرة الفعلية وتنمية عمليات التفكير المنظم السليم للمدراء.
- **التنمية عن طريق الإحلال:** وذلك بإحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة معينة للاستفادة من تجربة عمله ويتم نصحه وإرشاده الدائم من قبل الرئيس، وحتى قيامه ببعض المسؤوليات أثناء غيابه.
- **التناوب الوظيفي:** يتم التنقل الدوري بين الوظائف الإدارية في المؤسسة.
- **الاشتراك في لجان الأعمال:** توفر للمتكونين فرص المشاركة والمراقبة واتخاذ القرارات مع باقي المدراء في اللجنة للاستفادة منها.

<sup>1</sup>- ابراهيم، حسن بلوط، مرجع سابق، ص54.

<sup>2</sup>- عمر وصفي، عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص465.



- **التنمية خارج مكان العمل:** حيث يتم في مراكز تابعة للمؤسسات أو مراكز تنمية متخصصة مثل الجامعات والمعاهد التكوينية حيث توفر الخبرة والكفاءة. وعادة يعتمد على مجموعة أساليب منها ما ذكرت سابقا بالإضافة إلى أسلوب المؤتمرات والبرامج الدراسية.

#### 5- تصميم استراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية:

تعتمد المؤسسة إلى إعداد استراتيجية تكوين الموارد البشرية وذلك قصد إنجاح عملية التكوين وتحقيق الأهداف المنتظرة منها من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات التي يجب مراعاتها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- **تحديد الحاجات للتكوين بدقة:** حتى يكون التكوين مهما وفعالاً، لا بد أن يساهم في تحقيق تطلعات العاملين ومن جهة أخرى لا بد أن يستجيب للأهداف التنظيمية الإنتاجية وغيرها، وعليه فالتكوين ليس هدفاً وأنها وسيلة لتذليل صعوبات معينة<sup>1</sup>. فتلجأ المؤسسة إلى التكوين كإجراء علمي مهما لتحفيز العاملين نحو آفاق مهنية أفضل وذلك بدلا من اللجوء إلى كفاءات من خارجها قد يتطلب هذا الأمر نفقات إضافية غير متوقعة كما يؤدي إلى إحباط العاملين بداخله نظرا لاحتمال شعورهم بالروتينية عند استقده

فتمثل هذه العملية الخطوات الأولية التي تبنى عليها الاستراتيجية، التي تهدف إلى التأكد من الحاجة من عملية التكوين والاحتياجات الحالية والمستقبلية للتكوين من خلال التخطيط السليم والدراسة الدقيقة لطبيعة الوظائف والمهارات والقدرات المطلوب أدائها في المؤسسة مما يساعد على حل المشكلات والتغلب عليها خاصة في النواحي المتعلقة بالأداء وكيفية تطويره والارتقاء

<sup>1</sup>Soyer, Jacques, **Fonction Formation**, Ed ; Organisation, Paris 2003,P135.

<sup>2</sup>- Serie ,Herve ,**Maitriser l'intelligence de l'entreprise**, opcit,P122.

به إلى مستوى المرغوب فيه، في مختلف المصالح والمستويات والوحدات حيث يهتم بتحديد هذه الاحتياجات المسيرين.

هناك ثلاثة أساليب لتحليل وجمع المعلومات عن حاجات التنظيم إزاء التكوين، سواء تلك المقترحة أو المطلوبة من طرف المسؤولين (الرؤساء) أو العاملين<sup>1</sup>:

- **التحقيقات الرسمية أو غير الرسمية:** تتم هذه العملية من خلال فتح نقاشات غير رسمية بين مختلف مستويات التنظيم وأقسامه، بالاعتماد على استمارات مقابلات نصف موجهة، كذا تكوين خلية تحليل منسقة للسلوكات.
- **اللجوء إلى أساليب أخرى لتسيير الموارد البشرية:** التوصيف الدقيق لمناصب العمل واللجوء إلى عملية التقييم الذي يسهل الحصول على المعلومات اللازمة حول الحاجة الفعلية إزاء التكوين كما وكيفا.
- **المصادر المعتمدة على مؤشرات السلوك:** إن السلوك العامل داخل المنظمة له مؤشرات يمكن أن تكون ذات دلالة على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية في مختلف الأقسام وعلى سبيل المثال نجد مؤشرات التغيب، حوادث العمل نقائص في السلع والخدمات، رداءة الإنتاج ونقص المردود وهذا بالإضافة إلى دراسته هذه الاحتياجات عبر مستويات مختلفة والتي تتمثل في احتياجات المنظمة، احتياجات الجماعة، احتياجات العامل واحتياجات العمل أو الوظيفة بذاتها<sup>2</sup>.

**ب- تحديد احتياجات المؤسسة:** باعتبار أن استراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى

<sup>1</sup> - Soyer Jacques, opcit, P138.

<sup>2</sup> - وليام، ترسي، نظم التدريب والتطوير، تر: سعد أحمد، لجبالي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص214.

فعالية الموارد المتاحة (مالية بالخصوص) في تحقيق تلك الأهداف وهذا بالتركيز على الفهم الواضح لأهداف المؤسسة وكذا تحليل الهيكل التنظيمي لها وتركيب القوى العاملة فيها ومعدلات كفاءتها، بالإضافة إلى دراسة طبيعة المناخ التنظيمي وكذا سياسات المؤسسة من حيث التطور والتغيير في نشاطاتها وحجم العمل فيها و تتبع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة والتعرف على المشكلات التنظيمية بالتركيز على دراسة الأهداف والتغيرات المنتظرة على المدى الطويل والقصير.

**ج-تحليل احتياجات الجماعة:** ترتبط هذه العملية بمستويات وظيفية معينة وفئات معينة من العاملين بتحليل احتياجاتها إلى التكوين، والتي تستهدف تكوين روح الفريق وتمارين توضيح الأدوار والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة.

**د-تحليل العمليات أو الوظائف:** من أصعب الخطوات الأخرى، فهو أساسي لبناء وتصميم البرامج التكوينية، أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها<sup>1</sup>، وتتجلى أهمية هذا التحليل في كون التغيرات التي تعرفها الوظائف بشكل مستمر وذلك بإدخال أساليب جديدة في الأداء وتعرضها للتطور التكنولوجي للعمل الذي له الأثر البالغ على طبيعة الوظائف، يتم من خلالها دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملين بتوضيح ابعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح<sup>2</sup>. وللحصول عن هذه المعلومات يتم القيام بوصف الوظائف المستمدة من تحليل العمل التفصيلي للوظيفة بالاعتماد على مؤشرات معينة (المعرفة، المهارة، القدرات

<sup>1</sup> - ميلاط، صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> - محمد جمال، تركي، فن التدريب: الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970، ص 412.

الضرورية للقيام بتلك الوظيفة) ذلك أن هذا التحليل تمثل بداية لأي قرار أو إجراء يخص أي عامل. أما الخطوة الثانية تتجلى في ترجمة كل مطلب من متطلبات المهنة على حدى إلى جزء من المعارف أو المهارات التي يمكن أن نضمنها في برنامج تكويني. وتعتبر هذه المرحلة أصعب من الخطوات الأخرى، لتحليل العمل يتم الاعتماد على مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة، كذا الأداء الفعلي للوظيفة، الملاحظة، الاستقصائيات، قوائم الاحتياجات، المفكرة اليومية، في الأخير يتم تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

**هـ- تحليل احتياجات الفرد العامل:** تمثل هذه العملية خطوة استراتيجية أخرى في غاية الأهمية التي تقوم بدراسة مستويات الفرد التعليمية والتكوينية العملية كذا تطلعاته، اتجاهاته وميولاته الشخصية. وذلك يتم بتقييم أداءه للمهام الموكلة له الذي يدل على مدى حاجة العامل إلى: التكوين ونوع التكوين والأنشطة التي تتضمنها. فينصب الاهتمام في هذا الجانب على تحليل القدرات الحالية للفرد العامل والمهارات الجديدة التي يمكنه تحكّمها و استيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني له. فاحتياجات الفرد عبارة عن الاحتياجات التي تتبع من عمله كما هو حاليا أو بعد أن تلحقه التطورات، أي ما سيكون عليه العمل والواجبات المحتملة تكليفه بها مستقبلا. ولكي نتوصل إلى هذه النتيجة نقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب المتمثلة في:<sup>1</sup>

- **المواصفات الوظيفية:** فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم والوظائف التي يشغلونها.

- **الخصائص الشخصية:** فيصنف الأفراد حسب الجنسين والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات

<sup>1</sup>-راوية، محمد الحسن ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص112.

والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين، ومدى حبه للعمل ورغبته في اتقانه.

- **الجوانب السلوكية:** في هذا الجانب يتم التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أداءه، ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء، الزملاء والمرؤوسين ودرجة انسجام هذه العلاقات.

و- **تخطيط وتصميم برنامج التكوين:** بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجو. ونقصد بتصميم البرنامج التكويني بعملية تحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مقرات البرنامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التكوينية التي تستعمل وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقييم وقياس فاعلية البرنامج.<sup>1</sup> فيتضح لنا أن عملية التخطيط وتصميم البرنامج التكويني تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التي يجب مراعاتها والتي تتمثل في:

• **تحديد أهداف البرنامج التكويني:** تقوم المؤسسة بتكوين الأفراد العاملين فيها لغرض سد احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة الكفؤة، وكذا المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية وهذا بالإضافة إلى التكيف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية.

■ **تحديد الموضوعات التكوينية:** يقصد به الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشمل عليه البرامج التكوينية بناء على الاحتياجات التي تم تسطيرها والتي مكنت من

<sup>1</sup>-مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، مرجع سابق، ص138.

التعرف على المشكلات والتغيرات في كل موقع تنظيمي ومن ثم تسهم في تحديد ما يجب أن يعمل المكون لكي يتجاوز تلك المشكلات أو الأخطاء.

بعد هذه الاجراءات، سيرشد المخطط التكويني في تحديده للموضوعات التكوينية بأراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في عين الاعتبار مجموعة من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المؤسسة من مشكلات مثل: الغياب، اصابات العمل، الصراعات والمنازعات الشكاوي، دوران العمل، معدلات جودة الإنتاج... حيث تشير هذه المؤشرات عادة إلى قلة المعلومات لدى الأفراد العاملين، قصور المهارات أو تجمد أساليب السلوك، التي يمكن معالجتها من خلال اختيار العمل التكويني السليم.

▪ **اختيار أساليب التكوين المناسب:** نعني بذلك بتحديد الطرق التي يتم الاعتماد عليها من أجل نقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون، وتختلف هذه الأساليب باختلاف مواضيع التكوين والمكونين والأهداف المنتظرة من العملية التكوينية، ومن أجل تحقيق هذه العملية يتم تطبيق احدى أنواع التكوين التي قد يتم عرضها سابقا بحسب المؤشرات والمتغيرات المتناولة قبلا.

ن- **إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني:** يلي المرحلة السابقة في استراتيجية التكوين عملية ادارة وتنفيذ البرنامج التكويني المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها فيتكلف المدير التكويني أو المشرفين على العملية التكوينية بإدارة والتنفيذ، ذلك من خلال مجموعة من التحضيرات والإجراءات والأعمال التي يتطلبها برنامج التكوين<sup>1</sup>، يعتمد التنفيذ الناجح على عدة عوامل لضمان التسيير والتنفيذ الحسن للبرنامج التكويني على مستويات مختلفة التي تظهر لنا فيما يلي:

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 138.

• **بالنسبة للمكونين:** يتم التأكد من سلامة الاتصالات بين المكون والجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة وصوله إلى المكان الذي يتم تنفيذ البرنامج وفي الأوقات المحددة وتقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة، كما تحرص الإدارة على توفير المستلزمات التي يحتاجها المكون ودفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب .

• **بالنسبة للمتكون:** تسهر الإدارة على توصيل دعوات الإشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم، بعد تحظير قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم وظائفهم وعناوينهم، في ذات يوم التكوين يتم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامتهم إذا تطلب الأمر إلى ذلك وتأمين وصولهم إلى أماكن التكوين ودعوتهم في أوقات محددة.

• **التسهيلات التكوينية:** وذلك بتوفير أماكن مناسبة للعمل وأجهزة وكل متطلبات التكوين.

• **إنعقاد البرنامج:** شرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين وتسجيل الحضور اليومي وتوزيع استمارات التقييم وتوزيع شهادات التخرج<sup>1</sup>.

هذا إلى جانب وضع خطة زمنية لتنفيذ البرنامج وذلك بتوضيح الفاصل الزمني الذي سوف تستغرقه العملية وكيفية تسييرها اليومي بتحديد الفترات الصباحية والمسائية ومحتوى كل فترة من فترات التكوين.

**ي- تقييم استراتيجية التكوين بعد التنفيذ:** من أجل تحديد مدى فعالية التكوين يستلزم على إدارة الموارد البشرية متابعة وتقييم البرامج التكوينية المصممة والمنفذة، وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في مؤسسة الصحية العمومية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية العمومية، بسكرة، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع: تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012، 2013، ص 269.

<sup>2</sup> - Marc, Dennery, **Evaluer La formation**, E S F éditeur, Paris, 2001, P13.

ف تقييم التكوين هو نظام ينطبق على العمال الذين تم تكوينهم والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم التكوين من خلال تقييم أداءهم. فيمكن قياس ولو بشكل نسبي تقريبي وذلك من خلال عدة طرق من بينها<sup>1</sup>:

- اختبار القدرات التعليمية التي يتحصل عليها الفرد وكذا المبادئ الطرق وغيرها.
- القيام بقياس رد فعل المتكون من خلال استقصاء حول مدى استفادة الفرد من برنامج تكوينه وتدريبه.
- قياس أثر التكوين على سلوك الفرد ويعتبر هذا القياس من الرسائل الجيدة لأن هدف من التكوين والتدريب هو تغيير سلوك الفرد وتقييم هذا التغيير من طرف المسؤول على العامل أو جهة متخصصة تقيس درجة أداء عمله مقارنة مع متوسط الأداء العادي مثلا أو مقارنة مع أداءه قبل التدريب أو أداء الأشخاص غير متدربين في حالة وجودهم ويفترض القيام بهذا القياس بعده فترة كافية من التكوين ومزاولة النشاط في الوظيفة بعد ذلك.<sup>2</sup>
- كما يمكن الاعتماد لهذا الغرض على المقياس العام لأهداف المؤسسة وتتنوع على عدة عناصر منها قياس درجة التأثير على التكاليف أو الإنتاجية أو الجودة وارتفاع مردودية المؤسسة المالية.

هذه العناصر التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها تستعمل في عدة مجالات لقياس أداء وفعالية المؤسسة، وما هي في الواقع إلا نتيجة تشابك العديد من العوامل والظروف ويكون التكوين جزءا منها. ولإنجاح عملية التقييم من الضرورة تقييم جميع العناصر المكونة لهذه العملية وتمكن تحديدها في المكون والمتكون كذا محتوى البرامج وتسلسل والوقت المخصص للتكوين و المواد

<sup>1</sup> -Ibid,P17.

<sup>2</sup> -وليام ترسي ثر: سعد أحمد لجبالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 560-582.



والأجهزة المستخدمة<sup>1</sup>. تتم هذه العملية بإتباع الخطوات التي تبدأ تحديد طريقة التقييم من خلال تسطير فلاسفة منهجية للتقييم، ثم يتم تحديد أسلوب جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج، في الأخير يقوم بوضع التوصيات الخاصة بالمستقبل.

هذه العملية (التقييم) تتيح للإدارة معرفة ما إذا كانت الأساليب والإجراءات المتبعة في عملية التكوين أدت فعلاً إلى تحقيق الفعالية المطلوبة في سلوكيات وتصرفات المتكويين وما تأثيره على مستوى الأداء المطلوب أثناء عملية الإنتاج، فالتقييم هو نشاط مستمر وهام في عملية التكوين الذي يركز عليها مدى كفاءة وفعالية البرامج التكوينية المبنية في إطار الاستراتيجية التكوينية المرتبطة الأهداف التي صمم من أجلها، سواء بإضافة معارف، تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد أو حتى تلقيهم خبرات ومهارات جديدة في عملهم<sup>2</sup>. وعليه من أجل ضمان هذه الفعالية يستلزم إشراك العمال بكل حيوية في البرامج التكوينية وإمكانية تطبيق المؤهلات والمعارف الجديدة في ميدان العمل.

#### 7- معوقات تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسة الاقتصادية:

لقد اتضح لنا سابقاً أهمية التكوين وإستراتيجية تطبيق التكوين داخل المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف العامة التي يتم من خلال مؤشر هام الذي يكمن في تفعيل أداء الموارد البشرية. فهذا الأخير يعتبر مصدر ومفتاح نجاح هذه المؤسسة. لكن قد تتعرض المؤسسة أحياناً إلى بعض المعوقات التي تعرقل السير الحسن إستراتيجية التكوين المخططة، تحول دون إمكانية تنفيذ برنامج التكوين المهنيء أو فشلت عند التنفيذ، ويمكن توضيح هذه العراقيل أو المشكلات فيما يلي:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 560-582.

<sup>2</sup> Marc, Dennery, opcit , P 32

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، التي يحرصونها في مصلحة إدارية واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وتقوم فقط بأخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم.
- عدم كفاءة الكثير من القائمين بهذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم الخاطئ لمهمة مسؤول التكوين
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبالتالي تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط لها.
- مشكل التنظيمي للهيكل الإداري داخل المؤسسات الذي لا يتضح فيه المصالح وتخصصاتها مما يؤدي إلى عدم توزيع المسؤوليات بشكل دقيق بين المسيرين مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال والحصول على معلومات المتعلقة بكافة الموارد البشرية داخل المؤسسة التي تتحدد من خلالها دراسة الاحتياجات التكوينية، هذا بالإضافة إلى جهل دور ومكانة مصلحة التكوين في الهيكل التنظيمي حيث يتم حصره فقط الدوري التقليدي المعمول به، والذي يتجلى في تصنيف ملفات العمال الجدد والقدامى
- عدم الاعتماد على خطة تكوينية متكاملة وشاملة لكل العناصر التنظيمية داخل المؤسسة، يتم فيها تحديد أهداف البرامج التكوينية.
- إهمال الإدارة العليا لأهمية التكوين، نظرا لعدم كفاءة المشرفين على المصلحة حيث تنحصر وظيفتهم حول أعمال إدارية روتينية، متعارضة مع مبدأ تكوين الموارد البشرية مما يجعلهم ينظرون إلى هذه المصلحة أنها غير منتجة ولا أهمية لها بالتركيز على النواحي النظرية على حساب النواحي التطبيقية مع غياب السياسات التي تسعى إلى اتخاذ القرارات السلمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- غياث بوفلجة، مبادئ السير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة، ص 77-78.

- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمؤسسة مما ينجم عنه عدم وضوح أهدافها التي تسعى إليها.
- اعتقاد بعض العاملين أن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على أداء عمله، وهذا لافتقارهم للفهم السليم للتكوين وأهميته لهم وللمؤسسة وعليه فهم يعتبرونه إحاطة من قدرتهم ومكانتهم في المؤسسة<sup>1</sup>.
- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو أنهم غير قادرين على توصيل المعلومات وتنمية المهارات، وفهم نفسية الموظف الدارس. فالتكوين علم له منهجيته وأصوله العلمية ومبادئه وأدواته وأساليبه، فانعدام التخصص لدى المكونين يؤول دون تحقيق أهداف التكوين.
- نقص الإمكانيات اللازمة للتكوين من تجهيزات، وسائل والإمكانيات المالية لإعداد البرامج التكوينية بالإضافة إلى افتقار القوانين والتشريعات التي من شأنها تسهيل تطبيق البرامج<sup>2</sup>.
- نقص الوعي للإدارة العليا لأهمية الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية فبقيت على التسيير التقليدي لها.
- عدم توفر الكفاءة، حيث قلة الكفاءة لدى المكونين يصعب عليهم نقل المعلومات، كما أن قلة عددهم يعرقلهم في استيعاب والتوصل إلى القيام بهذه العمليات عبر كل مستويات المؤسسة.
- استخدام الأساليب التقليدية في تقديم وعرض المادة التكوينية.
- إهمال مرحلة التقييم والمتابعة لعملية التكوين وإن تمت فهي صورة شكلية وغير موضوعية تفنقر إلى الأسلوب العلمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-بودوح غنية، مرجع سبق ذكره، ص 272.

<sup>2</sup>-غيات، بوتلجة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- عدم الاهتمام بالفروق الفردية أثناء تحديد الاحتياجات التكوينية مما يخلق مشكلات تؤدي إلى فشل العملية التكوينية.
- الاعتماد على أساليب تقليدية في الدورات التكوينية وغياب الأسس العلمية والعملية عند تخطيط وتنفيذ وتقييم النشاط التكويني مما ينتج عنه عدم تحقيق الكفاءة وفعالية التكوين.
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية.

فلغرض الوصول إلى مستوى أداء فعال، يظل التكوين المستمر الهادف استثمار في الموارد البشرية من أهم المقومات الأساسية التي تزيد من فعالية أداء العنصر البشري ومن أهم فعالية المؤسسة وقدرتها على النمو ومسايرة التطور من خلال تبني استراتيجية محكمة، بتجنيد كل الوسائل المساعدة على إنجاحها والطرق الناجعة لها وبكل موضوعية وعلمية.

#### ثانياً: استراتيجية نظام الحوافز في تفعيل أداء الموارد البشرية:

إن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرض الرغبة في تحسين أداءها، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية على السواء، حيث أن توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات والمؤهلات العلمية والمهارات لا تضمن الحصول على أداء جيد، لأنه يبقى مرهوناً بالدور الذي يلعبه الحافز<sup>2</sup>. فيعتبر التحفيز أساسياً مهماً لضمان تحقيق الأهداف من خلال تجنيد مختلف الوسائل باختلاف الأفراد العاملين بين مختلف المستويات المؤسسة وقبل التعرض إلى التحليل أكثر في ماهية التحفيز فمن الضروري التطرق إلى التمييز بين التحفيز والدافع.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 380.

<sup>2</sup> - محمد سعيد، السلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 201.

**1. التمييز بين الحافز والدافع:**

أ- الحافز: هو حصول الأفراد على الحماس والأقدام والأسرار والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم كما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر ، فعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه بالقيام بإجراءات مختلفة باختيار الأساليب المناسبة ومراعات الظروف الفردية.

فحسب " Pinder " تعتبر الحوافز مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله .  
أما إن "Dimok" فهو يعتبر أن الحوافز تلك العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل ويبدلون جهدا أكبر مما يبذله غيرهم .

فيثبت، من خلال ما سبق أن الحوافز تمثل فرص ووسائل هامة للمؤسسة توفرها إدارة الموارد البشرية لتثير رغبات الأفراد العاملين، فتخلق لديهم الدافع، سعيا للحصول عليها(الرغبات) وذلك ببذل مجهودات وأداء المهام بطريقة سليمة وبكل فاعلية، في الأخير يتمكنون من اشباع حاجاتهم.

ب-الدافع: تعددت تعاريف الدوافع عند الفرد وتتوعدت لاعتباره كائن معقد حيث أن الدوافع بذاتها عديدة ومختلفة من فرد إلى آخر و تعرف على أنها: هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد، أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة. وعلى هذا الأساس فوراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عبد الفتاح، بوخيخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2011، ص221.

فهي تدل أيضا على الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، التي تتسبب في تحريكه، أي الدافعية نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو شعوري<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل، والتي تنعكس على كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء لتقديم أفضل ما عنده من فترات في العمل والذي ينعكس على دافعيته نحو العمل<sup>2</sup>. وعليه يمكن القول أن الدوافع تمثل القوى والطاقات الداخلية التي تحرك الفرد وتوجه سلوكه لهدف إشباع حاجات معينة، حتى يعيد توازنه النفسي.

فالدافعية: هي مؤثر داخلي في الفرد، تحرك وتنشط سلوكه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب في تحقيقها إذن فهي تعبر عن خلق الرغبة لدى الإنسان تحركه وتوجهه.

كما أنه للدوافع أثناء العمل ذات أهمية كبيرة، حيث تسعى المؤسسة إلى تشخيصها فهي ضرورية لعملية التعلم، حيث كلما زادت قوة الدافع زادت فعالية التعلم ومثابرة الفرد على مواصلة الجهد واستمراره واهتمامه وإتقانه لما يتعلمه وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإبداع في العمل من طرف الأفراد العاملين، كما يقوم الدافع على إبعاد التعب والملل حيث يزيد من يقظة الأفراد العاملين وقدرتهم على حضر الانتباه ومقاومة التشتت<sup>3</sup>.

**2. أهمية التحفيز:** يتوقف نجاح المؤسسة في وصولها لتحقيق الأداء المتميز على تبنيها لنظام تحفيزي فعال واستيعاب الكيفية التي يمكن أن تحفز أفرادها بما يولد الدافعية المستمرة لديهم لبذل المزيد من مجهودات الفكرية والعضلية في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة،

<sup>1</sup> - مصطفى ، نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> -Frédérique Alexandre, Bailly, Denis, Bourgois, **Comportement humain et management**, éd ; Pearson, France, 2003, P131.

<sup>3</sup> - Ibid, P205.

فالتحفيز ذو أهمية بالغة التي تتمثل في تحقيق مجموعة من الأغراض والمكاسب والكثير من النتائج الجيدة في المؤسسة الاقتصادية خاصة إذا تمت عملية التحفيز وفق معايير وأسس عادلة، فيمكن عرض هذه المكاسب فيما يلي<sup>1</sup>:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل وإشباع حاجته للتفكير: إن الاعتراف بالمجهودات المبذولة والأداء المتقن والعمل الجيد تشجع الفرد العامل وتحثه على الاستمرار في ذلك النحو، كما يخلق لديه الرغبة في الإبداع ودوام التقدم والنمو.

- التحفيز أداة للتغذية الراجعة: فمعظم الأفراد يسعون إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أداءهم إشباعاً لغرائزهم وحب الاستطلاع توجه نحو تحقيق شيء ما، فالحافز، شيء يحث على القيام بعمل أو بذل مجهود معين وهو خارج نطاق الفرد.

- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد العاملين ذلك أنه يتيح فرصة إشباع حاجاتهم المادية. هذه الحاجات سوف تجعلهم يشبعون الكثير من الحاجات الاجتماعية وال نفسية.

- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأهمية في انجاز الأعمال وتحقيق ، فالالتزام عنصر هام في تكوين شخصية الفرد، ذلك أن الفرد يبحث دائماً عن مكانة اجتماعية عالية والدور الفعال والإحساس بالفخر الذي لن يتحقق دون تحمل المسؤولية.

- إثارة الرغبة وتشجيع روح المبادرة والمنافسة: لدى أفراد الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليه.

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم، عاطف، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، الياية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص142-

-تنمية المهارات داخل أفراد الجماعة: فالحوافز تشجع الجماعة ذات المهارات العالية على نقل المهارات إلى زملاءهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

اشباع العاملين وتحقيق رضاهم: يتحقق ذلك من خلال توفير نظام ملائم من الحوافز المادية والمعنوية التي تتوافق وأغلبية الأفراد العاملين التي تجعلهم يحققون أهدافهم بإشباع حاجاتهم، وهو ما يحقق رضاهم<sup>1</sup>.

-التأثير على سلوك العاملين ورفع ولائهم للمؤسسة: يؤدي التحفيز إلى تطوير سلوكيات العامل وتقبله لسلوكيات جديدة إيجابية حيث يصبح العامل أكثر حبا وانسجاما مع بيئة عمله مما ينعكس على أسلوبه في تعامله مع زملائه، كما يعتبر التحفيز المعنوي طاقة العامل وتجعله أكثر حيوية ونشاطا وشعوره بأن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافه وتحرص على ارضاءه فيصبح أكثر تطلعا على العمل و مواظبا مما يجعله يفكر في الاستمرار والاستقرار في عمله وولائه وانتمائه للمؤسسة. من جانب آخر تظهر لنا هذه الأهمية على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- التأثير على الوظائف الإدارية: تتجلى أهميته في تسهيل عملية التواصل بين الأفراد من خلال العلاقات الصاعدة والنازلة، كما يزيد في تحقيق فعالية التنظيم وكفاءته.

-التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: فتساهم الحوافز في الاستجابة السريعة للتأثير على الضغوطات المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهو ما يتيح لها إمكانية الاستغلال الأمثل للموارد المادية بالخصوص الموارد البشرية وتفعيل الأداء والمردودية معا.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 113.



- **التحكم في الأداء والعملية الإنتاجية:** فينعكس تأثير التحفيز على طرق العمل حيث ينجز العمال العمل بطريقة أسرع وبجودة عالية، كما يعمل على التقليل من ارتكاب الأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء العمل.

- **تحسين أداء العاملين:** إن ربط نظام الحوافز بالأداء يقوم على تحسينه كما ونوعا، وذلك على أساس توقع الفرد الحصول على حوافز أكثر.

- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:** بما فيها التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، التعيين، التدريب والتنمية، الأجور والأداء.

- **تهيئة مناخ تنظيمي مناسب:** فالحوافز تخلق جو من الرضا والدافعية إلى العمل لدى الأفراد العاملين وبالتالي السعي إلى تفعيل الأداء والزيادة في الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

**3. أنواع الحوافز:** تعددت المعايير لتصنيف أنواع الحوافز، فكل مؤسسة لها معيارها في تصنيف الحوافز ويمكن إدراج بعض منها فيما يلي:

أ- **حسب طبيعتها:** تتحدد هذه الحوافز بشقين رئيسيين هما الحوافز المادية وأخرى معنوية بالإضافة إلى عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدى، لتوظيف هذه الحوافز للوصول إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة للعامل والمؤسسة<sup>1</sup>.

• **الحوافز المادية:** فهي الأكثر استعمالا وشيوعا، نظرا لقدرتها على إشباع العديد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد العامل التي تضم المكافآت، الخدمات، المشاركة في الأرباح و ربط الأجر بالإنتاج...

<sup>1</sup> - Patrice, Roussel, **La motivation au travail ; concepts et théories**, Sciences sociales, octobre, 2000, Université ; Toulouse 1, p7, France.

- الأجر<sup>1</sup>: يحتل الأجر كحافز مادي الصدارة فهو يشجع الفرد لكون يعكس قدرته الشرائية التي تمكنه من تأمين حياته في جوانبها المتعددة، كما يجعله يشبع احتياجاته المادية وحتى المعنوية فالحاجات الفيزيولوجية (مأكل . مشرب...) إلى الحاجات الاجتماعية النفسية لكسب العلاقات والمكانة الرفيعة وهذا في مختلف فضاءات المجتمع كمجال العمل، والمجال العام داخل المجتمع. فالأجر ذلك المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي يؤديه داخل المؤسسة<sup>2</sup>، يعبر عن محصلة الجهود المبذولة في تفسير مهماته الموكلة إليه وعليه تستخدمه المؤسسة كعامل للتأثير، حيث تحفز الأفراد العاملين الحصول على أجور مرتفعة مقابل ما أمكن من المجهودات ومستوى فعال من الأداء وهو الأمر الذي يحقق رضا العاملين خاصة إذا اقترن نظام تصميم تلك الأجور بشروط كعدالته بين الأفراد العاملين وفقا للمجهودات المبذولة ومبني على أساس قيمة الوظائف وتغطية الحاجات المتعددة والمتنوعة<sup>3</sup>. في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أهمية الأجر وتأثيره على الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء والزيادة في الإنتاج بذل أوفر المجهودات.

- المكافآت التشجيعية: تمنح المؤسسة مكافآت نقدية لتشجيع الفرد في مساهمته في زيادة الإنتاج، سرعة الأداء وإتقان عمله، في مبادراته الابتكارية والإبداعية، فهي تعمل على إثارة دوافع الأفراد العاملين لتفعيل أدائهم مما يخلف الرضا الوظيفي لديهم<sup>4</sup>.

- الزيادات النسوية: تلعب هذه الزيادات على الراتب كعامل تحفيزي عندما ترتبط بالإنتاج أن يكون منحها على أساس كفاءة ونشاطا وتحسين إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة<sup>5</sup> على

<sup>1</sup> - مصطفى، نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 185.

<sup>2</sup> Patrice, Roussel, opcit., p89.

<sup>3</sup> عبد الفتاح، بوخمخ، مرجع سابق، ص 49.

<sup>4</sup> عمر وصف، عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 558.

<sup>5</sup> مصطفى، نجيب، شاويش، مرجع سابق، ص 210.

الأقدمية فإن هذا الحافز ستفيد أهميته على إثارة الرغبة في العمل و تزيد من مستوى رضا العامل في عمله.

- **المشاركة في الأرباح:** تدل هذه المشاركة في حصول الأفراد العاملين على نصيب من الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية كل سنة فهي لها تتأثر في إحداث وإثارة الجدية في العمل وأدائه على أحسن وجه. هذا النوع من الحوافز ذو أهمية كبيرة نظرا للظروف الراهنة والأساس الذي يمكن توفير ضرورات الحياة من مأكّل، ملبس، مسكن، صحة، تعليم، بل وأكثر بفضلله يسعى أيضا الفرد إلى توفير الكماليات من مركز اجتماعي وغيرها.

• **الحوافز المعنوية:** فهذا النوع لا يعتمد على المال لإثارة الدوافع لدى العامل فتلجأ المؤسسة إلى وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري وتقدير مشاعره وتطلعاته وأهدافه في عمله ومن أهمها:

- **توفر فرص الترقية:** تعبر عن إعادة النظر في تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفته أعلى من وظيفته الحالية وهي شيء مرغوب لدى كل العاملين، لاقتزان الترقية بالأجر العالي ومن ثم تحسين مستوى معيشتهم. ففعالية الترقية كحافز على العمل والأداء الفعال تحقق إذا ارتبطت بالكفاءات الإنتاجية<sup>1</sup> إذا كان العامل لديه رغبة ودافع لتشغيل مراكز وظيفية أعلى بما يحقق له مركز اجتماعي أعلى تكون الترقية حافزا مشجعا لديه، أما في حالة ما تطبق حسب معايير الأقدمية فالترقية سوف تفقد ميزتها كحافز بسبب المساواة.

- **تقدير جهود العاملين:** ذلك بمنح شهادات التقدير وتوجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء تقديرا لمجهوداتهم المبذولة نحو تحقيق لأهداف، كما تقوم المؤسسة بتسجيل أسمائهم في لوحة شرفية وتعلق في مكان بارز في إدارة المؤسسة مع صورهم.

<sup>1</sup> - نور الدين، حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 150.

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات: حيث يتم استدعائهم لحضور الاجتماعات والندوات حتى يساهمون بإبداء آرائهم وأفكارهم من ناحية السياسات الداخلية والقرارات، سعياً إلى تحفيزهم وإشعارهم لأهميتهم داخل تلك المؤسسة.

- ضمان الاستقرار في العمل: وهو الأمر الذي يؤثر على محتوياته وتحفيزه على الأداء الفعال والعطاء، نظراً ل ضماناته ضمان منصب العمل فيقوم بتركيز جهوده الذهنية والعضلية للعمل، في حين يستلزم على المؤسسة اتخاذ إجراءات صارمة حتى لا يؤول هذا الحافز إلى التأثير السلبي، حيث أن العامل لا يلزم ببذل مجهود إضافي لأنه لا يخاف أن يسرح أن يطرد.

- إثراء العمل وتوسيعه: وذلك بخلق مهمات أخرى جديدة ضمن تخصصات الأفراد مما يشعره بأهميتهم وحثهم على بذل مجهودات أكثر<sup>1</sup>.

- تحسين ظروف ومناخ العمل: وذلك بالاستثمار لإعداد وتهيئة الظروف المناسبة لأداء الجيد للمهمات من حيث التهوية، الإضاءة، الحرارة المناسبة، ومعدات وأجهزة صالحة ومناخ عمل محفز والسهر على تجسيد علاقات جيدة مبنية على أساس التفاهم، التعاون والتبادل بين الأفراد العاملين والحث على العمل الجماعي.

- توفير الخدمات الاجتماعية: فهي حوافز غير مباشرة لكن أثرها معتبر لدى الفرد العامل، فتخلق لديه الإحساس باعتبارات الإدارة له ومراعاة مصالحه الشخصية وحاجاته ومساعدته في حل مصاعب حياته بتوفيره الرعاية الصحية، ومساعدته في شراء أو بناء مسكن، أثناء تعاونيات استهلاكية<sup>2</sup>، صناديق الادخار، منح قروض وإعانات في مناسبات اجتماعية مختلفة (الزواج،

<sup>1</sup> -Michel, Foudriat, **Sociologie des organisations**, opcit, p 360.

<sup>2</sup> -مرعي، أحمد، التحفيز المعنوي: وضعية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 36.

احتفالات دينية، مرض... ) كإنشاء مكتبة والمساهمة في نفقات الدراسية، ضمان الإطعام والمواصلات: (العمل، تنظيم حفلات ورحلات سياحية وغيرها من الخدمات....).

- **الاتصالات<sup>1</sup>**: لنظام الاتصال الفعال دور في غاية الأهمية في تحفيز العاملين نظرا لما يزودهم بالمعلومات من سياسات الإجراءات العمل وخططها المستقبلية وذلك بتجديد مختلف وسائل الاتصال. كما يمكن اعتبار تفعيل عملية الاتصال وتطوير أساليبه ووسائله، كذا تطوير العلاقات الوظيفية الغير الرسمية وكسبها واستثمارها ايجابيا، بالإضافة إلى تشجيع التدريب وإعادة التأهيل وبناء ثقافة تدفع بعامل الإنماء الوظيفي للمؤسسة<sup>2</sup>.

- **التكوين**: التكوين يحفز العمال من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطوير أدائهم وسلوكياتهم من خلال عقد دورات تكوينية وبعثات خارج المؤسسة والدولة<sup>3</sup>.

فتعد هذه الحوافز ضرورة اجتماعية تثير دوافع العمال نحو البذل والعطاء، نظرا لما تحققه من إشباع لحاجاتهم الذاتية وتحقيق رضاهم نحو الإدارة وعملهم.

**ب- حسب أثرها**: تقسم الحوافز في ضوء هذا المعيار في نوعين وهما:

- **الحوافز الإيجابية**: هي تلك الحوافز التي تجذب الفرد العامل نحو انجاز العمل والمهام المستندة إليه وهي بدورها تعبر عن الحوافز المادية والمعنوية، فهي ايجابية تعمل على خلق السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الإيجابي فهي تضم العوامل النقدية والمؤثرات المعنوية التي تطرقنا إليها فيما سبق تستعملها المؤسسة من أجل تفعيل والرفع من

<sup>1</sup> Fanelly, Nguyen, Thanh, **La communication ; une stratégie au service de l'entreprise**, Economica, Paris, 1991, p 28

<sup>2</sup> -موسى، خليل، الإدارة المعاصرة الممارسة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 179.

<sup>3</sup> - أحمد، مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

أداء عمالها كما ونوعا للتميز بين العاملين عن الأداء الأحسن وتشجيع التنافسية ورفع مستوياتهم وإنماء الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة<sup>1</sup> بما فيها:

- تقديمات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، خدمات صحية، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس العمل) عطل سنوية... إلخ، بالإضافة إلى التي عرضت حسب معيار طبيعتها.

- الحوافز السلبية: هي حوافز ردعية، تجنبنا للأخطاء تكرارها، خوفا من العقوبة ونتائجها، فتعتبر حوافز هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية إيجابية ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- **جزاء شفوية:** كالتأنيب، لفت النظر، الإنذار الشفهي، فهي أساليب يستخدمها الرئيس المباشر على مرؤوسه عند مخالفة وارتكاب الأخطاء.

- **جزاء كتابية:** يتم تدوين الجزاءات الشفهية في ورقة وفق الترقية.<sup>3</sup>

- **الخصم من الراتب:** وذلك للحد من التجاوزات من خلال إرساء قوانين تبين هذه التجاوزات والعقاب المصاحب لها.

- **عدم تقديم العلاوات والمكافآت أو تأجيل دفعها:** تستعملها المؤسسة كوسيلة لتخويف العمال، وتحسيسه بأخطائه وعند منحها إياها فهي تستدركه على كرمها وتسامحها معه مما يحفز العاملين إلى تعديل سلوكياتهم وتفعيل أدائهم.

- الحرمان من الترقية والتكوين.

- رفض مشاركته في اتخاذ القرارات، حتى لا يكرر التجاوزات.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 178.

<sup>2</sup> - نور الدين، حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 155.

<sup>4</sup> - جمال، محمد المرسي، المرجع السابق، ص 485.

- **التنزيل:** وهو يخص وظيفة ومسؤوليات الفرد بتنزيله لمنصب أقل مكانة وذات مسؤوليات أقل وأجر أقل تستخدمه المؤسسات في التجاوزات الكبرى من طرف العاملين نظرا لما له من تأثير في نفسية العامل.
- **الفصل:** يعتبر من الجزاءات القاسية ضد العامل باستبعاده نهائيا لسبب المخالفات ارتكبتها تهين مصالح العامة للمؤسسة ونادرا ما تطبقه المؤسسة ولكن تقوم بإعلامهم لتجنب خطأ الوقوع فيه.
- **النقل:** تغيير وظيفة العامل وتحويله إلى مكان عمل آخر جديد عليه دون إرادته أو حتى إلى وحدات أو مناطق أخرى نائية.
- **التعرض إلى مجلس التأديب:** تستخدم هذه الوسائل بعد دراسة المواقف وقياس حدة خطورة الخطأ المرتكب من طرف العامل، سعيا وراء هذه الأساليب رفع إنتاجية العمل ، لكن عادة ما ينجم عن هذه الأساليب آثار سلبية <sup>(١)</sup> كإحباط الروح المعنوية وكثرة الغيابات والشكاوي من طرف العاملين مما يجعل المؤسسة تتجنب والافراط في استعمال هذه الوسائل.

### ج- أنواع الحوافز من حيث المصدر: فتصنف إلى:

- **حوافز داخلية:** هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور بالمسؤولية الشخصية في العمل، توفير المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل وخصائصه.
- **الحوافز الخارجية:** هذا النمط من الحوافز خارجية عن الوظيفة ولا تتعلق بالعمل وتتمثل في الحوافز المالية كالأجر والعلاوات، أيضا المزايا الإضافية مثل: الإجازة المدفوعة، التأمين الصحي، الوجبات الغذائية والاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء والترقية الوظيفية.
- **أنواع الحوافز حسب المستخدمين:** فنجد في هذا النوع حوافز فردية وحوافز جماعية.

<sup>1</sup> - مصطفى، نجيب، شاوش، مرجع سابق، ص 213-216.

- **الحوافز الفردية:** هذه الحوافز توجه لكل فرد على حدى فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

- **الحوافز الجماعية:** فهي حوافز تستهدف الجماعة مما يسجع وينمي روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، حيث يعرض كل واحد منهم أن لا يتعارض عمله مع زملائه. كما أن هذا النوع في حد ذاته تؤمن التحفيز على مستوى الفرد.

بناء على ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تحاول تجنيد الكثير من الطرق في سبيل تحفيز العمال وخلق روح المبادرة من أجل تفعيل الأداء، ومهما كان نوع الحافز يعتبر ضرورة حتمية ولا يمكن تجاهل أو إهمال أي نوع منها تساهم في إثارة الدافعية لأنها تلبي الحاجات الاقتصادية والنفسية الغير المشبعة وعليه تضمن هذه الحوافز تحسين مستوى الأداء في العمل. كما أنه نلاحظ أن هذه الحوافز متداخلة فيما بينهما فقد يكون الحافز ماديا ومعنويا في نفس الوقت ويؤثر على مستوى الفرد والجماعة معا.

**4. تصميم استراتيجية نظام الحوافز:** نظرا لاختلاف نظم الحوافز وكذا تباين الإمكانيات المادية والبشرية كذا التقنية لدى المؤسسات التي تسعى من خلالها تحقيق الأهداف ورسالاتها، فكل مؤسسة منهجها في تخطيط استراتيجية التحفيز لهدف تفعيل الأداء، عموما هناك بعض الإجراءات التي يستلزم إتباعها من أجل بلوغ الأهداف والمتمثلة في:

**أ-تحديد أهداف المؤسسة:** تقوم المؤسسة بتحديد أهداف عامة لتحقيق رسالتها وذلك بالاعتماد على استراتيجية عامة التي تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية فهي تسيطر ضمن إستراتيجيتها التحفيزية مجموعة أهداف من بينها تفعيل أداء الموارد البشرية هذا بالإضافة إلى أهداف أخرى بدورها تشجع تفعيل الأداء مثل: الابتكار، الإبداع وروح المبادرة، تحسين الجودة



وغيرها ولغرض تحقيق تلك الأهداف يستوجب أن يكون النظام التحفيزي شامل بمعنى أن يغطي كل مستويات ووحدات المنظمة<sup>1</sup>.

ب-دراسة الأداء: هذه الدراسة تقوم المؤسسة بتوصيف الأداء المطلوب وذلك حتى يتمكن الفرد العامل من التحكم وفهم عمله وتحديد الجوانب الثابتة والمتغيرة، فتستدعي هذه العملية السهر على تصميم وظائف محددة وواضحة المهام وتوفير عدد العاملين الملائم لعدد الوظائف الموجودة مع الأخذ بعين الاعتبار تهيئة ظروف العمل اللازمة التي سوف تساعد وتحقق الأداء الجيد، وكما يجب السهر على وضع الفرد العامل المناسب في المكان المناسب له، قدرة الشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز، غير مدرب أو غير مؤهل<sup>2</sup> ويستدعي ذلك:

-تصميم سليم للوظائف.

-وجود عدد كافي في العاملين.

-وجود ظروف عمل ملائمة.

-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

ج-تحديد ميزانية للحوافز: هو ذلك المبلغ المالي المخصص لإدارة الموارد البشرية قصد إنفاقه على نظام الحوافز.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 250.

<sup>2</sup> - بلقايد ابراهيم، بوري شوقي ، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع 17، 2017 ، ص259.

د- **تنفيذ نظام الحوافز ومتابعته:** يسهر المسئولين لإدارة الموارد البشرية على تنفيذ هذا النظام، حيث تغتنم كل فرصة من أجل تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين بتدعيمهم باعترافات بمجهوداتهم وتقديم الشكر لهم و منحهم الحوافز.

هـ- **مرحلة الإعلان:** يتم فيها اعتراف المؤسسة وإشعار بأهمية العامل وقيمه بداخلها ومجهوداته و تأديته لمهامه بكفاءات و عليه تقرر المؤسسة بوضع نظام للتحفيز.

و- **توضيح مكونات هذا النظام وإعلام العاملين به<sup>1</sup>:** فيقوم المدراء والمشرفين بتقديم بعض الشروحات حول العلاقة بين الأداء ومنح الحوافز وتوضيح المعايير التي يعتمد عليها لتقديم هذه الحوافز.

ي- **تقييم نظام الحوافز:** يعتمد هذه العملية على ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز:

- **مؤشر الأداء:** يتم لمراجعة أثر النظام على أداء العاملين.
- **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** كلما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار تكلفتها بقدر ما يعتبر هذا النظام فعال وكفى.
- **رضا العاملين:** كلما كانت درجة رضا العاملين عالية كلما نجح نظام الحوافز المطبق.

5. **أسباب فشل نظام الحوافز:** هناك بعض المعوقات التي تؤول إلى فشل نظام الحوافز المصمم من طرف الإدارة ونذكر منها:

- غموض التعليمات، عدم الثقة وعدم وضوح الأهداف والصراعات، عدم العناية بسياسة الاختيار والتدريب.

<sup>1</sup> - مرعي، محمد مرعي، مرجع سابق، ص 82.

- تركيز الفرد العامل فقط على ما يمنح من أجله، حيث يشير علماء النفس أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافؤون عليه ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية دون الأخرى.
- إن الأجر ليس الحافز الوحيد حيث أشار عالم النفس F.Herzberg فريدريك هيرزبرغ أن المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز فهو يرى أن تقديم المزيد من المال لن يزيد من دافعية الفرد، فيقترح الاهتمام أيضا بالحوافز المعنوية مثل زيادة إحساس الفرد بالنجاح والإنجاز.
- المكافآت أحيانا، تمزق العلاقات بين الأفراد، لذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته.
- صعوبة قياس النتائج بصورة موضوعية وحتى الفوارق بين أداء العاملين وهو الأمر الذي يجعل عملية تحديد المكافئات العادلة صعبة تبتعد عن الموضوعية والشفافية.
- فشل المسيرين والمدراء في تفسير وشرح الأهداف المسطرة للأداء اللازم تحقيقها للحصول على الحوافز.
- تنمي الإحساس لدى العاملين بأن إسهاماتهم لا يمثل إلا جزءا ضعيفا في العملية الإنتاجية وبالتالي عدم التمكن من الحصول على الحوافز.
- منح الحوافز غير وقتها المناسب مما يجعلها لا تفيد الغرض الذي صممت من أجلها وهو الأداء الفعال.
- عدم تحديث برامج الحوافز باستمرار وربطها بأهداف المؤسسة.

- غياب المعايير ومؤشرات الأداء الواقعية والواضحة من أجل الربط الفعلي بين الأداء والحوافز الممنوحة.
- عدم جاذبية الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة، خاصة وإن ما يحفز العامل قد لا يحفز العامل الآخر<sup>1</sup>.
- ضعف اشتراك العاملين والأخذ باقتراحاتهم في نوعية الأعمال التي يؤدونها مما يجعل تلك الأعمال تكليفا وليس حبا وإرادة.
- فقدان الثقة في المسييرين الإداريين، نتيجة عدم الوفاء بوعودهم وعدم منحهم تلك المزايا في حالة الأداء الجيد.

وعليه يجب على المدراء السهر من أجل التفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل وتحفيزهم بشكل يربطون مصالحهم الشخصية وأهداف ومصالح العمل والمؤسسة.

### ثالثا: استراتيجية الاتصال الداخلي في تفعيل أداء الموارد البشرية:

شكلت عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة سبب وجوه كل العمليات والوظائف القائمة فيها لأنها تقوم على ربط أجزائها وفروعها ببعضها البعض مما يحقق التكامل في تلك الاعمال. وعليه فالاهتمام بتفعيل هذه العملية أصبح أمر ضروري لإنجاز الأعمال وارساء علاقات سلمية تضمن تبادل المعلومات والبيانات بشكل صحيح ودقيق وفي الوقت المناسب بين الأفراد العاملين على اخلاف مستوياتهم، ونظرا لأهمية الاتصال الداخلي أصبح يدمج ضمن إستراتيجية المؤسسة وعامل للتأثير على أداء الفاعلين داخل المؤسسة واستغلال قوتهم الذهنية والعضلية الذي يعود بالفائدة والنجاح للمؤسسة.

<sup>1</sup>- توفيق، عبد الرحمن، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الأردن، 1988، ص 2.

**1. المبادئ الأساسية لإستراتيجية الاتصال الداخلي:** إن الاتصال كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها العامة، فهو يقوم بنقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الإنماء. ومن أجل إنجاز هذه العملية يستلزم التقيد بمجموعة من المبادئ المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- التواجد **Existence**: إن العديد من المنظمات لا تملك استراتيجية حقيقية للاتصال ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط.
- الاستمرارية **Continuité**: استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة ولتحقيق الأداء الناجح لا بد أنه تكون لعدة سنوات كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.
- الشفافية والوضوح **Clarté**: تكون الاستراتيجية مفهومة وذات فعالية لا بد من وضوح وبساطة الاتصال وأن يكون الفهم سهل بالنسبة للمستهدفين.
- الواقعية **Réalité**: لا بد أن تكون الاتصال متناسق مع الحقيقة ليكون مقبولا من طرف العاملين، فالإتصال الخادع أو الغير الواقعي وكنتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة.
- التماسك **Cohérence**: يجب أن يكون الاتصال منعما ومتماسكا مع قرارات المنظمة ككل.
- القبول الداخلي **Acceptabilité interne**: قبول هذه الاستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.

<sup>1</sup>-Jean, Marc, Décaudin, **La communication marketing, opcit** , P\_P: 39\_46.

إن الإستراتيجية الإتصالية المحكمة هي التي تحدد الغرض والأهداف من تلك العملية، كذا الجمهور الذي تستهدفه وما الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق العملية بكل نجاح، هذا بالإضافة إلى دراسة العناصر الداعمة لها.<sup>1</sup> و السهر على احترام هذه المبادئ المذكورة.

**2. دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:** كان من الضروري وضع الاتصال الداخلي في إطار استراتيجي نظرا لأهمية دوره الفعال في تنفيذ الاستراتيجية العامة من خلال تحقيق الأهداف بواسطة ومساهمة في تفعيل أداء الموارد البشرية ومن بين الأدوار التي تسعى إليها استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة :

- مشاركة العاملين في تبادل المعلومات: حيث يقوم الاتصال التبادل بين الرؤساء والمرؤوسين على تبادل المعلومات والبيانات الهامة لتفعيل الأداء والقيام به بكل جدية وتحكم.
- يحث الاتصال الداخلي على المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك في ضوء المعلومات التي تصل الأفراد العاملين لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وبالتالي اتخاذ القرار المناسب.<sup>2</sup>
- فهم الأفراد العاملين لطبيعة عملهم، يقوم الاتصال الداخلي على نقل الأوامر والتعليمات المتعلقة بالهمامات، فإطلاع الأفراد العاملين وإحاطتهم بمواقف وسلوك الإدارة اتجاه العمل يساعدهم على فهم والتحكم في العمل وبالتالي مساهمتهم في تحقيق الأهداف من خلال تعارفهم مع الإدارة بتضافر جهودهم وهو ما يحقق رضاهم وإنماء روح المعنوية لديهم.
- تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والرؤساء، فيسعى نظام الاتصال الداخلي الفعال إلى زيادة التفاعل الاجتماعي و تنامي العلاقات الطيبة بين العاملين من خلال جلب وحدة المفهوم والهدف لديهم مما يرفع من معنوياتهم ويزيد في فعالية أدائهم لمهامهم.

<sup>1</sup> - موسى، خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف، الممارسة، مرجع سابق، ص138.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 223.

- وعي الأفراد بنشاط المؤسسة وأهدافها<sup>1</sup>، حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة الجيدة بين المؤسسة وأفرادهم من خلال تعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية لها وأهدافها مما يحقق التنسيق في العمل ويقلل سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل التي تعيق أداء العاملين.

- يساعد استعراض مشاكل العمال من خلال نقل ملاحظاتهم، اقتراحاتهم وشكاويهم إلى الإدارة على تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم مما يساعد على تحسين أدائهم.

- يقوم الاتصال الداخلي على إدماج الموارد البشرية في بيئة العمل بتوفير مناخ عمل تسوده الثقة المتبادلة بينها والمستويات الإدارية المختلفة مما يرفع من درجة فعالية المشاركة في النشاطات وحتى في مسئولية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

- يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة لتحفيز الموارد البشرية حيث يقوم على إثارة القوى الكامنة لدى الفرد التي تؤثر في سلوكه باستخدام العلاقات الإنسانية في التأثير على الأداء فعن طريق هذه العلاقات يمكن التعرف على احتياجاته، فتسعى الإدارة إلى تحقق التوافق بين هذه الاحتياجات ووسائل إشباعها مما يزيد من فعالية أداءه.

- استخدام الاتصال كوسيلة للتأثير على السلوك العمال<sup>3</sup> وتغييره، فالمسؤول الناجح هو الذي يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني لما يخدم النظام القائم والتجانس بين العاملين بتنسيق جهودهم ورقابة أعمالهم.

1- برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، "أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع24، 2016، ص 221.

1- قاسمي، ناصر، الاتصال في المؤسسة ودراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 25.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 21.

- يسمح الاتصال الداخلي للفرد اكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال تفاعله مع الزملاء وتبادل المعلومات والخبرات بينهم مما يزيد من ثقته في نفسه ويساهم في التحكيم والأداء المتميز لمهامه.

- تزويد الموارد البشرية بالمعلومات حول العمل الذي تقوم به والأسلوب الأنسب لأدائه فتحفزها وترفع من دافعتها إلى العمل<sup>1</sup>، وتحقق الرضا عن عملها بتحقيق الإحساس بانتمائها إلى المؤسسة اكتسابها الهوية في محيط عملها.

**3. العناصر الأساسية لعملية الاتصال:** تتطلب عملية الاتصال مجموعة من عناصر أساسية من أجل استكمالها و نجاحها و التي تتلخص في النقاط الآتية:

أ- المرسل: و هو الطرف الذي يقوم بنقل الرسالة التي تحتوي على مجموعة من معلومات وبيانات الى الجهات الأخرى المعنية بها، لغرض اثاره سلوكيات محددة فيها. هذا الطرف يمكن أن يكون فرد أو جماعة أفراد داخل المؤسسة<sup>2</sup>. قد يكون المرسل مسؤولاً عن اعداد وتوجيه الرسالة و في هذه الحالة يجب مراعاته لمجموعة من الشروط لأن محتوى الرسالة سوف تتأثر بمكوناته الشخصية، ميولاته و اتجاهاته، آراءه و أفكاره، و يمكن تحديد هذه الشروط في النقاط التالية:

- توضيح المعنى والمغزى من الرسالة، أي أن يكون قادراً على شرحها و تفسيرها.
- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة مع اختيار الوسيلة حتى يتمكن المستقبل من فهم واستيعاب المحتوى و ذلك بمراعاة نوعيته، ثقافته وميولاته.
- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية و القدرة على الاقناع والتأثير.

<sup>1</sup>- عبد الغفار، حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره ص 387.

<sup>2</sup> -Francis, Vanoye, **Expression communication**, Collin, Paris,1973, P131.



• الاهتمام بدراسة المعلومات المرتدة وتقييم نتائج العملية الاتصالية ولمدى نجاحها ومعرفة تأثيرها وفعاليتها .

ب- الرسالة: تمثل العنصر الثاني الأساسي في عملية الاتصال، فهي تتعلق بمحتوى هذه العلمية الذي يتمثل في مجموعة من الرموز القابلة للفهم و التي سوف تنبئ المستقبل و تقدم له المعلومات<sup>1</sup>. وقد تأخذ هذه الرموز، معاني في صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة ولكي تتحقق الغاية من الرسالة يحرص المرسل على توفر الخصائص التالية فيها<sup>2</sup>:

-دقة بناء الرسالة، باقتناء الالفاظ و العبارات الفعالة التي سوف تؤثر على نفسية المستقبل.

-أن لا تكون طويلة و مملة، و تجنب التكرار فيها.

-اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة .

ج-القناة: تعبر عن الوسيلة أو الأداة التي يتم الاعتماد عليها في نقل الرسالة، تكون اما لفظية، كتابية أو تصويرية، بالإضافة الى مجموعة من وسائل أخرى كالهاتف، الفاكس، و المقابلات المقابلات الشخصية<sup>3</sup>. كما يمكن أن تكون هذه الوسيلة رسمية كالاجتماعات والدوريات، أو غير رسمية كالأحاديث الودية، الحفلات أو مناسبات أخرى.

د-المستقبل: يعبر عن المرسل اليه، أي الطرف الذي توجه اليه الرسالة الذي يقوم بحل وفك رموزها حتى يتوصل الى فهم و تفسير معناها ويساعده على ذلك ثقافته ومعرفته بالموضوع الذي تطرحه الرسالة، كما يجب أن يكون موضوعيا بعيدا عن الذاتية.

<sup>1</sup> ناصر، دادي عدون، الاتصال و دوره في الكفاءة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص18.

- علي، عياصرة، و آخرون، الاتصال الاداري و أساليب القيادة في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2006<sup>2</sup>، ص34-35.

<sup>3</sup> -Francis, Vonoye, opcit, P14.

هـ-التغذية الراجعة: تتمثل في ردود أفعال واستجابات المستقبل للرسالة، فهي تعمل على تجسيد التفاعل و التجاوب بين المرسل اليه والمرسل كما يتمكن هذا الأخير من ادراك مدى فعاليته في العملية الاتصالية.

و-التشويش<sup>1</sup>: هي تلك المؤثرات والعوامل السلبية التي تعيق و تقلل من دقة و فعالية عملية الاتصال في أية مرحلة من مراحل هذه العملية، وعليه يستلزم استيعاب هذه المؤثرات وادراك أسبابها، آثارها ومحاولة القضاء عليها.

3.أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة: تتخذ العملية الاتصالية مجموعة أشكال متنوعة متمثلة فيما يلي:

- الاتصال الرسمي<sup>2</sup>: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها ويعتمد على الخطابات، التقارير، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي بداخلها ويتضمن هذا النوع من الاتصال ثلاث اتجاهات وهي:

• الاتصال النازل: هي عملية نقل و بث الأوامر والتعليمات و القرارات من المستويات العليا داخل المؤسسة إلى المستويات الدنيا، بما يسمح لكل فرد التنفيذ على أحسن وجه لعمله<sup>(3)</sup>. وتعتمد في ذلك على بطاقات وصف والوظائف، لوحة الإعلانات، المنشورات الدورية دليل الإجراءات، الجرائد الداخلية، التقارير، الزيارات، أعمدة الأسئلة، والأجوبة في مجلة المؤسسة وغيرها.

<sup>1</sup> - علي، عياصرة، و آخرون، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> -Jean Marie, Peretti, **Ressources humaines**, op.cit, p 534.

<sup>3</sup> - شريف حمودي، مهارات الاتصال، دار باقا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 13.

• **الاتصال الصاعد:** تتم هذه العملية على عكس الأولى حيث أنها تنطبق من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا وذلك لتوصيل المعلومات عن الأداء وكيفية الإنجاز أو عن مشكلات العمل إن وجدت، العلاقات والظروف العمل وغيرها ومن الوسائل المعتمد عليها نجد صندوق الشكاوي، اجتماعات، التقارير.

• **الاتصال الأفقي:** هو الذي يربط بين أفراد في الوحدات الفرعية الموجودة على مستوى واحد من السلطة بالاعتماد على ندوات نقاش، ملتقيات، الجريدة الداخلية للمؤسسة، وغيرها وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لأنه يساهم شكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام المطلوب تنفيذها والحد من مشكلات الصراعات ومشاكل العمل<sup>1</sup> وعليه حتى عملية تفعيل الأداء العاملين تعتمد أساسا على هذا النوع.

**الاتصالات الشفوية:** تهتم بنقل المعلومات مباشرة إلى الأطراف المعينة بالاعتماد على شخصين أو أكثر، دون تعرضها إلى التشويش فتصل الرسالة إلى المستقبل بالشكل الذي أراده المرسل، في هذا الأسلوب تنتقل المعلومات كما هي، لذا تعتبر الأفضل للتعبير عن المشاعر والانفعالات يتحصل المرسل على تغذية عكسية سريعة اتجاه الرسالة فهي الأكثر تأثيرا.

نجد هذا النوع يعتمد على وسائل مختلفة بما فيها: المقابلات، الاجتماعات، الخطابات، الندوات، إلا أن الاتصالات اللفظية غير مناسبة عندما يرغب المرسل مخاطبة عدد كبير من الأشخاص تفصل بينهم مستويات مختلفة ومسافات شاسعة<sup>2</sup>.

- **الاتصالات المكتوبة:** تكون الرسالة الموجهة للمستقبل مكتوبة ومدونة مما يحقق لها مبدأ الوضوح بالإضافة إلى أن المستقبل يمكن أن يتمتع فيها حتى يفهم محتوى الرسالة بشكل

<sup>1</sup> - بشير العلق، الاتصال في المنظمات بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 104.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 115.

دقيق، فهي لا تتعرض إلى التشويه حتى ولو تم نقلها بوسائل أخرى خاصة إذا كانت عامة ومختصرة. و من بين الوسائل المعتمد عليها نذكر: التعليمات والأوامر التي بدورها أيضا تأخذ طابعا مكتوبا في شكل القرارات والمذكرات بالإضافة إلى لوحة الإعلانات، التقارير، جريدة المؤسسة، الإعلام الآلي الفاكس، صناديق الاقتراحات<sup>1</sup>.

• **الاتصالات الغير اللفظية:** فهو نوع من الاتصال أيضا، يعتمد على ملامح الوجه، حركات الجسم، والتوكيدات الصوتية والإشارات لنقل المعلومات، يعتمد عليه المشرفين وحتى المستخدمين أثناء التغذية الرجعية في العملية الاتصالية نظرا لما يظهر عليهم من تغيرات التي تدل على مواقف الطرف الآخر من تفهمه أو اندهاشه<sup>2</sup>.

هذا النوع من السلوك يترجم دلالات عن الرضا أو عدم القبول وعادة من يتبع الاتصال الغير اللفظي اتصال لفظي أو مكتوب ويعتمد بدوره على مجموعة أشكال منها: الصمت، التعبير الحركي للجسم والحواس، الرموز وغيرها.

**4- معوقات الاتصال الداخلي:** تتعرض عملية الاتصال الداخلي من بداية الرسالة من طرف المرسل إلى أن تصل إلى المستقبل، إلى بعض القصور ومشكلات تقوم بتشويش المعلومات التي تتضمنها مما يؤدي إلى الحد من فعالية هذه العملية وتحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي:

- **العوائق النفسية والاجتماعية:** هذه العوائق لها علاقة بالبعد السيكولوجي للأفراد والاختلافات الفردية في الخبرة، المفاهيم والقيم والتوقعات، وكذا الاختلاف في المواقف والميولات النفسية الناجمة من تشخيص الأفراد التي قد تؤثر على مدى استيعابهم وفهمهم وطريقة تفكيرهم

<sup>1</sup>-Lakhdar, Sekiou, *Gestion du personnel*, opcit, p368.

<sup>2</sup>-عبد الرحمان، العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 36.

ومستوى إدراكهم. بالإضافة إلى الدوافع التي تلعب دوراً هاماً، في ترجمة وتفسير محتوى الرسالة ذلك إلى اختلاف البيئة التي ينتمون إليها الأفراد، مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعيظونها للأشياء. كما أنه لاهتمامات العمل أهمية حيث يمكن أن تؤثر سلباً على العملية الاتصالية ونجاحها ويعود ذلك إلى الاختلافات والفوارق في الثقافة والتباين في المراتب الوظيفية، مما يولد التصادم والنزاعات خاصة إذا تم احتكار المعلومات من طرف فرقة معينة وهذا ما يخلق تهميش العمال ويقلل من اندماجهم في المؤسسة وهو ما يعكس سلباً حول أداء مهاماتهم و تخمين طاقتهم وخمولهم.

- **المعوقات اللغوية وانفعالية:** فعند استخدام الكلمات الغير المناسبة ينتج عنه الفهم الخاطئ للمعنى المقصود في الرسالة. هذا ناهيك عن المعاني المحددة التي تحملها الرموز مما يجعل كل فرد يستوعب بصفة مختلفة عن الفرد الآخر<sup>1</sup>، بالإضافة إلى تفاعل الأفراد، فالمدير مثلاً عندما لا يتمكن من التعبير عن الأداء الجيد للعاملين والاعتراف به أو لا يوفي بالحوافز التي وعدهم بها هذا يؤدي إلى انفعالات مقابلة لدى الأفراد العاملين وفقدان الثقة اتجاه المشرفين عليهم<sup>2</sup>.

- **المعوقات التنظيمية:** إن النظام الإداري المبني فقط على العلاقات دون تفعيل العملية الاتصالية لا يمكنه أن يتحكم في سير مختلف مستويات التنظيم والمشاكل التي تواجه المؤسسة، كما تتأثر فعالية الاتصال بالأساليب التنظيمية السائدة داخل المؤسسة مما قد يؤدي إلى فشل نطاق الإشراف بعدم تحديد صلاحيات المشرفين بالإضافة إلى غموض الأدوار، ما ينتج عنه عدم وجود إدارة فاعلة للمعلومات تؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها مما يسبب في عدم استقرار التنظيمي و حدوث تغيرات مفاجئة، الأمر الذي يدمر الثقة

<sup>1</sup>- قاسمي، ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup>- رقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 220.

بين العاملين والإدارة وضعف الاتصال بينهم فينتج عنه الفشل في تحقيق الأهداف كما أن لحجم المؤسسة أثر في تشويه العملية الاتصالية ذلك أن تعدد مستوياتها الهرمية يمثل عائقاً أمام نقل المعلومات نظراً للتغييرات التي تتعرض لها جوهر الرسالة وفقدان دقتها وأهميتها<sup>1</sup>.

مما سبق يظهر لنا أهمية النظام الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية واعتباره محرك أساسي لتفعيل أداء الموارد البشرية وذلك بالسهر على نجاح العملية الاتصالية وتوفير الظروف والأساليب الملائمة لها، التصدي لكل المشكلات والعراقيل التي تعيق نشر المعلومات أيضاً دون إهمال القدرات الشخصية للأفراد الفاعلين فيها

• **المعوقات الشخصية:** يختلف الأفراد في ميولاتهم الشخصية، لذا فإن تفسير مضمون أي رسالة يرسلها الفرد أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه. كما تلعب الدوافع لديه دوراً هاماً كبيراً في ترجمة وتفسير كل كلمة من رؤساءه حسب عواطفه ومشاعره من خلال:

- ✓ **تباين الإدراك:** ذلك يعود إلى اختلاف الأفراد، فيما بينهم والبيئة التي ينتمون إليها مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يحيطونها للأشياء.
- ✓ **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآراءه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.
- ✓ **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- ✓ **سوء العلاقات بين الأفراد:** بالتالي تكون المعلومات مشوهة وناقصة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خيضر كاظم، محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 134.

<sup>2</sup> - العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، 2004، ص 252.

- **الحواجز التعبيرية:**<sup>1</sup> هذا يعود إلى استخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أو تعطي العديد من المعاني وذلك يرجع إلى الاختلافات الشخصية بين الأفراد، من الخبرة والخلفية الثقافية لهم، ومن بين هذه الحواجز التي تحول دون اتصال:
  - ✓ **تغيير المعنى المقصود:** وذلك لأسباب ميكانيكية كعيوب العصب البصري أو ضعف تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال مما يحدث ازدواجية المعنى والفكرة.
  - ✓ **القابلية للقراءة:** يصعب لبعض الأشخاص العاديين أن يفهموا محتوى الرسائل وعليه لابد من استعمال لغة سليمة وسهلة الفهم.
  - ✓ **-التوقيت:** أحيانا المعلومات لا تصل في وقتها المناسب لكافة الأطراف المعينة مما يسبب حالة توتر داخل المؤسسة.
  - ✓ **-التجريد:** وهو الفهم والأخذ بمحتوى الرسالة وفهمها كما يدركها ويرغب فيها الشخص وليس كما هي موجودة فعلا.

#### رابعاً: استراتيجية الرضا عن العمل داخل المؤسسة الاقتصادية:

يكتسي موضوع الرضا عن العمل مكانة بالغة الأهمية في ميدان إدارة الموارد البشرية نظراً لما يحتاجه العنصر البشري إلى عناية ورعاية فائقة في الوسط المؤسسي الذي ينشط فيه الذي له تأثير كبير على زيادة إنتاجيته وولائه للمؤسسة وإخلاصه لعمله وأداء عمله. فبالنسبة للملائمة والمعاملة بين الزملاء والرؤساء، الإنصاف والعدالة وغيرها هي متغيرات كلها تلعب دوراً هاماً في خلق الشعور بالرضا الوظيفي الذي يختلف عند الأفراد من حيث طموحاتهم،

<sup>1</sup>-الصحن، محمد فريد، المصري، سعيد محمد، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998، ص267.

قيمهم واتجاهاتهم، فما يرضي فرد قد لا يرضي الآخر، ويختلف مستوى الرضا لديهم ومما يصعب قياسه ودراسته بشكل موضوعي.

**1. خصائص الرضا عن العمل:** انطلاقاً من التعاريف السابقة الواردة في مفهوم الرضا عن العمل يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي ترتبط بالرضا عن العمل لدى الأفراد في ما يلي:

- الرضا عن العمل يترجم موقف فردي ذاتي له علاقة بالحالة النفسية لدى الفرد العامل اتجاه عمله، نتيجة عدة تفاعلات يؤثر عليه في عمله، من محتوى المهام التي يؤديها وبيئة عمله ووضعية الأنظمة والإجراءات الإدارية الممارسة عليه وكذا تفاعله مع جماعة العمل وغيرها.

- الرضا عن العمل هو محصلة لرضا الفرد العامل عن مختلف مكونات عملية التحفيز، فالإشراف، الأجر، العلاقة بين الزملاء والرؤساء، فرص الترقية، وغيرها هي اتجاهات تحسن معنى الرضا الوظيفي لدى الفرد<sup>1</sup>، الذي ينعكس في درجة إشباع الحاجات المطلوبة.

- تعتبر مسألة الرضا عن العمل هي مسألة تنتج إلى درجة كبيرة لتداخل العديد من العوامل المؤثرة في خلق الشعور به لدى الفرد وأيضاً لاختلاف مستوى التكيف والتأثير بهذه العوامل أيضاً يفسره اختلاف مستوى الطموح لديه مع غيره، وعليه يتوجب على المسؤولين إدراك درجة هذا التباين وكيفيات التعامل معه دون إهمال مختلف التطورات والتغيرات الحادثة التي تزيد من حاجات ومتطلبات الفرد.

- ضرورة تطبيق مبدأ المتابعة المستمرة والتوجيه للمحافظة على مستوى معين الرضا لدى العامل وذلك بالدراسة والبحث في الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة وذلك

<sup>1</sup> - بوباية، محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية والتنظيمية، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2004، ص 133.



بإعداد برنامج وخطة عملية من طرف المسيرين وتطبيقها ومراجعتها بغية تطويرها للحصول على أفضل النتائج لرفع مستوى الرضا<sup>1</sup>.

- يتحقق الرضا عن العمل على ثلاثة مستويات لدى الفرد<sup>2</sup>، فعلى المستوى الذاتي يتم حين تتوافق الخصائص الذاتية والسمات الشخصية، والميول الفردية عن مقتضيات العمل، أما على المستوى الاجتماعي الداخلي حيث تتشارك العوامل الداخلية المرتبطة بالعمل في تحقيق الرضا الجماعي الداخلي ويساهم في تدعيمه إقامة علاقات انسانية جيدة بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين. في حين يتحقق الرضا على المستوى الثالث الذي يخص الرضا الاجتماعي الخارجي حيث تحققه العوامل التوافقية المتمثلة في ثقافة المجتمع والبناء الاجتماعي و جماعات المجتمع المحلي، البيئة الاسرية، الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية السائدة داخل المجتمع.

## 2. أهمية الرضا عن العمل:

يعد الرضا عن العمل ذات أهمية كبيرة في فعالية الأداء ذلك كون الرضا هدف كل فرد بعد ذاته يسعى إلى تحقيقه نظرا لما ينعكس عليه في تحديد سلوكه في العمل و تظهر لنا هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- فالاهتمام بدراسة الرضا عن العمل وقياس مستواه لدى كافة أفراد العاملين برهان على إعطاء الأهمية الكبيرة والعناية بحالة العاملين، و من جانب آخر فنتائج الدراسات في هذا المجال سوف

<sup>1</sup> - محمد بالرابح: الرضا عن العمل، مخبر تطبيقات علوم النفس والتربية من أجل التنمية في الجزائر، جامعة وهران، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية وهران، الجزائر، 2001، ص 120-121.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 120-121.

يكشف عن حالة أو المشكلات التي تواجه المؤسسة<sup>1</sup>، وبالتالي التدخل لحلها في الوقت المناسب والقضاء عليها.

- يساعد معرفة مستوى الرضا العمل معرفة احتياجات وتطلعات واتجاهات العمال ومستوى الطموح لديهم بالمقابل يكشف عن العوامل المؤدية إلى جمود وكسل العاملين وبالتالي هو يكون صورة عن الحالة النفسية والذهنية حتى الفضولية لدى العاملين مما يسهل على المسيرين في التفكير في العملية من خلال إعداد برامج كفاءة لمواجهة تلك الأحوال وتصحيحها بصفة إيجابية تعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة بصفة عامة.

- يساعد الاهتمام بالرضا عن العمل في إعداد الإستراتيجيات المحكمة في تفعيل أداء الموارد البشرية نظرا لما له من علاقة بأنظمة الحوافز، الاتصال والتكوين وغيرها من المتغيرات المؤثرة في الرضا.

- تكمن أيضا أهميته في تحفيز العامل لتعلم مهارات جديدة واكتساب الخبرات وبذل مجهودات أكثر لأداء عمله بكل جدية وفعالية وتمييز.

- ينمي الرضا عن العمل الشعور بالأمن النفسي في بيئة العمل مما يحرض العامل على التعاون مع الزملاء وأداء عمله بكل ارتياح.

- باعتبار أن معظم أوقات الفرد يقضيها في عمله وهذا الأخير له تأثير كبير على حياته الاجتماعية العامة فمن الضروري تحقيق الرضا في عمله الذي بدوره سوف يؤثر على نوعية الحياة التي يعيشها مع أفراد عائلته، أصدقائه.

<sup>1</sup> - محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 193.

## 3- تصميم استراتيجية الرضا عن العمل داخل المؤسسة:

يفرض على المؤسسة التي ترغب في تحقيق المكانة المرموقة ضمن المنافسة البشرية تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجيتها وذلك بالاهتمام بمدى كفاءة الموارد البشرية لها، وعليه فهي تسعى لتجسيد تلك الكفاءة والفعالية من خلال التركيز على تحقيق الرضا عن العمل لدى كل فرد عامل بداخلها عبر عمليات متتابعة تتفاعل ضمن مجموعة من المتغيرات التي تشكل الأصول الأساسية لتوجيه السلوك وخلق الشعور الإيجابي اتجاه عمله وهو ما تؤكد معظم الدراسات القائمة في هذا المجال ويمكن تحديد أهم هذه العوامل والمتغيرات فيما يلي:

- **محتوى العمل:** إن تطبيق الطرق المناسبة لتسهيل العمل وإثرائه وتكوين بيئة عمل ملائمة يتيح فرصة الرضا عن العمل وذلك بمراعاة تطابق قدرات العامل وسماته الانفعالية مع متطلبات العمل وفق أسس التوجيه والاختيار المهني تجنب العواقب السلبية المتمثل في ترك العمل ودورات العمالة وتغيير المهنة واضطراب ثباتها ففي هذا السياق أكد فروم<sup>1</sup> على وجود ارتباط كبير بين ما يتيح العمل من فرص لاستخدام القدرات و بين رضا الأفراد عنه، فكلما شعر الفرد أنه يستخدم قدراته في أداء عمله كلما زاد ذلك رضاه وهو الأمر الذي يشجع به حاجاته في تحقيق الذات ويرفع من مستوى طموحه ويزيد من رغبته في النجاح في عمله، كما أن تنوع المهام التي يؤديها سوف تقلل من الملل من تكرار نفس العمل.

كما يؤدي رضا العاملين عن العمل إلى تحقيق الفعالية والكفاية الإنتاجية<sup>(2)</sup>، فالموظف السعيد في عمله موظف منتج، فارتفاع مستوى الرضا لديه يزيد عنايته بالعمل ويزيد أيضا عنده الاحساس بانتمائه لوظيفته فترتفع إنتاجيته وأدائه، والعكس يحدث حين ينخفض رضاه عن

<sup>1</sup> - محمد براهيم، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> - أحمد صقر، عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1975، ص 293.

العمل فيقل حماسه وإقباله عليه وتقل لديه مشاعر الامتتان والولاء للوظيفة والمنظمة فتقل بالتالي إنتاجيته وينخفض مستوى أداءه.

- **توفير فرص الترقية:** ان بلوغ الافراد العاملين مراتب أعلى تمكنهم من الاعتلاء مكانة مرموقة وتحسين أوضاعهم المهنية والاجتماعية يعتبر جوابا على جهودهم المبذولة، فهو عامل يساهم في تحقيق الرضا عن العمل، حيث أكدت الدراسات على وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية موجبة تعزز تأثير المستوى المهني على اتجاهات العاملين نحو التنظيم وكذا تحقيق الرضا عن الوظيفة<sup>1</sup>.

- **توفير ظروف العمل الملائمة:** إن تهيئة ظروف الفيزيائية والسيكولوجية والميكانيكية والصحية يعد شرطا ضروري، فهي تشكل قوة جذب أو النفور عن العمل لارتباطها بمستوى الروح المعنوية وبالتالي مستوى الإنتاج باتخاذ التدابير اللازمة من توفير الوسائل الصحية وتغيير طبيعة الأعمال وتقادي تعب العاملين بشكله الذهني والجسدي مع حسن استخدام الآلات والأجهزة تجنباً لحدوث الإصابات، وكذا توفير الراحة النفسية و يمثل علاج للاضطرابات والانفعالات لديهم.

- **إعداد برامج الرفاهية الاجتماعية:** تتمثل هذه البرامج في الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية التي لها صلة بالبعد الاجتماعي بتوفير النوادي، الأسواق، دور الحضانة، وسائل النقل، السكن للعاملين خاصة عندما تكون مطلوبة من طرفهم مما يدفع بهم إلى رفع مستوى الأداء، كما يشترط أن تكون هذه الحوافز أن تشمل جميع العاملين وتوفرها بصفة مستمرة.

- **الاعتماد على جماعة العمل:** يقوم المسئولين عن العاملين في قاعدة التنظيم الهرمي بتشكيل مجموعات لإنتاج السلع والخدمات وهي تساعد على تجديد المشاكل ووضع الحلول. فجماعة

<sup>1</sup> - سالم تيسير، الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 99.

العمل توفر الإشباع للعاملين بتفاعل السمات الشخصية في مجالات التعاون والتنافسي البناء وتقريب الاتجاهات عبر العلاقات الاجتماعية التي تعزز العلاقات الأخوية وتماسكها و توطيد الروابط والعمل في جو محفز بعيدا عن المناقشات الهدامة المثيرة للعداوة ومظاهر الصراع والإحباط المفسدة للعلاقات.

- تقديم الإشباعات المالية والمعنوية: حتى يشعر الفرد العامل بالرضا، ويتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن تقييمها بالشكل العادل وتوافرها بالقدر المناسب.

- الإشراف<sup>1</sup>: يستلزم على المؤسسة القيام على جودة الإشراف على الأفراد العاملين نظرا لما له من تأثير كبير في درجة رضاهم، حيث يجب على المشرف أن يكون عادلا و يهتم بشؤون مرؤوسيه والسهر على سلامة أمنهم، فالعاملون يزاولون نشاطاتهم ضمن جماعات مختلفة الاتجاهات والمعتقدات من شأنها احداث الفوضى، فيستدعي تدخل مشرف متحكم في فن العمل مع المجموعة ويمارس عليهم السلطة بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل، ومن شأنه أن يطور علاقات طيبة بين مختلف الأطراف والتعامل معها بكل كفاءة للاستفادة من القدرات المتاحة للمرؤوسين<sup>2</sup>، ذلك أن عمله لا يقتصر فقط على إصدار الأوامر ونهي مرؤوسيه، بل يتعدى ليصبح موضع حب العمال وتعاطفه معهم ومحل ثقة الجماعة مصدر تحفيزها وتشجيعها على العمل مما يخلق وتنمي الروح المعنوية لديها.

مما سبق يمكن القول بأن الرضا عن العمل يعبر عن العملية الحركية المثيرة والسليمة لتحقيق التوافق بين الفرد العامل والبيئة المهنية المادية والاجتماعية له بتحديد السلوك السليم من خلال مراعاة القواعد السلوكية للتنظيم و التأثير على العاملين بالعوامل المباشرة والغير المباشرة إلا أن تفاعلهم معها يعبر عن التجانس بينهم حيث تفرق بينهم متغيرات السن، الأصل الاجتماعي،

<sup>1</sup> - محمد سعيد السلطان، مرجع سبق ذكره، ص 208.

<sup>2</sup> - محمد، بالرايح، مرجع سبق ذكره، ص 2.

الثقافي والجغرافي والمستوى التعليمي وغيرها، فيجب الأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات ومراعاتها لتحقيق الرضا لدى جميع الأفراد العاملين.

#### 4- تأثير الرضا عن العمل على أداء الموارد البشرية:

أكدت الدراسات والبحوث السابقة أن مستوى الرضا عن العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية نظرا لما يسببه من ارتفاع معنويات العامل وتعديل اتجاهاته ونظراته اتجاه عمله والمؤسسة ككل، فيؤخذ الأداء كنتيجة طبيعية ومنطقية لمستوى الرضا الذي يكون عليه الفرد العامل ويتجلى تأثير الرضا عن العمل حول أدائه أثناء العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى السير الحسن والفعال للعملية في النقاط التالية:

- ارتفاع معدل الحضور إلى العمل: الرضا المرتفع لدى العامل يزيد من معدل حضوره إلى العمل، فتقل نسبة الغياب عنده ويفسر ذلك سعادته في عمله وأدائه لملائمة قدراته الجسمية ومهاراته ومتطلبات ذلك العمل والمعاملة الجيدة من طرف الرؤساء والزملاء وبذلك تتجنب المؤسسة التغيب الذي يسبب كبح الإنتاج وضعف الإنتاجية الذي يعد مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل.

- تحقيق التوافق المهني: يمثل أهم الآثار الإيجابية للرضا عن العمل ومظهر من مظاهر الرضا عن العمل، فيهتم العامل لعمله وأدائه بتميز ويحقق بذلك الإنتاجية.

- تجنب الأمراض المهنية و الإصابات أثناء العمل: يجعل الرضا عن العمل الفرد العامل مهتما بعمله، فلا يتهاون فيه أثناء تأديته ويلتزم بإتباع إجراءات الأمن ووضع معدات الوقاية مما يؤدي إلى تجنب الإصابات والأضرار الكثيرة التي قد يسببها حوادث العمل كالإعاقات، التشوهات، العجز والعطل عن العمل وحتى ترك العمل، وهي من أكبر المشكلات التي قد

تصيب المؤسسة وتعيق إتمام المهمات الموكلة للعاملين بكل فعالية، الأمر الذي يؤدي إلى تخلف تلك المؤسسة.

- **الاستقرار في العمل:** يحقق الرضا عن العمل زيادة الدافعية لدى الفرد العامل لمزاولة عمله وانخفاض احتمال تركه بصفة إرادية وبالتالي ينخفض معدل دوران العمل الذي يسبب توتر في كمية الإنتاج وجودته نظرا لانخفاض الفعالية لدى الأفراد العاملين في الأداء.

- **ارتفاع الروح المعنوية:** هي التي تعبر عن مجموعة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية لدى الفرد تؤثر في سلوكه بطريقة إيجابية أو سلبية، ويظهر لنا ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في مجموعة من العلامات التي نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- تكوين الدافعية لدى أفراد الجماعة للمشاركة والتعاون في الأنشطة مما يزيد من تماسكها.

- انخفاض نسبة النزاعات والارتقاع مستوى الاحتكاك بين أعضاء الجماعة.

- التكيف مع الظروف المتوترة والمتغيرة والابتعاد عن المشكلات.

- تطوير الشعور بالانتماء إلى الجماعة التي تشبع احتياجاتها فتزيد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ككل.

- الاشتراك في تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

- انخفاض التوتر بين العمال ونقص الشكاوي والمظالم.

- الاجتهاد في انجاز الأعمال والقضاء على التكاثر والتباطؤ.

- نقص عدد الحوادث والإصابات والتغيب والتأخر وحتى ترك العمل.

<sup>1</sup> - محمد صلاح ، محمد ، سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 205.

مما سبق يمكن القول أن للرضا عن العمل أهمية بالغة في عملية تفعيل أداء الموارد البشرية، فالحالة النفسية السعيدة التي يصل إليها الفرد العامل نتيجة لتداخل مجموعة عناصر مادية ومعنوية مؤثرة فيه يشبع بها حاجاته المتنوعة والمتعددة، تجعله أكثر استعدادا لبذل مجهودات عقلية وذهنية أكبر التي تزيد من إنتاجيته وولائه وارتباطه بالمؤسسة ومساهمته في تحقيق أهدافها.

#### خامسا: مؤشرات تفعيل الموارد البشرية:

يؤكد الباحثون والمفكرون على أن الفعالية يمكن قياسها وتقدير مضمونها في ضوء متغيرات كمية وكيفية على حد سواء ومن هذه المتغيرات متغير الروح المعنوية، وباعتباره متغيرا كيفيا يقيس مدى رضا أفراد المؤسسة عن الوضع السائد بكل أبعاده الاجتماعية، كما يمكن توظيف الروح المعنوية والرضا الوظيفي كمتغيرات محددة للفعالية وقياسها لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة، فتتضح لنا هذه الفعالية على مستويين:

**1- مستوى المورد الاقتصادي:** ترتبط الفعالية الاقتصادية أساسا بالإنتاج والربح والنجاح في عقد الصفقات التجارية المربحة.

- **الإنتاج:** يمثل الإنتاج تحويل المواد الخام إلى سلع نافعة تشبع رغبات المستهلكين التي تشمل البضائع المادية والخدمات التي يحتاج إليها الإنسان.<sup>1</sup> وعليه فحجم الإنتاج يتحكم فيه دون شك قدرة العمال على تسخير الطاقات التي يملكونها في سبيل خلق أكبر ممكن من السلع والخدمات وتتجدد القدرة هنا على ضوء الظروف الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والمهنية والنفسية التي يعيش فيها العمال، فيمكن الإنتاج أن يزداد أو ينقص تبعا للحالة النفسية والاجتماعية والمهنية التي يكون فيها العامل.

<sup>1</sup> - حسن، عمر، مقدمة في علم الاقتصاد (نظرية القيمة)، دار المعارف مصر، 1968، ص62.



- **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية في المؤسسة في غاية الأهمية والتي يتجلى في دورها الحاسم الذي تلعبه في نظر المؤسسة والمجتمع ككل ومنفعة التقدم والازدهار وهذا ما يعكس حقيقة الدول النامية، كمشكلة تخلفها والتي تمكن في الدرجة الأولى في مشكلة خلق إنتاجية العامل فيها مقارنة بالدول المتطورة.

فقد أثبتت الدراسات أن تطور الوحدة الإنتاجية ترتبط إلى حد كبير بمدى التصرف العقلاني في استعمال واستغلال عناصر الإنتاج التي تستخدمها وذلك أيضا في طرق أساليب الإنتاج المتبعة والتي تعكس زيادة دخل الوحدة من أجل تحريك العمال نحو تحقيق الكفاية الإنتاجية بأعلى درجة حيث يرى دوقلاس ماك غريغور "أن الأفراد يمكن تحفيزهم باشباع حاجاتهم الشخصية، أكثر مما يمكن تحفيزهم ولو لجأنا إلى الضغوط التي تفرضها عليهم الإدارة، فمهارة المدير تكمن في قدرته على التحكم والتكيف مع التوترات بدلا من محاولته الهروب منها والقضاء عليها نهائيا<sup>1</sup>.

اذن يتضح لنا أنه، مهما كانت الظروف، يبقى الفرد العامل الأساسي المؤثر في الكفاية الإنتاجية في المؤسسة، فالأداء الفردي للعمل هو المجرى الحقيقي للإنتاجية، ذلك أن العامل إن لم يتوفر لديه شعور واحساس صادق لتحسين عمله وشعور برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن يتوقع منه مستوى كفاية عالية. وهذا الأمر يتطلب عاملين أساسيين<sup>2</sup> اللذان يتضحان في العنصر الموالي.

**ب- مستوى المورد البشري:** تتوقف كفاءة أداء أية مؤسسة كانت على كفاءة مواردها البشرية التي يستلزم عليها تأدية وظائفها بكل فعالية وعلى هذا اعتبر الأداء المحور الأساسي الذي

<sup>1</sup> - ابراهيم القهري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، 1979، ص128.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص179.

تتصب حوله جهود المديرين المسيرين من خلال متابعة عملية الأداء وتقييمها بالتخطيط لها وتوفير المستلزمات المادية، البشرية والمعنوية والمعلومات، الإرشادات والمعايير الضرورية التي تضمن تحقيق المؤسسة الأهداف التي نشأت من أجلها، إذ تتحدد هذه الكفاءة في سلوك الأداء بثلاثة عوامل أساسية متداخلة حتى يصل الفرد العامل إلى المستوى المطلوب لتحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات الوظيفية الموكلة له من حيث النوعية والجودة و تتجلى هذه العوامل فيما يلي:

- **الجهد المبذول:** يعبر عن الطاقة التي يبذلها الفرد العامل لأداء عمله، والذي بدوره يتحدد بثلاث عناصر<sup>1</sup>، فنجد كمية الجهد المبذول التي يمثل مقدار الطاقة البدنية والعقلية المبذولة خلال فترة زمنية محدودة في العمل. فأما نوعية الجهد يعبر عن الدقة والجودة ومدى مطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات والخدمات، فهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته، وأخيرا نجد طريقة بذل الجهد (طريقة الأداء) التي تعبر عن أسلوب من حيث الحركات والنشاطات البدنية والفكرية.

- **القدرة:** يتأثر الجهد المبذول لأداء المهمات والمسؤوليات بالقدرة والمهارات التي تتوفر لدى الفرد حتى يتمكن من تأدية دوره في العملية الإنتاجية، والتي تحدد مدى فعاليته.

- **فهم الفرد العامل لعمله:** وهو أن يدرك العامل طبيعة عمله ويفهم الكيفية التي يتبعها لممارسة عمله على أحسن وجه داخل المؤسسة.

- **الرغبة في العمل:** حتى تنشأ لدى العامل هذه الرغبة في العمل وتحفيزه لابد من توفر الشروط التي تحقق الرغبة عن العمل .

<sup>1</sup> - أحمد صر، عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 50.

إذن فالفعالية التي تظهر لنا في الكفاية الإنتاجية ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة على العمل والرغبة فيه لدى العمال في مختلف أصنافهم ودرجة رغبتهم تحدد مستوى أدائهم في المؤسسة الإدخال الاستراتيجية (التحكم في هذه الرغبة).

**ج-الروح المعنوية:** تعرف على أنها درجة الحماس الذي ينفذ به العمل حيث أنها تحدد السرعة والكفاءة التي ينجز بها العمل<sup>1</sup>. فتعتبر الروح المعنوية التي تخلق لدى أي عامل القوة والقدرة والرغبة في ممارسة أدواره ووظائفه دون أدنى العقبات أو الاقتراحات، ولذلك كان لهذا الجانب الدور المحدد في تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة، فإذا انخفضت هذه الروح لدى العمال انعكست بشكل سلبي على قدرتهم ورغبتهم في أدائهم مهامهم، حيث تفتقدون الدافعية التي تشكل القوة المحركة التي تغرس وتعمق فيهم الشعور بالرضا والاستعداد الكامل لأداء الجيد لوظائفهم وأدوارهم، بالنتيجة لا تتحقق الفعالية المرجوة لهم وللمؤسسة. في حين عندما يتحلى العاملين بالروح المعنوية يمكن أن تظهر لنا في عدة مواقف منها:<sup>2</sup>

- **عدم انتقال العاملين من مؤسسة إلى أخرى:** فبقاء العاملين بالمؤسسة لمدة طويلة فإن ذلك دليل على توافر العوامل المساعدة على رفع والاحتفاظ بالمعنوية.
- **قلة التغيب:** فالتغيب الكثير يعد مؤشر يثري الروح المعنوية عند الإطارات وهذا ما يؤثر سلبا على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي التعطل في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **قلة الشكاوي والتظلمات:** يعد قلة الشكاوي و التظلمات، دليل واضح على رضا العمال وعدم تدمرهم من ظروف ومحيط العمل وهذا ما يخلق نوع من الاستقرار الداخلي الذي يؤثر ايجابيا

<sup>1</sup> - ابراهيم، القهري، مرجع سبق ذكره، ص143.

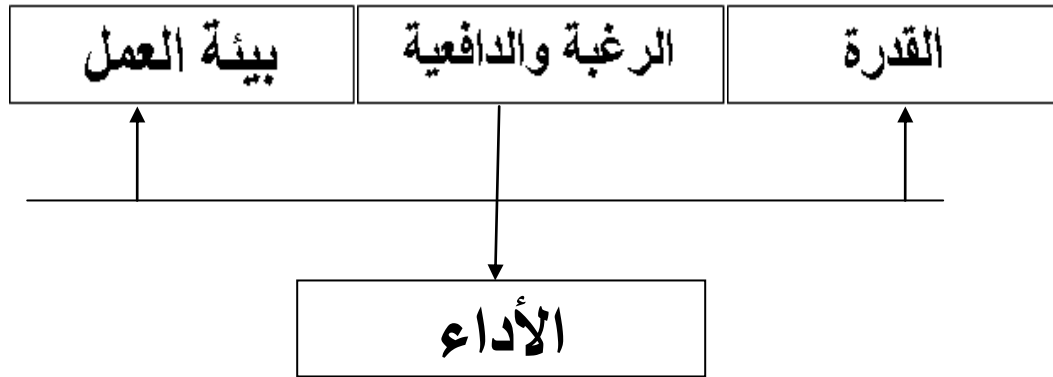
<sup>2</sup> - ركاز علي، المعنوية وأثرها في الإنتاج الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1987، ص75.

على مستوى ونوعية الأداء الموارد وهو ما يعكس بالثالث على فعاليتهم بالمؤسسة التي يشغلون فيها.

فحسب بعض العلماء وجدوا أن هناك علاقة بين الإنتاج والروح المعنوية حيث أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج وزيادة الإنتاج يؤدي بدوره إلى ارتفاع الروح المعنوية<sup>1</sup>، ذلك أن الإنتاج (الفعالية) يظل مرتفعا رغم سوء الأحوال، إذا كان هؤلاء العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز بنجاحهم في العمل.

من هنا تحدد مؤشرات الأداء في المعادلة التالية: الأداء = الدافعية و الرغبة + القدرات + بيئة العمل ، فلا بد من تكامل هذه العوامل لتحقيق مستوى من الأداء كما يبينه أيضا الشكل الموالي:

شكل رقم (03): محددات الأداء العنصر البشري



المصدر: أحمد سيد، مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 146.

لتحقيق الأداء يجب توفير هذه الشروط الثلاث لدى الفرد العامل فإن تمتع الفرد العامل بمؤهلات وقدرات عالية ولا تتوفر لديه الرغبة والدافعية فيكون أداؤه منخفض، أيضا في حالة ما إذا توفرت لديه الدافعية ونقصت لديه المعارف والقدرات، في حين تتوفر لديه كل هذه الشروط

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 81.

الثلاث إلا إنه أداءه ضعيف وهذا يمكن تفسيره بتأثير مجموعة من العوامل أخرى محددة للأداء الفعال خارجة عن الفرد والتي ترتبط بالمتغيرات المدروسة سابقا، كالتكوين، التحفيز، نمط الاتصال الداخلي ودرجة الرضا عن العمل. فتتفاعل معها العوامل الداخلية التي ترتبط بالسمات الشخصية للفرد العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، خبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل وظروف العمل الاجتماعية<sup>1</sup>، وتعد هذه العوامل مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، ومن أكبر مسؤوليات الإدارة توفير ظروف عمل وبيئة تنظيمية مناسبة للعاملين تقل فيها عوائق الأداء للحصول على أداء متميز وفعال.

<sup>1</sup> - راوية ، محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## خلاصة الفصل:

إن تفعيل الموارد البشرية ليست بعملية تلقائية، ولكنها عملية منظمة ومخططة يشترك فيه كافة أفراد المؤسسة. فنظرا لولوج المؤسسة الألفية، أصبح لزاما عليها إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية وبالتالي تفعيلها بالاهتمام بمستوى الكفاءات لديها وتنمية قدراتها وتعزيز روح المبادرة عندها وهذا يتم من خلال وضع استراتيجية تكوين محكمة التي تقوم بدراسة الاحتياجات التكوينية من حيث النوعية والكمية، فتقرر البرامج التكوينية والسهر على تنفيذها والسير الحسن لها.

من جانب آخر تكتسي استراتيجية التحفيز أهمية بالغة وكبيرة في المؤسسة حيث تقوم بتحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين ودفعهم للعمل، فالتحفيز يولد عندهم الرغبة في تفعيل الأداء من حيث الجودة والانتاجية وهو ما يجعلهم مستقرين في عملهم.

كما أن تفعيل الأداء يستلزم نظام اتصالي قوي سليم يساعد على تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة، بفاعلية تسهل عملية الأداء بكل إرادة وفعالية من خلال بذل أقصى الجهود الممكنة، فاستراتيجية الاتصال الداخلي بدوره أيضا يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة هذا ناهيك عن أهمية تحقيق الرضا عن العمل لدى العاملين لغرض الحصول على أداء متميز في عملهم.

## الفصل الرابع

### إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

أولاً: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ثانياً: الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق.

ثالثاً: نظام التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

رابعاً: نظام الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

خامساً: معوقات الأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

استقلت الجزائر في 1962، فغادر المعمرون الأراضي الزراعية المحتلة والمصانع المختلفة بعد تدمير وتعطيل أغلب الآلات الإنتاجية وحرق الوثائق والمستندات معتقدا أن تشغيلها و تسييرها غير ممكن من طرف الجزائريين لانعدام الكفاءات لديهم آنذاك، وقد أدى هروبهم بصفة جماعية إلى ترك فراغ كبير في المجالين الزراعي والصناعي وتعطيل دورة الإنتاج لكونهم يحتكرون عملية اتخاذ القرارات. فكان الوضع الاقتصادي يتميز بالضعف، البطالة والحرمان وغيرها من الأوضاع المزرية ولم تنشئ هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بصورة تلقائية وعفوية وقاموا بتسيير تلك المزارع والمؤسسات، حيث خرجوا إلى المصانع والإدارات وأخذوا على عاتقهم المهمة الصعبة خاصة إدارة وتسيير تلك المؤسسات. هذه الانطلاقة هي التي جعلت المؤسسة الجزائرية تمر على عدة مراحل التغيير سعيا منها إلى بناء اقتصاد وطني متميز وإعادة الحرية والكرامة للشعب.

ففي هذا الفصل سوف نتناول أهم مراحل التسيير التي طبقت في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومحاولين الوقوف على طبيعة أنظمة التسيير الموارد البشرية في كل مرحلة بالوقوف على واقع تجسيد بعض متغيرات الدراسة داخل هذه المؤسسة.



## أولاً: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لغرض النهوض بالاقتصاد الجزائري، سارعت السلطات السياسية إلغاء جميع أشكال التبعية للمستعمر وتأميم الشركات الأجنبية بغية بناء قطاع اقتصادي نابع من كيان الدولة وسيادتها، فتم تجسيد سياسة التصنيع تلعب فيه المؤسسات الاقتصادية دوراً رائداً ومحورياً. فعرفت أنماطاً تسييرية عديدة ومختلفة تسير مع الأوضاع التي تعرضت لها والتي تمثلت أساساً في ما يلي:

**1. مرحلة التسيير الذاتي:** هذه المرحلة اعتبرت كمرحلة انتقالية صعبة وخاصة في نفس الوقت نظراً للصعوبات الاقتصادية، المالية، السياسية والاجتماعية التي عرفتتها، حيث اتخذت فيها اللبانات الأولى الهادفة إلى وضع النظام التسييري الذاتي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث يعرف على أنه تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الفرنسيون بعد تأميمها<sup>1</sup>، وقتها لم يكن للسلطات السياسية بوسعها إلا تجسيد هذا النمط من التسيير واكتماله بإصدار قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية، بالإضافة إلى قرار 28 مارس 1963 الذي ينص على تأسيس هيئة مجلس العمال، المجلس العام المالي ولجنة التسيير المدير.

تم تطبيقها بمرسوم 22 مارس 1963 حيث نال قبول و ترحيب عدد كبير من الافراد باعتباره يلبس ثوب الثورة الوطنية و رمز من رموز الاستقلال. ومن مبادئ التسيير الذاتي للموارد البشرية في تلك الفترة كان الهدف الأساسي هو توظيف عدد هائل من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالكفاءات ولضمان السير الأفضل للإدارة تم إنشاء لجان السير الذاتي التي كانت تحت رحمة الجهاز البيروقراطي سواء في مجال الاستثمار، التمويل والمتاجرة. وقد تميز هذا النمط من التسيير بسعيه إلى مبدأ تحقيق الاستقلال الاقتصادي

<sup>1</sup> - محمد، السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص121.

للوحدة الإنتاجية المحققة على العمال. لكن عرف هذا النموذج اختلال من الناحية التطبيقية بضعف الهياكل الإدارية وسيطرة الأجهزة المنتخبة على الإدارة بضعف و تلتهم الإطارات وتهميش العمال ودورهم وعدم السماح لهم بالقيام بأي تنظيم للمشاركة في التسيير ونفيها تماما لمبدأ التشاور، حيث كرس مركزية اتخاذ القرارات وذلك لوجود حالة ازدواجية في عملية التسيير مكونة من المدير والهيئة المنتخبة وكان المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة، حيث تخول له صلاحيات واسعة وأصبح له سلطة أقوى من الهيئة المنتخبة<sup>1</sup>. في اتخاذ القرارات وهذا ما يدل على إهمال تكوين العمال رغم أميتهم وكذا التحفيز والاتصال الداخلي في التسيير واستغل المدراء الأمية المنتشرة في أوساط العمال لتحقيق نفوذهم وعرقلة نشاط العمال لتحقيق نفوذهم وحتى تأخير دفع رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال، ونجمت عنه إثارة العديد من الصراعات الناتجة عن الأسباب الآتية(2):

- شعور العمال بإهمال كبير وعدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون.
- سوء الاتصال الداخلي بين العمال والإدارة نتيجة تكوين حواجز نفسية واتجاهات سلبية واحتكار السلطة و المعلومات من طرف الإداريين وفقدان ثقة العمال فيهم.
- بيروقراطية الهيئات الوطنية و بطئ الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات.
- إقصاء العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات وانخفاض روحهم المعنوية.
- عدم كفاءة الأجور وضعف القدرة الشرائية للعمال فيرجع محمد السويدي أسباب الصراعات العمالية إلى طريقة تسيير وتنظيم المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بن أشنهو، عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982، ص 25.

<sup>2</sup> - بوكميش، ليلي، التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، ملتقى دولي: إصلاحات اقتصادية في ظل العولمة- واقع ورهانات-، المكتبة الوطنية الجامعة الجزائر، 2005، ص 03.

<sup>3</sup> - محمد السويدي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

إذن برزت في هذه المرحلة العديد من النزاعات والصراعات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من العمال والإدارة لأسباب تنظيمية واقتصادية طرحت العديد من المشاكل الاجتماعية مما أدى إلى ظهور نمط آخر من التسيير والدخول في مرحلة جديدة.

**2.مرحلة التسيير الاشتراكي:** لغرض رد الاعتبار للعامل والحد من السلطة المطلقة للمدير التي تميز بها نمط التسيير الذاتي اعتنقت الدولة منهج التسيير الاشتراكي للمؤسسات. فتبدأ هذه المرحلة بصدر ميثاق التسيير الاشتراكي 1971م الذي بموجبه أصبحت المؤسسات سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو ثقافية اشتراكية أو في طريقها نحو الاشتراكية بتسيير قانون تكريس مبدأ تحقيق المساواة بين في الحقوق و الواجبات الذي يجعل العامل منتجا ومسيرا في أن واحد، حيث تنص المادة 07 أن عمال المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة<sup>1</sup>. فبمقتضى هذا القانون كرس نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الاقتصادية. فالمؤسسة الاقتصادية يتوقف التسيير الحقيقي فيها على التجهيزات و جهود كل عامل فيها وتنظيم وتنسيق العمل فيها يتم في كل المستويات<sup>2</sup>. فكان الهدف الأساسي من هذا النظام (الاشتراكية) تكريس الديمقراطية في عالم الشغل واشراك العمال في تسيير واتخاذ القرارات وممارسة الرقابة وتحسين ظروفهم ورفع مستواهم الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي والفني ورفع مستوى الإنتاج الوطني وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة والاستقلال الاقتصادي بالقضاء أيضا على التبذير وتوزيع المهام بين مختلف وحداتها وتحديد أهدافها في إطار مخططات سنوية تتماشى مع مخططات الوطنية، كما يسعى هذا النظام الى العمل على التنسيق بين نشاطات الوحدات في ميادين الإنتاج والتسويق وفي الجانب المالي والاجتماعي. ومن جهة أخرى يستهدف هذا النظام تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية السائدة من قبل وذلك بالتأكيد على أهمية العامل و تحويله من

<sup>1</sup> - صمويل عبودة، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 33.

<sup>2</sup> - Ahmed, Bouyakoub, *La gestion d'entreprise industrielle publique en Algérie*, OPU, Alger, 1998, P 308.

عامل أجير لا يتمتع بأية امتيازات إلى عامل منتج و مسير في أن واحد و هذا ما يؤدي إلى إعادة تشكيل المجتمع بتغيير ملامح البلاد.

لكن لقد تم استغلال الوظائف الإدارية إلى أبعد ما تستلزمه الفاعلية، مما أدى إلى استياء عميق لدى جماعات العمل وانتشار ظواهر سلبية داخل المؤسسات مثل: الرشوة، المحسوبية، الكسب الغير المشروع، هذا بالإضافة إلى نظام الوصاية (المدير العام يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي ويكون مسؤولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته الذي ظهرت فيه مشكل تباعد مراكز اتخاذ القرارات، بين الادارة الأقلية و الوحدة الإنتاجية حيث سبب هذا الوضع تفاقم المشاكل المهنية داخل المؤسسات ذات طابع اجتماعي مهني واقتصادي في الإنتاج و غيرها و ساد أسلوب العلاقات الشخصية الغير الرسمية والمحسوبية التي تربط المسؤولين المكلفون بالتوظيف، الترقية و التكوين.

**3. مرحلة الاصلاحات الاقتصادية:** أمام تأزم هذه الأوضاع وفشل تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات أيضا دعت الحكومة إلى دراستها و البحث عن الحلول الكفيلة لإنقاذ المؤسسات الاقتصادية و الاقتصاد الوطني ككل، فأصدرت مشروع جديد يدعو إلى إعادة التوازن والسير الحسن للمؤسسات وهو القيام بمجموعة من الإصلاحات و أهمها مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات.

**أ. مرحلة إعادة الهيكلة:** أصبحت المؤسسة الجزائرية عاجزة تماما في نهاية التسعينات حيث طغي التسيير البيروقراطي عليها مما استدعى انعقاد مؤتمر استثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1980 تم فيه تقييم نتائج السياسة التنموية الفاشلة فخرج بمجموعة من التوصيات يتجلى مبدأ إعادة الهيكلة في تقسيم الشركات العمومية الكبرى وتحويلها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا للقضاء على المشاكل والصعوبات التي تواجهها حيث تم إصدار الذي يتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية بمرسوم 240/80 في يوم 1980/10/14 حيث تم تجسيده من خلال التخطيط الخماسي الأول (1980-1984)

الذي وضع بعد تقييم نمط سير الاقتصاد الذي عرضته المؤسسة قبل الثمانينات والنتائج السيئة التي حققتها الشركات الوطنية<sup>1</sup>. تعتبر هذه المرحلة أهم المراحل الإنمائية التي عرفتھا الجزائر حيث قامت الدولة بإنشاء أضخم المركبات الصناعية كمركب الحديد و الصلب 'الحجار' و التي خلقت مناصب شغل كثيرة، و كانت لها وظيفة اجتماعية للقضاء على البطالة و حتى أنه تم الاهتمام بتحسين ظروف العمل و تكوين العمال من أجل رفع الإنتاج و مسايرة التطورات الحادثة في مجال التصنيع بإدخال آلات جديدة و تكنولوجيا جديدة. فيعتبر العنصر البشري القوة الحية في كل مشروع تنموي، لهذا كان لزاما أن تتزود بالمهارات و المعرفة ذلك أن القوة البشرية الجاهلة تمثل عبئاً على الإنتاج و ليست قوة له، فتؤكد المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة، هذه الأخيرة لا تكتسب بالأقدمية فقط لكن يستلزم أيضا التكوين و هذا يتم إما بمنصب العمل أو بالتعليم المناسب<sup>2</sup>. تهدف هذه العملية إلى الأخذ بالمعايير الفعالية الاقتصادية والاجتماعية والربحية كأدوات ناجعة لتثمين القدرات الإنتاجية وتحفيز المؤسسة على أداء النشاطات الموكلة إليها تماشياً مع مفهوم الترشيد الاقتصادي للطاقات الإيجابية الإنتاجية. فيتم فيها إعادة تنظيم المؤسسات وتقييم العمل بين مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة والتركيز على الاستخدام الأفضل للطاقات البشرية وإعادة النظر في توزيعها على الفروع الإنتاجية بدلا من تركزها في المقرات الرئيسية للمديرية العامة وتهميشها من اختصاصاتها ومناصب عملها الفعلية.

كما تهدف هذه العملية الى رد الاعتبار للمعايير والمؤشرات الاقتصادية والمالية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى الفعالية في بلوغ الأهداف اللامركزية في التسيير من خلال إفضاء استقلالية أكثر في تسييرها وبعث ميكانزمات جديدة تمكن المؤسسة من التصرف في

<sup>1</sup> - بن نعمون، حمادو، "تقييم برنامج خصوصية المؤسسات العمومية في الجزائر"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية، 2، ديسمبر 2017، ص، 162.

<sup>2</sup> - وزارة العمل، القانون العام للعامل، المادة 162، ص 29.

مواردها المتاحة بكل سهولة مع إرساء هياكل التكوين والتدريب كفيلة باستيعاب التكنولوجيا تتضمن هذه العملية جانبين أساسيين هما:

- **إعادة الهيكلة العضوية:** التي تتمثل في تجزئة الشركات الكبرى وتحويلها إلى مؤسسات صغيرة، وذلك بتخلى المؤسسات الاقتصادية عن النشاطات التي ترتبط بمهامها الأساسية كالنقل، الصيانة، كذا وظيفة الإنتاج على وظيفة التسويق وتحويل هذه الوظائف والنشاطات إلى مؤسسات وطنية محلية من خلال تطبيق كل مبدأ تحسين ودعم التسيير مع تحميل مسؤولية عملية الإنتاج المديرية والطباعات المحلية وذلك لتدعيم اللامركزية بالقيام بجملة من الإصلاحات الإدارية كتحويل المديرية العامة المتمركزة في العاصمة إلى مناطق جغرافية قريبة لوحدات الإنتاج وهذا التدعيم للامركزية<sup>1</sup>.

- **إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات:** عرفت المؤسسات العمومية عجزا ماليا نتيجة لتراكم الخسائر وتضخم حجم الفروق وعدم القدرة على تسديدها، مما دفع بالدولة إلى إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات حيث تستهدف هذه العملية تخصيص رأسمال للمؤسسات لتغطية العجز المالي، كما تم تحويل الديون طويلة الأجل إلى ديون قصيرة الأجل من أجل تعديل هيكلها<sup>2</sup> والوصول إلى التطهير المالي لها ومسح الديون، وضع ميزانية انطلاق للمؤسسات العمومية، وكذا التخفيف من حدة النقص في رأسمال العامل، ووضع نظام أسعار متنافس.

على الرغم من البرامج الإنمائية المسيطرة في تلك الفترة (التسعينات) إلا أنها عرفت الكثير من الغموض من الناحية الإجرائية الذي أدى إلى خلق عدة نزاعات من اضطرابات لعدة أسباب، تدني الأجور و تأخير دفعها، تسريحات العمال و ظروف العمل السيئة وغياب الترقية، فحسب بن أشنهو، فإنه هناك عاملين ساعدا على تعميق حدة الخلاف بين جماعات

<sup>1</sup>- رشيد، وضاح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 83.

<sup>2</sup>- نوهزة، محمد، "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية، بين الطموح والواقع"، الملتقى الدولي: اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، جامعة سطيف، الجزائر 03-07 أكتوبر، 2004، ص 4.

العمل و هما نظام المركزية ونظام الوصاية<sup>1</sup>. فلم يحترم تطبيق جميع القرارات التي ينص عليها ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة، فقد حاول نظام المركزية السيطرة على عملية تنمية نشاط جماعات العمل بشكل سريع يجعل اتخاذ القرارات في المؤسسات مركزيا إلى أقصى حد، بمضاعفة سلم تسلسل و التنمية الشاملة بالإضافة إلى زيادة عمق الفوارق الاجتماعية، اللامبالاة، البطالة، البيروقراطية، الاتكال... إلخ

هذه الاختلالات فرضت مرة أخرى إعادة النظر في طرق وأنظمة التسيير السائدة وإصلاحها وذلك بتطبيق الاستقلالية المؤسسات وخلق مؤسسات عمومية بحتة بالقضاء على المركزية المحكرة وإعطاء الحرية للقاعدة لتحديد خططها، فمبدأ الاستقلالية ينص على:

- مسؤولية المؤسسة في مجال التوظيف، التكوين والترقية، كما تم إدراج تحديد الأجور من طرف المؤسسة نفسها وإخضاعها أحيانا إلى التفاوض إذا تعلق بفئة ذات كفاءة عالية تخدم مصالح المؤسسة.

- الانضباط في أشكال علاقات العمل ومسؤولية المؤسسة في تحديد ساعات العمل وتوزيع العطل.

هذه الاجراءات دفعت الى استقلالية المؤسسات للنهوض من انزلاقاتها و اختلالاتها. كما قامت هذه المؤسسات بتسريح العمال الأقل كفاءة وتعويضهم بعمال ذوي المهارات والكفاءة و تعمل على تأهيلهم وتكوينهم في المجال المطلوب لأن رفع الإنتاجية ضرورة وحتمية تجنب المؤسسة من الإفلاس، حيث أن أجور العمال ومكاناتهم تحدد من الأرباح وكذا عائدات المؤسسة لأنها أصبحت مستقلة كليا عن الدولة.

كما عرفت هذه المؤسسات أثناء هذه المرحلة من الإصلاحات، تغيير في التنمية فظهرت المؤسسات العمومية الاقتصادية المساهمة أو شركات محدودة المسؤوليات تملك الدولة بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص<sup>2</sup>، بالتكفل بإعادة

<sup>1</sup> - ناصر، داي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 206.

هيكله المؤسسات العمومية الكبرى (سوناكوم، سوناطراك...) و استقلالية المؤسسة<sup>1</sup>، حيث سجلت سنة 1980 20 شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 356000 عامل، وشركة سوناطراك فهي تشغل حوالي 100.000 عامل. هذه الأرقام تعود الى السياسة التي قامت بتجزئة هيكله الشركات الضخمة إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي ومن جهة أخرى خلقت معها مناصب عمل جديدة، لكن طرحت مشكلة تأهيل الأيدي العاملة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في المرحلة السابقة بالرغم من انجاز مراكز تكوين مهنية، فمن خلال (المخطط الخماسي الثاني) الذي تم في الفترة الممتدة ما بين (1984-1989) بالتركيز على ملائمة التكوين المستمد من مناصب العمل المتولدة عن التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على حساب خلق مناصب عمل جديدة والقيام بتوفير مناصب مؤهلة جاهزة، كما ركزت العملية على تأهيل العمال في مناصب عملهم.

هذه المرحلة بدورها لم تتمكن من حل مشكلات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مما استدعى ضرورة إيجاد حلول أخرى و التي تمثلت في استقلالية المؤسسات.

ب. استقلالية المؤسسات: إلى هنا من خلال المراحل لسابقة نسجل حضور وعناية الدولة بالدرجة الأخرى في السهر على تسيير المؤسسات الاقتصادية ونجاحها بوقفها إستراتيجية التصنيع ونقل التكنولوجيا إليها إلا أنه فشلت هذه المؤسسات في دفع عجلة التقدم والنمو الاقتصادي فبالرغم من التعديلات من خلال إعادة الهيكلة العضوية والمالية من أجل القضاء على المشكلات التي سادت في المؤسسات الاقتصادية وازدياد تدهور المردودية الإنتاجية وضغوطات المديونية عليها إذ كان إلزاما على الدولة التفكير مرة أخرى في إصلاح آخر لمواجهة هذه الصعوبات وتسوية وضعها، فقامت بتطبيق فكرة استقلالية المؤسسات بإصدار مرسوم 01-88 يوم 1988/01/12 المتعلق باستقلالية المؤسسات<sup>2</sup>. ففي هذا الإطار تم منح المؤسسات المزيد من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية من خلال

<sup>1</sup> - عبد اللطيف، بن شنهو، مرجع سبق ذكره، ص 507.

<sup>2</sup> - بن نعمون، حمادو، مرجع سبق ذكره ، 163.



إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية، كما تتيح إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري تتعامل على أسس القوانين الاقتصادية وبالتالي تصبح معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها.

بالرغم من هذه الإجراءات المتخذة في هذه المرحلة إلا أنها لم تأتي و لم تحقق الأهداف المسطرة حيث عرفت بدورها نقصا في التوظيف و التكوين، و كما سجلت عجزا ماليا وتراكم للديون وعمت الفوضى خاصة بتسريح عدد هائل من العمال.

**4. مرحلة خصوصية المؤسسات:** أمام فشل الإصلاحات القائمة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قامت الدولة بخصوصية المؤسسات، بتحويل أصولها وممتلكاتها ذات الطبيعة العمومية إلى ممتلكات ذات طبيعة خاصة، التي عجزت الدولة في تسييرها نظرا لظروفها السيئة وهي مرحلة تصادفها مرحلة الدخول في اقتصاد السوق. و من أهداف الخصوصية<sup>1</sup>:

- السعي إلى التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية للمؤسسات الخاضعة لهذه العملية نظرا لابتعادها عن الاعتبارات الإدارية و السياسية التي تسببت في سوء تسييرها و استغلالها.
- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة التي تخضع بعد خصوصتها إلى قواعد اللامركزية و للمراقبة الخاصة بالشركاء.
- تدعيم المناصب في السوق.

- العمل على تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد و الجماعات.
- التخفيض من وضعيات العمال والتحكم أكثر في إعادة هيكلة وخاصة مراقبة تطور الأجور. ولقد حددت المادة الأولى من قانون الخصوصية، القواعد العامة لخصوصية المؤسسات التي تمتلك فيها الدولة و الأشخاص المعنويون التابعين للقانون العام بصفة مباشرة جزءا من رأسمالها أو كله<sup>2</sup>، وكانت من مبادئ الخصوصية ذلك الطابع

<sup>1</sup>- ناصر، دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>2</sup>- أحمد صقرا، عاشور، التحول إلى القطاع الخاص، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1996، ص 3.

الاقتصادي و التجاري حيث حصر المشرع الجزائري في نطاقين تحويل الملكية وتحويل التسيير، كذا مراعاة النقاط التالية:

- حصر القطاعات التنافسية في قائمة محددة بوضوح.
- ضمان الدولة للاستمرار الخدمة العمومية عندما تخصص مؤسسة عمومية تضطلع بخدمة المصلحة العامة.
- التزام الممتلك الجديد بإبقاء المؤسسة في حالة نشاط لمدة 05 سنوات على الأقل.
- وضوح الغاية و حصرها في إصلاح المؤسسة و تحديثها و كذا الحفاظ على مناصب العمل كلياً أو جزئياً<sup>1</sup>، وهذا الأخير يقرر وفقاً لحالة المؤسسة ومدى مرد وديتها التجارية ومن ثم مدى قدرتها على المنافسة و تحمل مناصب العمل.
- مبدأ التدرج: حيث تتم الخصخصة بصفة تدريجية بحيث تقوم المؤسسات القابلة للخصخصة و يتم إدراجها ضمن برامج الحكومة حتى تقدم بشكل مضبوط.
- حماية مصالح الدولة: و نعني بذلك إخضاع عملية التقييم لمعايير موضوعية من شأنها الحفاظ على مصالح الخزينة العمومية فلا تباع المؤسسات بأثمان زهيدة وتوضع دفاتر الشروط و تعدد التزامات المشتريين.
- الشفافية: وذلك يتم بإطلاع الجمهور وكل المعنيين بأية صفقة تحويل ملكية عن طريق الإشهار الواسع و تخضع لجميع الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول.
- عدم التمييز: الذي يعني عدم التفرقة بين الفئات الاجتماعية، كذا تخصيص أسهم الواجب بيعها للعمال بالمجان نظراً لمساهمة هذا العامل لفترة طويلة في بناء المؤسسات العمومية و سهره على حمايتها و هذا يتم في إطار ما يسمى بحق الشفعة و هو قانون معروف في القانون المدني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - لشعب، محفوظ، سلسلة القانون الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999، ص 67.

<sup>2</sup> - لشعب، محفوظ، مرجع سابق، ص 68.

**3-1- شروط الخوصصة<sup>1</sup>** من أجل خوصصة المؤسسات بعد تعيينها قامت الدولة بتطبيق مجموعة من الشروط عليها منها:

- تطهير وإعادة هيكلة المؤسسات الموجهة للخوصصة وتعزيز قدراتها الإدارية من أجل تسهيل عملية تسييرها.
- إعداد المؤسسة العمومية للخوصصة من خلال الاستثمار فيها لبيعها بسعر أعلى.
- تهيئة الجماهير إعلاميا، لغرض إقناع المؤسسات العمومية والخاصة بأهمية الخوصصة.
- الصياغة الجديدة لخطة الخوصصة، يتولى وضعها وتنفيذها مختصون مدربون في الميدان.
- إنشاء وزارة خاصة (جهاز خاص) يحول لها المهام لإعداد و تنفيذ البرامج المتكاملة للخوصصة.
- تحديد أهداف الخوصصة بوضوح، مما يقلل من المخاطر و تعزيز النجاح فيها.
- إرساء مناخ تنافسي يمكن من دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على نحو أسرع، ومن ثم إعادة النظر في تشريعات الضريبية وحقوق الملكية.
- إجراء تقييم اقتصادي للمؤسسات المعنية بالخوصصة لتحديد أسعارها، بعد اختيار الأجهزة المكلفة بالتقييم.

**3-2- عراقيل عملية الخوصصة:** واجهت عملية خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر مجموعة من العراقيل التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ المشكلة الأمنية التي كانت سببا لتوقيف 125000 مؤسسة مصغرة و متوسطة عن النشاط و تسريح آلاف العمال، تلك المخاوف مست أيضا المستثمرين الأجانب.
- ✓ عدم قدرة القطاع الخاص الوطني على امتلاك مؤسسات أكبر حجما من طاقتها المالية، حيث تكبد المتعاملون الخواص خسائر كبيرة في السنوات الأخيرة نتيجة

<sup>1</sup> - قطاف، ليلي، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص 12

انخفاض قيمة الدينار و ارتفاع كبير لمعدلات الفائدة عن القروض البنكية، و هذا ما أدى الى تراجع الاستثمار و الإنتاج و من ثم تقلص القدرة على استغلال مشاريع جديدة<sup>1</sup>.

✓ صعوبة تقييم أصول وممتلكات المؤسسة العمومية، الذي يعتبر الشرط الأكثر أهمية لغرض أية مؤسسة عمومية للبيع كما أنه الضمان الوحيد لتفادي التنازل عن الممتلكات العامة و بمبالغ رمزية.

✓ تأخر استعمال الإطار المؤسساتي الضروري لانطلاق عملية الخصخصة، بالإضافة إلى تأخر مجلس الخصخصة الذي تم إنشائه سنة بعد انطلاق العملية.

✓ غياب برصة القيم المنقولة وشكل حاجز أمام مساهمة الخواص في رأسمال المؤسسات المعروضة للخصخصة وهو عامل تردد لدى المستثمرون الأجانب لدخول السوق الجزائرية.

✓ عدم توفر سوق مالية متطورة.

✓ معارضة النقابات العمالية نظرا للخوف من ضياع الوظائف.

✓ مواجهة مشكل الأمية في المجتمع: من الاختلالات أيضا التي خلفها الاستعمار مشكل الأمية لهدف التجهيل والإخضاع فسعيًا للخروج منها و الدخول في المجتمع المتطور الصناعي بادرت الجزائر سياسة واضحة في هذا المجال باعتبار التنمية الشاملة لا يمكن أن تكون إلا من خلال الاهتمام بالتكوين والتعليم، وهو ما تم التأكيد عليه من خلال ميثاق الجزائر 1964 و قد تمكنت من القضاء على جزء كبير من الأمية حيث انخفضت النسبة من 75% إلى 43.62% في سنة 1987 و هذا انطلاقا سياسة ديمقراطية و إجبارية و مجانية التعليم التي انتهجتها الجزائر. لكن رغم توفر كل المستويات إلا أنه لم يكن التحصيل بنوعية جيدة للاهتمام بتحقيق الكمية

<sup>1</sup> - محمد قاسم، بهلولي، الاستثمار و إشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 125.

على حساب النوعية و هذا نتج عنه مواجهة عراقيل و صعوبات في العمل نظرا لسوء مستويات التكوين لشغل المناصب.

على الرغم من تتابع مجهودات الدولة في عملية الإصلاحات قصد ركب عجلة التطور الاقتصادي الذي سوف تتحقق به التنمية الشاملة للمجتمع إلا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تزال تعاني من مجموعة من الإختلالات والنقائص والضعف في التسيير دائما، ولم تتمكن من مجاوزته بالرغم من تطور التكوين وزيادة الوعي لدى المسيرين لها لكن الحواجز موجودة دائما في طريق التقدم والتطور تعتبر ضامانا للبقاء من جهة وضمانا لدخل مقبول بتوفير عدد أكبر من الأبناء. باعتبار المجتمع الجزائري بدائي في أصله لما يتميز به من مميزات صناعة الحرفة والعمل بنسبة كبيرة في القطاع الزراعي أين وصل بنسبة السكان المشتغلين في الزراعة إلى 80.9% في فترة ما قبل الاستقلال و في الصناعة إلى 6.9% فقط أما في قطاع الخدمات فكانت 12.2%<sup>1</sup>، فهذا المجتمع لم يتحرر من بدائيته إلا بعد الاستقلال حين دخل مرحلة التصنيع وما صاحبه من تغييرات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وادخال أساليب تنظيمية وسياسية بيروقراطية، كما توجه نحو استعمال طرق و وسائل تكنولوجية أكثر تطورا حيث لا يمتلك القدرات و المؤهلات اللازمة للتحكم فيها.

#### ثانيا: الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق:

عرفت الجزائر إرثا ثقيلًا بعد استقلالها السياسي في ميادين اقتصادية سياسية و اجتماعية عديدة، كان لها تأثير كبير، مباشر أو غير مباشر على تكوين المجتمع الجزائري وعلى حركته طوال فترة ما بعد الاستقلال، الذي انعكس على العامل البشري ومدى الاهتمام به والأثر في تحديد نوعيته من خلال استخدام أساليب الإدارة المختلفة، فيما يلي سوف نقوم بتحديد بعض خصائص الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 163.

1- أثر الظروف التاريخية في المجتمع على الموارد البشرية: خلف الاستعمار الذي دام حوالي 132 سنة وهو يسخر الأرض و الإنسان الجزائري لأغراضه اختلالات و مساوئ عميقة تركت أثارها حتى اليوم في المجتمع. فقد عمل الاستعمار على تطوير زراعة والصناعة بعد استيلاء الأراضي الخصبة واستغلال اليد العاملة، وذلك لتصدير التراكم الرأسمالي الضخم، في حين لم يستفد منها المجتمع الجزائري. و كان للضغط المتسلط على المجتمع الجزائري الريفي أثره في الهجرة إلى خارج الجزائر والنزوح نحو المدن الكبرى في الوطن طلبا للشغل، فزاد الضغط في المدن وتغير هيكل السكان فيها حيث وصلت نسبة السكان من الأصل الريفي في المدن سنة 1960 إلى 77.69% خاصة بالجزائر العاصمة، وهران و قسنطينة<sup>1</sup>. من جهة أخرى، أدى النمو السريع للأسرة الجزائرية إلى تدهور المستوى المعيشي وزيادة الضغط على العمال خارج العمل حيث اعتقد العديد من أرباب الأسر أن زيادة النسل سوف يساهم في تحسين أوضاعه الاقتصادية والاجتماعية، حيث أنه يجهل تماما قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية وعلى الخصوص الأشكال العصرية التي تتمثل في المقاومة والمطالبة وبهذا يفاجئ العامل بسلوك سلبي و بخضوع مبالغ فيه من طرفه.

2- انعكاس القيم و معايير المجتمع على سلوك العامل الجزائري: تعتبر القيم و المعايير جزء من الثقافة التي يستمدّها الفرد في مجتمعه لغرض تكوين شخصيته والتي ما هي إلا نتيجة لنشاط وممارسة ومساهمات ذات جوانب متعددة معنوية كانت أو مادية متراكمة عبر الأجيال. فقد تأثرت ثقافة المجتمع الجزائري بجل الحركات والاستعمارات التي تعرض إليها المجتمع وتمازج شعوب المنطقة التي جعلت هذا المجتمع يتميز بروافد ثقافية متعددة وثرية عملت على تطبيع مختلف سلوكيات و تصرفات الأفراد بداخله في جميع الميادين وداخل المؤسسات الاقتصادية أيضا سواء اتجاه الموارد أو عملية الإنتاج التي تتحدد بها. فهذه الثقافة لعبت دورا هاما في تنظيم تلك المؤسسات، فهي تعتبر الدافع الأساسي للأفراد إلى

<sup>1</sup> ناصر، داي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

العمل فيها، ومن خصائص تلك الثقافة الجدية و المثابرة و تحمل المشقة و هاتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع الجزائري الذي عاش عقبا طويلة من الحروب والفقر، التشرذم و التعذيب، مما جعله ينفر من المرح والعبث المبالغ فيه، زيادة إلى سياسة إعادة البناء التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال. لكن بالرغم من ثراء و غنى الثقافة الجزائرية إلا أن أفراد المجتمع (العمال بالخصوص) منهم يقومون بتصرفات وسلوكات تتناقض مع القيم و المبادئ السائدة في المجتمع و من السلوكات الغير الإيجابية أن الفرد الجزائري نجده يهتم أكثر بالتجارة و الربح السريع دون الاهتمام لا بالعلم و لا القانون و إن كان ذلك فهو في حدود كفاءات التحايل عليها في المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو على مستوى الإدارة.

**3-تنشئة الفرد في المجتمع:** إن لهذه العملية التي تعد الفرد منذ ولادته حتى يستطيع أن يعيش في توافق و انسجام داخل المجتمع من خلال تطور طاقته و قدراته الفيزيولوجية و الفكرية مع الزمن بتفاعله مع محيطه الاجتماعي و الثقافي الذي يعيش فيه يسمح له باكتساب ميولات و اتجاهات بالاشتراك مع العناصر التي ورثها عند الولادة من قدرات عقلية و جسمية كامنة مما يكسبه ثقافة يؤثر و يتأثر بها في المجتمع.

فالأسرة الجزائرية بتعدد أفرادها و تفشي الأمية في وسط العنصر النسوي خصوصا جعل من عملية التربية و متابعة الأولاد و تطبيعهم الاجتماعي صعبا، هذا بالإضافة فرض الخضوع و الاحترام للأبناء و علاقة التسلط ممزوجة بالرحمة و العطف التي كانت تفرض عليهم.

من جهة أخرى، فالمدرسة التي تمثل المؤسسة الثانية في عملية التنشئة، نجدها تعاني من تسرب و ضعف في أداء دورها التكويني نظرا لنقص إمكانياتها كما و نوعا، ففي الطاقات البشرية المؤهلة و الظروف المادية المختلفة، من ميزانية و وسائل العمل و عليه يبقى إسهامها في إعداد هذا الفرد ضعيف.

أما عن وسائل الإعلام المساهمة في تكوين الفرد و تأطيره بدورها، نسجل نقص في الإمكانيات، حيث يمكن القول أنها أثرت بصفة سلبية من جهة، نظرا للاختلاف مصادر برامجها الآتية من الشرق و الغرب و الغير المدروسة لتكييفها مع قيم و معايير المجتمع مما نتج

عنها تأثيرات سلبية على بعض الفئات خاصة الأطفال والأمينين، وهذا بدوره جعل من الفرد الجزائري يكتسب سلوكيات سلبية داخل المجتمع و العامل بالخصوص.

من الأسباب الأخرى، التي جعلت العامل الجزائري يكتسب سلوكيات سلبية داخل المؤسسة نذكر تعقد النظام الإداري و تسيير الإدارة بتفشي البيروقراطية فيها التي أدت إلى المعارضة والخراب وتفاقم سخط الطبقات المحرومة الذي أدى الى تأزم الوضع الاجتماعي لاختفاء الثقة بين السلطة وباقي أفراد المجتمع مما أثر على تعطيل الجهاز الإنتاجي. فأصبح الفرد العامل ينتج سلوكيات غير سوية داخل المجتمع والمؤسسة بالخصوص و التي ما هي إلا تراث موروث تعبر عن العقل و ثقافة الماضي التقليدي التي تأثرت بالتحويلات الاجتماعية الحادثة و ازدوجت الثقافة نظرا للظروف التي مر بها المجتمع الجزائري، فوجود ثقافة امازيغية عربية إسلامية مزدوجة بالثقافة الغربية الفرنسية بالخصوص أحدث تعارضات داخل الأسرة الواحدة و خلق قيم و معايير جديدة عن المجتمع ودخوله في إطار تنظيمي اقتصادي جديد فرض قيم و تقاليد خاصة به على المورث الثقافي السائد.

**ثالثا: خصائص اليد العاملة في المجتمع الجزائري:** من المعروف أن المجتمع الجزائري يتميز بنسبة 75% من الشباب، و هذا ينعكس على الموارد البشرية في المؤسسات بمختلف القطاعات و للتحليل أكثر سوف نركز على العوامل الأساسية التالية:

**1- عامل السن:** تعتبر الجزائر مجتمعا شبابيا، فقد حضت كل القطاعات بموارد بشرية شابة بالعلم أن نسبة الذكور تتزايد إلى حد كبير عن الإناث اللائي لا يشاركن في مجموع اليد العاملة إلا بنسبة 9.28% و الباقي 90.78% ذكور.

**2- عامل التكوين:** تلك النسب المذكورة أعلاه، نجد منها الإناث المساهمات في اليد العاملة تتميز بمستوى تكوين كبير عن الذكور لأن المرأة التي لم تواصل دراستها إلى مستوى كبير حيث يمثل تدخلها في مجالات العمل متشائم جدا.



من جانب آخر، فبالرغم من نقص كبير في نسبة الأمية إلا أن أغليبيتهم لا يملكون شهادات، فقد تفتشت ظاهرة الأمية لدى العمال، وهذا يعود إلى عدم فعالية النظام التربوي الذي لم يكن يتطلب شهادة الانتقال إلى السنة السابعة وعليه فالاستمرار في الدراسة إلى الثانوي متناقص بالتسرب المدرسي ولم يكن يتحصل على شهادة البكالوريا إلا نادرا وهذا ما أدى إلى النقص الفادح للإطارات ذوي التكوين العالي في القطاعات الاقتصادية، أما اليوم نجد المدرسة والجامعة تساهم إلى حد كبير في اعداد الافراد لكن بكفاءات ضعيفة جدا وهذا في جميع الميادين مما جعل القطاع الاقتصادي والقطاعات الأخرى تعاني من العديد من المشكلات.

**3- عامل الريفية و أثره على الوسط العمالي:** إن تحديد الأصول الاجتماعية لليد العاملة ذات أهمية كبيرة نظرا لتأثيرها على ممارساتها وسلوكاتها في موقع العمل. فعلى الرغم من الالتحاق بالقطاع الصناعي على حساب القطاع الزراعي الريفي، يبقى العامل يحافظ دائما على ارتباطاته الأصلية وحامل لعناصر ثقافية السائدة في الريف، حتى وأن اكتسب هوية ثقافية جديدة. ويظهر لنا هذا العامل في محيط العمل على مستويين، حيث نجد المستوى الأول يتميز بزيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأنفه الأسباب مثل التغيب لحضور الحفل أو مرافقة الزوجة إلى المستشفى أو مكان آخر، فعادة ما تكون الغيابات دون سابق انذار نتيجة التذمر الذي يشعر به العامل، لفقدانه لدوافع العمل وللاغتراب الذي يشعر به في المحيط الصناعي لعدم إدراكه لقيمة العمل بالشكل الذي يراه الإنسان في المجتمعات الأكثر نموا. أما على المستوى الثاني الإداري فهناك التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العميقة، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطات وهو ما ينتج أسباب الاختلاسات والرشوة وغيرها من مساوئ سوء التسيير. ضف إلى احتكار العمل اليدوي وعدم تقبل الأوامر، النقد وغيرها من العناصر التي يعتبرها انتقاصا من كرامته، فهو يقوم بعدم احترام الوقت وعدم تقديره لمواعيد العمل والقيام إراديا بتخفيض درجات الأداء لديه، حيث يقوم بخلق بعض الحالات المتوترة بتخريب أداة العمل، خاصة إن كان العمل ليلا أو في أوقات لا يرغب العمل فيها. كما يقوم العامل

بالدعوة إلى الحركات الإضرابية وغيرها من السلوكات المؤثرة بصفة سلبية على الاقتصاد الوطني والمؤسسات الاقتصادية .

#### رابعاً: نظام التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

**1-سياسات التكوين:** عملت الجزائر منذ الاستقلال على تطبيق سياسات مختلفة في مجال التكوين والتعليم، نظراً لنقص الإطارات في مختلف الميادين، كذا العمال المتخصصين، وذلك مع الانطلاقة الواسعة في عملية الاستثمار التي شهدتها البلاد منذ بداية الستينات، حيث شرعت الدولة في دعم المعاهد والمراكز التكوينية التي كانت تعاني من قلة الهياكل المتخصصة لاستقبال المتكويين في فترة 1962 إلى 1966 ومن عدم تماشي محتويات برامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري، الأمر الذي استدعى إلى اتخاذ إجراءات قانونية وتنظيمية وذلك بإصدار مرسوم 59-85 المتضمن إحداث اصلاحات التكوين المهني والترقية العمالية عن طريق إلزام كل المؤسسات العمومية التقنية بها، فقامت بإنجاز 17 هيكل تكويني تابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية التي يمكنها استيعاب 2000 متكون بصفة دائمة و2500 في مجال التمهيد للتكوين<sup>1</sup>، لكن هذا العدد لم يكن يستجيب لاحتياجات المؤسسات في هذا المجال نظراً للتوسع الكبير الذي عرفه النشاط الاقتصادي منذ السبعينات، حيث اصطدم التصنيع المكثف بعجز جهاز التكوين في تلبية احتياجات من اليد العاملة كما وكيفا. هذه الوضعية تطلبت إدماج السياسة التنموية للبلاد بإطار التكوين المهني للعمال التي تتضمن إنشاء مراكز أخرى تقوم بتزويد الاقتصاد لما يحتاجه من أيدي عاملة متكونة تسمح لهم تحسين مؤهلاتهم، مداخلة ورفع مستواهم الاجتماعي، بالإضافة إلى انتهاج لسياسة الترقية الداخلية المنظمة بصفة شاملة وملزمة على كل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية أو ثقافية التي تسمح بفتح آفاق واسعة أمام العمال الراغبين في رفع مستوى معارفهم وتحسين مؤهلاتهم المهنية وكذا الحصول على الشهادات التي تمكنهم من

<sup>1</sup> - غنية، بودوح، مرجع سابق، ص 140.

الارتقاء في الهرم التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>. من جانب آخر كان الهدف من تطبيق هذه السياسة هو مكافحة الأمية بين الأطراف العاملة. فقامت بإنشاء 25 مركز تكوين أجرى تساهم في تكوين عمال متخصصين ومؤهلين في مجال البناء، التجارة، الميكانيك، الكهروميكانيك هذا بالإضافة إلى مساهمة الشركات الوطنية في إنشاء مراكز بيداغوجية تشرف على تكوين الإطارات الفنية كالتقنيين والمهندسين<sup>2</sup>، ووضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر باستفادة الشباب العاطلين عن العمل والقيام ببرامج الرسكلة والرفع من مستوى العاملين.

بالرغم من هذه الإسهامات، بقي هذا القطاع يعاني من بعض الاختلالات نظرا لعدم ربط العملية التكوينية بسياسات التشغيل المعمول بها، وكذا المنظومة التربوية بالمنظومة التكوينية. ومن جانب آخر تلك المراكز كانت غير كافية نظرا لنمو الديموغرافي الذي عرفه المجتمع حيث ازداد الطلب على التكوين، مما استدعى مرة أخرى تنمية هذا القطاع وتوسيعه، حيث يشهد قطاع التكوين تضاعف المراكز التكوينية المهني ليصل إلى 272 سنة 1985 التي تستطيع استقبال 70000 مكون بالإضافة إلى إنشاء 5 معاهد التكوين.

**2- اصلاحات التكوين:** خلال فترة الانتقال نحو اقتصاد السوق التي استدعت إعادة النظر في التكوين المهني لغرض تعزيز وسائل التنمية البشرية التي تشكل على المدى البعيد الثروة الوحيدة التي تكسبها الأمة من خلال إصلاح المنظومة التربوية والتكوينية والاهتمام بتطوير التكنولوجيا، حيث رافقت هذه الإصلاحات إصدار مجموعة النصوص القانونية لتشريعات العمل التي تنص على ترقية والتكوين من خلال العمل، كما جاء في قانون رقم 90-11 المؤرخ في أفريل 1990 حيث تنص المادة 57 أنه يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي. كما تضيف المادة 58 في نفس السياق "أنه يتعين على كل عامل متابعة

<sup>1</sup> - الميثاق الوطني 1976، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المعهد التربوي الوطني، 1976، ص 170.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 142.

الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى التي ينظمها المستخدم بغية تحديد المعارف العامة والمهنية وتعميقها أو تطويرها" وتأتي المادة 61 حيث تؤكد على "تجسيد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب المهني ويكون حسب المنصب المتوفر، تبعا لأهلية العامل واستحقاقه"<sup>1</sup>.

بالرغم من هذا الاهتمام الكبير بقطاع التكوين لم يحقق فعالية المؤسسات ومنه تفعيل الاداء البشري، مما يستلزم دائما مراجعة هذا القطاع وذلك بتكييف ما يقدم من مؤسسات ومنظومات التكوين مع ما تحتاجه المؤسسة الاقتصادية منها وكذا بما تقدمه الإطارات والعمال المتخصصون المتخرجون من المساهمة إلى هذه المؤسسات إلى مدى تكيفهم مع الموارد البشرية، حيث يتعين على قطاع التربية والتكوين العام والجامعي تحقيق أكثر مردودية بتحقيق أحسن نوعية تكوين من خلال دعم البحث والتنمية في المجال العلمي والتقني على مستوى الجامعات، المعاهد وحتى مخابر المؤسسات قصد التحكم في التكنولوجيات المتطورة.

#### خامسا: نظام الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

باعتبار الاتصال الداخلي عملية ضرورية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تدفق وتداول المعلومات بين الأفراد العاملين لما يضمن بناء علاقات جيدة على مختلف مستوياتها ووظائفها حتى يتحقق الانسجام والتفاعل بين الأطراف المختلفة للعملية الانتاجية، نجد المؤسسة الجزائرية لم تخلو هي أيضا من الاتصال الداخلي إلا أنه كان خاضع لأنماط التسيير القائمة بداخلها والتي كان لها الأثر الواضح عليه، حيث كان يفترق إلى الدقة العلمية على مستوى الإعداد والتطبيق بالرغم من كل محاولات الإصلاح القائمة ويعود السبب في ذلك إلى غياب نظرة إستراتيجية ومنهجية علمية تقوم على تسيير النشاطات عن طريق المشاركة في العملية الإدارية بتوجيه الموارد البشرية والإشراف عليها.

<sup>1</sup> - محمد الصغير، بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2000، ص 64.

فالاتصال الداخلي يعزز أمر التقارب بين الأفراد العاملين وتعبئة طاقاتهم والالتفاف حول مشروع المؤسسة وتحقيقه وتوطيد الانتماء إليها مما يضمن استمرارية وتطور المؤسسة. فسوف نحاول وصف نظام الاتصال الداخلي عبر مختلف الأنماط التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية.

### 1- خصائص الاتصال الداخلي عبر أنماط تسيير المؤسسة الاقتصادية:

في إطار التسيير الذاتي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ونظرا للظروف التي خلفها الرحيل الجماعي للمعمرين حيث قاموا بتخريب وتعطيل الآلات وحرق الوثائق والمننديات تركوا فراغا كبيرا في الأجهزة الإدارية التي تولى العمال الجزائريين شؤون تسييرها وتنظيمها، إلا أن الفجوة آنذاك كانت كبيرة بين القوانين المسننة من طرف الدولة والتطبيق الفعلي لها نظرا للأمية وجهل العمال مما سبب العديد من الاختلافات في الممارسات بداخلها بعيدة عن المبادئ المسطرة. فبتم احتكار السلطة من طرف المدير على العمال مما أدى إلى نفس مبدأ التشاور وإرساء مركزية اتخاذ القرارات فكانت نتيجة ذلك إهمال دور الاتصال الداخلي النازل، الذي أدى إلى سوء الاتصال الداخلي بين العمال وإقصائهم من المشاركة في اتخاذ القرارات والتسيير وسوء علاقاتهم مع المسييرين، مما ساهم في خلق حواجز نفسية واتجاهات سلبية لدى العمال سبب انخفاض روحهم المعنوية وفقدان ثقتهم في المسئولين. فسوء المعاملة بين الإدارة والعمال والمشرفين أدى إلى تدهور ظروف العمل، تدني الخدمات وتدني مستوى الأجور، فلجا العمال إلى القيام بإضرابات احتجاجا على سوء الأوضاع والمطالبة بتغييرها.

- مرحلة التسيير الاشتراكي: في هذه المرحلة تم إقرار مبدأ إشراك العمال في الإدارة والتسيير واتخاذ القرارات، كذا تحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، حيث قامت بتشكيل هيئة مختصة تمثل العمال وهي مجلس العمال وجمعيات العمال إلا أن تفعيل هذه الهيئات كانت مجرد وسائل جامدة حيث أن الواقع الميداني برهن على غياب نشاطها وظل اقتصاد العاملين وترشيح مركزية السلطة عند المسييرين، والطابع البيروقراطي للمؤسسة، ما يفرض

هذا النظام من احترام لخطوط السلطة وسيطرة الاتجاه الأحادي في تبليغ المعلومات والذي يتحدى مساره غالبا من قمة الهرم إلى قاعدته<sup>1</sup>. أما عن المعلومات المتواجدة في القاعدة والتي تعني شؤون العمال المنفذين فهي بعيدة ولا تصل إلى المسيرين وذلك يرجع إلى التباطؤ في سيولتها نظرا لكثرة المستويات التنظيمية التي تمر عليها أو منع وصولها إلى القمة والاحتفاظ بها على مستويات معينة من أجل التكتم عليها. هذا بالإضافة إلى تشويه وحرق مستوى الرسالة المبعوثة. فعلى أثر إهمال الاتصال الداخلي كانت نتائج وخيمة حيث أدى ذلك إلى عدم التنسيق بين القوى العاملة والافتقار إلى العديد من المعلومات التي تخص عدة جوانب هامة داخل المؤسسة كما أنها تعد ضرورية لاتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية فيها مما حل بها الوقوع في الكثير من المشاكل والأخطاء<sup>2</sup>، هذا بالإضافة إلى غياب روح المبادرة لدى العاملين، مقاومة التعليمات وعدم الخضوع لأوامر الرؤساء، كذا ارتفاع نسبة الغيابات مما يفسر كبح العملية الإنتاجية لغياب الدافعية والرضا عن العمل والأداء الضعيف للمهام.

- **مرحلة الخصوصية:** كان للانتقال إلى نظام الاقتصاد السوق إلزاما على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بالطرق العلمية لإرساء نظام اتصالات فعالة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، فعلى صعيد المؤسسة بإعادة النظر في وظيفة الاتصال واعتبارها كجهاز مادي تقني حيث يتم فيه التعرف على وجهات النظر والآراء، الشكاوي المقدمة من طرف العمال دون إهمال الإشاعات التي تعرقل من العملية وتسبب في اختلالات وحالات عدم الاستقرار بالإضافة إلى الاهتمام بالجماعات الغير الرسمية<sup>3</sup>. أما من ناحية العاملين التنفيذيين وأعاون التحكم يجب أن يكون نظام الاتصال قادرا على أن يغطي إمكانية فهم

<sup>1</sup> - Meziani, Hamid, « Essai de diagnostique interne d'une entreprise publique et analyse de son environnement », thèse de Magister en sciences économiques, Alger, 1992, P102.

<sup>2</sup> ناصر دادي، عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، د، س، ص 154

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 154.

حقوق هؤلاء الأفراد وواجباتهم ومسئولياتهم لإشاعة جو من الانسجام بين أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل حتى يشعر الفرد بالانتماء والولاء لها. كما يجب على النظام الاهتمام بالأجهزة أو الهيئات المشاركة بتقديمه للمعلومات والحقائق الضرورية المرتبطة بصلاحيات المؤسسة والقرارات المتخذة فيها حتى تتمكن من ضبط سياستها ومواقفها في الوقت الملائم بطريقة جديدة، حيث يترافق ذلك صدور قوانين مختلفة تعطي للعامل حق العمل النقابي وحرية تعددية النقابات، والإضراب، حيث طالما كان هذا الأمر ضيق جدا في المراحل السابقة، فسياسة الاتصال داخل المؤسسة يجب ربطها بالكفاءات الإنتاجية والفعالية، باعتبارها عامل أساسي للنجاح<sup>1</sup> وذلك من خلال خلق روح الجماعة وتطوير العلاقات بين العمال ومع الإدارة والقضاء على العراقيل التي تسببها الأساليب الغير العقلانية والغير العملية المطبقة في إدارة و توجيه الموارد البشرية حيث لا تزال المؤسسة الجزائرية تشكو من نقص الحوار الداخلي وما له من أثر على التنسيق، التكامل والاندماج، كذا على فعالية المؤسسة، ذلك يرجع أيضا إلى سوء استخدام الوسائل التقنية<sup>2</sup> وكيفيات الأخذ بها، فأغلب المؤسسات الجزائرية الاقتصادية نجد بداخلها كل التجهيزات الإعلامية لكن دون توفر ما يكملها من الكفاءات الضرورية لاستعمالها وحتى إعداد البرامج المؤهلة والمناسبة للظروف والتقنيات الحالية مع غياب الاهتمام والجدية في استعمالها والوعي الحقيقي لأهدافها نظرا لضعف تكوين وكفاءات المسؤولين في هذا المجال.

**2- إجراءات تفعيل نظام الاتصال الداخلي:** مما سبق يتبين لنا أن نظام الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يتعرض إلى العديد من المعوقات بالإضافة إلى معوقات كانت نتيجة للأنماط التسيير البشرية القائمة بداخلها، و التي أثرت سلبيا على مستوى الأداء وفعالية، لذلك يجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات المتمثلة في ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - Jean Marc , Décaudin, opcit, P56.

<sup>2</sup> - سعيد أوكيل، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص202.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد، عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 294.

- الإصغاء الجيد لعاملين.
  - رفع معدلات الثقة بمحيط العمل.
  - اختيار قناة الاتصال الجيدة.
  - التخطيط الجيد لعملية الاتصال وتحديد أهدافها وكذا استشارة الاتجاهات الأخرى للاستفادة من الفرص المتاحة.
  - متابعة الاتصالات والنظرة المستقبلية لها.
  - التواءم بين الأفعال والاتصال وكذا ملكية المعلومات.
- فبتطبيق هذه التعليمات تتمكن المؤسسة من تحسين ورفع أداء مواردها البشرية نظرا لأهمية العملية الاتصالية في إحداث تغيرات إيجابية في معارفهم وتطوير مهاراتهم وتوجيه سلوكياتهم وتحفيزهم.

وعليه يمكن القول أنه يجب إعادة النظر في نظام الإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالخصوص العمومية منها حيث يتم إدخاله ضمن سياسة شاملة لتطوير التسيير الفعال واستعمال التقنيات الحديثة فيه وربط هذا النظام ومحيطه في إطار استراتيجية متكاملة حتى تتمكن من المزايا التي يقدمها هذا النظام انطلاقا من الاستغلال الجيد للطاقات البشرية والأجهزة الموجودة فيها لكي تحقق الأداء الفعال لكل الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

سادسا: معوقات الأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية:

### 1- البيئة الاجتماعية والقيم الثقافية السائدة:

إن التقاليد، القيم والعادات السائدة داخل المجتمع تنعكس على الممارسات الإدارية والتنظيمية في إدارة المؤسسات والعملية الإنتاجية بداخلها حيث يرى دوتشي في هذا السياق



أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة على التنمية الاقتصادية<sup>1</sup>، فهو يميز بين التقاليد الإيجابية للصناعة التي علمت الأفراد قيمة التوفير، الوقت، فائدة العمل، الضبط، الدقة والثبات واستعمال الوقت... والمحافظة على الاتفاقات والمواعيد وبين الثقافة المضادة للتنمية التي يراها داخل المجتمعات المتخلفة، ففي مجتمعنا ازداد الاهتمام بالتجارة والربح السريع دون الاهتمام بالعلم والقانون وإن كان ذلك في حدود كفاءات التحايل عليها في المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو المستوى الإداري.

**2- تعقيد النظام الإداري الجزائري:** إن النظام الإداري في المؤسسات الجزائرية ليس قائم على أسس ومبادئ علمية حيث أنه مبني على العلاقات الشخصية<sup>2</sup>، بالإضافة إلى تقشي البيروقراطية التي أدت إلى المعارضة والخراب من طرف الطبقات المحرومة، تأزم الوضع الاجتماعي لاختفاء الثقة بين السلطة وباقي أفراد المجتمع، مما يؤثر على تعطيل الجهاز الإنتاجي.

**3- فشل دور التربية وأنظمة التعليم وتكوين العامل الجزائري:** يشهد الاقتصاد الجزائري انعطاف محسوس في متطلبات المؤسسات الاقتصادية في مجال اليد العاملة المتخصصة مع تغير التجهيزات وتطور طرق الإنتاج وعليه يستلزم في هذه المرحلة إعادة النظر في منظومة التكوين المهني، والتكوين العالي من أجل ضمان تطوير الانتقال من المنظومة التربوية إلى الحياة العملية بضمن أفضل الإمكانيات التكوينية وإعادة النظر في البرامج وإثرائها حسب المتطلبات الجديدة.

<sup>1</sup> - ناصر دادي، عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>2</sup> - ، نفس المرجع، ص 183.

4- **ضعف هياكل ونظم التكوين السائدة:** على الرغم من الجهود المبذولة من طرف المؤسسات الاقتصادية في تطوير طرق التكوين إلا أن هناك بعض المشاكل منها عدم ربط بين سياسة التكوين والتوظيف وكذا عدم ربط عملية التكوين بالترقية في المؤسسة وهو الأمر الذي تبين لنا عندما تطرقنا لنظام التكوين في المؤسسات الاقتصادية وغياب المعايير والمقاييس الدقيقة لأداء المؤسسات على المستوى الفني والتنظيمي والعناصر البشرية مما تسبب في كثرة التغيرات الهيكلية وتعقيد الإجراءات والعمليات الإدارية.

عليه لغرض التصدي لهذه العراقيل يتوجب على المؤسسة الاهتمام بالدرجة الأولى بالعنصر البشري بداخلها حتى تتمكن من التعرف على نقاط الضعف والقوة التي تتبين من خلال الاستراتيجية الفعالة للقوى العاملة التي تعتمد برامج معيارية وموضوعية في إطار تكوين وتحفيز العمالة وبناء نظام اتصالي فعال بما يضمن الرضا والولاء لهذه العمالة من خلال بذل مجهودات وتفانيها لعملها وبذلك تجد المؤسسة نفسها قد حققت أهدافها.

## خلاصة الفصل:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الوسيلة الأساسية لإحداث التنمية والتطور في مختلف ميادين الحياة، فقد أسندت هذه المهمة للمؤسسات الاقتصادية في المجتمع الجزائري منذ حصوله على الاستقلال، من خلال تبني سياسة تنموية التي تجسدت في استراتيجية التصنيع في الستينات، إلا أنها عرفت حالات عجز وعدة مشاكل بسبب أنماط التسيير المنتهجة، بالإضافة إلى مجموعة من العراقيل التي تتعلق بعدة عوامل مرتبطة بالبناء الثقافي والاجتماعي للمجتمع وطبيعة الفرد بداخله الذي يتأثر بها. فأمام تلك الأوضاع سارعت الدولة القيام بالعديد من الإصلاحات التي تستمر إلى يومنا هذا، ولغرض مساندة التغيرات والمستجدات التي أفرزتها البيئة الدولية بإدماج الاقتصاد الجزائري بالاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق والتنافسية، لكن يبقى على هذه المؤسسات المزيد من الجهود والبحاث في استراتيجيات فعالة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المرسومة بالقدر الكافي، ويتسنى للفرد الجزائري أن يعيش في ظروف أرقى لما هو فيها.

الباب الثاني:  
الإطار الميداني  
للدراسة

## الفصل الخامس

تقديم للمؤسسة المستقبلية « Soficlef » وخصائص المبحوثين

تمهيد

أولاً: التعريف بالمؤسسة المستقبلية « Soficlef ».

ثانياً: نشاطات المؤسسة

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة « Soficlef »

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يقتضي محاولة إسقاط مفاهيم نظرية على الواقع العملي، ومعرفة تطبيقاتها داخل المؤسسات الاقتصادية من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا والتي تتناول إستراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة.

فنظرا للدور الاستراتيجي للتكوين، نظام الحوافز والاتصال الداخلي، كذا الرضا عن العمل هذه المتغيرات التي تدخل ضمن استراتيجية تفعيل الأداء والتي تكمل الاستراتيجية العامة، ارتئينا أن نقوم بمتابعة دور أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة 'Soficlef' من خلال مصالحتها المختلفة والمجهودات المبذولة من طرفها وآلية تسيير استراتيجية التكوين والتحفيز بالإضافة إلى نظام الاتصال الداخلي والبحث في مسألة الرضا عن العمل فيها ومدى أهميته في تفعيل أداء الموارد البشرية بداخلها وهذا في ظل التغيرات السريعة الحادثة وجل التهديدات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة اليوم بالخصوص 'Soficlef'. وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

فنبداً بتعريف مؤسسة 'Soficlef' خلال سرد لمحة تاريخية عن ميلادها وموقعها وتطورها، يليه ذكر نشاطاتها. في الأخير قمنا بعرض خصائص المبحوثين.

### أولاً: التعريف بالمؤسسة المستقبلية 'Soficlef':

إن التطرق إلى واقع استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسة والحديث عن الإجراءات والأساليب التي تتبناها هذه الاستراتيجية، تجدر بنا الإشارة إلى التعريف بها، باستعراض لمحة تاريخية عن ميلادها إلى يومنا هذا بالعبور على مراحل تطورها وكذا نشاطاتها .

تعتبر مؤسسة 'Soficlef' مؤسسة اقتصادية خاصة من صنف الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) تختص في ميدان تجارة و صناعة مواد الخردوات العامة، بما فيها لوحات الترقيم السيارات ، مقابض الأبواب و النوافذ...

تقع هذه المؤسسة في شارع 03 رابع شبكة بلدية سي مصطفى " بولاية بومرداس. كانت بداية هذه المؤسسة في سنة 1994 في محل ذو مساحة 7 م<sup>2</sup> بمدينة الجزائر العاصمة، حيث تنشط في تجارة منافذ المفاتيح المستوردة، ثم تشهد هذه المؤسسة تطورا معتبرا على فترات زمنية التي يمكن توضيحها في ما يلي:

- **1995:** في تلك الفترة عرف هذا الميدان من النشاط قلة المنتجين ونقص الموزعين لهذه السلعة أي منافذ المفاتيح، فقامت بتوسيع هذا المجال لتهتم بعملية بتوزيع المفاتيح على مستوى الوطني والشروع في صناعة وإنتاج لوحات ترقيم السيارات.
- **في سنة 1997:** أصبحت المساحة التي كانت تشتغل فيها ضيقة ، فتقوم بتغيير مقرها دائما بنفس العنوان لتنتقل إلى مساحة 40م<sup>2</sup>، لتوسع معاملاتها التجارية وذلك بإستراد منافذ المفاتيح مع المعمول الإسباني "JMA" وتصبح أكبر مؤسسة موزعة في الجزائر تحت اسم "Sarl Sofiane" .
- **في سنة 1998:** قامت بتغيير اسمها التجاري لتصبح المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة 'Soficlef' .
- **في سنة 1999:** قامت بإمضاء عقد عمل مع الشركة الفرنسية FAAB المتخصصة في صناعة لوحات ترقيم السيارات، وهو الشيء الذي أعطى لها فرصة الاستثمار أكثر في هذا النوع من المنتج لتصبح المنتج والموزع الأول في الجزائر للوحات ترقيم السيارات حسب المعايير الأوروبية وعليه انتقلت إلى محل بمساحة 150 م<sup>2</sup> بالمدينة نفسها.

- في سنة 2000: تسجل هذه المؤسسة انتاج أزيد من 300.000 لوحة ترقيم سنويا و توسيع قنوات توزيع المفاتيح واللوحات والاستجابة للزبون و إرضاءه.
- في سنة 2002: قامت بإمضاء عقد عمل مع المنتج المصري "أرحام" مصنع المفاتيح تحت علامة "IZO" لغرض تنويع و المنتج ومد الزبون الحرية في الاختيار وتوفيره.
- في سنة 2003: تعمل المؤسسة على توسيع و توزيع أصناف المنتوجات أخرى بتسويق مقابض الأبواب لمنتجات "HAMEL" و "HUSNA".
- في سنة 2004: قامت ببناء مبنى خاص لها في نواحي الجزائر العاصمة على مساحة 900 م<sup>2</sup> و توفر مناصب شغل أخرى حيث أصبحت تضم 35 موظف.
- في سنة 2005: تقوم بإعادة بناء هذه المؤسسة بتسجيل علامة "Soficlef" عند INAPI وإنشاء موقف للسيارات الذي يتعدى لـ 10 سيارات بالإضافة إلى إنشاء وحدة تركيب للمقابض.
- في سنة 2007: تم الشروع في إنتاج مقابض الأبواب و لوحات الترقيم، مما تطلب يد عاملة أكثر ليصل عدد العاملين فيها إلى 60 عامل.
- في سنة 2009: تنتقل هذه المؤسسة إلى مقرها الجديد في سي مصطفى "بومرداس" الذي يتربع على مساحة 35000 م<sup>2</sup>، يمتلك مستودع ذات نظام تخزين حديث.
- في سنة 2011: تعرف هذه المؤسسة تطورا ملحوظا في مجال الانتاج أيضا فترفع من إمكانياتها في إنتاج المقابض و Crémone و بداية صناعة la barre de crémone
- في سنة 2012: الحصول على خطين صناعيين للوحات الحديثة و لتسجل ارتفاعا معتبرا من كمية إنتاجها لتصل إلى 21.000.000 لوحة سنويا. كما حققت تصديرها الأولي نحو المغرب للوحات ترقيم بالإضافة إلى إدخال أصناف أخرى من المنتوجات مثل آلة تلحيم، منظف ذات الضغط العالي...



- في سنة 2013: تعرف هذه المؤسسة بداية تركيب مفتاح المفاتيح على مستوى الوحدة الإنتاجية، بالإضافة إلى إدخال أدوات الإشغال اليدوية و Disques .
  - في سنة 2016: إنتاج لوحات الترقيم حسب المعايير الفرنسية و تقوم بتصديرها نحو فرنسا.
  - في سنة 2017: تحصل هذه المؤسسة على شهادة نظام إدارة الأعمال ISO 9001 كما يصل عدد الموظفين لديها إلى 290 عامل.
- ثانيا: نشاطات المؤسسة:

كما سبق و أن أشرنا عند استعراض اللوحة التاريخية لها يتبين لنا أن نشاط هذه المؤسسة يتفرع إلى نوعين:

**1.النشاط التجاري:** يتمثل النشاط التجاري الذي تمارسه هذه المؤسسة بتجارة سلع الخردوات العامة بما فيها لوحات ترقيم السيارات، مقابض الأبواب والنوافذ، منافذ المفاتيح، أدوات الأشغال العامة، أبواب المنازل، مستلزمات السيارات وأكسسواراتها وغيرها من أدوات الخردوات، وغالبا ما تكون هذه السلع مستوردة من الخارج.

تمتد قنوات توزيع السلع المنتجات من الشمال إلى الجنوب و من الشرق إلى الغرب والتي تجمع حوالي 2000 زبون.

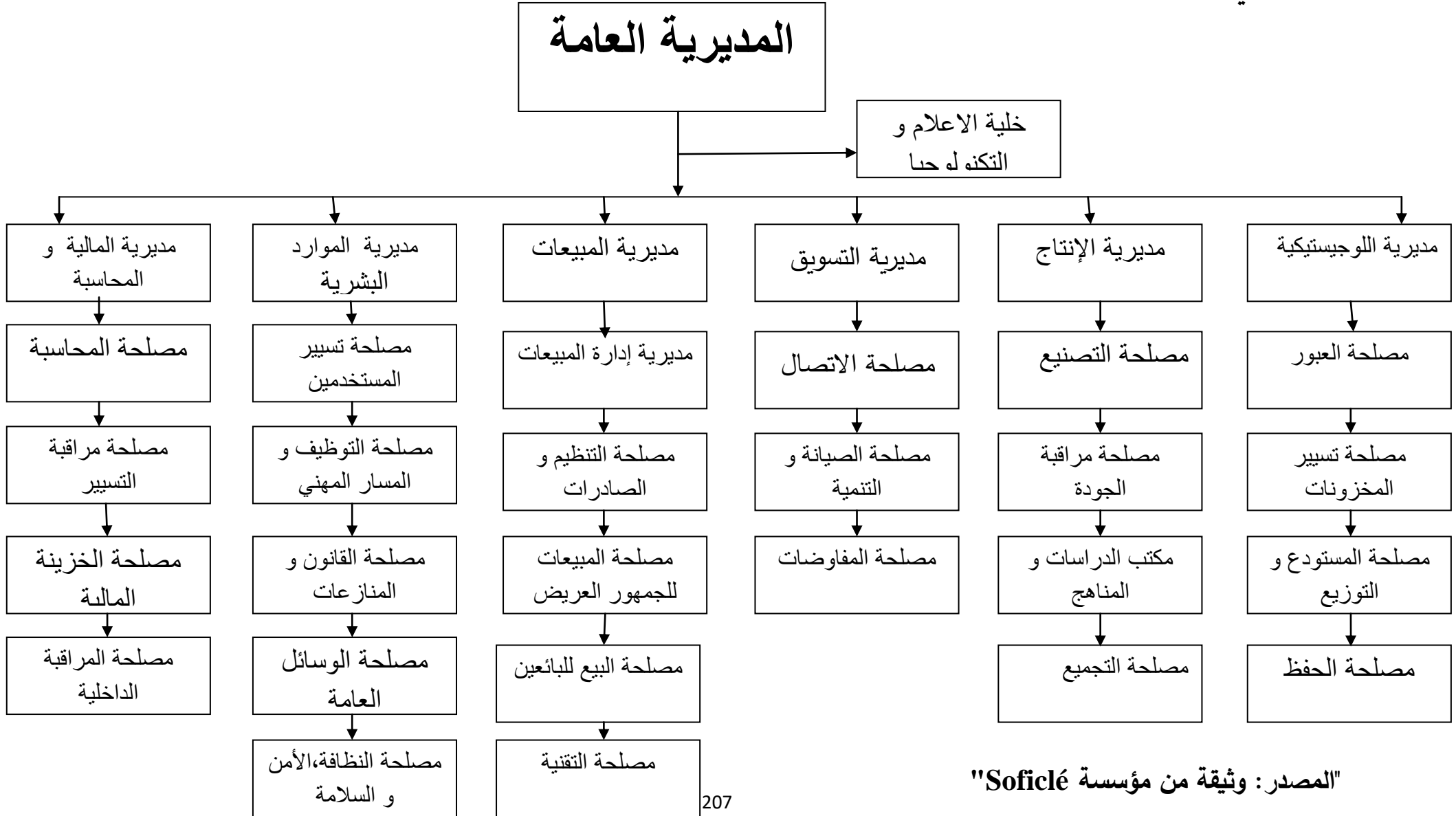
كما تضمن هذه المؤسسة عملية نقل وتسليم البضائع لزبائنها حيث تجند في الخدمة من أجل ضمان سلامتها أكثر من 60 سيارة بمختلف أنواعها عبر قنوات التوزيع على المستوى الوطني.

**2.النشاط الصناعي:** تتخصص هذه المؤسسة في صناعة لوحات ترقيم، صناعة مقابض الأبواب و النوافذ بالخصوص بالإضافة إلى بعض الأدوات البسيطة الخردوات...

تصل القدرة اليومية في الإنتاج عند هذه المؤسسة إلى الحصص التالية:

- 10.000 قطعة لوحة ترقيم السيارات.
- 8000 مقبض الأبواب.
- 5000 مقبض النوافذ.
- 3000 قفل المفاتيح تركيب.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "Soficlé":



"المصدر: وثيقة من مؤسسة Soficlé"

رابعاً: عرض و تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

تساعد البيانات الشخصية الباحث على التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل المعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة و أهدافها. فقد اشتملت استمارة الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية ضمنت 08 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى الدراسي، الفئة السوسيو مهنية، الأقدمية في العمل، بعد مكان العمل عن الإقامة، الأجر المتقاضى. هذه البيانات نتعرض لها في الجداول الآتية:

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	142	%88.75
أنثى	18	%11.25
المجموع	160	%100

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت %88.75 في حين قدرت نسبة الإناث بـ %11.25. من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن معظم المبحوثين ذكور وهذا يعود إلى طبيعة العمل. فمن خلال زيارتنا لوحدات المؤسسة سجلنا أن جنس الإناث يتركز في الوحدات التنظيمية الإدارية، فعلى سبيل المثال فوحدة الإنتاج لاحظنا غياب العنصر الأنثوي فيها وعند تقربنا للمسيرين لمحاولة تفسير هذا الواقع فيقول أن هذا العمل يحتاج إلى نوع من الجهد، كما يمكن تفسير هذه النتيجة الى نوع المنتجات حيث أنه يتعذر تجنيد العنصر النسوي حتى في مجال التسويق و التجارة.

جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
30.63%	49	[30-20]
44.38%	71	[40-30]
16.87%	27	[50-40]
8.12%	13	50 سنة و أكثر
100%	160	المجموع

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة و ذلك راجع إلى كون كل مرحلة عمرية لها اهتماماتها و حاجات محدودة . فنسجل أغلبية المبحوثين يتراوح سنهم بين 30 حتى 40 سنة حيث وصلت نسبتهم إلى 44.38%، تليها نسبة 30.63 % من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 20 و أقل من 30 سنة. في حين نسجل نسبة قليلة فيما يخص الفئات الأخرى حيث نلاحظ 16.87% لفئة 40 و 50 سنة أما عن فئة المبحوثين الذين يصل أعمارهم بين 50 سنة و أكثر فنسجل نسبة 8.12%.

إذن نستنتج أن معظم المبحوثين يمثلون الفئة الشابة فهذه المؤسسة تحوي على أكبر عدد من اليد العاملة الشابة هذا السن الذي يمثل سن العطاء وبذل المجهودات وخلق روح المبادرة، يحقق استغلال طاقاتها الفردية.

جدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية:

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
31.25%	50	عازب
68.75%	110	متزوج
100%	160	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين موزعون على مؤشرين نجد أكبر نسبة منهم و التي تصل إلى 68.73 متزوجون أما من البقية الذين يمثلون 31.25 فهم عازبين.

جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
22.5%	36	متوسط
42.5%	68	ثانوي
35.00%	56	جامعي
100%	160	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي، حيث أن أكبر نسبة منهم و تمثل 42.5% لهم مستوى ثانوي، تليها نسبة معتبرة و التي تصل إلى 35% هم جامعيين و في الأخير نسجل نسبة 22.5% لديهم مستوى متوسط.

نستنتج أن هذه المؤسسة تهتم بالمستوى التعليمي للعاملين حيث يعتبر هذا المؤشر أهم المؤشرات التي يركز عليه أثناء التوظيف، فمعظم المبحوثين وحتى الأفراد العاملين الآخرين لديهم مستوى عالي من التعليم وهذا يدل على درجة كبيرة من الوعي لدى المدراء المسيرين لأهمية التعليم الذي سوف يساعدها على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المتبينة، نظرا لسهولة استيعاب العاملين لكل ما يتطلب منهم و ما يحدث في المؤسسة.

جدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية.

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
60.00%	96	عامل تنفيذ
23.75%	38	عامل متحكم
13.13%	21	إطار
3.12%	5	إطار سامي
100%	160	مجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم عمال (تنفيذيين، ) تليهم نسبة 23.75% من عمال متحكمين في حين نسجل نسبة قليلة من الإطارات و التي تمثل 13.13% في الأخير نلاحظ نسبة قليلة جدا تصل إلى 3.12% هم إطارين ساميون. من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه المؤسسة تعتمد على العاملين التنفيذيين الذين يمثلون أكبر نسبة من الموارد البشرية بداخلها لأنها مؤسسة إنتاجية و خدماتية (التجارة) في نفس الوقت، و ما على المسيرين إلا التحكم في هذه الفئة المهمة في تحقيق الأهداف، و من جهة أخرى لهذه المؤسسة تقسيم إلى صنفين الإطار السامين الذين يمثلون المدراء المسيرين، إلى جانب الإطار كالعاملين المكلفين بالمبيعات و تنفيذ القرارات الإدارية .

جدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب الأجر المتقاضي:

النسبة	التكرار	الأجر المتقاضي
55.63%	89	[30 - 40 ألف]
20.63%	33	[40 - 50 ألف]
11.87%	19	[50 - 60 ألف]
08.12%	13	[60 - 70 ألف]
3.75%	06	70 ألف و أكثر
100%	160	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين يتقاضون أجر يتراوح بين 30 إلى أقل من 40 ألف دينار جزائري حيث تبلغ نسبتهم 55.63%، تليها نسبة 20.63% تتراوح أجورهم بين 40 ألف دينار إلى أقل من 50 ألف دينار فنسجل نسبة قليلة منهم و التي تصل إلى 11.87% يتقاضون مرتب من 50 ألف إلى أقل من 60 ألف دينار جزائري. كما نسجل أيضا نسبة قليلة من العمال المبحوثين الذين تتراوح أجورهم بين 60 ألف دينار إلى 70 ألف دينار حيث أنها فئة ضئيلة جدا منهم فأجرهم يتعدى 70 ألف دينار جزائري.

إن هذا التباين في الأجور يعود بالدرجة الأولى أو نقول أنه مرتبط بطبيعة الفئة السوسيو مهنية لكل عامل. حتى أن عامل الأقدمية يلعب دور هام في تفاوت الأجور لدى العمال في المؤسسة، و هذا ما ستبينه معطيات الجداول اللاحقة.



جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

النسبة	التكرار	الأقدمية
23.13%	37	أقل من 05 سنوات
42.25%	66	[5-10 سنوات]
24.37%	39	[10-15 سنوات]
11.25%	18	[15-20 سنة]
100%	160	المجموع

إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء المهام وهو ما يعود على المؤسسة بالفائدة الكبرى للتطور والتقدم نحو الأفضل و ضمان الاستمرارية والبقاء. فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة من المبحوثين عادت إلى فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل لدى المؤسسة إلى ما بين 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث يمثلون نسبة 23.13%، تليها نسبة من الذين لم تصل فترة عملهم الخمس سنوات حيث تمثل 42.25%، في حين نسجل نسبة 24.37% من المبحوثين أقدميتهم تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة. في الأخير فنسجل نسبة قليلة منهم و تمثل 11.25% فالأقدمية عندهم نجدها تتراوح بين 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، حيث هذه الأخيرة أي (20 سنة) هي مدة وجود و استمرارية هذه المؤسسة. فمن خلال هذه المعطيات على أن هناك نوع من الاستقرار داخل المؤسسة و أيضا الحركة من حيث التوظيف.

جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب بعد المسافة من مكان العمل إلى إقامتهم.

النسبة	التكرار	بعد المسافة
19.37%	31	قريب
54.38%	87	متوسط البعد
26.25%	42	بعيد
100%	160	المجموع

بمتابعة معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين، أدلوا بتوسط البعد لمكان العمل على مكان الإقامة حيث وصلت نسبتهم إلى 54.38%، تليها نسبة 26.25% من الذين صرحوا ببعد المسافة وأخيرا نسجل 19.37% منهم كانت إجابتهم تدل على قرب المسافة.

فمن خلال هذه النتائج، يمكن القول أن مؤسسة 'Soficlef' توظف من كل الجهات، فلم يكن مؤشر المسافة بين مكان العمل والإقامة الأهم في ذلك و هذا ما يدل على أنها تعطي الأولويات أكثر لمؤشرات أخرى كالخبرة في ميدان العمل، الشهادة، روح الشخصية لدى الفرد وغيرها كما صرح لنا المسؤول عن التوظيف في هذا الشأن.

### خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل استعراض معلومات مفصلة بما يتعلق بالمجال المكاني للدراسة و الذي يتمثل في المؤسسة الاقتصادية الخاصة SOFICLEF من حيث نشأتها ، تطورها ونشاطاتها، كما تبين لنا خصائص المبحوثين من خلال وصف معطيات الجداول التي تحملها بالتركيز على متغير الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأجر المتقاضي والأقدمية في العمل وغيرها التي قدمت لنا معلومات أولية فيما يخص العنصر البشري داخل هذه المؤسسة و جعلنا نفهم أكثر هذا الموضوع من خلال ربطها بالمتغيرات الأخرى المتعلقة بفرضيات الدراسة المتناولة لاستراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة في جداول بسيطة وأخرى مركبة.

## الفصل السادس:

### استراتيجية تفعيل الموارد البشرية مؤسسة "Soficlef"

تمهيد:

أولاً: استراتيجية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef".

ثانياً: استراتيجية نظام الحوافز في تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef".

ثالثاً: استراتيجية نظام الاتصال الداخلي في تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef".

رابعاً: استراتيجية تحقيق الرضا عن العمل في تفعيل الموارد البشرية في مؤسسة "Soficlef".

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

لقد تم سابقا في الاطار النظري توضيح استراتيجية تفعيل اداء الموارد البشرية من خلال استعراض أدبيات بعض المنظرين واجتهادات بعض العلماء والباحثين، ففي هذا الاطار سنحاول استعراض البيانات المتحصل عليها من الميدان في هذا الشأن، تحليلها واعطائها المعنى السوسولوجي لها من أجل التوصل الى تأكيد أو نفي الفرضيات المصاغة.

**أولا: استراتيجية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في مؤسسة « Soficlef »**

فيما يلي سوف نستعرض مجموعة من البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، المدونة في جداول احصائية حول التكوين و مدى الاهتمام به في استراتيجية في تفعيل أداء الأفراد العاملين.

**جدول رقم (10): مدى اهتمام الرؤساء بالمسار الوظيفي.**

النسبة	التكرار	اهتمام الرؤساء بالمسار الوظيفي
2.5%	04	لا يهتمون
23.75%	38	نوعا ما
73.75%	118	يهتمون كثيرا
100%	160	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا باهتمام الرؤساء بالمسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، حيث تصل نسبتهم إلى 73.75%، تليها نسبة 23.75% أجابوا على أن الرؤساء نوعا ما يهتمون بمسارهم الوظيفي وأخيرا نسبة ضئيلة جدا 2.5% يبينون عدم الاهتمام بهذه العملية داخل المؤسسة.

إذن من خلال ما سبق، نستنتج أن المؤسسة 'Soficlef' تتولى العناية الهامة بالمسار الوظيفي للأفراد العاملين، فهذه العملية نشاط مهم يحقق عدة مزايا للمؤسسة والعمال في نفس

الوقت. فتمكن المؤسسة بواسطته من دراسة التنمية الوظيفية، التعرف الافراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية و المهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم الى برامج التدريب والتكوين. هذا الأمر يتيح فرصة تحسين استخدام العمال ويزيد من إرضائهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجيتها، لأنها توفر لهم امكانية تقليد وظائف متتالية للأفراد العاملين على امتداد عمرهم الوظيفي في المؤسسة الذي له تأثير كبير على طموحاتهم، اتجاهاتهم وامالهم ومشاعرهم. نجد هذه المؤسسة قامت بتخصيص مصلحة كاملة تهتم بهذا المجال، التي يمكن النظر إليها كمصلحة للتكوين نظرا لتداخل الأهداف بين العمليتين، "الإدارة الجيدة هي التي تولى الاهتمام المتنامي بالتطوير الوظيفي و إتاحة الفرصة للتقدم والتي تقود إلى قوة بشرية سعيدة منتجة. فكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمنظمة<sup>1</sup>. من خلال الاهتمام بالمسار الوظيفي لهؤلاء العاملين تقوم المؤسسة بتنميتهم وهو الشيء الذي يحفزهم ويجعلهم يتمكنون من استخدام كل طاقاتهم الذهنية و النفسية و توجيههم الى أحسن استغلال لتلك الطاقات، ذلك يعني بالمقابل زيادة طموحاتهم في مستقبل وظيفي زاهر وناجح وبالتالي يصبح أكثر جاذبية إلى تلك المؤسسة. بذلك تكون المؤسسة أكثر احتفاظا بالعنصر البشري الموهوبة الطموحة. كما أن هذا المجال يساعد العاملين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات المنصب الذي يشغله، كما تساعد البرامج بتكفل بدراسة التنمية المسار الوظيفي للعاملين في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتكوين التي تمكنهم للوصول إلى تلك المناصب.

أما بالنسبة للمؤسسة فالاهتمام بهذه العملية يجعلها تقضي على حالات التكس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف التي تؤدي إلى جمود نظام الترقى عبر المستويات الوظيفية

<sup>1</sup> - عادل حرحوش، الصالح، مؤيد سعيد، السالم ، مرجع سبق ذكره، ص 212.

وتنعكس سلبيا على دافعية الأفراد إلى العمل. من جهة أخرى الاهتمام بالمسار الوظيفي يعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة لاستقطاب المزيد من الكفاءات حتى من الخارج.

**جدول رقم (11): يوضح تقييم المشرف لأداء العامل.**

النسبة	التكرار	تقييم المشرف لأداء العامل
88.13%	141	نعم
11.87%	19	لا
100%	160	المجموع

من خلال هذه النتائج، يتضح لنا أن أعلى نسبة تصل إلى 88.13 % من المبحوثين يؤكدون على وجود مشرف يقوم بتقييم أداء العاملين، في حين نجد نسبة قليلة جدا ينفون وجود هذا المشرف والتي تصل نسبتهم إلى 11.87%..

إذن نستنتج أن معظم المبحوثين لديهم مشرفين يتابعون عملهم. فنظرا لأهمية المشرف الذي يقوم بتابعة طريقة الأداء ويسهر على تفعيله فالمؤسسة لم تفرط في تعيينه مما يضمن السير الحسن والفعال للأداء، و الذي من خلاله تحقق الأهداف سواء في مرد ودية الإنتاج و نوعيته و حتى خلق جو ملائم محفز للعمل من خلال تعليمات و توجيهات ذلك المشرف و هو ما يضمن السير الفعال والحسن للأداء ،

فعملية قياس الأداء ذات أهمية مزدوجة حيث يتمكن المسيرين للعملية الإنتاجية من التحكم على دقة الخطط والاستراتيجية التي تعتمد عليها في متابعة الموارد البشرية، أما على مستوى العاملين فهي وسيلة يتعرف من خلالها العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه مما يمكنه من تطوير نطاق قوته واستدراك ومعالجة ضعفه.

ومن جانب آخر، باعتبار عملية تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالأجور والمكافآت والحوافز، الترقية، وغيرها من الإجراءات مما يدفع العاملين لبذل مجهودات أكثر وهذا بالإضافة إلى ما تكشفه عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استغلالها

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

ولزيادة مستوى الأداء ومن ثم فهي تساعد في تحديد الاحتياجات التكوينية والتنموية للعاملين لسد الثغرات في مستوى الأداء، ذلك أن تقييم الأعمال باستمرار ورقابة أداء العمال سوف يساهم في رفع الروح المعنوية لدى هؤلاء العمال بخلق مناخ جدي للعمل ليسعى إلى تحسن أدائهم ذاتيا.

عموما يمكن القول أن عملية تقييم الأداء ترتبط بالخطوة الاستراتيجية، كون نتائج العملية تمثل مؤشرات واقعية توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في إمكانية استثمار الطاقات البشرية بشكل فعال.

### جدول رقم (12): مدى الاستفادة من التكوين عند الالتحاق بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	الاستفادة من التكوين
78.75%	126	نعم
21.25%	34	لا
100%	160	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين و التي تصل الى 78.75 % استفادوا من التكوين عند الالتحاق بالمؤسسة بعد تعيينهم، و ذلك مقابل نسبة 21.25 % التي لم تتلق التكوين عند تعيينها.

هذه النتائج تدل على اهتمام هذه المؤسسة بالتكوين، و مدى وعيها بهذا العامل من حيث كونه أهم المقومات التنموية البشرية لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض الأداء العامل و كفاءته تعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل الإدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لمواجهة هذا الانخفاض، حيث ينتج من هذا التدخل رفع مستوى أداء العامل و تفعيله إلى مستوى المقاييس المطلوبة من خلال إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات العامل مما يساعده على أداء مهامه بطريقة أفضل بتزويده



بالمهارات والمعارف والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجه في المؤسسة و من ثم تحقيق أهداف الفعالية. وهذه العملية مخططة في إطار استراتيجية خاصة.

ومن جانب آخر فإن دخول مؤسسة 'Soficlef' وحصولها على شهادة "الإيزو" الدولية التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال تضافر جهود جميع الموارد البشرية المتدخلة في المؤسسة للعمل على تحسين السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة جعلها أيضا سريعة و مرنة في تعاملها وتكثف جهودها وبالأخذ بنظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية بما فيها السلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، نظم القيادة و إجراءات العمل والأداء. فهذه المعايير ليست لتحسين الجودة فقط، بل أنها تزيد من ارتباط العامل وابتكاره و مشاركته في العمل. فمن بين الأهداف المؤسسات التي تطبق معايير الإيزو هو رفع من مستوى الأداء العام للمؤسسات، تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة و تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال و هذه كلها أهداف تستلزم الاهتمام الجيد بالتكوين في المؤسسة سعيا لتحقيقها.

فالمؤسسة الحديثة التي تصارع التحديات من أجل التكيف مع أنماط التقدم والتطورات الحاصلة لابد لها أن تتفاعل مع متطلبات وضرورية تطوير معارف العاملين بها وذلك بخلق قضاء تجعلهم أكثر تأقلم مع بيئة العمل من أجل تقديم منتجات عالية الجودة-

إدماج فضاءات تطوير معارف العمال نظرا أما لها من أهمية في تفعيل أدائهم حيث تساهم هذه الفضاءات بتزويد العمال بمعلومات ثرية عن أدائهم التي سوف ويضفونها من أجل التحكم والسير السليم للعملية الإنتاجية ومنه وضع الحد للحوادث التي يعود أسبابها الجهل لمراحل وقلة الخبرة لخطوات العملية الإنتاجية . فهذه يمكن اعتبارها فضاءات مكملة لعملية التكوين وكما القول الاستيعاب والاستفادة أكثر في تحسين المعارف والمهارات التي تغدو بالقدرات والمؤهلات التي يحتاجها العمال للأداء الفعال لوظائفهم في إعداد استراتيجية محكمة في تفعيل أداء الموارد البشرية من خلال التكوين.

جدول رقم (13): مدى الاهتمام الإدارة بالمسار الوظيفي وتوفير مجالات تطوير

المعارف.

المجموع		لا		نعم		توفير مجالات لتطوير المعارف الاهتمام بالمسار الوظيفي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	4	100	4	%0	0	لا يهتمون
%100	38	%23.68	9	76.32%	29	نوعا ما
%100	118	%68.64	81	%31.36	37	يهتمون
%100	160	%58.75	94	%41.25	66	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة و التي تصل إلى 58.75% من المبحوثين صرحوا بعدم وجود مجالات لتطوير المهارات و المعارف مقابل نسبة معتبرة منهم 41.25% فهم يؤكدون على وجودها. عموما أغلبية المبحوثين يدلون على عدم وجود فضاءات داخل المؤسسة لتطوير معارفهم. فيبقى على هذه المؤسسة توفير المجالات لتطوير و تنمية معارف و مهارات عمالها، ذلك أن الأخذ بالاستراتيجية التكوينية تعتبر عامل مهم في هذا الشأن. فهذه المجالات و مدى تطويرها قد تختلف عبر المستويات الإدارية و حتى أهمية و حساسية المنصب الذي يشغله العامل، فعند مقابلتنا للمدير المسؤول عن الموارد البشرية عن هذه القضية، أكد لنا تفكيرهم حول مشروع يهتم بتطوير هذا المجال داخل هذه المؤسسة فعلى سبيل المثال: توفير مكتبة داخل المؤسسة، الانترنت و حتى فضاء لطرح المشكلات التي يواجهها العمال أثناء أدائهم للمهام.

فبقراءتنا لهذه المعطيات حسب مدى اهتمام الإدارة بالمسار المهني يبين الجدول أن كل المبحوثين الذين صرحوا بعدم الاهتمام بالمسار أن المؤسسة تتوفر على مجالات تطوير المعارف و المهارات ، في حين نسجل عند فئة الذين يرون أنه نوعا ما تهتم الإدارة بمسارهم

الوظيفي أن أعلى نسبة تصل إلى 76.32% يؤكدون وجود مجالات التطوير للمهارات و المعارف مقابل 23.68% من ينفي ذلك. أخيرا نلاحظ عند فئة المبحوثين الذين يرون اهتمام الإدارة بالمسار الوظيفي لهم، فأغلبيتهم صرحوا بعدم وجود مجالات لتطوير المعارف و المهارات و ذلك بنسبة 68.64% مقابل نسبة 31.36% يؤكدون العكس .

فالمفقت للانتباه أنه معظم المبحوثين ينفون وجود هذه المجالات الا أن فئة معتبرة لا يمكن اهمالها نجدها تصرح العكس هذه النتيجة قد تفسرها طبيعة عمل المبحوثين و اهتماماتهم الخاصة بهذا المجال، يجب على المؤسسة الحديثة سعيا لتفعيل أداء الموارد البشرية على طريقتها الخاصة، كما أن لهذا المجال دور في توجيه هذه السلوكات. من جانب آخر فالاعتقاد بعدم الاهتمام بالمسار الوظيفي يؤدي بهم الحكم بعدم توفر مجالات لتطوير معارفهم فهذا الأخير عامل مهم ويعتبر من بين المجالات المهمة في إعداد الفرد العامل والنهوض بقدراته ومنحه الفرصة لتطوير معارفهم وحتى التقدم والتطور في وظيفته.

و من جانب آخر فالفئة المعتبرة التي تنفي وجود المجالات بالرغم من الاهتمام بالمسار الوظيفي يمكن تفسيره قد يعود إلى طبيعة العمل البسيط الذي يؤديه فلا يحتاج إلى مجالات لتطوير المعارف و المهارات و حتى أن وجدت فهي قليلة بالنسبة لهم و طموحاتهم في الرفع من قدراتهم و كفاءاتهم المهنية بالخصوص للفئات الإطار السامية نظرا لأهمية المناصب التي يشغلونها و بتلقي هذا الموقف صعوبات في أداء عملها وهو ما يدل على وجود فجوات بين متطلبات العمل وقدراتهم وحتى مؤهلاتهم، مما يستوجب على هذه المؤسسة التركيز عليها بالاهتمام بها سعيا إلى تحقيق أداء مريح ومتميز من طرفها.

و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (14): طبيعة العمل المبحوثين بالنظر إلى فئاتهم السوسيو مهنية:

المجموع		يحتاج إلى تكوين		صعب		سهل		طبيعة العمل الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	96	%22,92	22	%13.54	13	%63.54	61	عامل تنفيذي
%100	38	%76.32	29	% 5.26	2	%18.42	7	عامل متحكم
%100	21	%42.86	9	/	/	%57.14	12	إطار
%100	5	% 60	3	/	/	%40.00	2	إطار سامي
%100	<b>160</b>	<b>%39.38</b>	<b>63</b>	<b>%9.37</b>	<b>15</b>	<b>%51.25</b>	<b>82</b>	<b>المجموع</b>

تدل معطيات الجدول أعلاه على طبيعة عمل المبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة منهم صرحوا بأن عملهم سهل و التي تقدر بـ51.25%، أما نسبة 39.38% منهم يصرحون أن عملهم يحتاج إلى تكوين في الأخير نشير إلى نسبة قليلة منهم يؤكدون أن عملهم صعب حيث تمثل 9.37%.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن أغلبية المبحوثين يجدون عملهم سهل فقد تمكنوا من التكيف مع المناصب التي تم تعيينهم فيها، فمع إعطائهم نوعا من التكوين أو الإعداد والتهيئة لاستعداداتهم لأداء مهامهم في المناصب التي يحتلونها. وهذا أيضا دليل على توفر المعلومات اللازمة لدى هؤلاء العمال حول المهام التي يقومون بها، مما يجعلنا نقول على هذه المؤسسة أنها تعمل على مساعدة العاملين للاندماج في العمل من خلال توفير التكوين الذي يسمح ذلك مما يخلق الفعالية في تأدية المهام وهو ما توضحه أيضا نتائج الجدول رقم 13 .

بالنظر إلى المعطيات و قراءتها حسب الفئات السوسيو مهنية ، نلاحظ أن بالنسبة للعاملين التنفيذيين أعلى نسبة تصل إلى 63.54% يجدون عملهم سهل في حين نسبة 22.92

%يرون ضرورة تكوين مما يد مواجتهم لبعض المعوقات أثناء الأداء وهذا قد يستحق الاهتمام بهم، فهذه الفئة تحتاج بعض التدريبات فمثلا تلك التي تعمل على الآلات المنتجة فهذه الآلات ذات تكنولوجيا عالية فيصعب التحكم عليها بالخصوص أن هذه الفئة ذات مستوى تعليمي محدود. أما عن نسبة 13.54% أدلوا بصعوبة العمل وهذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة العمل، قد يكون العمل شاق أو يتطلب التركيز الكبير مما يتطلب بذل الكثير من المجهودات أيضا.

في حين سجل عند فئة العاملين المتحكمين أكبر نسبة منهم تصل الى 76.32% فهم يحتاجون إلى تكوين في حين نجد نسبة 18.42% صرحوا بأن عملهم سهل، و أخيرا سجل نسبة ضئيلة تمثل 5.26% فقط منهم يقولون أن عملهم صعب.

كما توضح المعطيات أن عند فئة الإطارين أغلبيتهم يجدون عملهم سهل و تصل نسبتهم إلى 57.14% و ذلك مقابل نسبة معتبرة و هي 42.86% هم يحتاجون إلى تكوين . في الأخير عند فئة الإطاريون الساميون فأعلى نسبة تصل إلى 60% صرحوا بحاجتهم الى تكوين، مقابل نسبة 40% فهم يجدون عملهم سهل.

عموما حسب هذه المعطيات الأغلبية الفئات السوسيو مهنية بأنها تحتاج إلى تكوين خاصة عند العاملين التحكمين و هذا يدل على أهمية التكوين لأداء عملهم، حيث أنهم يحتاجون الى تطوير و تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية و العملية من إرشادات وتوجيهات وتعليمات فيما يخص النواحي الفنية والسلوكية أيضا في الأداء. هذا إلى جانب الإطارات السامية فهم يحتلون مناصب هامة وحساسة تتعلق بتنظيم وتسيير شؤون المؤسسة، فيستلزم تهميتهم ببرامج تكوينية تزودهم بالمفاهيم النظرية والفكرية لغرض تطوير معارفهم وإعادة صياغة سلوكياتهم وإمدادهم بأنماط جديدة من المعارف والتطبيقات في المواقف النواحي الاجتماعية والاقتصادية ذات العلاقة بطبيعة عملهم. أما الحاجة إلى التكوين فعند الإطارين الساميين يمكن تفسيرها أيضا بتعدد العمل، فكلما ارتقى العامل إلى أعلى درجة تكلف بمسؤولية عالية داخل المؤسسة مما يجعل العمل صعب أو للتمكن و الوصول إلى حد هذه المسؤولية فهو

يحتاج إلى تدريب و تكوين مستمر في مثل هذه الحالات. مما سبق نستنتج الأفراد العاملين بهذه المؤسسة يحتاجون إلى تكوين من اجل تفعيل أدائهم، فعلى المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار متغير الفئات السوسيو مهنية عند دراستها للاحتياجات التكوينية و إعداد البرامج التكوينية للقضاء على المشكلات التي يواجهونها هؤلاء العمال في عملهم.

فيما يخص فئة التنفيذيين، فقد تلقوا التكوين المناسب للأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج عبر مستويات أخرى، الذي أكسبهم المهارات والمعرفة لأداء المهن الموكلة لهم فهذا للتكوين أهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلات فيها مما يستلزم مساعدة الأفراد العاملين لاكتساب مهارات عديدة تساعدهم على التكيف والسير الحسن لتلك الآلات لتفعيل الإنتاجية والمحافظة على تلك الآلات.

أما عن الفئة الاطارات ينصب عليها التكوين الإداري الذي يمس بشكل خاص العاملين في الوظائف الإدارية والوسط الذي يركز على أساليب اتخاذ القرارات وكيفية رفع كفاءاتها والجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية. فيحتل هذا التكوين أهمية في تحسين إنتاجية الوحدات المتواجدين فيها لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق الجهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحا وكذا العمل على استخدام الموارد المتاحة من مادية ومالية وبشرية من اجل بلوغ الهدف الذي يتمثل في تفعيل الأداء لغرض تحسين المردودية والنوعية.

جدول رقم (15): مدى مساعدة الدورات التكوينية للبحوث في تفعيل أداء المهام

و الرغبة في الاستفادة من تكوين آخر.

المجموع		لا		نعم		مدى مساعدة الدورات التكوينية لهم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	4	%00	0	%100	4	قليلًا
%100	17	%23.53	4	%76.47	13	نوعًا ما
%100	72	%19.44	14	%80.56	58	كثيرًا
%100	67	%14.93	10	%85.07	57	كثيرًا جدًا
%100	160	%17.5	28	%82.5	132	المجموع

تبين البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين يرغبون في الحصول على تكوين آخر حيث تصل إلى 82.50% و ذلك مقابل نسبة 17.50% منهم لا يرغبون في تكوين آخر و هذا يدل على أن نجاح برنامج التكوين الذي يتلقوه عند التحاقهم بالمؤسسة.

من جانب آخر هذه النتائج تدل على أن العاملين داخل المؤسسة لديهم الدافعية إلى إتقان العمل والتحكم فيه و تنمية مهاراتهم و تكيفهم مع متغيرات العمل. فالرغبة تخلق الحاجة إذن فالحاجة إلى تكوين آخر سوف يؤدي حتماً إلى تفعيل الأداء المهام. فإعداد دورات أخرى تكوينية ستمدهم القدرة وتساعدهم على تحقيق أهدافهم، مما يزيد فيهم رفع المعنوية لديهم وهذا أيضاً ما يدل على رغبة هؤلاء العمال في الاستمرار والبقاء داخل هذه المؤسسة، و هو ما يولد الرغبة في العمل أكثر و تحسين الأداء.

بقراءتنا لهذه النتائج حسب متغير "مدى مساعدة الدورات التكوينية في تفعيل أداء المهام" نلاحظ أن بالنسبة لفئة المبحوثين الذين يرون المساعدة القليلة لهذه الدورات في تفعيلهم كلهم يرغبون في تكوين آخر.

أما عن المبحوثين الذين يجدون تلك الدورات تساعدهم نوعا ما في أداء المهام فأغلبيتهم تصل إلى 76.47% يرغبون في تلقي تكوين آخر وهذا مقابل نسبة 23.53% منهم لا يرغبون في ذلك. في حين نسجل أعلى نسبة للمبحوثين الذين يرون أن تلك الدورات التكوينية كثيرا ما ساعدتهم في تأدية المهام التي تصل إلى 80.56% يرغبون في تكوين آخر و هذا مقابل نسبة 19.44% التي لا تريد تكوين آخر.

في الأخير نلاحظ نسبة 85.07% من المبحوثين يرون أن تلك البرامج التكوينية قد ساعدتهم كثيرا جدا في تفعيل أداء مهامهم و يرغبون في تكوين آخر، أما عن نسبة 14.93% منهم لا يحتاجون إلى تكوين آخر.

إذن من خلال جل هذه الملاحظات نستنتج أنه مهما كان أثر الدورات التكوينية لدى المبحوثين في مساعدتهم في تفعيل أدائهم فإن معظمهم يرغبون في تكوين آخر مما يعني أن تلك الدورات ساهمت بشكل ايجابي في التحكم في العملية الإنتاجية و ازدادت من وعيهم لأهمية التكوين ، من خلال إدراكهم للرصيد المعرفي و التطبيقي و الذي ساعدهم لتسهيل عملية الأداء و كذا التحكم في الوظيفة و رفع كفاءاتهم.

و من جانب آخر فالحاجة إلى تكوين آخر بغض النظر عن الدورات التكوينية التي تعرضوا لها يمكن تفسيره بطبيعة المورد البشري باعتباره المورد الفاعل للتغيير، التجديد والتطوير فهو ليس بمورد ثابت يتصف بالمرونة لمواجهة المستجدات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية الحاصلة والوظيفية وهو ما يؤثر على أحداث تغيرات في سلوكياته ورغباته ومهاراته وحاجاته المستمرة للمزيد من المعلومات والمعارف وتنمية خبراته و قدراته لتحقيق مستوى أداء متميز. فالفرد العامل طموح و يسعى دائما للوصول إلى التحكم والسيطرة على عمله إن تولت المؤسسة العناية اللائقة به ومن هذا الجانب (أي التكوين) بمتابعته والاهتمام بالنشاط



## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

التكويني له بصفة مستمرة، وذلك بدراسة وتحديد الاحتياجات التكوينية له والسهر على توفيرها و إنجاحه فيها مما يعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة من أجل نجاح خطتها الإستراتيجية في تفعيل أداء العمال من خلال التكوين.

جدول رقم (16): رأي المبحوثين في مدى اهتمام الإدارة بالمسار المهني لهم و ذلك

حسب فئاتهم السوسيو مهنية:

المجموع		يهتمون كثيرا		نوعا ما		لا يهتمون		الاهتمام بالمسار المهني الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	96	%84.37	81	%11.46	11	%4.17	4	عامل تنفيذي
%100	38	%73.68	28	%26.32	10	/	/	عامل متحكم
%100	21	%28.57	6	%71.43	15	/	/	إطار
%100	5	%60.00	3	%40.00	02	/	/	إطار سامي
%100	160	%73.75	118	%23.75	38	%2.5	4	المجموع

بقراءتنا لهذه النتائج الاهتمام بالمسار الوظيفي حسب متغير الفئات السوسيو مهنية للمبحوثين نلاحظ أنه، بالنسبة للفئة العاملين التنفيذيين أعلى نسبة منهم تصل إلى %84.37 صرحوا بالاهتمام الكبير للمؤسسة بالمسار المهني للعمال تليها نسبة تمثل % 11.46 منهم أكدوا على أنه نوعا ما تهتم هذه المؤسسة بهذا الشأن. في الأخير نسجل نسبة ضعيفة جدا %4.71 حيث أن هذه الفئة تتفي هذا الاهتمام. أما عن فئة العاملين المتحكمين فنسجل معهم دائما أعلى نسبة تصل إلى %73.68 يصرحون بالاهتمام الكبير مقابل %26.32 فحسبهم نوعا ما تهتم المؤسسة بهذا الشأن، في حين لا يوجد أن عامل متحكم يدل على عدم الاهتمام بالمسار الوظيفي في المؤسسة. من جانب آخر تشير

المعطيات عند فئة الإطار أغلبيتهم حيث تصل نسبتهم إلى 71.43% أجابوا أنه نوعا ما تهتم المؤسسة بالمسار المهني لهم مقابل نسبة 28.57% منهم صرحوا بالاهتمام الكبير بمسارهم الوظيفي.

في الأخير، نلاحظ عند فئة الإطار الساميين أكبر نسبة منهم تصل إلى 60% أكدوا بالاهتمام الكبير بالمسار الوظيفي من طرف المسؤولين، مقابل 40% فهم يرون أنه نوعا ما يحدث ذلك. يمكن تفسير هذه النتائج وإعادتها إلى الوعي المتزايد عند المسؤولين المسيرين لأهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي للفئات السوسيو مهنية. من جهة أخرى، هذه النتائج تدل أيضا على أن هذه المؤسسة تقوم بمتابعة و تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة لكل الفئات السوسيو مهنية سعيا من هذه العملية تطوير و توجيه العاملين و تحديد مسار المستقبل الوظيفي لهم، كما أنها تسهر على تحقيق التوافق و الإنسجام المرن بين الفرد العامل و وظيفته على كل مستويات المؤسسة الإدارية و التنفيذية منها و هو الأمر الذي يزيد من فعالية العاملين و تأمين احتياجاتها في نفس الوقت لشغل المناصب الشاغرة فيها من خلال رفع حماس العاملين في مختلف وظائفهم و عبر مستوياتهم المختلفة لبذل مجهودات أكثر للحصول على عمالة كفؤة قادرة على التأقلم مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية لها. من جهة أخرى، هذه النتائج تشير أن المؤسسة تعطي اهتماما كبيرا للتطوير الوظيفي و تخطيط مساره وهذا على الرغم من تعقد و صعوبة هذه العملية، ذلك أن مرد هذا الاهتمام يضمن لها النجاح و الاستمرارية في بيئة تنافسية التي لا تضمنها فقط جودة السلعة أو الخدمة و غيرها من العوامل و انما جودة أداء العاملين المترابط حيث يتأثر أداء كل عامل بأداء العامل الآخر، الشيء الذي جعل المؤسسة تهتم بالمسار الوظيفي عند كل فئات العمال و به تضمن أيضا بقاء العاملين الكفاء فيها و تواصل مساهمتهم الفعالة في أداء مهامهم من خلال ما يقدمونه من إبداعات و مهارات تسمح للمؤسسة بمواكبة التغير التجديد.

جدول رقم (17): مدى إجراء المؤسسة استقصاء لآراء العمال قبل القيام ببرامج تكوينية.

النسبة	التكرار	استقصاء لآراء العمال
74.37%	119	نعم
25.63%	41	لا
100%	160	المجموع

يوضح الجدول أعلاه لمدى استقصاء المصالح المعنية و المكلفة بدراسة الاحتياجات التكوينية للعمال قبل الشروع في تنفيذ و تصميم البرامج التكوينية، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين و التي تصل إلى 74.37% صرحوا باستقصائهم وأخذ رأيهم في ضرورة تكوينهم، في حين نسبة 25.63% أنفوا هذا الأمر.

إذن مما سبق يمكن القول أن هذه المؤسسة تهتم و تراعي الخطوات المهمة عند تصميم استراتيجية تفعيل أداء البشرية بالاعتماد على التكوين، ذلك أن استقصاء العمال في مدى احتياجاتهم للتكوين تعتبر مرحلة مهمة في إنجاح تلك الاستراتيجية، حيث يتم فيها التعرف على العمال الذين يتطلب تكوينهم لسد النواقص و الفراغات التي يعانون منها أثناء الأداء و معالجتها من خلال الدورات التكوينية ومنه يتم علاج بعض مشكلات العمل والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية. كما يتيح هذا الاستقصاء اكتشاف المسيرين والمدراء نوع المعارف، المعلومات والاتجاهات التي تلزم العاملين لغرض تطوير أدائهم والرفع من إنتاجيتهم فيشبعون دوافعهم الوظيفية والشخصية. هذه الخطوة تمكن المسيرين أيضا من ضبط مجموعة من الاختيارات و اتخاذ كل الاحتياطات والقيام بجملتها من التدابير للحد من المفاجآت التي قد تظهر أثناء عملية التنفيذ لبرامج التكوين المصاغة التي تطرق إليها المؤسسة في علاج مشكلات العمل من خلال التكوين يؤدي إلى تفعيل الأداء عند إعداد برامج التكوين. عموما فالمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار لأهمية التكوين الذي يظهر لنا من خلال احترامها للخطوة المهمة في العملية.

جدول رقم (18): استفادة العاملين الرغبة و الدافعية للعمل من خلال الدورات التكوينية.

النسبة	التكرار	درجة استفادة الرغبة و الدافعية للعمل من الدورات التكوينية
2.25%	10	درجة ضعيفة
25.63%	41	درجة متوسطة
68.12%	109	درجة عالية
100%	160	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من المبحوثين و التي تمثل 68.12% صرحوا باستفادتهم بدرجة عالية من الدورات التكوينية، تليها نسبة 25.63% فهم استفادوا بدرجة متوسطة ، في الأخير نسجل نسبة ضئيلة جدا منهم يرون أن الاستفادة ضعيفة من هذه الدورات حيث تصل نسبتهم الى 2.25%.

إن مما سبق يمكن القول، أن أغلبية المبحوثين استفادوا بدرجة عالية من الدورات التكوينية. فهذه المؤسسة أو المسيرين بداخلها المكلفين بإعداد البرامج و الخطط التكوينية قد نجحوا فيها ويعني الاستفادة العظمى من هذه الدورات من حيث الرغبة و الدافعية للعمل مما يؤدي إلى رفع معنويات و زيادة الإحساس بالانتماء والرضا و التقدير في نفوس العاملين مما يزيد من الحرص و الالتزام و الإلتقان للعمل و تفعيل الأداء و بالتالي، زيادة الإنتاجية وجودة المنتج. كما أن الاستفادة ليس فقط من جانب التحكم في الأداء من حيث القدرات و المهارات و انما للتكوين آفاق كبيرة و جوانب ايجابية متعددة بالنسبة للعامل فهو يساهم في فهمه للمؤسسة و استعبابه لدوره و مكانته فيها، كما يساعده على حل مشاكله في أداء عمله و هو أمر يطور دافعيته بإحساسه بالرضا عن ما يقوم به مما ينمي إمكانياته لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة و توثيق علاقاته المتبادلة داخل المؤسسة كما سوف نتطرق اليه في الجداول اللاحقة للدراسة.

جدول رقم (19): رأي المبحوثين من هدف المؤسسة من تكوينهم:

الهدف من تكوينك	التكرار	النسبة
تفعيل و تحسين الأداء	73	45.62%
تخفيض تكاليف الإنتاج	15	9.38%
اكتساب مهارات جديدة	40	25%
الحيوية و النشاط	32	20%
المجموع	160	100%

يبين هذا الجدول رأي المبحوثين في هدف المؤسسة من تكوينهم، فنلاحظ أن أعلى نسبة منهم تصل إلى 45.62% يصرحون بأن الهدف يكمن في تفعيل و تحسين أداء المهام، تليها نسبة 25% منهم يعتقدون أن هدف المؤسسة هو اكتسابهم مهارات جديدة، كما نسجل نسبة 20% فهم يظنون أن الهدف يتمثل في خلق الحيوية و النشاط فيها عند أداء العمل. أخيراً نسجل نسبة قليلة و هي 9.39% منهم يفكرون في أن الهدف من خلال تكوينهم من طرف هذه المؤسسة هو تخفيض تكاليف الإنتاج.

إذن نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن الهدف من تكوينهم داخل هذه المؤسسة هو تفعيل و تحسين الأداء. فيتضح لنا من خلال هذه النتائج أن هؤلاء المبحوثين قد ربطوا الهدف من إعداد البرامج التكوينية بتحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة بالدرجة الأولى مما يدل على أنهم واعون بأهداف المؤسسة خاصة و أنها في طريق النمو فهي بحاجة ماسة إلى أن يتمتع جميع العاملين فيها ، بغض النظر عن عناوينهم الوظيفية بالقدرة على تفعيل و تحسين أداء عملهم من خلال تنمية مهاراتهم و معارفهم الذاتية الحالية والمستقبلية بما يضمن دفع المؤسسة إلى التطور المتواصل و ارتقائها لمواجهة المنافسة الشرسة التي تتعرض لها. قد يعود إلى ربطهم هذا الهدف بأهدافهم الشخصية.

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

إلى جانب آخر فإن اختلاف الآراء أيضا قد يكون مرتبط بطبيعة العمل و المنصب الذي يشغله المبحوثين، فالذين يشغلون مناصب إدارية و خدماتية يتطلب منهم اكتساب مهارات جديدة و منهم معلومات و إرشادات و تعليمات متعددة لأداء مهامها على أحسن وجه و قد تشمل هذه المعلومات و التوجيهات النواحي النظرية العملية و الفنية و السلوكية في الأداء.

جدول رقم (20): توفر مجالات تطوير المعارف والمهارات داخل المؤسسة وذلك حسب

### الفئات السوسيو مهنية للمبحوثين:

المجموع		لا		نعم		توفر مجالات تطوير المعارف و المهارات الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	96	%80.21	77	%19.79	19	عامل تنفيذ
%100	38	%18.42	7	21.58%	31	عامل متحكم
%100	21	%38.10	8	%61.90	13	إطار
%100	05	%40	2	%60	3	إطار سامي
%100	160	%58.75	94	%41.25	66	المجموع

تدعيما لتحليل معطيات الجدول السابق، ففي هذا الجدول يوضح آراء المبحوثين حسب

فئاتهم السوسيو مهنية لتوفر مجالات تطوير المهارات و المعارف.

فلاحظ عند فئة العاملين التنفيذيين أعلى نسبة تصل إلى 80.21% منهم ينفون وجود هذه المجالات مقابل 19.79% يدلون على العكس.

أما عن فئة العاملين المتحكمين فإن 81.58% يصرحون بوجود هذه المجالات مقابل 18.42% منهم يؤكدون عدم وجودها في حين أكبر نسبة من المبحوثين الإطارات يؤكدون وجود هذه المجالات التي تصل إلى 61.90% مقابل 38.10% منهم يدلون على العكس.

نفس المعطيات نسجلها مع فئة الإطارات الساميين، فأكبر نسبة منهم ترى وجود مجالات لتطوير المعارف و المهارات و التي تمثل 60% مقابل 40% من الذين ينفون ذلك. إذن تشير هذه المعطيات إلى أن معظم المبحوثين عند فئة العاملين المتحكمين، الإطارات والإطارات الساميين يجدون أن داخل المؤسسة توفر لمجالات تطوير معارفهم و مهاراتهم . ففي الواقع هذه الفئات تحتل مواقع استراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أين المعرفة والمهارات لدى العاملين تمثل الأبعاد الأساسية لتشكيل و بناء الكفاءة لديهم. وعليه نجد هذه الأخيرة توفر لهم مجالات لتطوير معارفهم و مهاراتهم حتى يؤديوا عملهم بشكل جيد، وهو ما ذكره لنا مدير الموارد البشرية حيث صرح لنا بالسهر على استجابة الإدارة لمطالب واحتياجات العاملين التي من شأنها رفع مستوى الأداء، و يضيف ليقول عن فئة العاملين التنفيذيين، أن هذه المجالات تتمثل بالخصوص فرص التكوين و الاستفادة من عمليات تدريبية، فهم يتواجدون أكثر في وحدة الإنتاج، حيث خصص لكل فريق منهم رئيس أو مشرفا مباشرا يقوم بمتابعة الأداء من طرفهم وكذا توجيههم وإرشادهم ومدعمهم النصائح والمعلومات اللازمة لضمان الأداء مهامهم .

- جدول رقم (21): كيفية تأثير الدورات التكوينية على المبحوثين:

النسبة	التكرار	تأثير الدورات التكوينية
56.87%	91	سهلت أداء المهام
6.25%	10	صعبة التمعن و التركيز
23.75%	38	اكتساب المهارات و المعارف
13.13%	21	أخرى
100%	160	المجموع

نسجل من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين و التي تصل إلى 56,87% ترى أن تلك الدورات التكوينية ساهمت في تسهيل أداء مهامهم، تليها نسبة 23.75% تؤكد على أن هذه الدورات سمحت لهم باكتساب المهارات و المعارف، في حين نسجل نسبة 13.13% تعبر عن فئة المبحوثين الذين اختاروا أكثر من إجابة بخصوص مؤشر تسهيل أداء المهام مع مؤشر اكتساب المهارات و المعارف. أخيرا، نسجل نسبة قليلة منهم تصل الى 6.25% منهم يجدون صعوبة في التمعن و التركيز عليها.

إذن انطلاقا من هذه المعطيات، يمكن القول أن تلك الدورات التكوينية التي نظمتها هذه المؤسسة قد أثرت بشكل إيجابي في قدرات و كفاءات عند أغلبية المبحوثين، حيث أنها ساعدتهم في تسهيل أداء المهامات و هو الأمر الذي سوف يؤدي إلى تفعيل أدائهم و حتى أن إكتساب المهارات و المعارف في ميدان العمل يساعد على التحكم في إنجاز الأعمال مما يضمن نوع من الفعالية لدى العمال. وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسة تدرك أهمية الحصول على عمال متحكمين في المعارف و المهارات التي تمثل أصل هام من أصول العملية الإنتاجية. فالمعرفة ليست هي الهدف، بل هي الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تقوم على تحسين العمليات و خلق توضيحات حول كل مجالات العمل و المشكلات التي تواجهها المؤسسة. من جهة أخرى يتم بهذه المعرفة تشجيع الإبداع و الابتكار لدى



العاملين، فهي تمثل رأسمال فكري ذو قيمة اقتصادية و مصدرا استراتيجيا لتحسين مستوى المؤسسة و عامل لاستقرارها و بقاؤها في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة و ذلك من خلال نقل و نشر المعلومات و استعمال التكنولوجيات الجديدة. أما اكتساب المهارات فيتمكنون بها الأفراد العاملين من أداء العمل بكل كفاءة سواء من الناحية الذهنية و العضلية و عادة ما تكتسب من التدريب و الممارسة، كما تمثل بحد ذاتها إحدى صور المعارف

عموما يتبين لنا أن هذه المؤسسة تقوم بدراسة دقيقة لاحتياجات عمالها من التكوين و حتى أنها تسهر على التنفيذ الجيد و المحكم لها قصد بلوغ الأهداف.

وهكذا يظهر لنا أن التكوين يعمل على تأهيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة، فهو مشابه استثمار مستقبلي و ليس بتكلفة تتحملها المؤسسة كما كان عليه سابقا فيزود العمال بالمعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء و تفعيله في عملهم.

**جدول رقم (22): أنواع التكوين التي يتلقونها هؤلاء المبحوثين:**

النسبة	التكرار	أنواع التكوين
6.25%	10	تكوين نظري
72.5%	116	تكوين تطبيقي
21.25%	34	الاثنين معا
100%	160	المجموع

من خلال هذه المعطيات، نلاحظ أن أعلى نسبة و التي تصل إلى 72.5% من المبحوثين صرحوا بتلقي تكوين تطبيقي، تليها نسبة 21.25% منهم فكان يتركز على الجانب النظري و التطبيقي معا في حين نجد نسبة 6.25% فهم تلقوا تكوين نظري.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على كل أنواع التكوينات لعمالها و يكون الاختلاف بحسب اختلاف الاحتياجات التكوينية لكل عامل بمراعاة طبيعة العمل، فأغلبية المبحوثين

كان تكوينهم تطبيقي، هذا من أجل التحكم أكثر في العملية الإنتاجية، لكون هذه المؤسسة لها طابع صناعي لتوضيح أكثر إجراءات العمل. كما يمكن أن يكون العامل بحاجة إلى مهارات تنفيذية و فنية يدوية عند استخدام للألات و الأجهزة الميكانيكية، فهذا النوع من التكوين يوفر له فرصة التدريب عليها و التحكم فيها أكثر لتزويده بالمعارف و تحسين و تطوير مهاراته و قدراته و تغيير سلوكياته و استجاباته بشكل ايجابي خلال العملية الإنتاجية. فالتدريب هو صفة المؤسسة الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات سواء الإدارية أو التكنولوجية، فهذا النوع من التكوين يحتاجه كل العاملين داخل المؤسسة، فالعامل الجديد يضمن له إتقان عمله أما القديم فيزيد من مهاراته و إدارة عمله بكل فعالية و صورة أفضل.

في حين تلجأ أيضا المؤسسة إلى إدماج التكوين النظري و التطبيقي في نفس الوقت، نظرا لأهمية هذا النوع حيث تقوم بتوصيل المعرفة و المعلومات الهامة من أجل الحصول على الكفاءات داخل المؤسسة و التي تعتمد عليها مستقبلا لضمان سيرورة و استمرارية هذه المؤسسة، بضمان الأداء الفعال للعاملين الذي توفره التغذية الرجعية لبرامج التكوين.

جدول رقم (23): تأثير الدورات التكوينية على طبيعة عمل المبحوثين:

المجموع		يحتاج إلى تكوين		صعب		سهل		طبيعة العمل تأثير الدورات التكوينية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	91	%40.65	37	%12.08	11	%47.25	43	سهلت أداء المهام
%100	10	%20	2	%20	2	%60	6	صعبة التمتع و التركيز
%100	38	%42.10	16	/	/	%57.90	22	اكتساب معارف و مهارات
%100	21	%38.10	8	%9.52	02	%52.38	11	أخرى
%100	160	%39.38	63	%9.37	15	51.25%	82	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن، أغلبية المبحوثين قد صرحوا بسهولة أداء المهام و التي تصل نسبتهم إلى 51.25% تليها نسبة 39.38% يحتاجون إلى تكوين آخر لإنجاز المهام على أحسن وجه. في حين نسجل نسبة قليلة جدا تمثل 9.37% من المبحوثين، يقرون بصعوبة العمل الذي يؤديونه.

إذن نستنتج أن أغلبية المبحوثين يقومون بأداء عملهم بكل سهولة ذلك أنه بمجرد تعيينهم و تلقيهم للمناصب داخل المؤسسة يتلقون دورات تكوينية، مما يجعلهم أكثر مرونة في العمل منذ البداية، و هذا راجع أيضا إلى محتوى التكوين الذي يمكن القول على أنه جيد ساعدهم في تنمية قدراتهم و معارفهم كما تبين لنا في معطيات الجداول السابقة.

بقراءتنا لتلك النتائج حسب تأثير الدورات التكوينية على إنجاز المهام، نلاحظ أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن الدورات التكوينية سهلت أداء المهام، أعلى نسبة منهم تصل إلى 47.25% صرحوا بأن أعمالهم سهلة و بسيطة و هذا مقابل نسبة معتبرة تصل إلى 40.65% يرون ضرورة تلقي تكوين آخر. أخيرا نسجل 12.08% نسبة قليلة منهم تدل على صعوبة إنجاز مهامهم. أما عند فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن الدورات التكوينية

صعبة التمتع و التركيز أعلى نسبة فيهم تمثل 60% يجدون عملهم سهل، تقابل هذه النسبة 20% يرون أن عملهم صعب و نفس النسبة نسلها منهم صرحوا بحاجتهم الى تكوين آخر. في الأخير نلاحظ عند المبحوثين الذين اكتسبوا معارف و مهارات خلال هذه الدورات، أكبر نسبة منهم تصل الى 57.90% عملهم سهل، مقابل نسبة 42.10% هم يرغبون في تكوين آخر. أخيرا نجد عند فئة المبحوثين الذين تعددت اجاباتهم أعلى نسبة منهم و هي 52.38% عملهم سهل كما تشير نسبة معتبرة منهم تمثل 38.10% هم يحتاجون الى تكوين، أما عن نسبة قليلة 9.37% يجدون صعوبة في عملهم.

مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين أثرت لديهم الدورات التكوينية بصفة ايجابية اتجاه القيام بعملهم، حيث يتبين لنا سهولة عملهم، فنقول أن عملية التحاق الأفراد العاملين بدورات تكوينية داخل أو خارج المؤسسة يترتب عليه الارتقاء بأدائهم، فهذه الدورات تمثل إحدى الركائز الأساسية لنجاح العمليات الإدارية، الإشرافية و التنفيذية، نظرا لاعتبار التكوين أهم سبل النمو المهني و الحصول على المزيد من الخبرات الثقافية و السلوكية و كل ما من شأنه رفع مستوى الأداء لدى العاملين، ففي هذا السياق يقول يرى "كروزيه" أن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة نجاحه فإنه الأكثر مردودية. كما يمكن القول أن هذه الدورات أثرت في تغيير نظرة المبحوثين الى عملهم حيث منحتهم مجموعة من الاستعدادات الذهنية و الفنية لتصدي العقبات التي قد تعرقل و تحد من كفاءتهم تجاه عملهم.

### ثانيا: استراتيجية نظام الحوافز في تفعيل أداء الموارد البشرية:

تتبنى مؤسسة "Soficlef" نظام الحوافز في استراتيجياتها لتفعيل أداء مواردها البشرية، الذي يفترض مكافأة العاملين في تميزهم، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء مكتمل وهكذا يبقى الحافز الوسيلة التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على تفعيل أداتهم بشكل مستمر وما سنحاول من خلال معطيات الجداول التالية الكشف عن كيفية استخدام مؤسسة الدراسة هذه الوسيلة في استراتيجيتها للتأثير على أداء مواردها البشرية:

#### جدول رقم (24): طبيعة عمل المبحوثين حسب معدل الأجر المتقاضي

المجموع		يحتاج إلى تكوين		صعب		سهل		طبيعة العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الأجر المتقاضي
%100	89	%39.33	35	%5.62	05	%55.05	49	[30-40 ألف ]
%100	33	%15.16	5	%21.21	7	%63.63	21	[40-50 ألف ]
%100	19	%57.89	11	/	/	%42.11	8	[50-60 ألف ]
%100	13	%69.23	9	/	/	%30.77	4	[60-70 ألف ]
%100	06	%50	3	%50	3	/	/	70 ألف و أكثر
%100	160	%39.38	63	%9.37	15	%51.25	82	المجموع

يبين هذا الجدول مدى كفاية الأجر المتقاضي نظرا لطبيعة العمل المنجز. فنلاحظ أنه عند فئة المبحوثين الذين تتراوح أجورهم بين [30-40 ألف دينار أن أعلى نسبة منهم تصل إلى 55.05 % يجدون أن عملهم سهل، تليها نسبة معتبرة 39.33 % حيث أعمالهم تحتاج الى تكوين و أخيرا نسجل نسبة ضئيلة تمثل 5.62 % و التي ترى أن عملها صعب. أما عند فئة المبحوثين الذين يتقاضون بين 40 ألف إلى اقل من 50 ألف دينار فأكثرهم

أكدوا على سهولة العمل بنسبة 63.63% تليها نسبة 21.21% حيث أشاروا الى صعوبة عملهم، أخيرا نجد نسبة قليلة منهم يجدون عملهم يحتاج إلى تكوين تتمثل في 15.16%.

في حين نسجل أكبر نسبة لدى فئة المبحوثين الذي يصل أجرهم بين 50 ألف الى أقل من 60 ألف دينار، حيث تمثل 57.89% أجابوا باحتياجهم إلى تكوين، مقابل نسبة معتبرة و هي 15.79% فهم يجدون عملهم سهل.

أما عن فئة المبحوثين، حيث أجورهم تتراوح بين 60 ألف إلى أقل من 70 ألف دينار فأعلى نسبة منهم يجدون عملهم يتطلب تكوينا حيث تصل الى 69.23% سهل و ذلك مقابل نسبة 30.77% فعملهم سهل.

أخيرا، تدل المعطيات عند المبحوثين الذين يتقاضون أجر تتعدى 70 ألف دينار جزائري نصفهم بصعوبة عملهم مقابل النصف الآخر الذي يرى أن عملهم يحتاج إلى تكوين.

إذن من خلال ما سبق، يمكن القول أن أغلبية المبحوثين يجدون عملهم سهل بالموازاة مع الأجور التي يتقاضونها، كما أنه كلما ارتفع معدل الأجور كلما تطلب العمل تكوينا و هذا ما يدل على أن الزيادة في الأجور تتبعها الزيادة في المهامات و تعقدها، مما يدل على أن الأجور تتماشى وطبيعة العمل داخل هذه المؤسسة . فتعتبر سياسة الأجور المطبقة داخل هذه المؤسسة منطقية و سليمة وهو ما يحفز العاملين على قبولها نظرا لأهمية الأجر لديهم حيث أنه يحتل جانبا أساسيا ورئيسيا من اهتمامات العاملين باعتباره وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم و حاجاتهم المادية والاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة، كما أنه يمثل أحد العوامل المؤثرة في رغبتهم في العمل و الاستمرار فيه كذا على مستويات أدائهم. في هذا الاطار نجد مؤسسة "Soficlef" تعتمد على نظام فعال للأجور وذلك بدراسة وتحليل العمل، الذي يعكس ما يساهم به العامل من جهد و ما يحصل عليه من تعويض. إن الأجر الذي يعكس طبيعة العمل، يجعل الأفراد العاملين يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة كأعضاء

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

و الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في قوة العمل و هو ما يؤثر إيجابيا على مستوى الكفاءة و الفعالية في الأداء، فالمديرين المسيرين في هذه المؤسسة يحرصون على الحصول على أقصى أداء ممكن مقابل النفقات التي يدعونها للعاملين و ذلك من خلال إعداد هيكل أجور ضمن استراتيجية محكمة تضمن حتى العدالة بين العاملين، و فإن كانت فروق في الأجر تكون حقيقية في صعوبة أداء كل مهام و الأهمية النسبية لكل وظيفة.

جدول رقم (25): مدى تقدير المؤسسة للمجهودات المبذولة من طرف المبحوثين:

النسبة	التكرار	تقدير المجهودات المبذولة في العمل
64.38%	103	نعم
35.62%	57	لا
100%	160	المجموع

من خلال بيانات هذا الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسب من المبحوثين و التي تمثل 64.38% صرحوا بتقدير هذه المؤسسة لمجهوداتهم مقابل نسبة معتبرة منهم ينفون هذه القضية و التي تصل نسبتهم إلى 35.62%.

إذن مما سبق يمكن القول على أن هذه المؤسسة تعتمد على نظام تقدير المجهودات المبذولة من طرف العمال في استراتيجياتها التحفيزية، نظرا لما لها من عائدات إيجابية في بلوغ الأهداف، ذلك أن إشعار العامل بالثقة و بحصوله على التقدير و الاحترام من طرف المسؤولين و المسيرين سوف تكسبه مكانته داخل هذه المؤسسة و بين زملائه أيضا يشعر بأهميته و قيمته و ما لديه من إمكانيات ليساهم في تطوير وتنمية وحتى استمرارية هذه المؤسسة. هذا الأمر يجعله يسخر كل مخزونات من طاقة جسدية و مؤهلات علمية و فنية من أجل تكريس جديته و اهتمامه بعمله و أداءه بصفة فعالة.

جدول رقم (26): مستويات نظام الحوافز حسب الفئة السوسيو مهنية للمبجوثين:

المجموع		الجماعة		الفرد		مستويات نظم الحوافز الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	96	%100	96	/	/	عامل تنفيذ
%100	38	%100	38	/	/	عامل متحكم
%100	21	%61.90	13	%38.10	8	إطار
%100	05	/	/	%100	5	إطار سامي
%100	160	%91.87	147	%8.13	13	المجموع

نلاحظ حسب الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبجوثين والتي تصل إلى 91.87% صرحوا عن نظام الحوافز يتم على مستوى الجماعة وذلك مقابل نسبة قليلة تتمثل في 8.13% أكدوا على أن هذا النظام يمارسون على مستوى الفرد.

إذن يمكن القول من خلال ما سبق أن أغلبية المبجوثين يستفيدون من نظام الحوافز الذي تطبقه المؤسسة جماعيا فنظرا إلى تطور هذه المؤسسة حيث أصبحت الأعمال فيها أكثر تعقيدا، أخذت المؤسسة تقوم بتصميم نظام الحوافز على مستوى الجماعة لتؤكد من خلاله ضرورة التعاون و التماسك و تظافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، فهكذا يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء كل الجماعة. ضف إلى ذلك فهذا النظام يقوم على تشجيع الفرد العامل داخل المجموعة من خلال ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل و أسرع، فإن تباطأ عامل معين، فالجماعة سوف تدفعه إلى تحسين أدائه من أجل الحصول على الكفاءة. ومن جانب آخر هذا النوع من النظام (أي على مستوى الجماعة) يزداد من إدراك الفرد العامل بداخله بأهمية العلاقة بين أدائه و أداء العام للجماعة، كما يخلق نوعا ما من التنافس بين الجماعات الأخرى إلى الحد الذي يؤثر على أداء المؤسسة بصور عامة.



بقراءتنا لهذه النتائج حسب الفئات السوسيو مهنية للمبحوثين يتضح لنا بالنسبة لفئة العمال التنفيذيين كلهم يحصلون أو يستفيدون من نظام الحوافز على مستوى الجماعة و هذا يمكن تفسيره بطبيعة العمل و المهامات الموكلة لهم فكثير ما ينتظمون و توزعون على المهامات المختلفة في شكل فرق عمل مما يجعل أداء المهام الموكلة من مسؤولية الفرقة والجماعة هي التي تتحمل مستوى الأداء ليس الفرد وحده فهذا ما يزيد من أهمية الجماعة. ونفس المعطيات، نسجلها مع فئة العمال المتحكمين حيث كل هؤلاء العمال يستفيدون جماعيا من الحوافز وهو الأمر الذي يختلف عند الفئات السوسيو مهنية المتبقية، حيث نسجل عند فئة الإطارات نلاحظ أكبر نسبة تصل الى 61.9% تستفيد جماعيا من الحوافز وذلك مقابل نسبة معتبرة وهي 38.1% فهي تستفيد فرديا منها و هذا قد يعود الى الاستراتيجية المبنية على التنافس وخلق روح المبادرة و الابتكار لدى العاملين مما يساهم في تحقيق الفعالية و الأداء الجيد للمهام.

أخيرا نجد كل الإطارات السامية تتحصل على حوافز فرديا، فهذه الفئة هي التي يقع على عاتقها مسؤولية تسيير شؤون المؤسسة بوضع الخطط الاستراتيجية البناءة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و لكل واحد مسؤوليته الخاصة. لهذا الغرض يتطلب منهم الكفاءات العالية لاتخاذ القرارات السليمة و المحكمة و عليه يجب التأثير على هذه النخبة لخلق الدافعية فيها و إثارة مشاعرها بإشباع رغباتها بما يعود بالفائدة على المؤسسة.

جدول رقم (27): أساليب تقدير مجهودات المبحوثين داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الأساليب
1.37%	02	منح شهادات تقديرية
8.96%	13	تسجيل الأسماء على لوحة شرفية
67.58%	98	منح المكافآت المالية
22.07%	32	الحصول على ترقية
100%	145	المجموع

ملاحظة: يعود نقص المجموع إلى نقص إجابات بعض المبحوثين حول هذا السؤال.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بمنح المؤسسة لهم المكافآت المالية والتي تمثل 67.58%، تليها نسبة قليلة دلت على حصولهم على ترقية تصل 22.07%، كما تشير المعطيات إلى نسبة 8.96% تم تسجيل أسمائها على لوحة شرفية أما عن أسلوب منح الشهادات التقديرية، فنسبة المبحوثين الذين تم تحفيزهم بها هي ضئيلة جدا حيث تمثل 1.37% .

إذن نستنتج مما سبق أن مؤسسة "Soficlef" تعتمد على أكثر من طريقة لتقدير مجهودات المبحوثين التي تعد من أهم الحوافز المعنوية، بالخصوص منح الكفاءات المالية التي لها الأثر الفعال لدى العاملين لما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل، و هذا يعكس انطباعات سعيدة عند العمال مما يؤثر على الزيادة في الإنتاجية، فلما يشعر العامل بالرضا اتجاهه واتجاه عمله سيحرص على زيادة إنتاجيته الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوب منه وبنجاح. من جانب آخر يؤدي تقدير مجهودات العمال إلى دعمهم وتمكينهم للحصول على الترقية الوظيفية للعمال المتفوقين و تشجيع العمال الجدد من اجل تحسين و تطوير أدائهم. كما يمكن القول أن اختلاف و تنوع الأساليب التحفيزية لتقدير المجهودات هي من إستراتيجية المؤسسة من خلال مراعاة مختلف القطاعات التي يعمل فيها

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

العمال. فعامل الإدارة والوحدة الإنتاجية والمصالح الأخرى لا شك فيه من اختلاف المعاملة لاختلاف أهمية المنصب و حساسيته بالإضافة إلى عوامل أخرى تتدخل في ذلك. إلا أن الحافز المادي يطغى على الأساليب الأخرى لان التقدير بالكفاءات المالية يعني تقديم منح مالية و تبقى المؤسسة في نفس الأسلوب عند القيام بترقية معين فهي في نفس الوقت تقوم بزيادة في الراتب المتناضبي.

جدول رقم (28): توافق المبحوثين حول اعتبار الأجر عامل كافي لتفعيل الأداء و ذلك حسب حالتهم المدنية.

المجموع		بشكل مطلق		إلى حد ما		لا أوافق		الأجر عامل كافي لتفعيل الأداء	الحالة المدنية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	50	%54	27	%38	19	%8	04		عازب
%100	110	%72.28	85	%22.72	25	/	/		متزوج
%100	160	%70	12	%27.5	44	%2.5	4		المجموع

تمثل معطيات هذا الجدول، مدى توافق رأي المبحوثين على اعتبار الأجر عامل كافي لتفعيل الأداء، ذلك حسب حالتهم المدنية حيث نلاحظ أن أكبر نسبة منهم تصل إلى 70% يوافقون هذا الرأي بشكل مطلق، تليها نسبة معتبرة 27.5% منهم من يرون هذا الرأي إلى حد ما. في الأخير نلاحظ فئة ضئيلة جدا تصل إلى 2.5% فهم لا يوافقون هذا الرأي.

إذن مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين، يمثل عندهم الأجر عامل كافي لتفعيل أدائهم. هذه النتائج توضح لنا أن الأجر أهم الحوافز العمل بالنسبة لهؤلاء العمال، نظرا لما يؤمنه من حاجات فيزيولوجية أولية لهم، كما أنه يمكنهم من تحقيق الحاجات الأخرى الاجتماعية كالحصول على تقدير الذات و رفع من مكانته داخل المجتمع. كما تظهر لنا أهمية الأجر حسب متغير الحالة المدنية لدى المبحوثين كما يلي:

بالنسبة لفئة المبحوثين العازيين، أكبر نسبة منهم تصل إلى 54% يعتبرون الأجر بشكل مطلق كعامل كافي في تفعيل أداء المهام تليها نسبة معتبرة 38% منهم فهم يتوافقون مع هذا الرأي إلى حد ما أما عن نسبة ضئيلة 8% فهم لا يتفقون على ذلك.

في حين نسجل عند فئة المتزوجين أعلى نسبة منهم تصل إلى 72.28% يرون أن هذا العامل يؤدي إلى تفعيل المهام بشكل مطلق مقابل نسبة 22.72% فهم نوعا ما يشاركون هذا الرأي.

عموما يمكن القول أنه مهما كانت الحالة المدنية لدى العاملين المبحوثين فأغليبتهم يتفقون بشكل مطلق على اعتبار الأجر عامل كافي لتفعيل الأداء. و هذا يمكن أن يفسره غلاء المستوى المعيشي لدى العامل الجزائري وضعف مستوى قدرته الشرائية، حيث أصبح الهدف الأول و الأساسي له في شروعه في العمل هو الحصول على نقود، خاصة لدى الأفراد العاملين المسؤولين على عائلة وأولاد لتلبية كل احتياجاتهم. ومن جانب آخر فالمعايير والقيم داخل المجتمع ونظرا للتغيرات المتعددة للميادين المختلفة الحاصلة فيه أدت إلى اضمحلالها و اختلالها ، فأصبحت المادة هي الطاغية في نفوس الأفراد وحتى في المعاملات والعلاقات، مما يفسر تعلق الفرد العامل بكيفيات الحصول على أكثر من المال ذلك أن به يستطيع أن يوفر المكان واحترام وتقدير الآخرين وهكذا. من هذا المنطلق نجد المؤسسات الاقتصادية تستخدم أكثر عامل المادي للتحفيز العاملين لأداء مهاماتهم بكل فعالية كما توضحه معطيات الجدول السابق.

جدول رقم (29): مدى الشعور بالاحترام و تقدير المبحوثين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الشعور بالاحترام و التقدير
9.37%	15	قليلًا
43.13%	69	نوعًا ما
47.50%	76	كثيرًا
100%	160	المجموع

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 47.50% من المبحوثين يشعرون كثيرا بالاحترام والتقدير، تليها نسبة معتبرة تمثل 43.13% فهم نوعًا ما يشعرون به، في حين نسجل نسبة ضئيلة جدا تصل إلى 9.37% فهي قليلًا ما يشعرون بالاحترام والتقدير داخل هذه المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين يشعرون كثيرا بالاحترام والتقدير وهذا ما يدل على أهمية العامل داخل هذه المؤسسة وتقييمه. هذه النتائج تبين لنا أن المسيرين والمسؤولين عن ادارة شؤون العاملين، يحرصون على تكيف العامل وتوفيره مناخ جيد للعمل. هذا النوع من المعاملات أي الوصول الى خلق الشعور لدى العاملين بالاحترام والتقدير الكبير سوف يؤثر على مستوى أدائهم في العمل وعلى الطريقة التي يقومون به، حيث يصبحون أكثر قابلية للعمل بالمزيد من الجد والنشاط. فمن جانب آخر من خلال إحساس العاملين بالاحترام والتقدير سوف يعزز فيهم إقامة علاقات اجتماعية طيبة مع الزملاء والرؤساء فيصبحون أكثر تعاونًا وحماسًا فيما بينهم مما يعود بالفائدة على مستوى الأداء والإنتاجية. عليه يمكن القول أنه من استراتيجية المؤسسة في تحفيز الأداء الفعال هو غرس الشعور بالاحترام والتقدير لدى العامل داخل المؤسسة مما يولد فيهم الإحساس بالانتماء و الولاء لها، وهو ما يجعله أكثر ثقة بأنفسهم وبالمؤسسة، الأمر الذي يدفعهم إلى تفعيل الأداء.

جدول رقم (30): مدى استفادة المبحوثين من المكافآت مقابل المجهودات المبذولة:

الاستفادة من المكافآت	التكرار	النسبة
نعم	125	%78.13
لا	35	%21.87
المجموع	160	%100

تبين بيانات الجدول أعلاه أن أكبر نسب من المبحوثين و التي تصل إلى %78.13 صرحوا باستفادتهم من المكافآت مقابل مجهوداتهم المبذولة أثناء العمل. و هذا مقابل نسبة %21.87 منهم أنفوا ذلك.

إذن مما سبق نستنتج أن أغلبي المبحوثين يتحصلون على مكافآت مقابل أداء عملهم، مما يقودنا إلى القول أن مؤسسة "Soficlef" تعتمد في استراتيجياتها لتفعيل الأداء على المكافآت مقابل المجهودات التي يبذلها العمال، نظرا لما لها من أثر إيجابي في تفعيل أدائهم، فأتساءل مقابلتنا مع المسؤول على الموارد البشرية، صرحنا أن هذه المكافآت تختلف من عامل إلى آخر...نحن نقوم بدراسة و تقييم أداء العاملين وذلك حسب فئاتهم السوسيو مهنية ونوعية الأداء،منه نقوم بإعداد حصص المكافآت التي تتعلق بالنقد كما يقول السيد المسؤول.

يمكن القول أن الاعتماد على نظام المكافآت، يثير الرغبة والدافعية لدى العمال من أجل تحسين وتفعيل الأداء، مما يخلق المنافسة وجو النشاط و الحيوية في مناصب العمل، بذلك تجد المؤسسة نفسها قد حققت أهدافها في استراتيجية تفعيل أداء مواردها البشرية.

جدول رقم (31): طبيعة ظروف العمل المادية للمبحوثين:

النسبة	التكرار	طبيعة ظروف العمل المادية
11.87%	19	غير ملائمة
64.37%	103	معتدلة
23.75%	38	جيدة
100%	160	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين تصل إلى 64.37% صرحوا بأن ظروف العمل المادية داخل هذه المؤسسة هي ظروف معتدلة، تليها نسبة 23.75% منهم من يؤكدون على أن الظروف جيدة. أخيراً نسجل نسبة قليلة تمثل 11.87% يجيبون على أن الظروف المادية غير ملائمة في أماكن العمل.

مما سبق، نستنتج أن أغلبية المبحوثين يجدون الظروف التي سخرت لهم هذه المؤسسة في محيط العمل هي ظروف معتدلة أي أنها ظروف مقبولة يتمكن العامل من خلالها أداء مهامه، وعليه تعتبر ظروف العمل المادية عامل مهم في تفعيل أداء الموارد البشرية ذلك أن العامل عندما يجد أفضل بيئة تسهل الاندماج فيها و الانتماء إليها، فعند توفر الإمكانيات والوسائل العامة اللازمة من أدوات العمل السليمة، التهوية، الإنارة و الحد من الضوضاء في الوحدات الإنتاجية، مراعاة الدرجات الحرارية الملائمة وتوفير كل مستلزمات العمل من أدوات ألبسة الوقاية عند الضرورة تساعد وتحفز العامل على القيام بأدائه على أحسن وجه و بذل مجهودات لكون الظروف المهنية المهيئة له تشجعه في عمله واثقانه.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول أن هذه المؤسسة تسهر على توفير الأحسن للعمال بداخلها هذا ما يظهره التطور التاريخي لها وحرصها على تحسين ظروف العمل. كما أن مساهمتها وجديتها في هذه المسألة تفسره حصولها على شهادة "الأيزو 2001" التي هي بمثابة دليل على إرادتها في التميز من مختلف النواحي فهذه الشهادة تعرض عليها تحسين الظروف دائماً نحو الأفضل وحتى إقامة مصلحة الأمن و الصحة (HSE) التي تسهر على المراقبة المستمرة لظروف العمل المادية والمعنوية بداخل هذه المؤسسة.

جدول رقم (32): مدى تأثير ظروف العمل المادية على أداء مهام المبحوثين على

أحسن وجه.

المجموع		لا		نعم		أداء المهام على أحسن وجه طبيعة العمل المادية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	19	%42.11	8	%57.89	11	غير ملائمة
%100	103	%27.18	28	%72.82	75	معتدلة
%100	38	%57.89	22	%42.11	16	جيدة
%100	160	%36.25	5.8	%63.75	102	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين التي تدل على %63.75 صرحوا بأداء عملهم على أحسن وجه وذلك مقابل نسبة %36.25 الذين يرون أنهم لا يؤدون عملهم على أحسن وجه.

إذن أغلبية المبحوثين يقومون بالعمال التي وكلت لهم على أحسن وجه في نظرهم، هذا ما يعني أن العمال داخل هذه المؤسسة مندمجين في مجال العمل، وهم يبذلون الجهود اللازمة لإتمام المهام وتسخيرهم لقدراتهم الجسمية والفكرية والفنية لأفضل استغلال للموارد و الإمكانيات المتاحة لهم وهو الشيء الذي يحقق نوع من الفعالية في الأداء، فيمكن تدعيم



هذه النتائج من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول السابقة، حيث أن الجدول (رقم 09) الذي يوضح اهتمام الرؤساء المشرفين بالمسار الوظيفي للعمال داخل هذه المؤسسة الذي يمثل عامل إيجابي يساهم في مساعدة وتمكين العاملين من أداء مهامهم على أحسن وجه، صنف إلى ذلك الجدول رقم (12) الذي يدل على استفادة العمال من تكوين عند التحاقهم بالمؤسسة، الأمر الذي يمكنهم من فهم محتويات العمل وآلياته، كما يساهم في إثراء العمل.

بقراءة هذه النتائج حسب طبيعة ظروف العمل المادية نلاحظ أن أغلبية نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأن ظروف العمل غير ملائمة و التي تصل إلى 57.89% يؤدون عملهم على أحسن وجه وذلك مقابل نسبة معتبرة تصل إلى 42.11% لا يؤدون عملهم على أحسن وجه. في حين نجد فئة الذين يرون أن الظروف معتدلة، نسبة عالية منهم تصل إلى 72.82% تعترفون بأداء أعمالهم على أحسن وجه وذلك مقابل نسبة 27.18% ممن لا ينجزون عملهم على أحسن وجه في الأخير نسجل مع فئة الذين يقيمون الظروف على أنها جيدة أعلى نسبة تدل على عدم أداء عملهم على أحسن وجه و التي تمثل 57.89% أما عن نسبة 42.11% فهم يؤدون عملهم على أحسن وجه.

إذن مما سبق يمكن القول أن للظروف العمل المادية الأثر الفعال في أداء العمال لمهامهم على أحسن وجه، فالظروف الملائمة تسهل من عملية الأداء حيث تتيح وتؤثر على كمية الجهد من الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها العامل مما يؤثر على سلوك الأداء. من جانب آخر يؤثر على نوعية الجهد من حيث الدقة والجودة بخلو الأداء من الأخطاء، كما أنها تؤثر على نمط الأداء من حيث الأسلوب والطريقة وهو ما يحدد أيضا فعالية الأداء. فهذه المؤسسة تسهر على تحقق مستوى أداء فعال من قبل العمال من خلال توفيرهم لظروف العمل الملائمة التي تكون لصالح هذا الغرض.

جدول رقم (33): عدل المؤسسة في منح الحوافز حسب الفئات السوسيو مهنية:

المجموع		لا		نعم		عدل المؤسسة في منح الحوافز الفئات السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	96	%47.92	46	%52.08	50	عامل تنفيذ
%100	38	%68.42	26	%31.58	12	عامل متحكم
%100	21	%85.72	18	%28	3	إطار
%100	5	%100	5	/	/	إطار سامي
%100	160	%59.38	95	%40.62	65	المجموع

حسب الجدول أعلاه، نلاحظ ان أعلى نسبة من المبحوثين التي تصل إلى %59.38 صرحوا بأن المؤسسة ليست عادلة في منح الحوافز لهم وهذا مقابل نسبة %40.62 منهم يدلون على العكس.

إذن مما سبق نستنتج أن معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة ليست عادلة في منحهم للحوافز، مما يدل على أن السياسة التي تتبعها المؤسسة لمنح الحوافز غير واضحة لدى هؤلاء المبحوثين، فهم ليسوا على دراية بالأسس التي تركز عليها عند تصميمها لنظام الحوافز وعملية تنفيذها. فهذه العملية ليست بالأمر اليسر، تحتاج إلى مهارة وتيقن كبير ومعرفة ما يدور في أذهان العاملين، نظرا لاختلاف قدراتهم، طموحاتهم ومؤهلاتهم التي تفرض الاختلاف في كفاءات تحفيزهم. من جانب آخر عدم المساواة في منح الحوافز أمر قد يخلق لدى هؤلاء العمال نوع من المنافسة والمبادرة كذا النشاط والحيوية من أجل الحصول واستحقاق ذلك الحافز، التي تعكس المبادرة الحسنة في القيام بأداء المهام بكل فعالية، كما أنه من جهة أخرى يمكن أن يؤثر سلبا حول اتجاهاتهم في العمل فيعكسون اعتقاداتهم بذلك (أي عدم المساواة في منحهم للحوافز) بسلوكات سلبية واطهار نوع من الخمول والكسل في الأداء. عليه يتطلب على المؤسسة تحديد أهداف نظام الحوافز ونشرها بين العاملين

جميعا والإعلان على التعليمات، القوانين والمعايير التي تتبعها عند التخطيط لهذه السياسة من أجل اقناع العاملين بموضوعية تلك السياسة المطبقة التي سوف تبرهن لهم عكس ما يتصورون في هذا الشأن. كما يظهر لنا أيضا هذا الاختلاف باعتماد المؤسسة على طريقة الحوافز الفردية والحوافز الجماعية بداخلها. فالمؤسسة تقوم بإشعار العاملين بوجود العلاقة بينما يفعله وما يحصل عليه، ذلك أن الأداء هو الذي يبين مدى استحقاق الحوافز ونوعها بالنسبة لكل عامل بالدرجة الأولى.

بقراءة هذه النتائج حسب الفئات السوسيو مهنية لدى المبحوثين نلاحظ أن أعلى نسبة من العاملين التنفيذيين و التي تصل إلى 52.08 % يدلون على أن المؤسسة عادلة في منحهم للحوافز مقابل 47.92% من ينفون ذلك. أما عن فئة العاملين المتحكمين فأعلى نسبة منهم و التي تمثل 68.42% يجدون أن المؤسسة غير عادلة في تقديمها للحوافز، مقابل 31.58% منهم يرون العكس. في حين نسجل إلى فئة المبحوثين الإطارات، أكبر نسبة منهم 85.72% يرون أن المؤسسة غير عادلة في توزيعها للحوافز مقابل نسبة 14.28% من يعتقدون العكس. أخيرا نسجل كل الإطارات السامية تصرحت بأن المؤسسة ليست عادلة في منحها للحوافز.

إذن يمكن القول أن أغلبية المبحوثين يصرحون بأن المؤسسة ليست عادلة في منحها للحوافز و ذلك على اختلاف الفئات السوسيو مهنية، كما يظهر لنا في المعطيات، فكلما ارتقت الفئة السوسيو مهنية كلما زادت نسبة المبحوثين فيها من الذين يرون هذا الأمر. هذا ما يدل على أن هذا الاختلاف مرتبط أيضا بطبيعة الفئة السوسيو مهنية للمبحوثين.

هذه النتائج تكشف لنا أسلوب المؤسسة في تصميم نظام الحوافز، حيث نجدها تأخذ بعين الاعتبار متغير الفئة السوسيو مهنية لمنح الحوافز، فتختلف الحوافز المخصصة لكل فئة باختلاف المراكز و الوكالة لهم، فمن المنطقي أن لا تتعادل الحوافز المخصصة للإداريين والعاملين على المستوى التنفيذي. فيجب على الفرد العامل ادراك لوجود علاقة مباشرة بين

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

أدائه و مكافأته. من جهة أخرى يمكن القول أن عملية وضع نظام الحوافز داخل المؤسسة هي عملية صعبة تحتاج مراعاة العديد من الجوانب على مستوى الفئات السوسيو مهنية حيث فالشيء الذي تراه حافزا قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر والوقت الذي تراه مناسباً لتقديم الحوافز قد لا يكون مناسباً لمن ترغب بتكريمه.

جدول رقم (34): مدى وقوع حوادث عمل بالنظر إلى طبيعة ظروف العمل المادية:

المجموع		كثيرة		أحيانا		نادرة جدا		وقوع حوادث عمل طبيعة ظروف العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	19	%26.32	5	%52.63	10	%21.05	4	غير ملائمة
%100	103	%0.97	1	%21.36	22	%77.67	80	معتدلة
%100	38	/	/	%2.63	1	%97.37	37	جيدة
%100	160	%3.75	6	%20.62	33	%75.63	121	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين التي تصل إلى %75.63 يصرحون بأن حوادث العمل نادرة جدا داخل هذه المؤسسة، في حين نسبة %20.62 فهم يدلون على أنه أحيانا ما يقع حادث عمل. في الأخير نسجل نسبة ضئيلة جدا تصل إلى %3.75 تجد أنه هناك حوادث كثيرة داخل المؤسسة.

إذن مما سب يمكن القول أن حوادث العمل نادرة جدا داخل مؤسسة "Soficlef"، هذا ما يدل على حرص هذه المؤسسة على تقادي حوادث العمل، واهتمامها بالرعاية الصحية وسلامة العاملين بداخلها، ذلك أن الأمراض والحوادث تعوق الإنتاج وتقود بالمؤسسة إلى الخسارة كما تحملها تكاليف باهظة، حيث تؤكد الدراسات الميدانية وجود ارتباط وثيق بين إنتاجية الفرد في العمل وبين صحته وسلامته<sup>1</sup>. فالعامل الصحيح البنية والصافي الذهن أكثر تحمسا

<sup>1</sup> - عادل حرحوش، صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 245.

للعمل وأكثر عطاء من العامل المريض أو المعرض للحوادث والأخطار أثناء العمل، وفي هذا الإطار، فإنه مما سبق لاحظنا اهتمام المؤسسة بهذا الشأن من خلال تكوين العاملين، الأمر الذي يجعلهم يتحكمون في إجراءات العملية الإنتاجية وهو ما يؤدي إلى تفادي حوادث العمل. من جهة أخرى فإن وضع مشرفين مباشرين يسيرون العملية الإنتاجية، يعتبر شرطاً للتحكم في العملية الإنتاجية من خلال الإرشادات والنصائح التي يقدمونها للعاملين أثناء عملية الإنتاج وهو ما يجعلهم يتفادون الأخطاء المهنية التي تعرضهم للحوادث والأمراض.

إذن هناك علاقة بين مستوى أداء العامل وحالته الصحية، فمن استراتيجيات المؤسسة هو السهر على صحة وسلامة العاملين ذلك أيضاً يظهر لنا في تجنيدها برنامج (HSE) النظافة وأمن العاملين الذي يسهر على مراقبة أماكن العمل و حفظ السلامة والأمن من خلال مراقبة الأجهزة و النظافة و كذا توفير مستلزمات الأمن و السلامة من حيث توفير بذلة العمل، أحذية خاصة وارتداء القبعات و الواقية عند الضرورة.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج من حيث طبيعة ظروف العمل، نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن ظروف العمل غير ملائمة و التي تمثل 52.63% أحيانا من تقع حوادث العمل تليها نسبة 26.38% فالحوادث كثيرة، أما عن نسبة 20.05% فهم يرون أن الحوادث نادرة جدا. في حين نسجل عند فئة المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل معتدلة أعلى نسبة منهم تصل إلى 77.67% أجابوا بأن حوادث العمل نادرة جدا تليها نسبة 21.36% منهم يرون أنه تقع أحيانا هذه الحوادث، في حين تشير نسبة ضئيلة جدا تمثل 0.97% منهم يجدون أن الحوادث كثيرة داخل هذه المؤسسة. في الأخير نسجل عند فئة المبحوثين الذين يقيمون الظروف العمل بأنها ظروف جيدة أعلى نسبة منهم تصل إلى 97.37% فنادرا ما يحصل حادث عمل مقابل نسبة ضئيلة جدا تصل إلى 2.62% التي تجيب على انه أحيانا ما تقع هذه الحوادث.

إذن نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين يدلون على أنه نادرا جدا ما تقع حوادث العمل داخل المؤسسة في حالة ظروف العمل العادية معتدلة وجيدة في حين أغلبية المبحوثين الذين يقيمون الظروف بأنها غير ملائمة فأحيانا ما تحصل هذه الحوادث.

عموما نستنتج أن هذه المؤسسة تسعى إلى توفير العاملين بداخلها الأمن والسلامة لكي يؤديوا أعمالهم على خير وجه، فالوقاية بالنسبة لها هي صمام الأمان الذي سوف يوفر لها وللعاملين جهودا، أموالا ووقتا، فهو عامل لا غنى عنه في مجال التنمية البشرية وتطوير الإنتاجية وذلك من خلال تصميم بيئة العمل، من حيث الإضاءة الكافية، التأكد من صلاحية التوصيلات والأطراف الكهربائية والتهوية السليمة و صلاحية وسلامة الأدوات والمعدات المستخدمة و كذا توفير و سلامة أدوات و وسائل الأمن الصناعي (الملابس، خوذ، أحذية ، نظارات...) إلى جانب التأكد من الاستخدام السليم وحفظ المواد الكيماوية الخطيرة، فمن خلال مقابلتنا للمدير المسؤول على الموارد البشرية، ناقشنا معه قضية الأمن و الوقاية داخل المؤسسة، فصرحنا بأهداف المؤسسة في هذا الشأن، حيث قامت المؤسسة بوضع لجنة الأمن الصناعي إلى جانب وجود طبيب لكي يزود هذه اللجنة بالخبرة النفسية وتعريفهم بالأمراض المهنية، أسبابها وملاحظتها أثناء مراجعة العاملين له. كما توفر المؤسسة على برامج تثقيف العاملين حول مخاطر العمل و أهمية استخدام الأدوات و مواد الأمن الذي يمثل عنصرا هاما لتفادي أو التقليل من حوادث العمل والإصابات، فإن اشراكهم في تصميم برنامج الوقاية من الأخطار سوف يجنبهم المخاطر.

من جهة أخرى فالجهات المعنية والمسؤولة في هذا الشأن من الناحية التقنية والعملية تقوم بإلزام جميع العمال ببرامج الأمن الصناعي من أجل التقليل والتخفيف من نتائج الحوادث بتنبههم وحتى فرض عقوبات عليهم عند تجاهلهم للقواعد الخاصة وعدم لبس كل مستلزمات الحفظ والأمن لتفادي حوادث العمل. عند زيارتنا للوحدة الإنتاجية بالمؤسسة لاحظنا وجود معدات السلامة والوقاية والتهوية والحرارة المعتدلة في بيئة العمل وحتى أن الأجهزة

والمركبات في حالة جيدة، كما أن العمال محميين فليدهم لباس خاص بالعمل وكذا الأحذية و القفازات و النظارات عند الحاجة و الخوذ و غير من ألبسة المناعة. كما لاحظنا نوع من التنظيم من حيث تركيب الآلات، وجود مساحة كافية للتنقل السليم بين الآلات والمعدات. هذه الظروف محفزة للأداء الجيد والسليم للمهام من طرف العمال، فهي ظروف تسهل الأداء وتساعد العامل على حب العمل، الولاء والتفاني له.

جدول رقم (35): العامل الأكثر تحفيزا بالنسبة للمبحوثين:

العامل أكثر تحفيز	التكرار	النسبة
فعالية الاتصال الداخلي	16	10%
الأجر	94	58.75%
تقدير المجهودات	13	8.12%
التكوين	11	6.87%
اعتبار العامل	6	3.75%
أخرى	20	12.5%
المجموع	160	100%

من خلال بيانات هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين التي تصل إلى 58.75% يعتبرون أن الأجر هو العامل الأكثر تحفيزا، تليها نسبة 12.5% منهم جاءت اجابتهم متعددة حيث تم اختيار أكثر من عامل يؤثر في تحفيزهم ، كما نسجل نسبة 10% فهم يرون أن فعالية الاتصال الداخلي هو الأكثر تحفيزا، يليه عامل تقدير المجهودات بنسبة 8.12% ثم عامل التكوين بنسبة 6.87%، أخيرا تمثل نسبة ضئيلة جدا 3.75% فهم يعطون الأهمية لتحفيزهم باعتبار العامل داخل المؤسسة.

مما سبق نسجل أن أغلبية المبحوثين يفضلون الأجر العامل الذي يؤثر أكثر في تحفيز المبحوثين، فيبقى العمال يفضلون العامل المادي عن العوامل المعنوية الأخرى هذا بالرغم من أهميتها القصوى لهذه العوامل المعنوية وهذا يمكن تفسيره بتدهور الوضعية الاقتصادية للبلاد وغلاء المعيشة بتدني القدرة الشرائية لدى المواطن. يبقى العمل كمصدر قوته و توفير حاجاته الأساسية بالخصوص، فهو يبيع قدرته الجسدية والعقلية مقابل أجر بالدرجة الأولى ذلك أن هذا الأخير هو الذي سوف يضمن له الحياة و الصحة الجيدة، كما يتيح تحقيق الكثير من الحاجات الأولية من مأكّل ومشرب، الملابس و شراء كل ما تشتهيئه نفسه. هذه النتيجة يمكن تدعيمها بنتائج الجدول رقم (25) حول مدى توافق المبحوثين حول اعتبار الأجر كعامل كافي لتفعيل الأداء حيث أن أغلبية المبحوثين (70%) يصرحون على ذلك بصفة مطلقة، و عليه يبقى الأجر العامل الأساسي الذي يؤثر على رغبتهم في العمل و الاستمرار فيه و على مستويات أدائهم.



جدول رقم (36): معادلة الأجر المتقاضي للمجهودات المبذولة حسب الراتب المبحوثين.

المجموع		لا		نعم		معادلة المجهودات المبذولة الأجر المتقاضي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	89	%50.56	45	%49.43	44	[30-40 ألف]
%100	33	%60.61	20	%39.39	13	[40-50 ألف]
%100	19	%63.16	12	%36.84	7	[50-60 ألف]
%100	13	%46.15	6	%53.85	7	[60-70 ألف]
%100	6	%33.33	2	%66.67	4	70 ألف و أكثر
%100	160	%53.13	85	%46.87	75	المجموع

تؤكد بيانات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين التي تصل إلى 53.13% أن الأجر المتقاضي لا يعادل المجهودات المبذولة أثناء العمل وذلك مقابل نسبة تقريبا نصف منهم و التي تمثل 46.87% فهم يصرحون العكس حيث الأجر المتقاضي يعادل المجهودات المبذولة من طرفهم أثناء أداء المهام.

اذن نستنتج أن أغلبية المبحوثين يجدون أجرهم لا يعادل المجهودات المبذولة في عملهم. فانطلاقا من نظرية فروم (نظرية التوقع)<sup>1</sup> التي تتناول تحفيز العاملين داخل المؤسسة الذي يرى أن الرابطة من هدف الفرد و أهداف المؤسسة يقوم على افتراض أن الجهد الذي يبذله الفرد يتمثل في ساعات العمل مثلا ومستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول يتمثل في كمية الإنتاج مثلا و كذا المردود المادي أو المعنوي (سلبيا أو إيجابيا) الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء يتمثل في الأجر وتقدير الزملاء والرؤساء بالمكافآت والترقية. عليه

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

فهنالك علاقة ارتباطيه بين مستوى الأداء والجهد المبذول من طرف العاملين، فزيادة الجهد إن لم يكن موجها توجيهها صحيحا لا يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب فيه .

إذن فإن تقدير المجهودات المبذولة من خلال إعطاء أجور معادلة لتلك المجهودات في غاية الأهمية من أجل الحصول على مستوى راقى من الأداء وهو ما يدفع بالعاملين إلى مضاعفة تلك الجهود و الذي يعود بالربح على المؤسسة واستقرارها. فيعتبر معادلة الأجر المتقاضي للمجهودات المبذولة من إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك العامل وأدائه وفعالية داخل المؤسسة، إذ ترفع من معنويات و تزيد الطاقة المحركة له لتقديم أحسن أداء .

بقراءة تنا لهذه النتائج حسب متغير معدل الأجر المتقاضي، نلاحظ أكبر نسبة عند فئة المبحوثين الذين يتقاضون أجر يتراوح ما بين 30 ألف -أقل من 40 ألف دينار يصرحون أن أجورهم لا تعادل مجهوداتهم حيث تصل هذه النسبة إلى 50.56%، نفس الاتجاه نسجه عند الفئة التي يتراوح معدل أجرها بين 40 ألف إلى أقل من 50 ألف دينار وذلك بنسبة 60.61%، نفس الملاحظة نجدها عند فئة المبحوثين الذين يتراوح معدل دخلهم بين 50 ألف الى أقل من 60 ألف دينار، ذلك بنسبة 63.16% . في حين تشير المعطيات الى أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يتراوح معدل أجرهم بين 60 ألف إلى أقل من 70 ألف دينار صرحوا بمعادلة أجورهم ومجهوداتهم المبذولة في العمل. نسجل الاتجاه نفسه عند أعلى نسبة من المبحوثين الذين يتقاضون 70 ألف دينار و أكثر.

مما سبق يمكن القول أنه، كلما ارتفع معدل الأجور المتقاضي للمبحوثين كلما مالت اتجاهاتهم الى اعتبار أجورهم معادلة للمجهودات المبذولة من طرفهم أثناء العمل، فجميع الأفراد يهمهم أجر وظيفتهم وأن يتحصلوا على أجر جيد، فمن الأجر يستمد قيما و معاني كثيرة يشبعون به حاجاتهم الأساسية، و على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها ضمان عدالة ما يستحقه الأفراد العاملين من أجر مقابل أعمالهم وطبيعة أدائهم مما لا شك فيه أن يؤثر ذلك في الرفع من مستويات الأداء لديهم.

إذن هذه المؤسسة "Soficlef" ومن أجل ضمان الأداء الفعال يستوجب عليها مراجعة نظام هيكل الأجور بداخلها والتي يحكمه حتما متغيرات أخرى.

جدول رقم (37): مدى تغيب عن العمل حسب درجة رضاهم عن العمل.

المجموع		كثيرا		أحيانا		نادرا		مدى التغيب عن العمل مستوى الرضا عن العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	28	%21.43	6	%46.43	13	%32.14	9	غير راض
%100	55	%7.27	4	%3.63	2	%89.1	49	راض قليلا
%100	64	%6.25	4	%53.13	34	%40.62	26	راض
%100	13	/	/	/	/	%100	13	راض جدا
%100	160	%8.75	14	%30	49	%60.62	97	المجموع

تدل البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه على أن أعلى نسبة من المبحوثين و التي تصل إلى 60.62% نادرا ما يتغيرون عن عملهم تليها نسبة معتبرة تمثل 30.63% فهم يتغيرون عن عملهم أحيانا، في الأخير ن سجل نسبة قليلة وهي 8.75% من المبحوثين الذين صرحوا بكثرة تغيبهم عن العمل.

إذن من خلال ما سبق، نستنتج أن أغلبية المبحوثين نادرا ما يتغيرون عن العمل. فيمكن القول أن هذه المؤسسة لا تعاني كثيرا من ظاهرة تغيب العمال عن العمل في الوقت الذي يفترض أن يكونوا موجودين بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة لهم في إطار عملية الإنتاج، ذلك أن التغيب بفعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير أحيانا عن احتياجاته و مطالبة تلبيتها داخل المؤسسة سواء كانت تتعلق بالظروف أو محيط العمل أو حتى احتياجاته الاجتماعية والاقتصادية، كما يمكن القول على أنه يعد شكل من أشكال الصراعات التي تواجهها بعض المؤسسات ما يؤدي في نفس الوقت إلى بعض الحوادث أثناء العمل.

يتضح لنا أنه من بين الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة هو الحرص و التقليل من نسبة التغيب بداخلها نظرا لما له من سلبيات على أداء المهام وعلى عملية الإنتاج التي تخلفها التقلبات الفورية والغير المدروسة بين العاملين والصعوبة القبول من طرفهم للقيام بأعباء الآخرين هذا بالإضافة إلى ما له من آثار سلبية على قيمة الإنتاج عندما يكون العامل الذي يحل مكان العامل المتغيب أقل مهارة و كفاءة.

فيما يلي نحاول قراءة هذه المعطيات و علاقتها برضا المبحوثين عن العمل حيث نلاحظ أنه عند فئة المبحوثين الغير راضين في عملهم أعلى نسبة منهم تصل إلى 46.43% يتغيبون أحيانا عن عملهم مقابل نسبة معتبرة تمثل 32.14% فهم نادرا ما يتغيبون عن العمل، في حين نسبة 21.43% فهم كثيرا ما يتغيبون عن العمل. أما عن فئة المبحوثين الذين يرضون قليلا عن عملهم، فأكبر نسبة منهم تدل على 89.1% نادرا ما يتغيبون عن عملهم، ذلك مقابل نسبة قليلة تصل إلى 7.27% هم يتغيبون عن العمل كثيرا، ونسبة ضئيلة جدا تمثل 3.63% يصرحون أنه يتغيبون أحيانا عن عملهم. فيما يخص فئة المبحوثين الراضين عن عملهم نسبة كبيرة جدا تصل إلى 53.13% أحيانا ما يتغيبون عن العمل، تليها نسبة معتبرة تمثل 40.62% فهم نادرا ما يتغيبون عن عملهم، في حين تشير نسبة 6.25% منهم صرحوا بأنهم يتغيبون كثيرا عن عملهم. أخيرا تبين البيانات الإحصائية على أن كل المبحوثين الذين هم راضون جدا عن عملهم نادرا ما يتغيبون عن عملهم .

إذن يمكن القول أنه هناك علاقة ارتباطيه بين درجة رضا المبحوثين عن عملهم ومدى تغيبهم عن العمل، فكلما ارتفعت درجة الرضا لديهم كلما قل التغيب عن العمل عندهم الذي تناول مدى وقوع حوادث العمل و الشعور بالرضا عن العمل قد يمكن أن تكون من مؤشرات التي تؤثر على نفسية وسلوك المبحوثين بالشعور بالإرهاق و التوتر. مما يجعلهم يتغيبون عن عملهم، وعليه يستلزم على المؤسسة مراجعة هذه المواقف ودراستها من اجل رفع معنويات العاملين والسعي إلى إرضائهم حتى يرضون عن عملهم فتقل عدد الغيابات لديهم

مما يؤدي إلى تفعيل و تحسين الأداء أثناء العملية الإنتاجية و ضمان أداء فعال بحضور كل العاملين و تحقيق مسؤولياتهم للمهام الموكلة لهم.

جدول رقم (38): الخدمات التي تضمنها المؤسسة للمبحوثين:

النسبة	التكرار	الخدمات التي تضمنها المؤسسة
26.25%	42	خدمات طبية
23.12%	37	وجبات طعام
16.25%	26	المواصلات
8.75%	14	إجازات مدفوعة و العطلات
25.62%	41	أخرى
100%	160	المجموع

من خلال المعطيات هذه الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين و التي تصل إلى 26.25% صرحوا بأن هذه المؤسسة تضمن لهم خدمات طبية بالإضافة إلى نسبة 25.62% جاءت اجاباتهم متعددة و متنوعة حول توفر الخدمات. كما نسجل 23.13% صرحوا بتوفير وجبات الطعام في المؤسسة، أما عن نسبة 16.25% أجابوا بتوفير المواصلات، فهذه المؤسسة تضمن خدمة نقل عمالها. أخيرا نسبة قليلة 8.75% منهم بينوا أن هذه المؤسسة تمنحهم إجازات و عطلات مدفوعة.

إذن مما سبق نستنتج أن هذه المؤسسة تعتمد على مجموعة من المزايا والخدمات لإغراء عاملها وجذبهم نحو الأداء المتميز، ذلك بتحقيق نوع من العضوية والانتماء إليها وتحسسيهم بالأمان والاستقرار. فتوفير الخدمات الصحية الطبية يدل على اهتمام المؤسسة بصحة وسلامة العمال فيها وبالتكفل بالكشوف الدورية لحالتهم بإجراء التحليلات والفحوصات. إلى جانب توفيرهم لوجبة الطعام التي شأنها الأول ورعايتهم فهي توفر لهم الوقت والجهد في البحث عن الطعام ولقد اكتشفنا أثناء زيارتنا لهذه المؤسسة أن هذه الخدمة

مجانية لكل الفئات السوسيو مهنية والعاملين في هذه المؤسسة، كما اكتشفنا أن الوجبة نفسها أكل العمال حتى المدير العام. هذا يدل على المساواة واعتبار كل الفئات السوسيو مهنية واحترامهم من جانب كما أن هذه المؤسسة توفر المواصلات للعمال القاطنين في الجهات البعيدة عن العمل كما صرحه لنا مدير المسؤول عن الموارد البشرية أثناء مقابلتنا له فخطوط النقل مضمونة إلى الجزائر العاصمة حتى شوفالي وصالومبي، أيضا إلى تيزي وزو وبومرداس إلى جانب الإجازات والعطل المدفوعة. هذا يدل على أن هذه المؤسسة تكن الاعتبار لهذا العامل المهم الذي يدخل ضمن استراتيجياتها قصد تفعيل الأداء و تحسينه لكن تبقى هذه الخدمات قليلة نظرا لما تقترحه أدبيات الحوافز المادية و المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمات فكل ما تكاثرت كلما أدت إلى زيادة تنمية السلوك الإيجابي لدى العاملين.

جدول رقم (39): مدى الشعور بالانتماء و الولاء إلى المؤسسة حسب أقدمية المبحوثين بداخلها.

المجموع		كثيرا		نوعا ما		قليلا		لا أشعر أبدا		الشعور بالانتماء و الولاء الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	37	%59.47	22	%13.51	5	%24.32	9	%2.70	1	أقل من 5 سنوات
100	66	%48.49	32	%40.91	27	%7.57	5	%3.03	2	[5-10 سنوات]
100	39	%74.36	29	%25.64	10	/	/	/	/	[10-15 سنة]
100	18	%66.67	12	%33.33	6	/	/	/	/	[15-20 سنة]
100	160	59.38	95	%30	48	%8.75	14	%1.87	3	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين التي تمثل 59.38% صرحوا بأن شعورهم كثيرا بالانتماء والولاء للمؤسسة، مقابل نسبة تصل إلى 30.00% منهم يشعرون نوعا ما بالولاء والانتماء في حين نجد نسبة قليلة تصل إلى 8.75% أجابوا على شعورهم قليل في هذه المسألة، كما نسجل نسبة أخرى ضئيلة جدا 1.87% فهم لا يشعرون أبدا بالانتماء والولاء إلى المؤسسة.

إذن مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالانتماء والولاء إلى هذه المؤسسة، فالانتماء و الولاء تقريبا مفهومان يشيران إلى نفس المعنى، وجودهما داخل المؤسسة من شأنه الصدع في العلاقة القائمة بين العاملين و مؤسستهم والتوفيق فيما بينهم، بحيث تسود العلاقة جو من التعاون و الألفة و التكامل بدلا من التنافس والتنافر والتناحر، فيمكن القول على أن مؤسسة "Soficlef" تسعى إلى تجسيد هذه العلاقة التي يترتب عليها

أن يسلك العاملين سلوكيات تفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه ورغبتهم إعطاء وبذل جهدا أكثر من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة، وهذا ما يظهر لنا من خلال بعض الجداول السابقة، فتحاول هذه المؤسسة كسب ولاء العاملين إليها من خلال إمداد البرامج العملية التكوينية التي تساعد العاملين الجدد وحتى القدامى على تنمية روابط قوية مع المؤسسة. هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى كالشعور بالاحترام والتقدير بداخلها، توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بداخلها.

بقراءتنا لهذه المعطيات و النتائج حسب أقدمية المبحوثين داخل هذه المؤسسة نلاحظ أن أعلى نسبة من فئة المبحوثين الذين لديهم أقل من 5 سنوات داخل هذه المؤسسة، حيث تصل إلى 59.47% قد صرحوا بأنهم يشعرون كثيرا بالانتماء و الولاء لهذه المؤسسة، تليها نسبة 24.32% قليلا ما يشعرون بهذا الإحساس، أما عن نسبة 13.51% فهم نوعا ما يشعرون به. في الأخير نسجل نسبة ضئيلة جدا تمثل 2.70% منهم لا يشعرون بالولاء ولا بالانتماء إلى هذه المؤسسة. أما عن فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات فنلاحظ أن أكبر نسبة تمثل 48.49% فهم يشعرون كثيرا بالانتماء و الولاء للمؤسسة تليها نسبة معتبرة تصل إلى 40.91% فنوعا ما يشعرون به. في حين نجد نسبة قليلة 7.57% قليلا ما يشعرون بهذا الإحساس في حين نسبة قليلة جدا 3.03% فهذا الإحساس منعدم عندهم. فيما يخص فئة المبحوثين الذين بلغت لديهم الأقدمية 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فأعلى نسبة منهم تمثل 74.36% كثيرا ما يشعرون بالانتماء و الولاء لهذه المؤسسة و هذا مقابل نسبة 25.64% الذين هم نوعا ما يشعرون بهذا الإحساس. أخيرا نسجل عند فئة المبحوثين الذين تتجاوز الأقدمية لديهم أكثر من 15 سنة أعلى نسبة تصل إلى 66.67% صرحوا انهم يشعرون كثيرا بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة، تقابلها نسبة 33.33% من الذين هم نوعا ما يشعرون به اتجاه هذه المؤسسة.



إذن من خلال هذه المعطيات نستنتج أن هناك علاقة بين الإقضية العمال و خلق الشعور لديهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة حيث أنه كلما تقدمت فترة المبحوثين في العمل داخل المؤسسة كلما زاد لدى هؤلاء المبحوثين درجة الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة.

و هذا ما يدل على أن المسؤولين في هذه المؤسسة يهتمون منذ بداية تعيين الفرد كعامل بداخل هذه المؤسسة بخلق و تقوية العلاقة و روابط سليمة بينهما، و من ثم السعي إلى كسب ولاء العاملين والمحافظة عليهم ببذل المساعي لزيادته لديهم، فكسب الولاء والانتماء العاملين للمؤسسة هو فن ومهارة، من إمكانية المدراء و المسؤولين في الموارد البشرية تنميتها و تطويرها حتى تغدو أمرا طبيعيا داخل هذه المؤسسة حيث يصعب إرغام العاملين على إظهار الولاء و الانتماء و إنما لابد الفوز به من خلال الاستثمار في العمال من عدة جوانب (صحية، نفسية، اجتماعية، فيزيقية...) حتى يتحقق هذا الأمر و الذي بدوره سوف يجذب و يدفع بالعاملين إلى الاستثمار بدورهم كل مؤهلاتهم و قدراتهم الجسمية من أجل تنمية و تطوير هذه المؤسسة، بتحسين و تفعيل أداء مهامهم. من جانب آخر، محاولة المؤسسة لكسب الانتماء والولاء لها يدل على اهتمامها بالعمال والعمل على إبقائهم واستمراريتهم بداخلها مما يضمن الاستقرار، فبالاستقرار تحقق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: استراتيجية نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة في تفعيل أداء الموارد البشرية.

في هذا الجزء سوف نحاول تحليل وتفسير المعطيات و البيانات التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة، وذلك باستعراض مجموعة من الجداول التي تخص إستراتيجية نظام الاتصال في تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef" قراءتها، تحليلها، ثم استخلاص الاستنتاجات منها.

جدول رقم (40): مدى تعبير المبحوثين في اقتراحاتهم بكل حرية داخل المؤسسة و ذلك حسب فئاتهم السوسيو مهنية.

المجموع		دائماً		أحياناً		أبداً		مدى التعبير بكل حرية الفئات السوسيو مهنية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	96	/	/	%77.08	74	%22.92	22	عامل تنفيذ
%100	38	%13.16	5	%52.63	20	%34.21	13	عامل متحكم
%100	21	%71.43	15	%28.57	6	/	/	إطار
%100	5	%100	5	/	/	/	/	إطار سامي
%100	160	%15.63	25	%62.5	100	%21.87	35	المجموع

تشير بيانات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين تصل إلى 62.5% صرحوا أنهم يعبرون عن اقتراحاتهم داخل المؤسسة أحياناً بكل حرية، تليها نسبة 21.87% فهم لا يعبرون أبداً عن اقتراحاتهم بكل حرية، في الأخير نلاحظ أن نسبة 15.63% منهم أكدوا على تعبيرهم عن اقتراحاتهم بكل حرية.

مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعبرون أحياناً بكل حرية عن لاقتراحاتهم داخل المؤسسة، مما يدل أن هذه الأخيرة تترك مجالاً مفتوحاً للتعبير و إدلاء الرأي من طرف العمال بكل حرية فهي من جانب تتحمل أي فعل و تتلقى المعلومات و الأفكار من مختلف أطرافها. لتوضيح أكثر في هذه القضية اعتمدنا فرصة مقابلتنا للمسؤول الأول عن الموارد

البشرية داخل هذه المؤسسة، حيث أكد لنا هذا الأمر أي بإمكانية أي عامل توصيل أفكاره و آراءه فيما يخص العمل و المؤسسة ككل، مضيفا و هو يقول "...لكن بطرق رسمية ومنظمة وعبر المستويات التنظيمية..." أي هناك تنظيم لهذه العملية لتجنب المشكلات والاضطرابات، حيث يقوم العامل بالاتصال بمسؤوله المباشر و يعرض عليه أفكاره وآراءه ثم هذا الأخير يقوم بنقل المعلومة إلى المسؤول المكلف بمتابعة قضايا الموارد البشرية أين تتم دراسة و معالجة تلك الآراء. فتعتبر هذه العملية في غاية الأهمية لكل الطرفين، فمن جهة المؤسسة تسمح لها بجمع معلومات البشرية وهو الأمر الذي سوف يساعدها في اتخاذ القرارات وتوجيه استراتيجياتها سليما وفعال. أما من جهة العاملين بالمؤسسة، فإعطاء نوع من الحرية للتعبير تجعلهم يشعرون بأهميتهم و مكانتهم كذا اهتمام المؤسسة به مما يحرضهم لبذل مجهودات أكثر ويخلق فيهم الدافعية لتفعيل أداء مهامهم.

إذن يمكن القول أن هذه العملية تدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة في تفعيل أداء الموارد البشرية، بتحسيسها بالحرية في مناقشة مشاكلها مع رؤسائها في العمل، الذين يقومون بتقديم النصح و الآراء البناءة نظرا لقيام العمليات القيادية على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

الآن، سوف نحاول قراءة هذه البيانات والنتائج حسب الفئات السوسيومهنية للمبحوثين والكشف عن مدى تأثير مكانة العامل داخل هذه المؤسسة على درجة التعبير بكل حرية عن آرائه و انشغالاته داخل هذه المؤسسة، حيث تدل هذه الأرقام على أنه، عند فئة العاملين المنفذين أن اكبر نسبة منهم تصل إلى 77.08% صرحوا بأنهم يعبرون عن آرائهم و اقتراحاتهم أحيانا داخل هذه المؤسسة هذا مقابل نسبة 22.92% فهم ينكرون هذا الأمر عندهم. أما عن فئة العاملين المتحكمين فأعلى نسبة منهم تمثل 52.63% فأحيانا ما يعبرون عن آرائهم بكل حرية في المؤسسة تليها نسبة معتبرة منهم 34.21%، فهم لا يقومون بذلك أبدا، أخيرا نسبة 13.16% فنجدها تعبر دائما عن آرائها و اقتراحاتها بكل حرية. في حين نسجل عند المبحوثين الإطارات أكبر نسبة تمثل 71.43% فدائما يعبرون

عن أفكارهم بكل حرية وذلك مقابل نسبة 28.57% فهم أحيانا ما يفعلون ذلك. أخيرا، نلاحظ عند فئة المبحوثين الإطار السامية كلهم يعبرون عن آرائهم و أفكارهم بكل حرية داخل المؤسسة.

إذن نستطيع القول مما سبق أن إمكانية التعبير عن الآراء والأفكار بكل حرية داخل هذه المؤسسة موجودة عند كل الفئات السوسيو مهنية، لكن بدرجات متفاوتة وذلك حسب حساسية مكانة العامل ورتبته داخل المؤسسة فكلما ارتفعت رتبة العامل داخل المؤسسة كلما ارتفعت درجة تعبيره عن اقتراحاته و آراءه بكل حرية. يمكن تفسير ذلك بأهمية المنصب الذي يساهم في اتخاذ القرارات، حيث أن العاملين التنفيذيين مهامهم أكثر ما هو عملياتي تطبيقي في حين الإطار تعتبر من المسيرين والمنظمين للمؤسسة يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة، مما يستدعي تدخلها في كل المناسبات والمشاركة أيضا في إعداد الخطط و البرامج التي تقوم عليها المؤسسة.

من جانب آخر فإعطاء الحرية للتعبير لكل الفئات السوسيو مهنية يدل على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار كل ما يجري في أوساط العمال باختلاف مراكزهم بداخلها وتقديرها لإسهامات كل العاملين بداخلها، مما يضمن لها الاستقرار والبقاء وحتى التطور وهو عامل يجعل الأفراد العاملين يتحكمون أكثر في وظائفهم، فكلما عبر عن أفكاره وآراءه كلما تطورت لديه المعلومات التي تجعله أكثر تحكما في الأداء مما يجعله أكثر تفاعلا معه.

جدول رقم (41): تلقي استجابة سريعة أثناء عملية الاتصال.

النسبة	التكرار	تلقي الاستجابة أثناء عملية الاتصال
63.75%	102	نعم
36.25%	58	لا
100%	160	المجموع

تشير إحصائيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين التي تمثل 63.75% صرحوا بأنهم يتلقون استجابة سريعة أثناء عملية الاتصال داخل المؤسسة، مقابل نسبة 36.25% ينفون ذلك.

إذن نستنتج أن أغلبية المبحوثين يتلقون استجابة سريعة أثناء عملية الاتصال، مما يدل على أن الاتجاه الصاعد لتدفق عملية الاتصال نشيط داخل هذه المؤسسة فهناك فرصة للعاملين لعرض الأفكار الشخصية، الشكاوي المظالم، المشكلات والمصاعب التي يواجهونها في العمل وحلها. الأمر الذي يدفعهم لمواصلة عملهم، حبهم والوفاء له بتفعيل أداءهم ومردوديتهم. من جهة أخرى هذه العملية تساعد على حسن تفهم الإدارة لجو العمل والجو التنظيمي ومحيط المؤسسة، فهي بذلك تقوم بإشراك العمال والاطارات في المؤسسة من خلال الاصغاء اليهم وخلق حوار مستمر، صحي وفعال الذي يقوم على ترسيخ صورة العامل فيها كنوع من الشريك المتعاون له.

جدول رقم (42): الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء عملية الاتصال حسب

المبحوثين

النسبة	التكرار	الوسيلة
12.5%	20	المقابلة
15.62%	25	اجتماعات
16.87%	27	الهاتف
2.5%	4	صندوق أفكار
22.5%	36	تقارير
13.75%	22	الانترنت
3.12%	5	مبعوث
13.12%	21	أخرى
100%	160	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي تصل إلى 22.5% يصرحون أن الوسيلة المعتمد من طرف المؤسسة أثناء عملية الاتصال تتمثل في التقارير تليها نسبة 16.87% أنهم يستعملون الهاتف ثم نسجل نسبة 15.62% تدل على الاجتماعات كوسيلة للاتصال، تليها نسبة 13.75% منهم يعتمدون أيضا على الانترنت أما عن نسبة 13.12% تعددت اجابات هؤلاء المبحوثين، فقد أشاروا الى أن المؤسسة تعتمد على أكثر من وسيلة. في حين نسجل نسبة 12.5% ممن صرحوا أن الوسيلة المعتمدة هي المقابلة. في الأخير نجد نسبة ضئيلة جدا 3.12% أجابوا على أنهم يعتمدون على مبعوث في عملية الاتصال صندوق الأفكار كوسيلة للاتصال، بالإضافة إلى نسبة 2.5% منهم تستخدمون صندوق الأفكار .

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن التقارير هي الوسيلة الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة في عملية الاتصال، كما أنها تعتمد على مجموعة

متعددة من الوسائل و متنوعة بين الوسائل الشفوية، الكتابية و الإلكترونية، فهذا التنوع بين الوسائل التقليدية و الحديثة و ذلك على اختلاف مستوى الوحدات المتواجدة داخل هذه المؤسسة، فكلما اتجهنا إلى الوحدات الإدارية كلما كانت الوسائل أكثر تنوعا كما وكيفا كلما أدخلت الوسائل الحديثة كالإنترنت والهاتف أيضا. فكلما اتجهنا إلى الوحدات الإنتاجية والتنفيذية كلما كانت الوسائل التقليدية أكثر استخداما كالمقابلة و التقارير.

هذه النتائج أيضا يمكن تفسيرها، بالنظر إلى حساسية المنصب والمسؤوليات التي تقع على عاتق العمال و التي تختلف بين الفئات السوسيو مهنية فمثلا الإطار السامي الذي يعتبر من المسؤولين المسيرين للمؤسسة سوف يحتاج الى أكثر من وسيلة اتصال وحدائتها لإثراء معلوماته وتوصيله كل الأخبار التي تخص المؤسسة من جميع نواحيها سواء ما يخص الإنتاج، الموارد البشرية وغيرها عبر كل المستويات من أجل تسهيل تفعيل أداءه و الوصول إلى اقتراح الخطط السليمة و اتخاذ قرارات رشيدة وناجعة التي سوف تحقق أهداف المؤسسة. من جانب آخر كلما اقتربنا من الفئات التحتية كلما نقص التنوع والتعدد فالتنفيذيون مثل فيتم الاعتماد على وسيلة نشر التقارير أو المقابلات مع الرؤساء المباشرين لنشر المعلومات التي يخص تسهيل عملية أداء مهامهم أو حتى أحيانا لنشر معلومات تخصهم أو المؤسسة ككل.

جدول رقم (43): مدى ملائمة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لموضوع

الرسالة حسب المستوى التعليمي للمبحوثين.

المجموع		دائما		أحيانا		أبدا		الوسائل المستخدمة ملائمة لموضوع الرسالة المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	36	%36.11	13	%55.56	20	%8.33	3	متوسط
%100	68	%67.65	46	%22.06	15	%10.29	7	ثانوي
%100	56	%60.71	34	%30.38	17	%8.93	5	جامعي
<b>%100</b>	<b>160</b>	<b>%58.13</b>	<b>93</b>	<b>%32.50</b>	<b>52</b>	<b>%9.37</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ حسب معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي تصل إلى 58.13% صرحوا بأن الوسائل المستخدمة دائما ملائمة لموضوع الرسالة، تليها نسبة معتبرة تصل إلى 32.50% ممن أجابوا على أن الوسائل أحيانا ما هي ملائمة لموضوع الرسالة. في حين نسجل نسبة قليلة و التي تمثل 9.37% منهم ممن يجدون أن الوسائل المعتمدة ليست ملائمة لموضوع الرسالة.

إذن مما سبق نستنتج أنه عموما الوسائل المستخدمة دائما ملائمة لموضوع الرسالة أثناء عملية الاتصال داخل هذه المؤسسة. بالرجوع إلى الجدول السابق لاحظنا أن هذه المؤسسة تعتمد على أكثر من وسيلة اتصال المتنوعة و بالموازاة مع هذه النتائج يمكن القول على أنها تتحكم في هذه الوسائل وتستخدمها استخداما فعالا. فيمكن القول أن هذه المؤسسة تسهر على الرسائل بطريقة ناجحة، فاختيار الوسيلة في العملية الاتصالية يؤدي إلى تحقيق سيولة معلوماتية أسرع وبأقل تشويش و معوقات للمستقبلين للرسالة سواء في ما يخص الاتصالات الهابطة التي تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قيمة التنظيم إلى القاعدة السفلى له هي معلومات تحفي القرارات الإدارية والأوامر والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة و توجيهاتها و ما يتعلق بالاتصالات الصاعدة التي تعكس الأولى



وتتضمن تقارير يعدها المرؤوسين للتعبير عن انشغالاتهم و كل ما يتعلق بهم من مشاكل في العمل. أيضا تخص العمليات الاتصالية الأفقية بهدف التنسيق بين جهودا لأطراف المتعلقة للمؤسسة و تحقيق التكامل والانسجام بينها.

إذن يعتبر اقتناء الأدوات اللازمة لعملية الاتصال من الإستراتيجية المحكمة التي تهدف إلى تكريس نظام اتصالي داخلي فعال والتي تكون نتيجة تحفيز العمال من خلال أثرائهم بالمعلومات و الأفكار سواء ما يخص العمل وحتى المؤسسة مما يخلق فيهم الدافعية إلى العمل و الرفع من مستوى الأداء و تحقيق الإنتاجية.

بقراتنا لهذه النتائج حسب المستوى التعليمي للمبحوثين، نلاحظ أن عند فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أن أعلى نسبة منهم و التي تصل إلى 55.56% صرحوا بأن الوسائل المستخدمة أحيانا ليست ملائمة لموضوع الرسالة تليها نسبة 36.11% منهم يدلون على أن الوسائل المستخدمة هي دائما ملائمة. في الأخير نسجل نسبة قليلة تمثل 8.33% منهم يجدون أن هذه المسائل غير ملائمة أبدا لموضوع الرسائل الموجهة لهم، أما عن فئة الثانويين أكبر نسبة منهم يجدون هذه الوسائل ملائمة دائما حيث تصل إلى 67.65%، تليها نسبة 22.06% منهم يرون هذه الوسائل أحيانا تكون ملائمة، في حين نجد نسبة ضئيلة منهم تصل إلى 10.29% يعتقدون أن الوسائل المستخدمة غير ملائمة أبدا لموضوع الرسالة. في الأخير تشير المعطيات عند فئة المبحوثين الجامعيين أن أعلى نسبة منهم حيث تصل إلى 60.71% يجدون الوسائل المستخدمة دائما ملائمة لموضوع الرسالة، تليها نسبة 30.38% يرونها أحيانا ما تكون ملائمة، هذا مقابل نسبة قليلة تصل إلى 8.93%.

من خلال هذه البيانات نستنتج أنه للمستوى التعليمي تأثر في مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة لموضوع الرسالة حيث نلاحظ أنه كلما كان ارتفع المستوى التعليمي كلما كانت الوسيلة ناجحة.

يتبين لنا أن المستوى التعليمي له تأثير كبير على فهم محتوى الرسالة و القدرة على استيعابه، حيث أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى المبحوثين كلما كانت الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال ملائمة لموضوع الرسالة. الملفت للانتباه أنه عموماً الوسائل المستخدمة لموضوع الرسالة ملائمة على اختلاف المستويات التعليمية للمبحوثين، مما يدل على أن هذه المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الوسائل الملائمة لكل رسالة عند دراسة عملية الاتصال و اختيارها لأدوات اللازمة والناجعة وفقاً للمستويات التعليمية المختلفة للعاملين حتى تنجح هذه العملية، هذا ما يجعل الاتصال بداخل هذه المؤسسة يخدم بشكل إيجابي إستراتيجية المؤسسة في تفعيل أداء الموارد البشرية بداخلها.

جدول رقم (44): مدى ملائمة الوسائل الاتصال لموضوع الرسالة، حسب الفئات

السوسيومهنية للمبحوثين.

المجموع		دائماً		أحياناً		أبداً		الوسائل المستخدمة ملائمة لموضوع الرسالة	الفئة السوسيومهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	96	%55.20	53	%29.17	28	%15.63	15	عامل تنفيذ	
%100	38	%52.63	20	%47.37	18	/	/	عامل متحكم	
%100	21	%71.43	15	%28.57	06	/	/	إطار	
%100	5	%100	5	/	/	/	/	إطار سامي	
%100	160	%58.13	93	%32.50	52	% 9.37	15	المجموع	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة من المبحوثين العاملين التنفيذيين تصل إلى 55.20% صرحوا بأن الأدوات التي تستخدمها المؤسسة أثناء عملية الاتصال دائماً ملائمة لموضوع الرسالة الموجهة لهم، تليها نسبة معتبرة تصل إلى 29.17% حيث يجدون أن المؤسسة تعتمد أحياناً على وسائل ملائمة لموضوع الرسالة وأخيراً نسجل نسبة قليلة 15.63% يرون أن الوسائل المستعملة ليست ملائمة لموضوع

الرسالة. أما عن فئة العاملين المتحكمين تشير أعلى نسبة منهم التي تمثل 52.63% إلى أن الوسائل المعتمدة ملائمة دائما لموضوع الرسالة و ذلك مقابل نسبة ذات أهمية 47.57% منهم يجدون هذه الوسائل أحيانا ما هي ملائمة لموضوع الرسالة.

نفس الانطباعات نلاحظها عند المبحوثين الإطارات حيث أن أعلى نسبة تصل إلى 71.43% أجابوا على أن الوسائل المستخدمة أثناء عملية الاتصال هي دائما ملائمة لموضوع الرسالة و ذلك مقابل نسبة 28.57% يرونها أحيانا ما هي ملائمة للموضوع. في الأخير نسجل عند فئة المبحوثين الإطارات السامية كلهم يصرحون على أن الوسائل ملائمة لموضوع الرسالة.

إذن من خلال ما سبق، نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الوسائل المستخدمة أثناء عملية الاتصال هي دائما ملائمة لموضوع الرسالة الموجهة لهم وذلك على مستوى كل الفئات السوسيو مهنية المتواجدة داخل المؤسسة، الأمر الذي يساعد كل فئة للوصول الى الأداء الجيد، حيث استيعاب مضمون الرسائل الذي يؤدي إلى التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، فالإتصال ومضمونه يعد المحدد الأساسي لشكل ونمط العلاقات الاجتماعية والوظيفية داخل المؤسسة. فكلما كان المضمون مفهوما ومستوعبا من طرف العاملين المعنيين به، كلما أدى ذلك إلى التفاهم و زيادة الثقة وروح التعاون فيما بينهم على مستوى الأطراف المختلفة للمؤسسة مما يؤدي أيضا إلى تنمية قدراتهم وإكسابهم مهارات جديدة تشجعهم على الأداء الجيد و الفعال.

جدول رقم (45): تقييم العملية التخطيطية في نشر المعلومات من طرف المبحوثين:

النسبة	التكرار	تقييم العملية التخطيطية
16.88%	27	سيئة
71.87%	115	مقبولة
11.25%	18	جيدة
100%	160	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه، أكبر نسبة من المبحوثين و التي تمثل 71.87% ترى أن العملية التخطيطية في نشر المعلومات هي مقبولة، تليها نسبة 16.88% منهم تجد هذه العملية سيئة، أخيرا نسجل نسبة 11.25% هم يعتقدون تلك العملية جيدة.

إذن نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن العملية التخطيطية التي تعتمدها المؤسسة في نشر المعلومات بداخلها هي مقبولة، مما يعني أن هذه العملية خاضعة لاستراتيجية محكمة، حيث أنها تراعي مجموعة من العوامل التي يمكن الحديث فيها بالاعتماد على نتائج البيانات المتوصل إليها فيما يخص مثلا اختيار الوسائل والأدوات اللازمة لنشر المعلومات، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بمجموعة من المعايير الأخرى. من جهة أخرى يمكن تفسير هذه النتائج بقدرة المؤسسة على انشاء شبكة مفتوحة لتدفق وحركة المعلومات في كل اتجاه وعبر كل مستويات المؤسسة، كذا الفهم الجيد لعملية الاتصال من طرف الادارة العليا بتولي الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل، حيث تقوم بدراستها و الاستجابة لها، مما يجعل الفرد العامل قادر على استيعاب و تأويل القرارات و الوثائق المختلفة التي تصله من الادارة، الشيء الذي يحقق الانسجام داخل المؤسسة لتبادل المعلومات، الأفكار و تحسين علاقات العمل.

جدول رقم (46): مدى مساهمة العملية الاتصالية في تفعيل أداء المبحوثين، حسب

الفئات السوسيو مهنية لهم:

المجموع		كثيرا		نوعا ما		قليلا		لا تساهم		العملية الاتصالية تساهم في تفعيل أداء الفئة السوسيو مهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100 %	96	13.54 %	13	34.38 %	33	41.67 %	40	10.41 %	10	عامل تنفيذ
100 %	38	23.68 %	9	60.52 %	23	2.63 %	1	13.16 %	5	عامل متحكم
100 %	21	14.29 %	3	76.19 %	16	/	/	9.52%	2	إطار
100 %	5	40%	2	60%	3	/	/	/	/	إطار سامي
100 %	160	16.87	27	46.8 7	75	25.6 2%	41	10.63 %	17	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أكبر نسبة تصل إلى 46.87 % صرحوا على أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة تساهم في تفعيل أدائهم، تليها نسبة 25.62% هم يجدونها قليلا ما تساهم في تفعيل أدائهم، ثم نسجل نسبة 16.87% منهم فهم يرون أن العملية الاتصالية تساهم كثيرا في تفعيل أدائهم و أخيرا نلاحظ نسبة قليلة تمثل 10.63% من المبحوثين فبالنسبة لهم هذه العملية لا تساهم في تفعيل أدائهم.

إذن نستنتج أن أغلبية المبحوثين نوعا ما تؤثر عليهم العملية الاتصالية في تفعيل أدائهم، في هذه الحالة على الإدارة أو الرؤساء الحرص على كفاءة وفعالية العناصر المستخدمة في العملية الاتصالية لغرض التأثير على الأداء ورفع مستوياته عند العاملين وذلك بإعادة النظر فيها حتى تحقق التأثير في الأفكار والاتجاهات وسلوك العاملين من

خلال التركيز على بعض المهارات الاتصالية كالقدرة على استعمال واقتناء الألفاظ واستعمال الرموز اللازمة حتى يتمكن الكل من إستيعاب و إدراك المعاني. فيرتبط نجاح عملية الاتصال أساسا بمدى معرفة نوعية المتلقي الذي يستقبل الرسالة ولذلك فإن معرفة الخصائص السيكولوجية و الديموغرافية للمتلقي تكون أساسية لتوجيه الرسالة الملائمة إليه. كما أن الإطار الدلالي للمستقبل يؤثر على الاستجابة للرسالة<sup>1</sup>، و به يتم الحصول على الأداء الملائم للمهام من خلال توفير المعلومات الكافية التي يمكنها أن تقضي على حالات التوتر الناشئة من الغموض في مسؤوليات المهام و توضيح سبب القيام كل عامل لمهمته و الدور النهائي لكل مهمة و تأثيرها على الهدف الأكبر للمؤسسة.

بمحاولتنا لقراءة هذه النتائج حسب الفئات السوسيو مهنية للمبحوثين، نلاحظ أن أكبر نسبة من فئة العاملين التنفيذيين التي تمثل 41.67 % قليلا ما تساهم العملية الاتصالية في تفعيل أدائهم تليها نسبة 34.38% فهم نوعا ما تؤثر عليهم العملة الاتصالية في حين نسجل نسبة قليلة تصل إلى 13.54% هم كثيرا ما تساهم العملية الاتصالية في تفعيل أدائهم و أخيرا تشير نسبة قليلة تمثل 10.41% فالعملية لا تساهم أبدا في تفعيل أدائهم.

أما عن فئة العاملين المتحكمين فأكبر نسبة منهم تصل إلى 60.52% هم نوعا ما تؤثر عليهم العملية الاتصالية، تليها نسبة 23.68% فهذه العملية تساهم كثيرا في تفعيل أدائهم بالمقابل فإن نسبة 13.16% لا تساهم عندهم العملية الاتصالية في تفعيل أدائهم و أخيرا نسجل نسبة ضعيفة جدا 2.63% فيكون التأثير لديهم قليلا.

في حين، توضح المعطيات عند فئة المبحوثين الإطارات أكبر نسبة تمثل 76.19% منهم نوعا ما تؤثر عليهم العملية الاتصالية في أدائهم، كما تشير نسبة 14.29% منهم العملية

<sup>1</sup> - حسن عماد، مكايي، ليلي، حسن السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص

تؤثر كثيرا في تفعيل أدائهم، أما نسبة قليلة تمثل 9.52% منهم يؤكدون أنها لا تساهم بتاتا في ذلك.

في الأخير نسجل عند فئة المبحوثين الإطارات السامية أعلى نسبة منهم و هي 60% أجابوا على أن هذه العملية تساهم نوعا ما تساهم في تفعيل أدائهم و ذلك مقابل نسبة 40% منهم فهي تساهم عندهم هذه العملية بصفة كبيرة في تفعيل أدائهم.

إذن من خلال ما سبق يمكن القول أنه عموما العملية الاتصالية تساهم نوعا ما في تفعيل أداء العمال و ذلك مهما كانت الفئات السوسيو مهنية التي ينتمون إليها، و هذا ما يدل على أن هذه العملية تحتاج إلى مراجعة من طرف المسؤولين والمخططين لها و تتميتها عبر كل مستويات المؤسسة من أجل الحصول على تأثير قوي لدى شعور العاملين وخلق الدافعية و الفاعلية لديهم من أجل تحقيق الأداء الفعال لمهامهم. فتعتبر العملية الاتصالية أداة ضرورية لتفعيل الأداء حيث تجعل العامل يدرك دوره داخل المؤسسة بإدراك ما يجب فعله والطريقة التي يقوم بها عمله وما الهدف منه، و ذلك من خلال مختلف الرسائل التي تصله من طرف المدراء ورؤسائه، بما فيها تلك التي تزوده بجل المعلومات والمستجدات حول عمله، رسائل التكوين، اخرى تحمل معاني التقويم والتوجيه ورسائل الشكر و التقدير وقد تأتيه كتابية، لفظية، رمزية، مباشرة، أو غير مباشرة، وتبعث من كل الاتجاهات أفقية، صاعدة أو نازلة، كلها من شأنها تعزيز الثقة في نفوس العاملين و الثقة المتبادلة مع رؤسائهم. من جهة أخرى هذه الرسائل تعمل على خلق الشعور بالتواصل المستمر مع كل أطراف المؤسسة مما ينمي مشاعر الاحساس بالمسؤولية في كل حركة يقوم بها العاملين، كما تبعث فيهم روح المبادرة و الابداع، وهكذا يسعى العاملون الى تطوير مستواهم الأدائي.

جدول رقم (47): كيفية مساهمة العملية الاتصالية في تفعيل أداء المبحوثين:

النسبة	التكرار	الكيفية
32.5%	52	سهولة انسيابية المعلومات
17.5%	28	نقص كل أنواع الإشاعات
26.87%	43	بث روح الجماعة
7.5%	12	القضاء على التكتلات في المؤسسة
15.62%	25	أخرى
100%	160	المجموع

تشير بيانات الجدول أعلاه، إلى أن أكبر نسبة من المبحوثين تمثل 32.5% يجدون أن العملية الاتصالية تساهم في تفعيل أدائهم من خلال سهولة انسيابية المعلومات، تليها نسبة 26.87% منهم التي ترى في ذلك بث روح الجماعة، ثم نسبة 17.5% تجد في ذلك بنقص كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى نسبة 15.62% من المبحوثين جاءت اجاباتهم متعددة. أخيراً نسجل نسبة 7.5% منهم ترى أن العملية الاتصالية تقضي على التكتلات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تفعيل أدائهم.

إذن أغلبية المبحوثين يجدون أن العملية الاتصالية تسهل انسيابية المعلومات، التي تأتي من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل إلى مستويات الإدارة الدنيا وهي بدورها تقوم بإرسالها إلى العاملين التابعين لها مباشرة تخص إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل و نشر المعلومات التي سوف توضح لها أساليب العمل والممارسات العملية في أدائهم، اطلاعهم على تقييمهم لتقييم أدائهم، كذا تقييمهم لمعلومات ذات طبيعة إيديولوجية حتى يشجعونهم على الالتزام بالأهداف العامة للمؤسسة وغيرها من المعلومات. فالعامل عندما يتغذى بكافة المعلومات الضرورية حول العمل وكل ما يحيط به، يخلق لديه الدافعية و الرغبة لبذل مجهودات كبيرة لأداء مهامه بطريقة فعالة. إذن يمكن القول أن هذه المؤسسة تسهر في استراتيجيتها لتفعيل أداء العمال على توفير وبث



المعلومات التي يجب توصيلها لهم من أجل تنظيمهم و إعطائهم روح المبادرة و الجدية في العمل، و عليه يمكن القول أن هذه المؤسسة تحتاج الى مراجعة هذه العملية بداخلها لكي تستفيد منها أكثر في التأثير على أداء العاملين.

جدول رقم (48): مدى مواجهة المبحوثين للمشكلات عند عقد الاجتماعات و نوع هذه

المشكلات :

النسبة	التكرار	مواجهة المشكلات عند عقد الاجتماعات	
32.5%	52	نعم	غموض الأهداف
9.38%	15		صعوبة اللغة المستخدمة
5%	08		عدم التوافق الرأي الشخصي
53.12%	85		لا
100%	160		المجموع

نلاحظ حسب بيانات الجدول أعلاه أكبر نسبة تصل إلى 53.12% يصرحون أنهم لا يواجهون مشكلات عند عقد الاجتماعات و ذلك مقابل نسبة معتبرة منهم من الذين يواجهون يؤكدون العكس حيث تصل نسبتهم إلى 46.88% فهي نسبة معتبرة حيث تتوزع بالنظر إلى نوع المشكلات التي يواجهونها كما يلي:

فنلاحظ أعلى نسبة منهم و التي تمثل 32.50% يجدون أن الأهداف غامضة للاجتماعات المنعقدة، تليها نسبة قليلة تصل إلى 9.38% حيث يجدون صعوبة. و أخيرا نسبة قليلة أخرى نسجلها في عدم توافق الرأي الشخصي مع الآراء الأخرى أثناء عقد الاجتماعات.

إذن مما سبق نستنتج أنه عند عقد الاجتماعات عموما الاجتماعات تسير بصفة عفوية وهادئة مما يدل على أن هناك تناسق في الأفكار وإيصال الرسالة الهادفة في الاجتماع إلى أنه لا يمكن التغافل عن أنه هناك غموض للأهداف و الذي يجب الأخذ بعين الاعتبار ذلك أنه سوف يؤدي إلى اختلالات و شلل في العصب الذي يغذي كافة الأعضاء

في المؤسسة بالمعلومات. فغموض الأهداف قد يسبب نوع من التشويش مما يؤدي إلى تحطيم معنويات العاملين و يؤثر سلبيا على مردود يتهم أثناء العمل و خمولهم أحيانا.

تعتبر الاجتماعات وسيلة بناء وهامة في عملية الاتصال داخل المؤسسة لتحقيق هدف معين و عليه يجب التعامل معها كعملية تحتاج الى تخطيط و توجيه وتنظيم بمراعاة مجموعة من القواعد والمبادئ نظرا لما لها من آثار ايجابية أو سلبية على العاملين، العمل والمؤسسة بصفة عامة. فعدم وجود المشكلات يزيد من فعالية تلك الاجتماعات من حيث حسن التدخل ، الاتصال، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، الابداع، رفع الروح المعنوية للأعضاء المشاركين، التفاعل و التواصل بين كافة افراد الاجتماع و هو ما يزيد أيضا من امكانية فهم مواقفهم و اتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي و ايصال المعلومات، كما أنها تبتث روح الانفتاح بين جميع المستويات و هو ما يضمن الأداء الفعال كهدف أساسي.

جدول رقم (49): طبيعة العلاقات السائدة بين المبحوثين و زملائهم.

النسبة	التكرار	طبيعة العلاقة
7.50%	12	سيئة
54.37%	87	عادية
38.13%	61	جيدة
100%	160	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين يصرحون أن العلاقة السائدة بينهم و زملائهم علاقة عادية و التي تصل إلى نسبة 54.37%، تليها نسبة 38.13% فالعلاقة هي جيدة. أخيرا نسجل نسبة قليلة جدا تصل إلى 7.50% فالعلاقة مع زملائهم هي علاقة سيئة.

إذن مما سبق يمكن القول على العلاقات التي تربط المبحوثين بينهم هي علاقات حسنة عموما مما يدل على أن هذه المؤسسة يسودها جو ملائم للعمل من خلال رسخ

علاقات طيبة داخلها. فترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد العامل بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة و الاطمئنان و كذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها و ذو زيادة كفايته الإنتاجية<sup>1</sup>، فهي تخلق مبدأ التعاون و التنسيق والاتصال بين الأفراد العاملين مما يؤدي إلى إشباع رغباتهم و حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وكذا تحديد اتجاهاتهم وأدائهم، بإثارة دوافعهم للعمل، فهذه العلاقات تتيح نوع من التبادل في المعلومات والخبرات والمهارات لدى العاملين، الأمر الذي يساهم في تفعيل أدائهم.

جدول رقم (50): يوضح طبيعة العلاقات السائدة بين المبحوثين و رؤسائهم.

النسبة	التكرار	طبيعة العلاقة
3.13%	5	سيئة
66.87%	107	عادية
30%	48	جيدة
100%	160	المجموع

تكشف أرقام الجدول أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين و التي تصل إلى 66.87% صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم هي علاقة عادية، تليها نسبة معتبرة و التي تمثل 30% منهم فالعلاقات السائدة مع رؤسائهم جيدة في حين تشير نسبة ضئيلة جدا و هي 3.13% منهم إلى أن علاقتهم سيئة مع رؤسائهم.

إذن نستنتج مما سبق، أن أغلبية المبحوثين تسودهم علاقات حسنة مع رؤسائهم. فتدل العلاقة الحسنة مع الرؤساء داخل المؤسسة على أنهم يمنحون فرصة للعمال للتعبير عن مطالبهم، انشغالاتهم و الإدلاء باقتراحاتهم و حتى المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال الأسلوب و طبيعة الاتصال الذي يتبعه المسؤولين في التعامل مع العمال. فتعامل

<sup>1</sup> - محمود فتحي، عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 65.

الرؤساء مع مرؤوسيههم يجب أن يتم على أساس أنهم أشخاصا ناضجين لديهم القدرة على التصرف و مواجهة الأمور و يدركون تحمل المسؤولية، كما يميلون إلى الاستقلال و الرقابة الذاتية<sup>1</sup>، وهو ما يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة بصفة عامة و ذلك من خلال زيادة نشاط الأفراد العاملين بها و التابع من إحساسهم بالانتماء إليها مما يفعلهم و يحفزهم بزيادة المجهودات المبذولة و تحسين أداء مهاماتهم.

إذن يمكن القول أن هذه المؤسسة تهتم بالعلاقات الإنسانية التي لها تأثير كبير في دافعية العاملين حيث أكد " إلتون مايو" على وجود علاقة أساسية و طردية مباشرة بين الروح المعنوية التي تعتبر أساس لتفعيل الأداء و الإنتاجية، بحيث كلما ارتفعت الروح المعنوية لدى الفرد العامل كلما ارتفعت إنتاجيته، والعكس يحدث عندما تتخفف الروح المعنوية لديه فيشعر بنوع من اليأس و الخمول مما يجعله كسولا أثناء أداء عمله و يعود ذلك بالسلب على إنتاجية المؤسسة ككل. فالاهتمام بالعلاقات الإنسانية يدخل ضمن إستراتيجية التفعيل لأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة التي تضمن الاتصال و التواصل الحسن بين الأفراد العاملين بداخلها عبر مختلف مستوياتها مما يؤدي إلى زيادة فرص نجاح المؤسسة، فهي تساعد على تحسين ظروف العمل، و بث روح الاستقرار و الاطمئنان في نفوس العاملين فيها وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة تريد التطور و الازدهار، البقاء و الاستمرارية أمام كل التحديات التي تتعرض لها سواء بداخلها أو خارجها.

جدول رقم (51): مدى عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل و تسيير المؤسسة.

النسبة	التكرار	مدى عقد الاجتماعات
13.75%	22	نعم

<sup>1</sup> - سلاطنية، بلقاسم، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع 5، فيفري، 2004، ص 27.

لا	138	86.25%
المجموع	160	100%

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين التي تصل إلى 86.25% صرحوا بأنه لا تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل و تسيير المؤسسة و ذلك مقابل نسبة قليلة تقدر بـ 13.75% منهم أجابوا بالعكس.

إذن نستنتج مما سبق، أن أغلبية المبحوثين ينفون عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل و تسيير المؤسسة فيمكن القول أن هذه المؤسسة قد أهملت أمرا مهما و الذي من خلاله تتمكن من خلق الدافعية والعزيمة القوية لدى العاملين قصد تفعيل أدائهم، ذلك أن عقد الاجتماعات مع العاملين يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة و ضرورة لا بد منها، فهي تهدف إلى التطرق إلى المشاريع والأهداف المستقبلية لها و كذا معرفة نسبة إتمام المشاريع التي هي في طور الإنجاز والخروج بحلول للعوائق التي تقف في طريق السير الحسن للمشروع واتخاذ التدابير اللازمة في المستقبل ، لإشراك العاملين في ذلك يخلق لديهم الإحساس بالاحترام و التقدير له واعتباره مهما في كل العمليات التي تخص المؤسسة كما يجعل عملية الاتصال بينهم وبين المسؤولين سهلة، ومن جانب آخر يعتبر هذا النوع من الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال التي تساعد على تبادل الخبرات و التجارب بين العاملين و كذا تقديم معلومات جديدة وواضحة وموثقة من مصادر سليمة للمسؤولين بصورة خاصة و للعاملين عموما. هذه الاجتماعات تعطي الفرصة للجميع في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية، ضف إلى ذلك تكريسها لروح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الناجحة.

إذن يجب على المؤسسة الاستثمار في مثل هذه الاجتماعات بالرغم من استهلاك هذه الأخيرة لموارد معتبرة كالوقت الكثير و المال الوفير و السهر على التخطيط لها بإدخالها ضمن استراتيجية تفعيل الموارد البشرية.

جدول رقم (52): تأثير العلاقات السائدة داخل المؤسسة على أداء مهام المبحوثين.

النسبة	التكرار	تأثير العلاقات على أداء المبحوثين
21.87%	35	لا تؤثر
8.13%	13	قليلا
43.75%	70	نوعا ما
23.75%	38	كثيرا
100%	160	المجموع

يبين الجدول أعلاه، أكبر نسبة من المبحوثين، تصل إلى 43.75 % صرحوا بأنهم نوعا ما تؤثر عليهم العلاقات السائدة داخل المؤسسة على أداء مهامهم تليها نسبة 23.75% منهم يجدون أن تلك العلاقات تؤثر كثيرا على أداء مهامهم. في حين نسجل نسبة 21.87% فهم لا تؤثر أبدا تلك العلاقات على أدائهم. أخيرا نجد نسبة 8.13% منهم تشير إلى أنهم تؤثر عليهم قليلا تلك العلاقات.

إذن مما سبق نستنتج أن معظم المبحوثين يتأثرون نوعا ما بالعلاقات السائدة على أداء مهامهم. فتأثير العلاقات المبنية في بيئة العمل داخل هذه المؤسسة لا تغيب على أداء العاملين. بالرجوع إلى معطيات الجدول رقم (51) و الجدول رقم (52) اللذان يتناولان طبيعة العلاقة التي تربط المبحوثين فيما بينهم والعلاقة السائدة بينهم ورؤسائهم على الترتيب وجدناها حسنة، مما يدل على التأثير يكون ايجابي، حيث تساهم هذه العلاقات في توفير أفضل مناخ عمل ممكن بحيث تتوفر الروح المعنوية ويتحقق فاعلية الأداء الذي يحتاجه العمال، فهذا المحيط الانساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات، فهي تعتمد على شعور الأفراد العاملين بالرضا نحو بعضهم البعض و نحو رؤسائهم ونحو العمل بنفسه. إلا أنه يبقى على المؤسسة، استغلال هذا الجانب أحسن استغلال للتأثير أكثر على تفعيل أداء العاملين.

رابعاً: استراتيجية تحقيق الرضا في العمل لتفعيل أداء الموارد البشرية.

إن العنصر البشري هو الرأسمال الحقيقي لأية مؤسسة كانت، فهو المسؤول الأول عن الإنتاج بالنتيجة على بقائها ومستقبلها، لذا يعتبر الشعور بالارتياح والقبول اتجاه المؤسسة لدى الأفراد العاملين في غاية الأهمية، لأنه يساعدهم على تحويل عملهم إلى متعة حقيقية بالإحساس بالأمان والاستقرار في بيئة عملهم. هذا الأمر جعل المؤسسة تهتم بالرضا عن العمل و إدماجه كركيزة أساسية ضمن استراتيجيتها في تحقيق الأداء الفعال للموارد البشرية. فمن خلال عرض المعطيات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان في جداول إحصائية، نحاول كشف مدى اهتمام مؤسسة "Soficlef" بهذا العامل في استراتيجيتها التي تهدف إلى تفعيل أداء الموارد البشرية بداخلها.

جدول رقم (53): يوضح مدى رضا المبحوثين عن عملهم و ذلك حسب الأجر المتقاضى:

الرضا عن الأجر	غير راض	قليلا	راض	راض جدا	المجموع
----------------	---------	-------	-----	---------	---------

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

الأجر المتقاضي	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
[30-40 ألف]	10	%11.24	25	%28.09	50	%56.18	4	%4.49	89	%100
[40-50 ألف]	11	%33.33	10	%30.30	7	%21.21	5	%15.16	33	%100
[50-60 ألف]	7	%36.84	8	42.11	4	%21.5	/	/	19	%100
[60-70 ألف]	/	/	6	46.15	3	%23.08	4	%30.77	13	%100
أكثر من 70 ألف	/	/	6	%100	/	/	/	/	6	%100
المجموع	28	%17.50	55	%34.37	64	%40	13	%8.13	160	%100

تكشف معطيات الجدول أعلاه، عن مدى رضا المبحوثين عن عملهم و ذلك حسب الأجر المتقاضي بالمقابل، حيث نلاحظ عند فئة المبحوثين الذين يتراوح أجرهم المتقاضي بين 30 ألف إلى أقل من 40 ألف دينار أكبر نسبة منهم والتي تصل إلى 56.18% هم راضون عن عملهم، تليها نسبة 28.09% نجدهم راضون قليلا عن عملهم. في حين نسجل نسبة قليلة منهم يصرحون عن عدم رضاهم عن عملهم تصل إلى 11.24% كذلك نسبة أخرى ضئيلة جدا وهي 4.49% صرحوا بأنهم راضون جدا عن عملهم. أما عند فئة المبحوثين الذين يتراوح أجرهم بين 40 ألف إلى أقل من 50 ألف دينار جزائري نجد أكبر نسبة منهم و التي تصل إلى 33.33% راضون قليلا عن الأجر المتقاضي، تليها تقريبا نفس النسبة تمثل 30.30% يشعرون بالرضا عنه، ثم نسجل نسبة 21.21% أجابوا بأنهم راضون قليلا و أخيرا نلاحظ نسبة 15.16% منهم راضون جدا عن أجرهم المتقاضي.

فيما يخص فئة المبحوثين الذين يتراوح أجرهم المتقاضي بين 50 ألف إلى أقل من 60 ألف دينار، فأكثر نسبة منهم تصل إلى 42.11% نجدهم راضون قليلا عن أجرهم، تقابلها نسبة معتبرة تصل إلى 36.84% منهم ينفون ذلك و يدلون عن عدم رضاهم، في حين نسبة 21.05% منهم يصرحون برضاهم.



أما عن فئة المبحوثين الذين يتراوح أجرهم المتقاضي بين 60 ألف إلى أقل من 70 فأعلى نسبة منهم و التي تمثل 46.15% صرحوا أنهم راضين قليلا عن أجرهم، تليها نسبة 30.77% فهم زادت عندهم الدرجة حيث أنهم راضون جدا عن أجورهم، في حين نسجل نسبة 23.08% منهم نجد هم راضون عن أجورهم. أخيرا تشير المعطيات إلى أن كل المبحوثين الذين يتراوح أجرهم بين 70 ألف و أكثر هم راضون قليلا عن أجورهم.

من خلال ما سبق نستنتج أنه، عموما معظم المبحوثين راضون قليلا عن أجورهم المتقاضية مقابل عملهم. هذه النتيجة تدعمها نتائج الجدول رقم (38) حيث تبين لنا أن الأجر لا يعادل المجهودات المبذولة أثناء العمل لدى أغلبية المبحوثين ، فيمكن القول أن مستوى التأثير على تحقيق الرضا عن العمل بالاعتماد على الأجر المتقاضية ضعيفة عند هؤلاء المبحوثين مما ينعكس سلبيا على معدلات الأداء لديهم في عملهم، فالمرود المادي (نعني به في هذا الإطار الأجر) الذي يتحصل عليه العامل مقابل مجهوداته المبذولة في أداء عمله هو عامل أساسي في قبول ذلك العمل والاستمرار فيه. نجد الكثير من المؤسسات تعاني من تذبذب في مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين فيها الذي ينتج عن عدم الرضا عن الأجر المدفوعة لهم و هو الأمر الذي يسبب في تسرب العمالة المهرة وتركهم العمل للبحث عن أجر وظروف أكثر ملائمة. أصبح هذا العامل يشكل تحديا على هذه المؤسسات للاحتفاظ بالعمالة واستقرارها خصوصا الذكية و الكفوة منها.

يتأثر مستوى الرضا عن العمل لدى العامل بالأجر، المبلغ المالي الذي يتقاضاه وعليه يستلزم على مؤسسة "Soficlef" مراجعة هياكل الأجر لديها لتحقيق الرضا لدى العاملين و الدراسة والبحث فيها بشكل مستمر، فمستوى الرضا عن العمل لدى العاملين حالة انفعالية متغيرة، ويمكن التأثير عليها بصفة إيجابية من خلال إحداث التغيير في معدلات الأجر المتقاضية بداخلها، لأن تحقيق الرضا لدى الفرد العامل من خلال الأجر المتقاضي سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي و الفعال ذلك أن الأجر يساهم في إشباع الحاجات

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

المادية و النفسية عند العامل، لكون النقود الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية وكونها أيضا وسيلة لتحسين الظروف الاجتماعية والنفسية لديه كالزيادة في مكانته بين زملائه و الوسط الذي يعيش فيه كما يعتبر الأجر من السبل التي يتمكن به الفرد من تحويل النقود إلى منفعة معنوية في الكثير من جوانب الحياة حيث يخلق لديه الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس، الذي ينعكس إيجابيا على درجة الرضا عن نفسه و عن عمله، بالتالي الشعور بالحماس و الدافعية إلى العمل و حبه له بالمزيد من المجهودات و الجدية فيه و هو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة في طور النجاح.

**جدول رقم (54): تأثير مدى استفادة المبحوثين من المكافآت مقابل مجهوداتهم على مستوى الرضا عن عملهم.**

المجموع		راض كثيرا		راض		راض قليلا		غير راض		الرضا عن العمل الاستفادة من الكفاءات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	125	%10.04	13	%48	60	%36	45	%5.6	7	نعم
%100	35	/	/	%11.43	4	%28.57	10	%60	21	لا
%100	160	%8.13	13	%40	64	%34.37	55	%17.5	28	المجموع

استنادا إلى معطيات الجدول السابق و النتائج المتوصل إليها سوف نحاول من خلال الجدول أعلاه القراءة الإحصائية لمدى تأثير استفادة المبحوثين من الكفاءات مقابل مجهوداتهم في العمل على الرضا عن العمل لديهم، حيث نلاحظ بالنسبة لفئة المبحوثين الذين صرحوا باستفادتهم للمكافآت أن أعلى نسبة منهم و التي تصل إلى 48% هم راضين عن عملهم، تليها نسبة معتبرة نجدهم راضين قليلا عن عملهم التي تمثل 36%، في حين نسجل نسبة قليلة صرحوا إرضائهم كثيرا عن عملهم تصل إلى 10.04%. في الأخير نسجل معهم نسبة ضئيلة جدا 5.6% غير راضين عن عملهم، بالمقابل نجد عند فئة

المبحوثين الذين صرحوا بعدم استفادتهم من المكافآت أكبر نسبة منهم تصل إلى 60 % صرحوا بأنهم غير راضين عنه، إضافة إلى نسبة 28.57% منهم قليلا ما هم راضين عن عملهم ، كما نسجل نسبة قليلة تمثل 11.43 % منهم يشعرون بالرضا اتجاه عملهم .

من خلال معطيات هذا الجدول نستنتج أنه هناك علاقة بين درجة الرضا الوظيفي لدى المبحوثين ومدى استفادتهم من المكافآت حيث أن أغلبية المبحوثين الراضين عن العمل هم المستفيدون من المكافآت، في حين عدم الاستفادة من المكافآت أدى إلى انعدام الرضا عن العمل بالنسبة لأغلبية المبحوثين.

هذه النتائج تبين لنا، أن للاستفادة من المكافآت دور كبير وهام في خلق الشعور بالرضا عن العمل عند العمال، إلا أننا سجلنا بعض التناقضات مع ما صرح به المسؤول عن الموارد البشرية واحتياجات بعض المبحوثين، فحسب المسؤول فإن تقديم المكافآت داخل هذه المؤسسة مبرمجة لجميع العمال الذين ينتمون إلى هذه المؤسسة، و ذلك كما سبق و إن أشرنا إليه اختلاف هذه المكافآت من مصلحة إلى أخرى و المرتبط بنوعي المنصب والأداء أيضا. هذا يؤدي بنا إلى القول انه هناك بعض الغموض لدى بعض الباحثين في كيفية الحصول على هذه المكافآت بالإضافة إلى الأجر أو المرتب الذي يتقاضونه.

جدول رقم (55): يوضح مدى وقوع حوادث العمل حسب مدى رضا المبحوثين عن العمل.

وقوع حوادث العمل	نادرة جدا	أحيانا	كثيرة	المجموع
------------------	-----------	--------	-------	---------

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	رضا المبحوثين عن العمل
%100	28	%10.72	3	%46.42	13	%42.86	12	غير راضي
%100	55	/	/	%12.72	7	%87.27	48	قليلا
%100	64	%4.68	3	%20.31	13	%75	48	راض
%100	13	/	/	/	/	%100	13	راض جدا
%100	160	%3.75	6	%20.62	33	%75.63	121	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول، أعلى نسبة و التي تصل إلى 46.42% من فئة المبحوثين الغير راضين عن عملهم يصرحون انه أحيانا تقع حوادث في العمل و ذلك مقابل نسبة معتبرة منهم ومتقاربة تمثل 42.86% يجدون الحوادث نادرة جدا داخل هذه المؤسسة، في الأخير ن سجل نسبة قليلة جدا منهم 10.72% يدلون على كثرة الحوادث. أما عند فئة المبحوثين الذين هم راضون قليلا عن عملهم فأكثر نسبة تمثل 75% يجدون أن الحوادث نادرة جدا تقابلها نسبة 20.31% من يقولون أنها تقع من حين إلى آخر، لكن بنسبة ضئيلة جدا تمثل 4.69% يرونها كثيرة الحدوث في هذه المؤسسة. نفس الانطباعات نسجلها لدى المبحوثين الراضين عن عملهم فأكثر نسبة تصل إلى 87.27% منهم صرحوا انه نادرا جدا ما تحدث حوادث العمل، تليها نسبة 12.73% فهم يرون أنه أحيانا ما تقع الحوادث. أخيرا تشير المعطيات إلى أن كل المبحوثين الراضين جدا عن عملهم يرون أن الحوادث نادرة جدا داخل المؤسسة.

إذن مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين مهما كان مستوى رضاهم عن عملهم يصرحون بأن الحوادث نادرة جدا داخل مؤسسة "Soficlef"، هذا ما يدل على اتخاذ الإدارة المسؤولة داخل هذه المؤسسة برنامج الوقاية والحماية و كذا رعاية العاملين هذا ما يؤثر على قدراتهم العقلية والجسدية من خلال اتخاذ الأساليب والإجراءات الفعلية لتطبيق هذه السياسة

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

(الأمن الصناعي) فالعاملين حتى إن وقعت بعض الحوادث، تلك الوضعية لم تؤثر فعليا على حالتهم النفسية وانطباعاتهم إزاء عملهم، مما يدل على شعورهم باهتمام المؤسسة بشؤونهم و المحافظة عليهم، وهو الامر الذي يزيد و ينمي لديهم الإحساس بالرضا عن عملهم، كما يخلق الشعور بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة مما يشجعهم على بذل مجهودات أكثر والقيام بالأداء بطريقة فعالة، فهذه العملية تدخل ضمن الاستراتيجية المحكمة التي تتبناها المؤسسة لغرض تفعيل الأداء المورد البشري.

جدول رقم (56): تأثير ظروف العمل المادية على مستوى رضا المبحوثين عن عملهم.

المجموع		راض جدا		راض		راض قليلا		غير راض		درجة رضا العاملين طبيعة ظروف العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	19	/	/	%31.58	6	%21.05	4	%47.37	9	غير ملائمة
%100	103	%7.77	08	%54.37	56	%28.15	29	%49.71	10	معتدلة
%100	38	%13.16	5	%5.26	2	%57.89	22	%23.68	9	جيدة
%100	160	%8.13	13	%40	64	%34.37	55	%17.5	28	المجموع

بين محتوى الجدول أعلاه مدى تأثير الظروف العمل المادية حول مستوى رضا العاملين عن عملهم، حيث نلاحظ أن عند فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن ظروف العمل غير ملائمة أعلى نسبة منهم تصل إلى 47.37% غير راضون عن عملهم تقابلها نسبة معتبرة منهم و تمثل 31.58% فهم هم راضون عن عملهم في الأخير نسجل نسبة 21.05% فهو راضون قليلا عن عملهم. في حين نسجل عند المبحوثين الذين يرون أن الظروف معتدلة، أعلى نسبة منهم تصل إلى 54.37% راضين عن عملهم، تليها نسبة 28.15% منهم نجدهم راضون قليلا عن عملهم، في حين نسبة قليلة تدل على 9.71% منهم غير راضين عن عملهم كما نسجل نسبة أخرى قليلة جدا يصرحون أنهم

راضون جدا عن عملهم و التي تمثل 7.77%. أخيرا عند فئة المبحوثين الذين يقيمون ظروف عملهم أنها جيدة فأكثرهم حيث تمثل نسبتهم 57.89% أجابوا بأن مستوى الرضا عن العمل لديهم قليل، تليها نسبة 23.68% يعكسون الرأي لعدم رضاهم ، في حين نسجل نسبة 13.16% منهم راضون جدا عن عملهم و أيضا نسبة قليلة جدا 5.26% فهم راضون عن عملهم.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن ظروف العمل المادية لها أثر بشكل واضح على مستوى رضا العاملين المبحوثين، حيث أغلبية المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل غير ملائمة هم غير راضون عن عملهم أما عن الذين يجدون تلك الظروف معتدلة هم راضون، في حين ما نستنتجه مع فئة المبحوثين الذين صرحوا بالظروف الجيدة فأغليبيتهم راضون قليلا عن عملهم. عليه يمكن القول أنه، كلما كانت طبيعة ظروف العمل المادية أكثر تلائمة ومحفزة و جيدة كلما ازدادت درجة رضا العاملين عن عملهم ذلك أن الظروف الملائمة وتوفر كل احتياجات العاملين لأداء المهام يخلق لديهم نوعا من الشعور بالرضا نظرا لاهتمام المؤسسة ورعايتهم والسهر على تسهيل سيرورة العمل من كل الجوانب سواء من ناحية الوسائل الضرورية والفعالة، الاهتمام بصحتهم و راحتهم مما يزيد من الدافعية لديهم لبذل الجهودات تحفيز القدرات والكفاءات عندهم.

جدول رقم (57): مدى الرضا عن العمل لدى المبحوثين حسب طبيعة العلاقة مع الزملاء:

المجموع		راض جدا		راض		قليلا		غير راض		الرضا عن العمل طبيعة العلاقة مع الزملاء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	12	/	/	%41.67	5	%16.66	2	%41.67	5	سيئة
%100	87	%8.04	7	%36.78	32	%43.68	38	%11.50	10	عادية
%100	61	%9.84	6	%44.26	27	%24.59	15	%21.31	13	جيدة
<b>100</b>	<b>160</b>	<b>%8.13</b>	<b>13</b>	<b>%40</b>	<b>64</b>	<b>%34.37</b>	<b>55</b>	<b>%17.5</b>	<b>28</b>	<b>المجموع</b>

من خلال محتوى الجدول أعلاه، نلاحظ أنه عند فئة المبحوثين الذين لديهم علاقة سيئة مع الزملاء أكبر نسبة منهم تصل إلى 41.67% هم غير راضين عن عملهم، كما نجد نفس النسبة منهم تدل على أن المبحوثين راضين عن عملهم، في الأخير نسجل نسبة قليلة تمثل 16.66% قد صرحوا على أنهم راضين قليلا عن عملهم. فيما يخص المبحوثين الذين تربطهم علاقة عادية مع زملائهم فإن أكبر نسبة منهم نجدهم راضون قليلا عن عملهم حيث تصل نسبتهم إلى 43.68%، تليها نسبة معتبرة منهم و هي 36.78% فهم راضون فقط عن عملهم، كما نجد نسبة 11.50% حيث أنهم غير راضين عن عملهم، مقابل نسبة 8.04% حيث هؤلاء المبحوثين راضون جدا عن عملهم. أخيرا تشير البيانات عند فئة المبحوثين الذين لهم علاقة جيدة مع الزملاء أن أكبر نسبة لديهم تصل إلى 44.26% هم راضون عن عملهم، تليها 24.59% منهم حيث نجدهم راضون قليلا عن عملهم، في حين نسبة 21.31% منهم غير راضين عن عملهم و التي تعاكس نسبة 9.84% فهم راضون جدا عن عملهم.

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين طبيعة العلاقة القائمة بين الزملاء والمبجوثين ومستوى الرضا لديهم حيث أن أغلبية المبجوثين الذين تربطهم علاقة سيئة مع زملائهم نجد درجة الرضا لديهم سواء منعدمة أو قليلة، هذا النوع من العلاقات ينمي لدى العامل مشاعر عدم الرضا عن العمل و النفور منه مما يضعف ولاءه للمؤسسة فينتج عن ذلك انسحابه عن عمله نفسيا من خلال شرود ذهنه وعدم تركيزه في أداءه ثم ينسحب أيضا جسميا من خلال تأخره عن العمل و الخروج منه مبكرا و الغياب و تعطيل العمل محاولا الانتقام من المؤسسة بخلق حالات التوتر و المشاكل مع الزملاء مما يؤدي إلى كبح الإنتاج و الخسارة. كما نستنتج أنه كلما تحسنت العلاقة الموجودة بين الزملاء كلما ارتفعت درجة الرضا لدى المبجوثين، وعليه يستوجب على هذه المؤسسة مراقبة ومتابعة طبيعة العلاقات المبنية بين الأفراد العاملين والسهر على تحسينها نظرا لما لها من تأثير على أداء العاملين، فحسن العلاقات القائمة في محيط العمل تزيد من معنويات المبجوثين بالإحساس بالرضا عن العمل، أي عندما تكون العلاقات حسنة يكون العامل أكثر رضا عن عمله، لأن هذه العلاقات تخلف بيئة عمل محرضة و هادئة يسودها التفاهم و التعاون و الارتياح للأخر و التي تمثل عوامل تشجع الفرد على القيام بأدائه بكل جدية، فاعلية و رضا، حيث يشعر العامل بأن العمل الذي يؤديه يعطيه فرصة تفاعله مع الأخرين، التي تعتبر عامل مهم للاندماج في الجماعة التي ينتمي إليها خاصة و أن الإنسان كونه كائن اجتماعي في طبعه، فيصل إلى إشباع حاجة اجتماعية له في غاية الأهمية في حياته، خاصة أنه يستغرق وقت معتبر من حياته في بيئة العمل التي يعمل فيها، فمن الضروري الحرص على خلق الظروف المناسبة و المحرضة لتكوين علاقات سليمة حسنة في مكان العمل، لأنها تنعكس على سلوكيات العاملين فيكونون أكثر التزاما بالعمل الذي يؤديونه و تنمي ولائهم للمؤسسة.



جدول رقم (58): يوضح مدى الرضا عن العمل لدى المبحوثين، حسب علاقتهم

برؤسائهم:

المجموع		راض جدا		راض		قليلا		غير راض		مدى الرضا عن العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	طبيعة العلاقة مع الرؤساء
%100	5	/	/	%40	2	/	/	%60	3	سيئة
%100	107	%7.48	8	%42.06	45	%29.90	32	%20.56	22	عادية
%100	48	%10.41	5	%37.42	17	%47.92	23	%6.25	3	جيدة
%100	160	%8.13	13	%40	64	%34.37	55	%17.5	28	المجموع

من خلال أرقام هذا الجدول أعلاه الذي يوضح مدى رضا المبحوثين عن عملهم حسب نوعية العلاقة التي تربطهم برؤسائهم، نلاحظ عند الفئة التي لها علاقة سيئة برؤسائهم أعلى نسبة تصل إلى 60% منهم لا يشعرون بالرضا تجاه عملهم، مقابل نسبة 40% نجدهم راضون عن عملهم. فيما يخص فئة المبحوثين الذين تشدهم علاقات عادية مع رؤسائهم، أكبر نسبة منهم تصل إلى 42.06% نجدهم راضين عن عملهم، تليها نسبة 29.90% حيث أنهم راضون قليلا عن عملهم، أما عن نسبة 20.56% منهم غير راضون عنه. أخيرا نسجل نسبة قليلة تصل إلى 7.48% منهم فالإحساس عندهم بالرضا كثيرا. أما عن المعطيات التي تخص المبحوثين الذين تربطهم علاقة جيدة مع رؤسائهم، تشير إلى أكبر نسبة تصل إلى 47.92% راضون قليلا عن عملهم، تليها نسبة معتبرة و هي 35.42% هم راضون عن عملهم، في حين نسجل نسبة قليلة تمثل 10.41% منه هم راضون جدا عن عملهم، مقابل نسبة أخرى قليلة هي 6.25% حيث أنها ليست راضية تماما عن عملهم.

مما سبق نستنتج أنه هناك علاقة طردية بين علاقة المبحوثين برؤسائهم ومدى الإحساس بالرضا عن العمل لديهم حيث أنه أغلبية المبحوثين الذين لديهم علاقة سيئة مع رؤسائهم هم غير راضون عن عملهم أما أغلبية المبحوثين الذين لديهم علاقات عادية وأخرى جيدة مع رؤسائهم يشعرون بالرضا عن عملهم. إذن يتبين لنا أنه كلما كانت العلاقة حسنة مع الرؤساء ازداد مستوى الرضا عن العمل لدى المبحوثين مما يدل على أهمية تكوين علاقة حسنة للرؤساء مع مرؤوسين لخلق الشعور الرضا عن عملهم . فتعد إقامة علاقات إنسانية و اجتماعية ناجحة مع المرؤوسين أي (مهارة المدير في بناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه) حكما لمدى تمتع العامل بالرضا عن العمل، كما تؤكد نتائج العديد من الدراسات والبحوث في هذا الشأن وهو ما يظهر لنا أنه من بين انشغالات المؤسسة في تحقيق مستوى عال من الرضا الذي بدوره يخلق مستويات أداء فعالة لدى العاملين. فعلى الرؤساء و المشرفين على فرق العمل أن يجعلوا من العاملين الذين هم تحت إدارتهم محورا لاهتماماتهم حتى يكسبوا ولائهم و يحققوا الرضا المطلوب و إن حدث العكس و تهمل فرق العمل سوف ينعكس سلبيا على العاملين ومن ثم على أدائهم و إنتاجياتهم. فيمكن القول أن مستوى الرضا لدى العاملين المبحوثين داخل هذه المؤسسة تعكسه أيضا طبيعة العلاقة السائدة بين المبحوثين و الرؤساء التي تنتج عن نمط إشرافهم لهم و طريقة المعاملة لهم بغية الوصول إلى أهداف المؤسسة، التي يتطلب منها توفير التكوين الملائم للرؤساء لانماء المهارات التي لا بد أن يتمتعوا بها و تبنيهم للسلوكات الإيجابية مع العاملين التي تمثل فن من فنون الإدارة الناجحة، حتى يتمكنوا من إرساء علاقات تساهم في دفع العاملين إلى الأداء الفعال و المتميز، بالوصول إلى بناء علاقات وطيبة التي تثير فيهم الإحساس بالرضا و القبول للعمل و التفاني فيه، فتعتبر المعاملة الحسنة من خلال إرساء التعاون، الاحترام، التفاهم و المرونة مع العاملين، كما أنها آلية ووسيلة لزيادة الترابط والتفاعل الإيجابي بين أعضاء جماعة العمل، الشيء يخلق مناخ مشبع و مشجع للأداء الفعال و حتى الولاء للمؤسسة.

جدول رقم (59): الشعور الاحترام و تقدير المبحوثين من قبل الرؤساء و مدى رضاهم

عن العمل.

المجموع		راض جدا		راض		قليلا		غير راضي		الرضا عن العمل الشعور بالاحترام و التقدير
%	%	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	15	/	/	%20	3	/	/	%80	12	قليلا
%100	69	%7.25	5	%40.58	28	%28.98	20	%23.19	16	نوعا ما
%100	76	%10.52	8	%43.42	33	%46.05	35	/	/	كثيرا
%100	160	%2.13	13	%40	64	%34.37	55	%17.5	28	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين و التي تصل إلى 40.00% هم راضون عن عملهم، كما نسجل نسبة معتبرة منهم تمثل 34.37% راضون قليلا عن عملهم. في حين تشير نسبة قليلة تصل إلى 17.50% هم غير راضون عن عملهم. في الأخير نسجل نسبة ضئيلة تمثل 8.13% فهم راضون كثيرا عن عملهم.

إذا مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين راضون عن عملهم بدرجات متفاوتة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على سياسات تسيير تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال باتخاذ إجراءات وقواعد تنظم العمل بإحكام، ومدى تكيف العمال بطبيعة العمل حيث رأينا سابقا أن معظم العمال متكيفون بطبيعة العمل المنجز من طرفهم، كما أن هذه المؤسسة تقوم بإعداد برامج تكوينية لهم حسب ما تؤكد معطيات الجداول السابقة في إطار استراتيجية التكوين، التي تؤمن لهم حصيلة من المعارف والمهارات والخبرات حول عملهم. هذا بالإضافة إلى إحساسهم بالاحترام والتقدير، فتحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل يجعل العامل يشعر نفسيا بالقناعة والارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسية وبيئة العمل مع الثقة، الولاء والانتماء للعمل مع عوامل المؤثرات البيئة الداخلية

والخارجية. فهذا الشعور الوجداني لدى العاملين سوف يمكنهم من القيام بعملهم دون ملل أو ضيق مما يزيد من فعاليتهم في الأداء وهو الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج حسب متغير الشعور بالاحترام و التقدير من قبل الرؤساء، نلاحظ انه عند فئة المبحوثين الذين قليلا ما يشعرون بهذا الاحترام و التقدير أعلى نسبة منهم تصل إلى 80% غير راضون عن عملهم، تقابلها نسبة 20% منهم هم راضون عنه. في حين نسجل عند المبحوثين الذين نوعا ما هم راضون عن عملهم أكبر نسبة منهم تمثل 40.58% هم يشعرون بالرضا عن عملهم تليها نسبة 28.98% منهم راضون قليلا عن عملهم، كما نسجل نسبة تصل إلى 23.19% فهم غير راضين عن العمل الذي ينجزونه و أخيرا نجد نسبة قليلة تمثل 7.25% نجدهم راضين كثيرا عن عملهم. في الأخير، نلاحظ عند المبحوثين الذين يشعرون بالاحترام الكثير والتقدير أعلى نسبة منهم تصل إلى 46.05% هم راضون قليلا عن عملهم تقابلها نسبة معتبرة 43.42% نجدهم يشعرون بالرضا. أما عن نسبة قليلة منهم 10.52% فهم يشعرون بالرضا الكبير عن عملهم.

إذن مما سبق نستنتج أنه عموما كلما ازداد مستوى الشعور بالاحترام والتقدير من قبل الرؤساء اتجاه العمال ازداد مدى شعورهم بالرضا اتجاه عملهم، فطريقة معاملة المسؤولين للعاملين و كفاءات التأثير عليهم لها الأثر البالغ في الحالة النفسية لدى العاملين التي تؤثر على سلوكهم و درجة رضاهم. كما أنه كلما ازداد احترام العاملين والعلو في قيمتهم وقدرهم كلما انعكس ذلك بصورة إيجابية متزايدة في مدى إحساسهم بالرضا عن عملهم، وكلما شعروا بالنقص في احترامهم و تقديرهم، قيمتهم وقدرهم كلما قل وغاب الشعور بالرضا عن العمل. في هذا السياق أكدت نظرية "ماسلو" حاجة الفرد إلى الاحترام و تقدير ذاته و ذلك من خلال شعوره بالكفاءة و الجدارة و الاستقلالية، الثقة في النفس و التقدير والاعتراف من قبل الآخرين، مما يقود بنا اعتبار الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر في إنتاجية العامل داخل هذه المؤسسة، حيث أكد الباحثون على وجود علاقة إيجابية بين الرضا ومدى

احساسهم بالاحترام وتقدير ذاتهم، مما يؤثر بالنتيجة على مستوى فعالية أداءهم، بالاستناد الى النتائج التي أظهرتها أيضا الدراسة التجريبية بمصنع "هاوثورن" "Howthorne" ومنهج بافلوف Pavlove في تغيير مستوى معدلات الأداء كما و نوعا<sup>1</sup>. و هو ما تسعى إليه هذه المؤسسة من خلال الحث على احترام وتقدير العامل بداخلها التي تدخل ضمن استراتيجياتها في تفعيل أداء المهامات.

جدول رقم (60): مدى رضا المبحوثين عن عملهم حسب مدى الاهتمام بالمسار

الوظيفي لهم:

المجموع		راض جدا		راض		قليلا		غير راض		الرضا عن العمل الاهتمام بالمسار الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	4	/	/	%50	2	%50	2	/	/	لا يهتمون
%100	38	%7.89	3	%39.47	15	%26.32	10	%26.32	10	نوعا ما
%100	118	%8.48	10	%39.83	47	%36.44	43	%15.25	18	يهتمون
%100	160	%8.13	13	%40	64	%34.37	55	%17.5	28	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ، بالنسبة لفئة المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تهتم بالمسار الوظيفي لهم، نصفهم نجدهم راضون قليلا عن عملهم أما النصف الأخر هم راضون عنه. فيما يخص الفئة التي صرحت بأنه نوعا ما يتم الاهتمام بمسارهم الوظيفي، أعلى نسبة تصل إلى 39.47% هم راضون عن عملهم، تليها نسبة 26.32% منهم غير راضين عن عملهم نفس النسبة نسجلها حيث نجدهم راضون قليلا عن عملهم و أخيرا نجد نسبة قليلة تصل إلى 7.89% فدرجة الرضا لديهم عالية جدا. أما عن فئة

<sup>1</sup> - احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 333-334.

المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تهتم بمسارهم الوظيفي نلاحظ أن أكبر نسبة التي تمثل 39.83% هم راضون عن عملهم تليها نسبة معتبرة 36.44% حيث أنهم راضون قليلا عن عملهم، في حين نسبة 15.25% منهم فينعدم مستوى الرضا لديهم و ذلك مقابل نسبة قليلة تصل إلى 8.48% فهؤلاء المبحوثين يشعرون بالرضا الكثير عن عملهم.

إذن مما سبق نستنتج أن نصف المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تهتم بمسارهم الوظيفي، ونصفهم الذين يجدون أنها نوعا ما تهتم بمسارهم الوظيفي يشعرون بنفس الإحساس عن عملهم. وعليه يمكن القول أن قلة الرضا لديهم قد يعود إلى حالات الشعور بالإحباط مما يؤديه من عمل الذي ينتج عن الملل و الإكراه من المنصب ذاته خاصة و ان شعروا بالروتين و التكرار في الأداء، فيجب القضاء على هذه الحالات بخلق دورات تكوينية مثلا، فتعلم مهارات جديدة من خلال متابعة العمال في مسار عملهم يساعدهم على أداء مهامهم الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل كما تمكنهم من التنمية المستمرة لاستعداداتهم و مواجهة التحديات<sup>1</sup> و هو ما يقضي على حالات عدم الرضا عندهم، فالمسار الوظيفي له أهمية خاصة لدى الأفراد العاملين نظرا للتطورات المستجدة في بيئة العمل والتي اشتملت التغيرات في أنماط الحياة، هيكل القيم وتركيبه القوى العاملة. كما أنه بذلك يمثل فرض أساسي لقبول العمل و الفناء له و ذلك من خلال إثراء بزيادة عدد و نوع المهامات مما يقلل لدى العاملين الروتين و يوفرهم التأهل، القدرات والمهارات لمستقبل وظيفي زاهر وهو أمر مسؤوليته يقع على عاتق المؤسسة التي تهيء لهذا الغرض مناخ العمل للاستثمار في مهارات مواردها البشرية و قدراتها العلمية و العملية من أجل حشدها و استغلالها بكل فعالية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها العامة.

من جانب آخر نستنتج أن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بمسارهم الوظيفي هم يشعرون بالرضا عن العمل. مما يدل على أن هذا المتغير (أي مدى الاهتمام

<sup>1</sup>Bernard, Martory, Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines*, Nathan, Paris, 1998, p65.

بالرضا الوظيفي) يفسر رضاهم عن عملهم، قد تكون طريقة الاهتمام بالمسار الوظيفي داخل هذه المؤسسة ليست مقنعة لديهم. فإن إشباع القيم المهنية أمر يختلف من عامل لآخر لاختلاف ما يؤمنون به من قيم و ما يؤدونه من أنواع العمل و طبيعته و في توجيهاتهم الوظيفية، بينما يعطي البعض قيمة أكبر للترقية، التدريب والحرية في زمام العمل فإن آخرون يقدرون أكثر درجة الشعور بالاحترام و التقدير، و آخرون يهتمون أكثر بالمال المتحصل عليه و غيرها من القيم ولكي يبقى المسار الوظيفي قيمة معتبرة و هامة من بين القيم الأخرى لإشباع توجيهات والرفع من معنويات العاملين في عملهم. فعلى المؤسسة الاهتمام بهذا العامل والسهر على تجسيده بصفة مستمرة بداخلها مما يعزز قيمة العمل والتفاني له، فقدره المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بكل فعالية يتوقف أيضا على قدرتها في فهم الحاجات الوظيفية لها و إدارة المسار الوظيفي لها بكل فعالية بالبحث في اهتمامات المهنية للعاملين حتى تتجنب الخطأ في تقديرها وحساباتها لاحتياجاتها للموارد البشرية وضمان الحركة السليمة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة التي تحددها الترقية، المعاش، النقل، وإنهاء الخدمة، ذلك أن كل فراغ وظيفي سوف يخلق توترات واضطرابات في سير العمل وهو ما يؤثر على مستوى الأداء و الإنتاجية.

جدول رقم (61): مدى شعور المبحوثين بالرضا عن العمل حسب طبيعة عملهم:

المجموع		راض جدا		راض		قليلا		غير راض		الرضا عن العمل طبيعة العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	82	8.53	7	29.27	24	40.24	33	21.95	18	سهل
%100	15	/	/	33.33	5	20	3	46.67	7	صعب
%100	63	9.52	6	55.56	35	30.15	19	1.87	3	يحتاج إلى تكوين
%100	160	8.13	13	40	64	34.47	55	17.5	28	المجموع

تكشف معطيات الجدول أعلاه، عن مدى رضا المبحوثين عن عملهم وذلك حسب الأجر المتقاضى بالمقابل، حيث نلاحظ عند فئة المبحوثين الذين يتراوح أجرهم المتقاضي بين 30 ألف إلى أقل من 40 ألف دينار أكبر نسبة منهم و التي تصل إلى 56.18% هم راضون عن عملهم، تليها نسبة 28.09% نجدهم راضون قليلا عن عملهم. في حين نسجل نسبة قليلة منهم يصرحون عن عدم رضاهم عن عملهم تصل إلى 11.24% كذلك نسبة أخرى و ضئيلة جدا تمثل 4.49% صرحوا بأنهم راضون جدا عن عملهم. أما عند فئة المبحوثين الذين يتراوح أجرهم بين 40 ألف إلى أقل من 50 ألف دينار جزائري نجد أكبر نسبة منهم و التي تصل إلى 33.33% راضون قليلا عن الأجر المتقاضي، تليها تقريبا نفس النسبة و هي 30.30% فهم يشعرون بالرضا عنه، ثم نسجل نسبة 21.21% أجابوا بأنهم راضون قليلا و أخيرا نلاحظ نسبة 15.16% منهم راضون جدا عن أجرهم المتقاضي. فيما يخص فئة المبحوثين الذين يتراوح أجرهم المتقاضي بين 50 ألف إلى أقل من 60 ألف دينار، فأكثر نسبة منهم تصل إلى 42.11% نجدهم راضون قليلا عن أجرهم، تقابلها نسبة معتبرة تصل إلى 36.84% منهم ينفون ذلك و يدلون عن عدم رضاهم، في حين نسبة 21.05% منهم يصرحون برضاهم.



أما عن فئة المبحوثين الذين يتراوح أجرهم المتقاضي بين 60 ألف إلى أقل من 70 فأعلى نسبة منهم و التي تمثل 46.15% صرحوا أنهم راضون قليلا عن أجرهم، تليها نسبة 30.77% فهم زادت عندهم الدرجة حيث أنهم راضون جدا عن أجورهم، في حين نسجل نسبة 23.08% منهم نجد هم راضون عن أجورهم.

أخيرا تشير المعطيات إلى أن كل المبحوثين الذين يتراوح أجرهم بين 70 ألف و أكثر هم راضون قليلا عن أجورهم.

من خلال ما سبق نستنتج أنه، عموما معظم المبحوثين راضون قليلا عن أجورهم المتقاضية مقابل عملهم. هذه النتيجة تدعمها نتائج الجدول رقم (37) حيث تبين لنا أن الأجر لا يعادل المجهودات المبذولة أثناء العمل لدى أغلبية المبحوثين، فيمكن القول أن مستوى التأثير على تحقيق الرضا عن العمل بالاعتماد على الأجر المتقاضية ضعيفة عند هؤلاء المبحوثين مما ينعكس سلبيا على معدلات الأداء لديهم في عملهم، فالمرود المادي (نعني به في هذا الإطار الأجر) الذي يتحصل عليه العامل مقابل مجهوداته المبذولة في أداء عمله هو عامل أساسي في قبول ذلك العمل والاستمرار فيه. فنجد الكثير من المؤسسات تعاني من تذبذب في مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين فيها الذي ينتج عن عدم الرضا عن الأجر المدفوعة لهم وهو الأمر الذي يسبب في تسرب العمالة المهرة وتركهم العمل للبحث عن أجر وظروف أكثر ملائمة. أصبح هذا العامل يشكل تحديا على هذه المؤسسات للاحتفاظ بالعمالة واستقرارها خصوصا الذكية والكفوة منها.

من خلال هذه النتائج نجد أن مستوى الرضا عن العمل لدى العامل لدى بالأجر، المبلغ المالي الذي يتقاضاه و عليه يستلزم على مؤسسة "Soficlef" مراجعة هياكل الأجر لديها لتحقيق الرضا لدى العاملين والدراسة والبحث فيها بشكل مستمر، فمستوى الرضا عن العمل لدى العاملين حالة انفعالية متغيرة ويمكن التأثير عليها بصفة إيجابية من خلال إحداث التغيير في معدلات الأجر المتقاضية بداخلها، لأن تحقيق الرضا لدى الفرد العامل

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

من خلال الأجر المتقاضي سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي والفعال ذلك أن الأجر يساهم في إشباع الحاجات المادية و النفسية عند العامل، لكون النقود الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، كونها أيضا وسيلة لتحسين الظروف الاجتماعية والنفسية لديه كالزيادة في مكانته بين زملائه والوسط الذي يعيش فيه كما يعتبر الأجر من السبل التي يتمكن به الفرد من تحويل النقود إلى منفعة معنوية في الكثير من جوانب الحياة حيث يخلق لديه الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس، الذي ينعكس إيجابيا على درجة الرضا عن نفسه وعن عمله، بالتالي الشعور بالحماس والدافعية إلى العمل وحببه له بالمزيد من المجهودات والجدية فيه وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة في طور النجاح.

جدول رقم (62): يوضح مدى شعور المبحوثين بالرضا عن عملهم، حسب مستوى تقديرهم مجهوداتهم داخل المؤسسة.

المجموع		راض جدا		راض		قليلا		غير راض		الرضا عن العمل تقدير المجهودات المبذولة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	103	%6.79	7	%47.57	49	%45.63	47	/	/	نعم
%100	57	%10.52	6	%26.31	15	%14.03	8	%49.12	28	لا
%100	160	%8.13	13	%40	64	%34.37	55	%17.5	28	المجموع

نلاحظ حسب بيانات هذا الجدول، أعلى نسبة عند فئة المبحوثين الذين صرحوا بتقدير مجهوداتهم المبذولة في المؤسسة حيث تصل إلى 47.57% هم راضون عن عملهم، تليها نسبة معتبرة تمثل 45.63% نجدهم راضون عنه، في حين نسجل نسبة قليلة تقدر بـ 6.79% ترتفع درجة الرضا حيث أنهم راضون جدا.

أما فيما يخص الفئة التي أكدت عن عدم تقدير المؤسسة لمجهوداتهم، نلاحظ أكبر نسبة منهم تمثل 49.12% غير راضين عن عملهم، تليها نسبة 26.31% هم راضون عن عملهم، كما نسجل نسبة 14.03% من هؤلاء المبحوثين نجدهم راضون قليلا عن عملهم، أما نسبة منهم 10.52% هم يشعرون كثيرا بالرضا عن عملهم.

إذن مما سبق نستنتج، أن أغلبية المبحوثين الذين يجدون المؤسسة تقدر مجهوداتهم المبذولة لأداء عملهم راضون عن عملهم، في حين أغلبية المبحوثين الذين نفوا تقدير المؤسسة لمجهوداتهم المبذولة غير راضين عن عملهم .

عليه يمكن القول أن هناك علاقة سببية بين متغير تقدير المجهودات المبذولة من طرف العاملين ومتغير مستوى الرضا لديهم حيث الأول يسبب أو يؤثر على الثاني، فكلما كان هناك تقدير للمجهودات كلما شعر العامل (أوالمبحوث) بالرضا عن عمله، فتقدير المجهودات الذي يحصل عليه من قبل رؤسائه باعترافهم بمستوى أداءهم المتميز ولما لا إشراكهم في اتخاذ القرارات و قبول اقتراحاتهم أيضا هذا ناهيك عن الكيفيات الأخرى التي وصفها الجدول رقم (24) منها أسلوب منح الكفاءات المالية بنسبة 79.80% كذا أسلوب الحصول على ترقية وغيرها، يعمل على بناء الثقة في نفسية العاملين، وهذا من شأنه أن يدفع بهم إلى تحسين أداء مهامهم وتجويدها. في حين عندما يغيب التقدير للمجهودات فهؤلاء العاملين ينتابهم شعور بأن رؤسائهم لا يعرون لأرائهم واقتراحاتهم الأهمية التي ينتظرونها، مما ينعكس سلبيا على معنوياتهم التي تهدم نفسياتهم و اندفاعهم تجاه عملهم. هذا الأمر يؤدي بنا إلى القول، أن تقدير مجهودات العاملين يعد مطلب أساسي لرفع من مستوى الإنجاز لديهم بطرد الأحاسيس السلبية لديهم و تدفق الطاقات الإيجابية الكامنة فيهم. نجد هذه المؤسسة تعتمد على هذا الأسلوب في التعامل مع الأفراد العاملين من أجل تحقيق الرضا عن العمل الذي يجلب الأداء الكفؤ و قناعة أفضل بواجباتهم الموكلة لهم.

جدول رقم (63): مدى الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة عند المبحوثين حسب مدى

رضاهم عن العمل.

المجموع		كثيرا		نوعا ما		قليلا		لا أشعر أبدا		الشعور بالانتماء و الولاء الشعور بالرضا عن العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	28	/	/	%57.14	16	%35.72	10	%7.14	2	غير راض
%100	55	%65.63	42	%20	11	%3.64	2	/	/	قليلا
%100	64	%62.5	40	%32.81	21	%3.13	2	%1.56	1	راض
%100	13	%100	13	/	/	/	/	/	/	راض جدا
%100	160	%59.38	95	%30	48	%8.75	14	%1.87	3	المجموع

يمثل الجدول أعلاه مدى شعور المبحوثين بالانتماء والولاء للمؤسسة حسب مدى رضاهم عن العمل داخل هذه المؤسسة المدروسة فيختلف الرضا عن العمل عن الانتماء و الولاء للمؤسسة، فالأول يعتبر متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل و أحواله في العمل و أيضا بتغيير خصائصه الذاتية، أما الانتماء والولاء يعبران عن الاستجابة الإيجابية اتجاه المؤسسة بصفة عامة و الارتباط بها ككل. فمن خلال معطيات هذا الجدول نحاول الكشف عن مدى تأثير الشعور بالرضا عن العمل حول خلق الشعور بالانتماء والولاء، حيث تشير الأرقام إلى أن عند فئة المبحوثين الذين هم غير راضين عن عملهم أعلى نسبة تصل إلى %57.14 صرحوا أنهم نوعا ما يشعرون بالانتماء و الولاء للمؤسسة، تليها نسبة %35.72 فهم قليلا ما يشعرون به. أخيرا نسجل نسبة قليلة جدا %7.14 لا يشعرون أبدا بهذا الإحساس. في حين، نسجل عند المبحوثين الذين قليلا ما هم راضون عن عملهم أن أكبر نسبة منهم تمثل %65.63 يؤكدون على أنهم يشعرون كثيرا بالانتماء و الولاء، تليها نسبة %20 فنوعا ما يحسون بذلك. أخيرا تشير نسبة ضئيلة جدا %3.64 منهم فالإحساس

بهذا الشعور قليلا عندهم. أما عن المبحوثين الراضون عن عملهم فأعلى نسبة تصل إلى 62.5% كثيرا ما يشعرون بالانتماء و الولاء للمؤسسة، تليها نسبة 32.81% هم نوعا ما يحسون به، في حين نسجل نسبة 3.13% قليلا ما يشعرون به، إلى جانب نسبة 1.56% من الذين صرحوا بعدم رضاهم عن العمل.

في الأخير، تدل البيانات على أن المبحوثين اللذين هم راضون جدا عن عملهم فكلهم يشعرون كثيرا بالانتماء والولاء للمؤسسة.

إذن نستنتج انه عموما الشعور بالانتماء والولاء موجود عند المبحوثين حيث أن هذا هذا الشعور قوي لدى الأغلبية مهما كانت درجة الرضا عن العمل عندهم، فتزداد درجة الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة بازدياد درجة الشعور بالرضا عن العمل لديهم. فالرضا عن العمل يقل من معدل دوران العمل و يخفض من نسبة الغياب كما تؤكد هذه الدراسة من خلال (الجدول رقم 38) و هو الشيء الذي يعزز الانتماء و الولاء للمؤسسة، فالرضا يؤدي ويسبب الانتماء والولاء للمؤسسة. الشيء الذي يمكن قوله أنه هناك اهتمام بالبعد الاجتماعي والإنساني داخل هذه المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف العامة لها، فتحقيق الرضا لدى العاملين يبقى وسيلة هامة من الوسائل المعتمدة في ذلك، بحيث يتجسد الغرض منه كسب ود العمال وتجنب سخطهم، لما لا كسب ولأئهم وانتمائهم إلى المؤسسة، الذي يؤدي إلى توثيق العلاقة بين العمال والمؤسسة ويضعهم في الاستعداد لبذل أقصى الجهود، حتى الولاء والانتماء ليس هدف بحد ذاتهما، هكذا يتضح لنا أن هذه المؤسسة تسعى الى كسب انتماء وولاء العاملين لها من خلال تحقيق مستويات عالية من الرضا عن عملهم. إنما هما وسيلتان لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين وتفعيل أداء العمال.

جدول رقم (64): يوضح مدى اهتمام المبحوثين بجودة المنتجات:

الاهتمام بجودة المنتجات	التكرار	النسبة
نعم	156	97.5%
لا	4	2.5%
المجموع	160	100%

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 97.5% يصرحون بأنهم يهتمون بجودة المنتجات و هذا مقابل نسبة ضئيلة جدا تصل إلى 2.5% من الذين لا يهتمون بذلك.

إذن نستنتج أن أغلبية المبحوثين يهتمون لجودة المنتجات داخل المؤسسة. مما سبق ومن خلال النتائج المتوصل إليها فيما يخص الدراسات في شعور المبحوثين بالرضا عن العمل يمكن القول أن هؤلاء المبحوثين يشعرون بالمسؤولية اتجاه الجودة أي النوعية الجيدة من حيث الكيف والكم. فالحصول على جودة المنتجات مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة، لكن بالخصوص الاهتمام بالتسيير الفعال للموارد البشرية باعتباره القادر على الإبداع، التطوير واستثمار المعلومات حسن إدارة التغيير. وعليه فجودة المنتجات يتوقف على أداء الموارد البشرية بالدرجة الأولى، لهذا يجب على المؤسسة معاملتها كشركاء وتكوينها وإشعارها باهتمام بداخلها ومقابلة جهودها بالثناء وتحفيزها ماديا عن طريق الأجور والعلاوات، المكافآت ومعنويا عن طريق تنمية روح الفريق في نفوسها من أجل زرع الثقة لدى العاملين مما يدفعهم بإخلاص وتفاني لأداء متميز.

إذن هذه المؤسسة توصلت إلى خلق الشعور بالمسؤولية اتجاه نوعية وجودة أداء المبحوثين تجاه عملهم الذي يساهم بدوره في إنتاج السلع و الخدمات بكل كفاءة، فهي تبذل جهود متواصلة من أجل ضمان المشاركة الفعالة من طرف المبحوثين في انجاز المهام، و من بين هذه الجهود استثمارها في مجال التحفيز الاتصال و فعالية و كذا التكوين و تحقيق

## الفصل السادس: استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة "Soficlef"

---

الرضا لديهم. من جهة أخرى هذه النتيجة تفسرها أيضا اهتمام الإدارة بالجودة الحديثة و مواصفات الجودة الدولية حيث تحصلت على شهادة "إيزو 9000" التي تحت على الاستثمار و الاهتمام بالعنصر البشري.

### النتائج الجزئية للدراسة:

تهتم هذه الدراسة، بموضوع استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة في تفعيل أداء الموارد البشرية حيث تم فيها صياغة الفرضية العامة، التي بدورها تفرعت إلى أربع فرضيات جزئية، تناولت كل واحدة متغير من المتغيرات تم تحديدها ضمن استراتيجية في تفعيل الأداء البشري المتمثلة في التكوين، نظام الحوافز، الاتصال الداخلي للمؤسسة وأخيرا تحقيق الرضا عن العمل لدى العاملين على الترتيب.

انطلاقا من تحليل المعطيات الإمبريقية بعد تفريغها، تبويبها في شكل جداول إحصائية، تفسيرها واستخلاص الحقائق منها، سوف نعرض في هذا الإطار إلى عرض ومناقشة النتائج الجزئية المتوصل إليها من خلال ربطها بالمحتوى النظري الذي تم بناءه فهذه الدراسة، الذي يعتبر كمرجعية أساسية تساعدنا على الفهم الأكثر وإدراك معاني تلك النتائج بصفة علمية.

### أولا: عرض حوصلة البيانات الخاصة بخصائص أفراد العينة:

يتضح لنا من خلال الجداول التي اهتمت بخصائص المبحوثين إلى أنه أغلبية المبحوثين هم ذكور وذلك تفسيره طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة من حيث هي منتجة وموزعة للسلع مما يفرض عليها استقطاب العنصر الذكري عن العنصر الأنثوي، ذلك أن المنتجات والسلع التي تتخصص فيها هذه المؤسسة تحتاج إلى طاقة معتبرة كما أنها تمارس النشاط التجاري وتسليم السلع و البضائع ذلك أيضا يتعين عليها توظيف ذكور أكثر نظرا للعادات والمعايير التي السائدة في مجتمعنا، حيث انه قليلا ما يسمح للمرأة مغادرة البيت وحدها بسيارة خاصة لها صباحا وليلا، كما أنه أغلبية المبحوثين يتراوح سنهم بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة و ذلك بنسبة 44.38% فهذه المؤسسة تعتمد أكثر على الفئة الشبانية التي تمثل فئة ذات حيوية و نشاط و مستعدة لبذل الجهودات و استغلال طاقتها الفكرية



وهو ما تحتاجه كل مؤسسة ترغب في المزيد من النجاح و التطور، أما عن الحالة المدنية لهم فمعظمهم متزوجون حيث تمثل نسبتهم 68.75%، في حين اتضح لنا أن أغليبيتهم ذو مستوى ثانوي 42.5% بالإضافة إلى نسبة معتبرة منهم جامعيين وذلك بنسبة 35.00% مما يدل على أن هذه المؤسسة تهتم بمتغير المستوى التعليمي عند توظيف اليد العاملة فيها نظرا لأهمية الفئة ذات مستوى أعلى تكون مؤهلة من البداية ومستعدة فكريا للتكوين والحصول على معلومات أكثر بما يفيد المؤسسة. في ما يخص ترتيبهم حسب الفئات السوسيو مهنية فأغليبيتهم من العاملين التنفيذيين. هذه النتيجة تعززها طبيعة النشاط للمؤسسة فهي منتجة فمن الطبيعي أن تعتمد على التنفيذيين المسؤولين على الإنتاج وتنفيذه.

كما كشفت لنا هذه الدراسة، أقدمية المبحوثين في هذه المؤسسة فمعظمهم تتراوح الفترة الزمنية التي قضاها فيها ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، هذه النتيجة يفسرها من جانب كون هذه المؤسسة شابة وليدة التسعينات، وبعد المسافة لهؤلاء المبحوثين بين مكان عملهم ومقر سكنهم معظمهم يبعدون نوعا ما من عملهم، تضمن لهم المؤسسة النقل والمواصلات. أخيرا نجد أغلبية المبحوثين يتقاضون أجر يتراوح ما بين 30 ألف إلى 40 ألف دينار جزائري.

### ثانيا : النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

اهتمت هذه الفرضية بإستراتيجية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة و جاءت كما يلي:

"يمثل التكوين أهم الخطوات الإستراتيجية لغرض تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة".

فانطلاقا من المتغيرات التي طرحتها هذه الفرضية حاولنا تشخيصها من خلال جملة من المؤشرات، مثلها أسئلة الاستمارة في محور الثاني لها، حيث تشير النتائج المتحصل

عليها إلى أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الرؤساء يهتمون بالمسار الوظيفي و تتيح للعاملين فرص التقدم مما يؤثر عليهم ايجابيا على نفسيتهم و تخلق فيهم الرغبة و الدافعية إلى تحسين و تفعيل الأداء.

كما اتضح لنا أن هذه المؤسسة تخصص مشرفين دائمين الذين يسهرون على تقييم أداء العاملين وذلك بصفة مستمرة مما يجعلها على دراية بمستوى الأداء و تتعجل في التدخل من اجل تحسينه و تفعيله أكثر، فهذا المؤشر يساعدها في رصد قدراتها والوقوف على نقاط قوتها لتطويرها، تتميتها والعناية اللازمة بالنقاط الضعف من أجل سد الثغرات والفجوات، مما يعكس سهرها على تحقيق الأداء المميز لعاملها.

لغرض تهيئة العامل والتعريف له أكثر بالهامات التي سوف يؤديها اكتشفنا أن هذه المؤسسة تعتمد على تكوين العاملين عند تعيينهم والالتحاق بعملهم، فهي تساهم في تزويدهم بالمهارات والمعارف التي تسهل اندماجهم في عملهم والتحكم في الأداء، حتى خلق الثقة اتجاه تلك المؤسسة، فهو يعتبر مؤشرا إيجابيا تعتمد عليه المؤسسة في استراتيجياتها قصد تفعيل الأداء.

في حين كشفت لنا الدراسة على أن هذه المؤسسة لا تحتوى أو لا تتوفر على مجالات لتطوير معارف العاملين حسب ما أكده أغلبية المبحوثين، فهذه المجالات تعتبر هامة وضرورية لغرض تنمية و تطوير العاملين مما يساهم في تفعيل أداء عملهم و جعلهم يحبونه حتى يبذلون قصارى طاقاتهم، وعليه يستوجب على المؤسسة إدماج فضاءات بداخلها تهتم بتطوير المعارف والمهارات، كخلق المكتبات وجعل الانترنت في متناول جميع العاملين على اختلاف وضعياتهم السوسيو مهنية، و غيرها من المجالات بالبحث فيها و تجسيدها.

في حين هذه المؤسسة لا تفرط في إعداد دورات تكوينية حيث توصلنا في ضوء هذه النتائج تلك الدورات ساهمت كثيرا في تفعيل أدائهم، حيث يمكن القول أنها نجحت في تلك الدورات

التي قامت ببرمجتها وتنفيذها في تسوية نقاط الضعف لدى العاملين وإدراك قدراتهم وكانت الاستجابة فعالة من قبلهم مما يمكنها من مسايرة المتطلبات الداخلية للعملية الإنتاجية وحتى الأفاق المستقبلية لها في مجال تفعيل الأداء البشري من خلال التكوين، وهو ما يفسره، التخطيط السليم لتلك البرامج التكوينية، حيث أوضحت لنا هذه الدراسة أن هذه المؤسسة تقوم باستقصاء آراء العاملين للاحتياجات التكوينية لهم قبل الشروع في تصميم وتنفيذ تلك البرامج. هذه الاجراءات تعتبر خطوة هامة في علاج مشكلات العمل من خلال التكوين الذي يسمح لها بالتعرف على نوع المعلومات و الاتجاهات التي تلزم العاملين لكي يطورون أدائهم ويرفعون إنتاجيتهم. من جهة أخرى هذه العملية تساعد المؤسسة في اتخاذ الاحتياطات و القيام بجملة من التدابير للحد من المفاجئات التي قد تظهرها عملية تنفيذ البرامج التكوينية المصممة، وعليه فنجاح تلك الدورات الذي نلتمسه في مساعدة تلك الدورات في التحكم في الأداء عند العاملين أمر جعلهم يرغبون في تكوينات أخرى فقد أدركوا أهمية هذا المجال في الحياة العملية لهم وكما يمكن القول من زاوية أخرى، أن تلك الدورات جعلتهم يتعقنون أكثر عملهم ويرغبون في استثمار جهودهم فيه مما يعود بالفائدة على المؤسسة، فقد أصبحوا بذلك على وعي أن تلك الدورات سوف تساعدهم أكثر في تحسين وتفعيل أداءهم الذي يضمن لهم البقاء والاستمرار في العمل في تلك المؤسسة.

بينت درجة الاستفادة من تلك الدورات لدى معظم المبحوثين كانت عالية، فالاستفادة قد تتمثل في رفع معنويات العاملين وزيادة الإحساس بالانتماء، الرضا و التقدير، الأمر الذي ينمي إمكانيته لقبول التكيف وتوثيق علاقاته المتباينة داخل المؤسسة مما يساعدهم في استيعابه لدوره ومكانته فيها، الأمر الذي يجعله يعمل على ربط أهدافه بأهداف تلك المؤسسة. كما وضحت الدراسة اعتماد المؤسسة على مختلف أنواع التكوين والتركيز أكثر على التطبيقي كما وصفته المعطيات الرقمية الشيء الذي يدل على مراعاتها للاحتياجات التكوينية للعاملين على اختلاف طبيعة عملهم، أما الاهتمام أكثر بالجانب التطبيقي تفسره

بنية العينة التي تحتوى على أكثر من العاملين التنفيذيين وأيضا نظرا لأهمية هذا النوع فالعملية الإنتاجية بالخصوص تحتاج إلى مهارات تقنية و فنية لاستخدام أمثل للألات والأجهزة التكنولوجية المعتمدة عليها أثناء الإنجاز.

### ثالثا: النتائج الجزئية للفرضية الثانية:

قمنا بصياغة الفرضية الثانية كما يلي:

"يندرج نظام الحوافز ضمن استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة". فمن خلال دراسة معطيات الجداول التي تناولت هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج الآتية:

أغلبية المبحوثين يجدون عملهم سهل بالموازاة مع الأجر الذي يتقاضونه بالمقابل، فيمكن القول أن هذه المؤسسة يسعى إلى وضع سياسة نظام الأجور وطبيعة العمل المنجز فهي بذلك تحاول التأثير على العاملين من خلال الأجور نظرا لما له من أهمية في حياتهم باعتباره الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم و حاجاتهم المادية والاجتماعية وهو الأمر الذي يشعروهم بأهميتهم داخل المؤسسة كأعضاء و يؤثر إيجابيا على مستوى كفاءاتهم وفعاليتهم في الأداء كما توضح النتائج على أن هذه المؤسسة تستند في استراتيجيتها التحفيزية على نظام تقدير المجهودات المبذولة نظرا لما له من عائدات إيجابية في بلوغ الأهداف، فتقدير المجهودات يمثل إعطاء التقدير و الاحترام لشخصية العامل مما يكسبه مكانة عالية بين زملائه و أهمية و قيمة لدى مسؤوليه، و هو ما يحفزه لتفعيل أداء مهماته.

من جانب آخر تكشف لنا هذه الدراسة أن هذه المؤسسة تعتمد على أنظمة مختلفة من الحوافز فبالخصوص فهي تعتمد أكثر على نظام الحوافز على مستوى الجماعة، سعيا منها إلى غرس قيم التعاون وروح الجماعة، تماسك و تضافر الجهود من اجل تحقيق نتائج جيدة، كما يساهم هذا النوع في خلق نوع من المنافسة بين الأفراد الجماعة لتحقيق أكثر كفاءات

وتشجيع الزملاء فيما بينهم. في حين قد يمكن أن يخلق هذا النوع من النظام نوع من الخمول والكسل لدى بعض أفراد الجماعة مما يخلق صراعات و نزاعات بينهم أمام الأفراد الناشطين والكفؤين. أيضا في إطار هذا النظام توصلنا في هذه الدراسة إلى معرفة الأسلوب الأكثر استخداما من طرف هذه المؤسسة لتقدير المجهودات المبذولة، حيث كانت اتجاهات أغلبية المبحوثين إلى تحديد أسلوب منهج المكافآت المالية، فنظرا لما لها من أثر فعال لدى العاملين، فهي طريقة تنمي روح المنافسة لدى الأفراد العاملين مما يؤثر على مستوى أدائهم وحتى تحسينهم و ترقيةهم. فيما يخص مسألة الشعور بالاحترام والتقدير قد أوضحت لنا هذه الدراسة أن هذه المؤسسة تكن هذا المؤشر لعاملها الذي بدوره يؤثر حتما في نفوس العاملين فيصبحون أكثر قابلية للعمل بالمزيد من الجدية والنشاط، فهذا الحافز يعزز إقامة علاقات طيبة مع الزملاء والرؤساء التي تولد الإحساس بالانتماء إلى تلك المؤسسة و الولاء لها، كما تدل الحقائق على أن أغلبية المبحوثين صرحوا بالاستفادة من المكافآت وهو تأكيد على أن هذه المؤسسة تعتمد في استراتيجياتها على المكافآت قصد تحفيز عمالها من أجل الحصول على أداء فعال بالمقابل. و من زاوية أخرى اهتمت هذه الدراسة بالتقصي في طبيعة ظروف العمل التي يتم فيها إنجاز المهمات من طرف المبحوثين هي ظروف معتدلة أي أنها مقبولة مما يؤدي بنا إلى القول على أن هذه المؤسسة يستثمر من أصولها المالية لتوفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة بتوفير كل الشروط التي تستجيب للقيام بالعمل على أحسن وجه مما يجعل العاملين مرتاحين ومنجذبين انجذابا قويا إلى عملهم، هذه النتيجة تؤكد معطيات والمعلومات حول مدى أداء المبحوثين لمهامهم على أحسن وجه حيث تلك الظروف الملائمة و المتوفرة جعلتهم بالنسبة لمعظمهم ينجزون أعمالهم على أحسن وجه، فهي سهلت تلك العملية ووفرتهم الطاقة البنية والعقلية لديهم، بذلك يعود على مردودية الأداء بصفة ممتازة بالإضافة فيما يخص توزيع و منح الحوافز أشارت هذه البيانات أن هذه المؤسسة لا تمنح بصفة عادلة تلك الحوافز أملا منها خلق روح المنافسة بين العاملين، ومن باب آخر فهي تراعي الفروق الفردية بين العاملين فهم حقيقة يختلفون في قدراتهم وطموحاتهم

ومؤهلاتهم وهو الأمر الذي يخلق دون شك نوع من الثقة لدى العاملين التي تدفعهم إلى المزيد من الجهد و العطاء، ترابطاً مع نتائج توفر ظروف العمل الملائمة فإن البحث في مدى حدوث حوادث عمل داخل تلك المؤسسة توصلنا إلى انه نادرا ما تحدث، مما يدل على حرص هذه المؤسسة على سلامة وصحة عاملها ورعايتهم، نظرا لما تخلقه الحوادث في العمل من عوائق مختلفة تقود بالمؤسسة إلى الخسارة و تعمل تكاليف باهضة.

أما بالنسبة لمؤشر العامل الأكثر تحفيز لدى معظم المبحوثين وقع اختيارهم لعامل الأجر، و عليه يبقى العامل المادي هو المؤشر الرئيسي لدى هؤلاء المبحوثين الذي يمكن ربطه بالواقع، أو المستوى المعيشي المتدني لدى أغلبية الأفراد في المجتمع، حيث أصبح الشغل الشاغل الأساسي و الأولي لدى الفرد في مجتمعنا هو البحث في كيفية الحصول المزيد في الدخل و بالتالي أصبح مفهوم العمل لدى الأغلبية هو السبيل الوحيد لبلوغ و تلبية الاحتياجات الأساسية اليومية التي تفرضها الحياة من اجل البقاء. و عليه يستوجب على هذه المؤسسة مراجعة هيكل أجور العاملين حيث تشير نتائج هذه الدراسة على أن أغلبية المبحوثين يجدون أن الأجور التي يتقاضونها لا تعادل المجهودات المبذولة من طرفهم لإنجاز مهماتهم، فيترتب على تحقيق مستوى عالي من الأداء بكل فعالية الحصول على أجر يعادل المجهودات المبذولة مما يستلزم إعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي للأجور داخل تلك المؤسسة. في حين تكشف لنا هذه الدراسة على أن هذه المؤسسة توفر مجموعة من الخدمات للأفراد العاملين بالخصوص وجبات الطعام، المواصلات، الرعاية الصحية، إجازات مدفوعة، فبالتالي يجدر بنا القول أن توفير الخدمات و تطويرها تندرج ضمن الخطة الإستراتيجية لهذه المؤسسة لغرض تفعيل أداء مواردها البشرية، لكن باتت هذه الإجراءات مهمة و يستوجب على المؤسسة تطويرها والاهتمام بها أكثر فهي تلعب دور هام في جعل العامل مطمئنا لبيئته التي يعمل فيها وإحساسه بالأمان و الاعتبار له من طرف المؤسسة.

رابعاً: النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تتمثل الفرضية الثالثة في هذه الدراسة فيما يلي:

"للاتصال الداخلي دور فعال في تفعيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة."

انطلاقاً من هذه الجملة التصريحية، نصل إلى بيان نتائج المعطيات الكمية والميدانية التي تناولت المتغيرات المركبة في محتوى تلك الفرضية وهي كما يلي:

تكشف لنا هذه الدراسة، أن معظم المبحوثين يعبرون أحياناً على آراءهم واقتراحاتهم بكل حرية داخل هذه المؤسسة، مما يعرج بنا القول بأن هذه المؤسسة يستلزم عليها توسيع ذلك المجال المخصص للإدلاء والتعبير عن الأفكار الخاصة للأفراد العاملين، فهذا المجال هو الذي يجعلها أكثر قرباً من العاملين، بفضلها سوف تكشف النقائص والاحتياجات التي يرغبون في توفيرها. فهو يسمح لها بجمع المعلومات أكثر واقعية حول سيرورة العمل والحالة الصحية لتلك المؤسسة التي سوف تبنى عليها عملية اتخاذ القرارات السليمة من جميع النواحي مما يجعل المؤسسة تزدهر و مستعدة لمواجهة الضغوط و التحديات التي قد تتعرض لها، الشيء الذي يجعل الأفراد العاملين أكثر انتماء وولاء لتلك المؤسسة حرصاً على تأدية واجباتهم على أحسن وجه، من جانب آخر توضح المعطيات أن معظمهم المبحوثين يتلقون استجابة أثناء عملية الاتصال معهم فهو مؤشر إيجابي ينمي ذلك الإحساس بأهميتهم نظراً لتوصله لإشباع حاجاتهم من معلومات فك غموض لديهم، مما يدفعهم لمواصلة و بذل مجهودات أكثر في عملهم. دائماً في إطار عملية الاتصال والتواصل بين المؤسسة و عامليها، فنجد هذه المؤسسة تسخر مجموعة من الوسائل لإنجاز تلك العملية بما فيها من وسائل كلاسيكية ، اجتماعية ، مقابلات، تقارير أي إدارية وحتى التكنولوجيات كالانترنت وذلك باختلاف المواقف والعمليات الاتصالية مما يدل على أن هذه

المؤسسة واعية لأهمية تدفق المعلومات لديها من مختلف الاتجاهات عبر المستويات المختلفة من أجل إنجاز العملية الإنتاجية و تحقيق التميز في المردودية و الجودة من خلال تفعيل وتحسين الأداء، فأشباع العامل بالأفكار و المعلومات اللازمة في عمله حول كل ما يدور في بيئة العمل يعتبر عامل مهم في خلق الدافعية و الرغبة في تفعيل أدائه. كما أكدت هذه الدراسة، أن هذه المؤسسة تسهر على نجاح العملية الاتصالية فحسب المعطيات الكمية، فهي تفتي الوسائل الملائمة لموضوع الرسالة بالنسبة لأغلبية المبحوثين وهو ما يوفر توصيل الرسالة والمعلومات كما هي لا تتعرض إلى التشويش و التحريف الذي يؤدي إلى المشكلات و عدم التجاوب مع موضوع الرسالة، لكن عندما يستعاب مضمون الرسالة يؤدي إلى التنسيق بين مهمات الوحدات المختلفة التي تحقق المساعي في الأداء. من جانب آخر فان العملية التخطيطية التي يتعمد عليها المؤسسة في نشر المعلومات نجدها مقبولة من طرف معظم الباحثين، وهو ما يدل على اتخاذ إجراءات سليمة ومحكمة أثناء وضع الإستراتيجية الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة التي تخدم بالنتيجة تفعيل الأداء وتحسنه، ما تؤكد المعطيات حيث أن العملية الاتصالية داخل هذه المؤسسة تساهم نوعا ما في تفعيل أداء المبحوثين، بالتالي يستلزم تطويرها للتأثير أكثر حول أداء العاملين من خلالها، حيث تقوم هذه العملية بتسهيل انسيابية المعلومات وبث روح الجماعة لدى أغلبية المبحوثين التي يؤثر على أفكارهم واتجاهاتهم حتى على سلوكياتهم، فالعامل عند ما يتغذى بكافة المعلومات التي يحتاجها حول عمله تولد فيه النشاط وروح المبادرة للأداء مهامه بطريقة فعالة.

أما عن المشكلات أثناء عقد الاجتماعات فمعظم المبحوثين لا يواجهونها مما يقودنا إلى القول أن هذه المؤسسة قبل تنظيم و تفعيل الاجتماع تقوم بدراسة جوانب الاتصال و خلق المرونة من حيث فهم المحتوى و اللغة مما يجعل العاملين أكثر استيعاب لمحتوى وهدف الاجتماع، الشيء الذي ينجح ويحقق الهدف من خلق ذلك الاجتماع، مما يساعد المؤسسة في التقديم نحو تحقيق الأهداف العامة لها، إلا أنها بالاستناد إلى النتائج فتلك الاجتماعات



التي تجمع العمال من اجل مناقشة مشاكل و تسيير المؤسسة فهي قليلة جدا، بالرغم من أنها ذات أهمية سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة أيضا، و بالتالي كان لازما على هذه المؤسسة الاهتمام بهذا النوع من الاجتماعات نظرا لما لها من أهمية في دفع عجلة تقدمها وتطويرها. كما أنها تؤثر بصفة ايجابية على العلاقات السائدة بين العاملين و المسؤولين، فعظمتهم لديهم علاقات عادية مع الطرفين، فمن إمكانية المؤسسة تطويرها لغرض زرع الثقة والاطمئنان، التكيف النفسي للعاملين في مكان عملهم و بعث الروح المعنوية التي تؤثر عليهم، فيطورون أدائهم و يبذلون مجهودات إضافية لتحقيق المردودية و الجودة العالية للمنتجات.

### خامسا: النتائج الجزئية للفرضية الرابعة:

تمت صياغة الفرضية الرابعة على النحو التالي:

"يؤدي تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة إلى تفعيل أداءهم".

إسنادا إلى معطيات وتحليل الجداول التي تخص مؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى

النتائج الآتية:

كشفت الدراسة أنه مستوى الاستجابة والإحساس بالرضا عن العمل بالموازاة مع الأجر لدى معظم المبحوثين قليل، فعلى المؤسسة تفعيل أدائهم من خلال البحث في كفاءات زيادة الرضا عنه ودرجة تقبل ذلك العمل مراجعة معدلات أجورهم واحداث تغييرات فيها برفعها من أجل تحفيزهم وهو ما يعود بالإيجاب على أداء مهماتهم، كما تعرضنا من خلال هذه الدراسة إلى العلاقة القائمة بين درجة رضا العاملين عن عملهم وطبيعة العمل الذي ينجزونه، فكلما كان العمل سهل كلما ارتفع مستوى الرضا لديهم، فيمكن سد الفجوة بين مستوى الإنجاز والرضا لدى العاملين من خلال التأثير على العاملين بالاستجابة للاحتياجات التكوينية لديهم، فهذه الأخيرة من شأنها تمكين العاملين بإطلاق القوة الكامنة لديهم وإتاحة

الفرص لديهم لتقديم أفضل ما لديهم من جهد، فيقومون بتفعيل و تحسين أدائهم. تلك النتيجة تدل على أن أهمية التكوين للعامل وللمؤسسة التي أرادت النمو والازدهار، حتى مواكبة المستجدات التكنولوجية والتطورات الحاصلة في ميدان العمل. من جهة أخرى نجد هذه المؤسسة تسعى من خلال تقدير المجهودات المبذولة من طرف المبحوثين إلى تحقيق الرضا عن العمل لديهم حيث أنه كلما شعر المبحوثين بتقدير للمجهودات المبذولة من طرف المؤسسة كلما شعورا بالرضا عن عملهم. فالاعتراف بالطاقات والقدرات التي يجندها الفرد العامل يعد مطلباً أساسياً للرفع من مستوى الأداء لديه وتفعيله. فعلى المسؤولين البحث المستمر في الكيفيات أو الأساليب التي سوف تظهر للعاملين مدى تقديرهم لمجهوداتهم من أجل تحقيق درجات الرضا عن العمل المرتفعة وغرس هذا الإحساس في نفسيته حتى يصبح عامل إيجابي يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. كما أن للعلاقات السائدة بين الزملاء والتي يتقاسمون بها الرؤساء تأثير مباشر في درجة الرضا عن العمل حيث كلما كانت تلك العلاقات إيجابية أي حسنة وجيدة كان مستوى الرضا عن العمل مرتفع، هذه النتيجة تخص كلا الطرفين، فيجب على المؤسسة العمل على ترسيخ علاقات حسنة هادئة تدفع بالعاملين إلى الإحساس بالرضا في تأدية عملهم وهو ما يخلق فيهم الإرادة و العزيمة لتفعيل الأداء فبذلك نجدهم يهتمون بجودة المنتجات، ذلك يفسره الشعور بنوع من المسؤولية إزاء نوعية المنتجات التي ينتجونها وهو الأمر الذي يجعلهم يعملون على تفعيل وتحسين أدائهم وفي هذا الإطار يعتبر مؤشر إيجابي للمؤسسة حول انطباعات العاملين بداخلها ومن ثم يستوجب عليها الحفاظ على هذا الموقف والسعي إلى تنميته بالاستثمار المستمر في هذا العنصر البشري، فوضعية المؤسسة مرهون بوضعية هذا العنصر بداخلها.

بينت هذه الدراسة، أن الاهتمام بالمسار الوظيفي للعاملين أدى إلى خلق الشعور بالرضا عن العمل عند معظم المبحوثين، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذا العامل لبلوغ أهدافه الفعالية الانتاجية.

بالنظر إلى أهمية بيئة العمل السائدة و تأثيرها على الأداء تكشف لنا هذه الدراسة على أن معظم المبحوثين يتأثرون بظروف العمل السائدة حيث أنه كلما كانت أو حكم على الظروف بأنها ملائمة كلما كانت درجة الرضا عن العمل لديهم عالية، و بالتالي نجد هذه المؤسسة تهتم بتوفير الظروف المشجعة على العمل لتحسين العامل بنوع من الارتياح و السهولة في الأداء مما يجعله راضيا عن عمله.

أما فيما يخص مدى الشعور بالانتماء فإن معظم المبحوثين يشعرون بهذا الإحساس ويزداد هذا الشعور كلما تقدموا في فترة العمل بهذه المؤسسة مما يدل على أن هذه الأخيرة تسهر على جذب العمال إليها واكتساب ثقتهم والألفية و توثيق الرباط بينها وعاملها مما يجعلهم يرغبون في البقاء فيها والفناء لها وهكذا تتدرج أهدافهم بأهداف المؤسسة مما يضمن نجاح كلا الطرفين.

كما تم الكشف عن مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الرضا عن العمل عند العاملين المبحوثين من خلال توفيرهم الأمن والسلامة في تأدية أعمالهم مما يجنبهم و يقيهم من التعرض إلى الحوادث أثناء انجاز المهمات الموكلة لهم، بالمقابل الشيء الذي يوفر في نفس الوقت النفقات السلبية من رؤوس أموالهم وتشويه صورتها في سوق المنافسة وغيرها من العوائق و المشكلات التي تجذبها معها حوادث العمل و هو ما يدل على أن هذه المؤسسة تعتمد في استراتيجياتها في تفعيل أداء الموارد البشرية على برنامج الوقاية و الحماية من الأخطار كذا رعاية العاملين ضد ما يؤثر سلبيا على قدراتهم العقلية و الجسدية، ذلك من خلال اتخاذ الأساليب والإجراءات الفعلية لتطبيقها (أساليب الأمن الصناعي). فهذه الوضعية تجعل العامل يدرك لأهميته و اهتمام المؤسسة به كشخص مما ينمي فيه الإحساس بالرضا و الانتماء إليها اللذان يدفعانه إلى الولاء لهذه المؤسسة.

## الاستنتاج العام:

من خلال محاولتنا لإسقاط الإطار النظري في الميدان من خلال تطبيقه على مؤسسة "Soficlef" توصلنا إلى مجموعة من النتائج تخص بمدى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية في تفعيل أداء الموارد البشرية، التي لخصناها فيما يلي:

تعتمد مؤسسة "Soficlef" في استراتيجياتها في تفعيل أداء العاملين على التكوين والاستثمار فيه حيث اتضح لنا ذلك من خلال مجموعة من مؤشرات كاهتمام المسيرين بالمسار الوظيفي للعاملين، القيام بتكوين مباشر للعاملين محل التعيين كما أنها تقوم بإعداد دورات تكوينية وذلك بعد استقصاء العاملين حول الاحتياجات التكوينية لهم مما يسهل لها العملية وترشدها وحتى نجاح تلك الدورات التي يمكن القول عليها أنها تشبع احتياجات العاملين حيث أنها توفر لهم المعلومات، كما تنمي فيهم القدرات والمهارات اللازمة للأداء الفعال في العمل. إلا أن هذه المؤسسة يتطلب عليها المزيد من إعداد دورات مكثفة أيضا توفير أو خلق مجالات تساعد العاملين على إثراء و تنمية معارفهم التي سوف تعود بالفائدة على المؤسسة بإشراك العاملين فيها واستغلال طاقاتهم الفكرية والجسدية الكامنة فيهم بصفة إيجابية.

أما عن تفعيل نظام الحوافز و دمجها في إطار إستراتيجية تفعيل أداء العاملين توصلنا إلى القول أن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، فهي تعتبر الأكثر مشبعة لدى العاملين خاصة الحوافز المادية لاعتباره الأهم في تفعيل أداء هؤلاء العاملين فيستلزم على المؤسسة مراجعة وإثراء نظام الأجور المعتمد عليه، حتى التعويضات والمكافآت المقدمة للعاملين، إلى جانبها فهذه المؤسسة لم تفرط في توفير المزايا المعنوية كأن تقدم الجوائز على المستوى الجماعية من أجل غرس قيم التعاون و روح، تماسكها و تضافر جهودها كما تمنح الحوافز بصفة عادلة وتقوم المؤسسة

بتوفير الظروف الملائمة للقيام بالأداء على أحسن وجه لتجنب الوقوع في الحوادث هو ما يؤمن سلامة وصحة العاملين، وعليه تعمل هذه المؤسسة على بث الروح المعنوية لدى العاملين من خلال إشعارهم بالاحترام و التقدير لشخصياتهم وجهودهم المبذولة مما يجعلهم أكثر قابلية للعمل و تحسينه وهو أمر يعزز العلاقات الحسنة التي تدفع إلى الجدية والنشاط نظرا لما تعززه من الإحساس بالانتماء للمؤسسة ، فهذه الأخيرة تعتمد أيضا على توفير مجموعة من الخدمات الاجتماعية بما فيها الطعام، المواصلات، الصحة، التأمينات للعاملين.

فيما يخص الاتصال الداخلي وادماجه ضمن إستراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة توصلنا إلى القول أن هذه المؤسسة تركز نظام اتصال داخلي فعال يساهم في خلق الدافعية للعمل لدى العاملين هذا بالنظر لبعض النقائص التي كشفتها لنا الدراسة في هذا الميدان داخل هذه المؤسسة، حيث أنها لم تترك مجالا واسعا يدفع بالعاملين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بكل حرية مما يعود بالسلب على معنويات الفرد العامل، فكبت الأحاسيس يؤدي إلى الخمول والتهاون في العمل، من جهة أخرى وجدنا العمال يتلقون استجابة أثناء عملية الاتصال بالادارة وهو مؤشر إيجابي يبعث الإحساس باهتمام الادارة بالعامل واحترامه مما يعود بالإيجابيات في سلوك العامل، كما أنها تسخر مجموعة من الوسائل للاتصال داخل هذه المؤسسة، أما عن الاجتماعات التي تنظمها يمكن القول على أنها ناجحة بما أنها ليست عرضة للمشكلات لدى العاملين، في حين تلك التي تجمع بالعاملين فهي قليلة بالرغم من أنها مهمة كثيرا بالنسبة للإدارة نظرا لما تكشف لها من معلومات مختلفة وفي بعض الأحيان خطيرة و عليه يستوجب الأخذ بها و إدماج العاملين في عمليات اتخاذ القرارات.

في الأخير، نصل إلى القول أن المبحوثين هم راضون قليلا عن أجورهم، حيث كلما ارتفعت كلما زادت درجة الرضا عندهم فتؤكد مرة أخرى هذه الدراسة عن أهمية الأجر لدى

العامل و ما تأثيره حول الحالة النفسية له، نظرا لما له من مخرجات حول الأداء وعليه يستوجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بهيكل الأجور لديها لتوفير الرضا لدى العاملين من خلال الاستجابة لاحتياجات العاملين من تكوين، ظروف عمل، بيئة عمل دافعة، فكل هذه العوامل تخلق لدى العامل الشعور بالرضا عن عمله مما يجعله يحب عمله و مستعد لأداء مهامه على أحسن وجه، ومن جهة أخرى تنمي هذه المؤسسة هذا الإحساس أي تحقيق الرضا لدى العاملين من خلال تقدير مجهودات العمال المبذولة، ذلك أن الاعتراف بالطاقات والقدرات التي يجندها العامل يرفع من معنوياته وبالنتيجة تؤدي به للمزيد من الجهد والإخلاص. هذا الأمر يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل هذه المؤسسة والتي نجدها أيضا حريصة على رسخ علاقات طيبة بين الطرفين وحتى بين العاملين و الزملاء في العمل وهو ما يجعل العامل راض عن عمله ويريد المواصلة فيه وتفعيل أدائه في هذه المؤسسة ، كل هذه الظروف المجتمعة أثرت حول اهتمامه بعمله حيث تؤكد الدراسة على العناية و الاهتمام بجودة المنتجات والتميز فيها. من جانب آخر اكتشفنا أن هذه المؤسسة يسود فيها نوع من الارتياح في العمل ذلك أن العاملين هم كثيرون الذين يشعرون بالانتماء كلما تقدموا في سن العمل بداخلها مما يدل على رضاهم عن العمل وهو ما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء نظرا لاكتساب المؤسسة ثقتهم مما يجعلهم يرتبطون أكثر بها، الأمر الذي يدفعهم إلى تكريس مجهوداتهم و تفعيل أدائهم.

## خاتمة:

إن التوجه نحو اقتصاد السوق العالمي وأمام التطورات التكنولوجية الحاصلة وجدت المؤسسات والمنظمات ككل في بنية اقتصادية وسياسية ذات تغير مستمر و سريع نظرا لما تخلفه من منافسة سريعة في الأسواق التي أصبحت على أوجها. هذه الأوضاع فرضت عليها ضرورة تكييف استراتيجياتها و ممارستها في كافة مجالات العمل بالخصوص إدارة الموارد البشرية التي بات معروفا عن أهميتها ووزنها الثقيل في المؤسسة حيث أن رسالتها واستراتيجياتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال التسيير الفعال لهذه الموارد البشرية، مما استلزم ضرورة تطويرها وتحديثها، لتظهر بثوب جديد ومضامين جديدة ترتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة لتصبح جزء منها. هذه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي التي تبحث في فهم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة لغرض الإلمام باتجاهاتها ومتغيراتها المؤثرة في نشاطاتها.

فقد أصبحت مسؤولية هذه الإدارة جسيمة، المطلوب منها الرعاية والعناية الخاصة بالعنصر البشري والاستثمار فيه لكونه جوهر العملية الإنتاجية و المتغير الأساسي فيها حيث يتجدد أداءه بتفاعل عاملين أساسيين وهما القدرة عن العمل والرغبة فيه، فعلى المسيرين توجيه استراتيجية هذه الموارد البشرية نحو تحقيق هذين العاملين وتجسيدهما في هذه الموارد بوضع سياسيات و برامج فعالة، ضمن استراتيجية تفعيل أداء الموارد البشرية.

فمن استقطاب أفضل الموارد التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل وانتقاء أنسبها، تعليمها وتدريبها، تنميتها وتحفيزها وتطور روابط التواصل والاتصال معها حتى تخلق مشاعر الرغبة والدافعية الى العمل فيها والتي نجدها ناقصة جدا لدى العاملين في المؤسسات وتعتبر في نفس الوقت العامل الأساسي لتكوين عمالة تقبل على تحقيق المردودية كما وكيفا فيها. من جهة أخرى التركيز على الرضا عن العمل والولاء للمؤسسة بالمحافظة على سلامة و صحة

هذه العمالة، بالنتيجة تتحصل على قوة فعالة قادرة على الإنجاز و تحقيق الاستراتيجية العامة.

فالمؤسسة الجزائرية التي تعيش مرحلة صعبة، حيث أنها لم تتمكن من التكيف مع سرعة الانتقال من النظام المخطط إلى النظام الحر بالخصوص المؤسسة الاقتصادية الخاصة لاعتبارها المسؤولة الأولى على بناء مستقبل الاقتصاد الوطني وللحاق بركب التقدم، يستلزم عليها امتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية المرتفعة والإحساس بالرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء ولما لا التميز فيها، الذي يتحقق بفهم دوافع وأنماط سلوكياتها ومداخل التأثير عليها و التخطيط لها بتبني استراتيجية محكمة تسعى إلى تصميم برامج تكوينية في دورات مستمرة السهر على تنفيذها وتقييم نتائجها حتى تستجيب لحاجات العاملين التي سوف تؤثر على تفعيل أدائهم بتنمية مهاراتهم وقدراتهم و تزويدهم المعارف و الخبرات التي سوف تسد ثغراتهم، فجواتهم و الصعوبات التي يصادفونها أثناء العمل مما يجعلهم يتحكمون في العملية الإنتاجية و تحقيقها بكل كفاءة و فعالية. لكن مستوى الطموح لدى العاملين لا يتوقف أو لا يتحدد على الاستجابة لاحتياجاتهم التكوينية فهم يسعون إلى الحصول على مجموعة من الامتيازات في المؤسسة التي يمكن تحديدها والتخطيط لها من خلال بناء نظام حوافز فعال بشقيه المادي والمعنوي بالتركيز على الأجور والرواتب التي تدفع العاملين لمضاعفة جهودهم نظرا لما لها من أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكنهم من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة داخل وخارج المؤسسة بالإضافة إلى كونها مؤشرا يدل على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع. هذا بالإضافة إلى أن درجة رضا الفرد العامل عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعليه فإن الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح لبرامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فالأجور تعتبر من جانب آخر وسيلة لجذب الفئات المناسبة للعمل ولإبقاء الكفاءات الأفضل العاملة فيها.



كما تستدعي هذه الاستراتيجية التخطيط لتوفير الوسائل وظروف العمل المريحة التي تدفع العاملين إلى حب محيط عملهم والقيام بواجباتهم على أحسن وجه، والاهتمام بالعوامل المعنوية نظرا لأهميتها الكبيرة في خلق الدافعية في تفعيل الأداء بالتركيز على مؤشرات احترام و تقدير العاملين كأشخاص والاعتراف بالطاقات التي يشغلونها في عملهم، والسهر على إشرافهم وإرساء علاقات حميمة تدعو وتجذب إلى العمل بكل فاعلية وكفاءة، و توفيرهم الخدمات و المزايا المختلفة لهم.

من زاوية أخرى، فإن أرادت الإدارة في تفعيل العنصر البشري فهي مطالبة باستراتيجية بناء لعمليات الاتصال المختلفة التي تجرى عبر كل مستويات المؤسسة، بتوفير المعلومات اللازمة له سواء في العملية الإنتاجية وحتى عن ما يدور في المؤسسة من حيث الأهداف ومستجداتها، لأن ذلك يجعله يحس بأهميته داخل المؤسسة وتسهل له مجريات عمله، مما يجعله يندفع نحو العمل بكل استعداد وروح معنوية مرتفعة، خلافا عن ما كانت عليه المؤسسات سابقا.

إذن كل هذه العوامل سوف تخلق أيضا لديه الرضا عن عمله الذي يعتبر مؤشر هام لتحقيق الفعالية في الأداء فالحصول على رضا العامل هو في نفس الوقت يدل على الوصول إلى طريقة فعالة لتفجير طاقاته الكامنة و تجنيده بصفة إيجابية تجعله يهتم بالمنتج و تحقيق أهداف المؤسسة ككل، بما يحقق مستقبل زاهر للبلاد.

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ-الكتب:

1. أبو قعف، عيسى السلام، سياسات الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الأردن، 1992.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي وعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
3. أحمد صقر، عاشور، التحول إلى القطاع الخاص، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1996.
4. أحمد صقر، عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1975،
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف للنشر، مصر، 1995 .
- الأزهري، محي الدين ، الإدارة و دور المديرين: أساسيات و سلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
6. أشنهو، عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
7. بالرابح، محمد، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، 2011.
8. بكري، كامل ، الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة، بيروت، 1986.

9. بهلولي، محمد قاسم، الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
10. بوحوش، عمار، محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
11. بوخيخ، عبد الفتاح، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
12. بوفلجة، غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة
13. ترسي، وليام، نظم التدريب والتطوير، تر: سعد أحمد لجبالي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
14. تركي، محمد جمال، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970.
15. توفيق، عبد الرحمن، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الأردن، 1988.
16. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر: أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
17. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية، القاهرة، 2006 .
18. حاروش، نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

19. حريم، حسين ، السلوك التنظيمي؛ سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
20. حسن إبراهيم، بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استيراطجية دار النهضة العربية لبنان، ط، 2005.
21. حسن، عمر، مقدمة في علم الاقتصاد (نظرية القيمة)، دار المعارف، مصر، 1968.
22. حمودي، شريف ، مهارات الاتصال، دار باقا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
23. الحناوي، محمد صلاح ، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 1997.
24. حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
25. خالد عبد الرحيم مطر الهشي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار حامد، ط1، عمان، الأردن ، 2000.
25. خليل، موسى، الإدارة المعاصرة الممارسة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
26. دادي عدون، ناصر، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998،
27. دادي، عدون، ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
28. ناصر، دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

29. درة، عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،مصر، 2003.
30. دهمان، عبد المنعم، ، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، ط1، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010.
31. الركابي، كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- زاهر عبد الرحيم، عاطف، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
32. سالم تيسير، الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
33. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، للنشر والتوزيع القاهرة، 1998.
- سعيد السالم مؤيد ، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث، الاردن، 2006.
34. السويدي، محمد، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
35. سيد خطاب، عايذة، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
36. شنواني، صلاح الدين، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية، الاسكندرية، مصر 1992.
37. صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن، منصور الغالبي، ادارة الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

38. الصحن، محمد فريد، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998.
39. صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
40. صمويل عبودة، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر " 2، 1989.
41. طالب عبد الرحيم، مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد، نعمان، عمان، 2000.
42. عبد الفتاح، عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999.
43. عبد المطلب، عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، ط1،
44. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار للنشر والتوزيع، عمان ، 2005.
45. عشوي، مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
46. العلاق، بشير ، الاتصال في المنظمات بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، عمان، 2009
47. العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2004.
48. عنيفي، صديق محمد، احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، ط 10، 2003.

49. عياصرة، علي و آخرون، الاتصال الاداري و أساليب القيادة في المؤسسة التربوية، دار للنشر و التوزيع، الاردن، 2006.
50. العيسوي، عبد الرحمان، ، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
51. القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
52. قاسمي، ناصر، الاتصال في المؤسسة ودراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
53. القهري، ابراهيم، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، 1979.
54. لشعب، محفوظ، سلسلة القانون الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1999.
55. محمد حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الإسكندرية، 2001.
56. محمد حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
57. محمد عباس، سهيلة، ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
58. محمد، عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
59. منصور، أحمد ، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الكويت، 1975.

60. منصور، أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات، 1979.

61. سيزلاقي، أندرودي، السلوك التنظيمي و الأداء، تر: أحمد جعفر أبو قاسم، الدار العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 94

وضاح، رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.

62. ياغني، محمد عبد الفتاح، ، تقييم الموظف، إتمام للحوافز في الأجهزة الحكومية الإدارية الأردنية، عمان، 1986.

ب- الرسائل الجامعية:

63. بزايد، نجاه، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات البشرية لدى إدارات شركة "سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2010، 2011.

64. بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في مؤسسة الصحية العمومية وأداء الموارد البشرية ،المؤسسة الإستشفائية العمومية، بسكرة، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2012، 2013.

65. بوباية، محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية والتنظيمية، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2004.

66. سملالي، يحييضة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004 .



ج- الدوريات، الملتقيات والوثائق:

67. براق محمد، رابح بن الشايب، "تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة"، ملتقى دولي حول: التنمية البشرية وفرض الاندماج في الاخذ والمعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2000.

68. بلقايد ابراهيم، بوري شوقي ، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع 17، 2017.

69. برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، "أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع24، 2016.

70. بن نعمون، حمادو، "تقييم برنامج خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية، ع2، ديسمبر 2017.

71. بوكميش، ليلي، التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، ملتقى دولي: إصلاحات اقتصادية في ظل العولمة- واقع ورهانات-، المكتبة الوطنية الجامعة الجزائر، 2005.

72. الحاج، مداح عريبي "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس؛ الرأسمال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 2004.

73. الطيب، داودي، "تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر، ع 3، 2013.

74. ميلاط، صبرينة، "نحو استراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية"، مجلة مقاربات، ع1 .

75. نوهزة، محمد، "الاصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية، بين الطموح والواقع"، الملتقى الدولي: اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، جامعة سطيف، الجزائر 03-07 أكتوبر، 2004.

ثانيا: باللغة الفرنسية:

76. Albarello, Luc, **Apprendre et chercher ; l'acteur social et la recherche scientifique**, De Boeck Université, Bruxelles, 1999.

77. Angers, Mauris, **Initiation à la méthodologie des sciences humaines**, éd ; Economica, Paris, 1998.

78. Ansof, Henry Igor, **Stratégie du développement de l'entreprise**, Organisation, Paris, 1976.

Aubert, Nicole, **Diriger et Motiver ; Art et pratiques de management**, 2<sup>eme</sup> éd ; Organisation, Paris, 2003.

79. Bailly, Frédérique Alexandre, Denis, Bourgois, **Comportement humain et management**, éd ; Pearson, France, 2003

80. Bartoli, Annie, **Le management dans les organisations publiques**, Dunod, Paris, 1997.

81. Bertrand, Thierry et autres, **Organisation et gestion de l'entreprise**, 3<sup>eme</sup> éd ; Organisation, Paris, 1998.

82. Besserte, Charles Henri, Des Horts, **Gérer les ressources, humaines dans l'entreprise; concepts et outils**, éd; Organisation, Paris, 1988.

83. Bouyakoub, Ahmed, **La gestion d'entreprise industrielle publique en Algérie**, Alger, 1998.

84. Capsule, Jean ,Yves , « **Les communications dans les organisations** », Les Cahiers Français N°258, éd ;La documentation française, Paris,1992.
85. Casse, Pierre, **La formation performante**, O.P.U, Ben Aknoun, Alger, 1994.
86. Chandler, Alfred, **Stratégie et structure de l'entreprise**, ed ;Organisation, Paris, 1972.
87. Decaudin, Jean, Marc, **La communication marketing ; Concepts, Techniques, Stratégie**, 2eme éd, Economica, Paris,2003.
88. Dennery, Marc, , **Evaluer La formation**, E S F éditeur, Paris, 2001.
89. Depeltean, François, **La démarche d'une recherche en sciences humaines, de la question de départ à la communication des résultats**, De Boeck Université, Canada, 2004.
90. Fourdriat, Michel, **Sociologie des organisations** ,3<sup>eme</sup> éd, Pearson Education 2011.
- 91.Fanelly, Nguyen, Thanh, **La communication ; une stratégie au service de l'entreprise**, Economica, Paris, 1991.
92. Hamadouche, Ahmed, **Méthodes et outils d'analyse de stratégique** ,Alger, 1997.
93. Leboyer, Levy. L, **La gestion des compétences**, Ed, Organisation, Paris, 1996.
94. Mathey,Jean-Marie, **Comprendre la stratégie**, Ed :Economica, Paris, 1995.
95. Mougin, Yvon, **Les outils d'organisation de la performance**, éd; Organisation, Paris,1996.
- 96.Mury, Gerard, Charles ,Mull, **Economie d'organisation** ,Tome 2, Ed ;Fochier, Paris ,1967.

97. Peretti, Jean-Marie, **Ressources humaines**, Ed ; Organisation, Paris,2001.
98. Pichault. F et Nizet. J, **Les pratiques de la question des Ressources humaines**, Seuil, Paris, 2000.
99. Plan, Jean Michel, **Management des organisations, Théories concepts**, Dunod , Paris , 2003.
100. Roussel, Patrice, **La motivation au travail ; concepts et théories**, Sciences sociales, Université ; Toulouse 1, France, 2000.
101. Sekiou, Lakhdar, et autres, **Gestion des Ressources Humaines De Boeck Université**, Bruxelles, 2001.
101. Serie ,Herve ,**Maitriser l'intelligence de l'entreprise**, Ed ;Entremonde , Paris,1985.
102. Simon, Pierre, **les Ressources humains, Initiation aux principes fondamentaux de l'organisation industrielle Binationale du Canada**, 6<sup>eme</sup> éd, Pauline, Canada,1970.
103. Soyer Jacques, **Fonction, formation**, éd ; Organisation Paris, 2003.
104. Truchan. Michel , Sporta et autres, **Management des organisations**, de Boeck, Bruxelles, 1992.
105. .Vanoye, Francis, **Expression communication**, Collin, Paris,1973.
106. Warther, J.R, **La gestion des ressources humaines**, Canada, 1990.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
استمارة البحث

تحت إشراف الأستاذ:  
أ.د. حقيقي نور الدين

إعداد الطالبة :  
هلال غنيمة

إن الغرض من ملئ هذه الاستمارة هو مساعدة الباحثة في إجراء بحثها وإنهاء رسالة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع .  
نحيطكم علما بان معلومات هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة والهدف منها هو جمع النسب المئوية و ليس الحالات الشخصية  
نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا.

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة واختر اجابة واحدة فقط.

2016 - 2015

## المحور الأول:

1- السن.....

2- الجنس:  ذكر  أنثى

3- الحالة المدنية:  عازب  متزوج

مطلق  أرمل

4- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

5- مكان الإقامة:  مدينة  شبه مدينة  ريف

6- الفئة السوسيو مهنية:  عامل تنفيذ  عامل متحكم

اطار  اطار سامي

7- الأجر:  30 ألف - 40 ألف  40 ألف - 50 ألف

50 ألف - 60 ألف  60 ألف - 70 ألف

أكثر من 70 ألف

8- الأقدمية في العمل:  أقل من 05 سنوات  5 - 10 سنوات

10 - 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني:

9- كيف يبدو لك عملك:  سهل  صعب  يحتاج الى تكوين

10- هل تجد المرؤوسين يهتمون بالمسار الوظيفي للعمال:

لا يهتمون  نوعا ما  تهتمون كثيرا

10- هل اسفدت من تكوين عند التحاقك بالمؤسسة:  نعم  لا

12- هل تؤدي مهامك بناء على ما اكتسبته خلال الدورات التكوينية:

نعم  لا

13- في رأيك التكوين يزيد من:  الدافعية الى العمل  تفعيل و تحسين

الأداء  رفع المر دودية

أخرى.....

14- أثناء التكوين هل يتم التركيز على :

الجوانب التطبيقية  الجوانب النظرية  الاثنين معا

هل تقوم المؤسسة باستقصاء آراء العاملين قبل القيام بالبرامج التكوينية:

نعم  لا

15- هل ترغب في الاستفادة من تكوين اخر: نعم  لا

16- هل تعتقد ان الهدف من تكوينك هو:

تفعيل و تحسين الاداء  ربح الوقت  تخفيض تكاليف الانتاج

اكتساب مهارات جديدة  الحيوية و النشاط

17- الى أي درجة استفدت من الدورات التكوينية :

درجة ضعيفة  درجة متوسطة  درجة عالية

18- هل تجد أن الدورات التكوينية تساعدك في :

التحكم في التكنولوجيا  السرعة في الاداء

تفعيل الاداء  تقليل الجهود المبذولة

19- هل تتوفر المؤسسة على مجالات تطوير معارفك :

نعم  لا

20- هل هناك مشرف مباشر يقيم عملك  نعم  لا

21- هل تؤدي مهامك على أحسن وجه :  نعم  لا

**المحور الثالث:**

22- هل تقدر المؤسسة الجهود المبذولة من طرفكم :  نعم  لا

-في حالة نعم هل ب :

منح شهادات تقديرية  تسجيل اسمائكم على لوحة شرفية

منح مكافئات مالية  الحصول على ترقية

23- هل نظام الحوافز على مستوى :  الجماعة  الفرد

24- هل تضمن لكم المؤسسة :

اجازات مدفوعة  عطلات تأمين  رحلات سياحية

- خدمات طبية  نوادي رياضية  وجبات طعام   
توفير سكنات  ترقية العمال
- 25- هل الأجر الذي تتقاضاه يعادل ما تبذله من مجهود: نعم  لا
- 26- هل تستفيد من مكافئات مقابل مجهوداتك المبذولة : نعم  لا
- 27- هل تدفعك هذه المكافئات لبذل مجهودات أكثر : نعم  لا
- 28- الى أي مدى توافق الرأي حول اعتبار الأجر عامل كافي لتفعيل الأداء :  
لا أوافق  الى حد ما  بشكل مطلق
- 29- هل تحض بالاحترام و التقدير من قبل الرؤساء :  
أبدا  قليلا  نوعا ما  كثيرا
- 30- هل ظروف العمل المادية:  
غير ملائمة  نوعا ما  ملائمة جدا
- 31- هل المؤسسة عادلة في إعطاء الحوافز للعمال: نعم  لا
- 32- ما هو العامل الأكثر تحفيز بالنسبة لك : فعالية الاتصال الداخلي  الاجر   
تقدير المجهودات  اعتبار العامل

#### المحور الرابع:

- 33- ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في الاتصال:  
المقابلة  مبعوث  اجتماعات  الهاتف   
صندوق أفكار  رسائل  تقارير  الانترنت
- 34- هل الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال ملائمة لموضوع الرسالة:  
أبدا  أحيانا  دائما
- 35- هل تعبر عن اقتراحاتك بكل حرية في المؤسسة:  
أبدا  أحيانا  دائما
- 36- هل تتلقى استجابة سريعة أثناء عملية الاتصال: نعم  لا
- 37- هل تقدم شكوى أثناء تعرضك لمشكلة ما: نعم  لا
- 38- هل تعطي المؤسسة فرص عادلة لكل العمال لتحليل و مناقشة المشكلات :  
نعم  لا



39- هل تواجه مشكلات عند عقد اجتماعات :  نعم  لا

40- في حالة نعم هل ذلك يعود الى : غموض الاهداف  صعوبة اللغة المستخدمة

عدم توافق الرأي الشخصي

أخرى: .....

41- كيف تجد العملية التخطيطية في نشر المعلومات داخل المؤسسة:

سيئة  مقبولة  جيدة

42- الى أي مدى تساهم العملية الاتصالية في تفعيل أداء عملك:

لا تساهم  قليلا  نوعا ما  كثيرا

43- كيف تساهم العملية الاتصالية في تفعيل أداء عملك:

سهولة انسيابية المعلومات  نقص كل أنواع الاشاعات

بث روح الجماعة  القضاء على التكتلات في المؤسسة

44- هل تربطك بزملائك علاقات : سيئة  حسنة  جيدة

45- هل تربطك برؤسائك علاقات : سيئة  حسنة  جيدة

46- هل تؤثر العلاقات السائدة على أداء مهامك :

لا تؤثر  قليلا  نوعا ما  كثيرا

47- هل تشعر بالرضا عن عملك: غير راض  قليلا

راض  راض جدا

48- هل تتغيب عن العمل: نادرا  أحيانا  كثيرا

49- هل تقع حوادث العمل داخل المؤسسة : نادرة  أحيانا  كثيرة

أخرى: .....

50- ما هي اقتراحاتك الشخصية في هذا الموضوع:

.....

.....