

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر

دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز بولاية عنابة وقالة-

الشعبة: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

إعداد الطالبة: مناعي وسيلة

مدير الأطروحة: أ.د. بوقصاص عبد الحميد الرتبة: أستاذ التعليم العالي المؤسسة: جامعة باجي مختار - عنابة

أمام اللجنة:

الرئيس	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
أ.د. لحرش موسى	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار عنابة
أ.د. عبد الحميد بوقصاص	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة باجي مختار عنابة
أ.د. جعيم الطاهر	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة -3-
د. دراوات وحيد	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا	جامعة تبسة
د. بن تروش عماد	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا	جامعة الطارف

السنة الجامعية : 2018-2019

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

BADJI MOKHTAR – ANNABA UNIVERSITY
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA



جامعة باجي مختار – عنابة
كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية

DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE
THESE

Présenté pour l'obtention du Diplôme de Doctorat

**REALITE DU DÉVELOPPEMENT DES
RESSOURCES HUMAINES EN ALGERIE**

**Etude sur terrain sur l'entreprise SONALGAZ Aux wilayas
-D'Annaba et Guelma -**

Option : Gestion du personnel et relations humaines

Etablit Par L'étudiante :

MENAI WASSILA

DIRECTEUR DE THESE :

GRADE:

ETABLISSEMENT :

Bouguessas Abdelhamid

Professeur

Université : Badji Mokhtar- ANNABA-

Devant le jury

PRÉSIDENT :

GRADE :

ETABLISSEMENT:

Pr. Lahreche Moussa

Président

Université : Badji Mokhtar- ANNABA-

Pr. Bouguessas Abdelhamid

Rapporteur

Université : Badji Mokhtar- ANNABA-

Pr. Djeghaim Tahar

Examineur

Université -CONSTANTINE 3 –

Dr. Deraouat Ouahid

Examineur

Université – TEBISSA -

Dr. Ben Tarouch Imad

Examineur

Université - EL Tarf-

Année universitaire 2018- 2019

شكر

الحمد لله أولاً وأخيراً الذي منحني القدرة والصبر لإتمام هذا العمل

المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأستاذي المشرف الأستاذ الدكتور "عبد

الحميد بوقصاص" الذي أفادني من علمه وخبرته وكان نعم الموجه.

دون أن أنسى أعضاء اللجنة الأفاضل على قبولهم مناقشة وإثراء هذا

العمل.

الملخص

ملخص:

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع المعاصرة التي حظيت باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين، ويعود ذلك كون العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسة، ومصدرا من المصادر المهمة لنجاحها وفعاليتها وهو المحرك الرئيسي لكل نشاطاتها ومواردها المادية الأخرى، خاصة إذا كان يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتناسب مع إحتياجات المنصب وتحقق أهداف المؤسسة وتأهله للقيام بأدواره بأكبر قدر ممكن من النجاح والفعالية.

لذا فإن مشكلة البحث ارتبطت بمحاولة معرفة الواقع الحقيقي لتنمية الموارد البشرية في الجزائر وتبسيط الضوء على أهم الأساليب والطرق التي تتبعها المؤسسات الجزائرية في إعداد وتأهيل وتطوير الموارد البشرية حتى تستطيع تحقيق أهدافها ومجابهة كل التحديات البيئية الخارجية. من خلال هذا فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية البشرية بالمؤسسات الجزائرية من خلال دورها في تهيئة الظروف المناسبة للعمل و تدريب الموارد البشرية وتزويدها بمختلف المهارات والكفاءات والسلوكات التي تؤهلها لتحقيق الأهداف، وكذلك تحفيز الموارد البشرية ماديا ومعنويا من أجل إشباع حاجاتها المتنوعة ودفعها أكثر للعمل لأنه كلما كان الدافع قويا لدى الفرد كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة كل هذا من أجل تحقيق الإستثمار الأمثل للموارد البشرية وتنميتها وزيادة رغبتها في العمل لتحسين أدائها وتحقيق أهداف المؤسسة .

وعليه فالبحث يطرح الإشكال التالي: ماهو واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة البحث ؟

والذي تنفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

. هل تهتم المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة وأمنة لمواردها البشرية؟

. هل تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تدريب مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم ومساعدتهم على التحكم أكثر في العمل؟ ولقد تمت الإجابة على هذه الأسئلة من خلال الدراسة الميدانية على مؤسسة سونلغاز وبالتحديد بمديرتي التوزيع لولايتي عنابة وقالمة، ولقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من عينة طبقية من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ وقد تم إستخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات وهي: الملاحظة، المقابلة والإستماره

كأداة رئيسية من أدوات جمع البيانات حيث طبقت على عينة مكونة من 89 مبحوثا وعليه فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

1- توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة البحث تسعى إلى تحسين ظروف العمل وتعزيز ذلك بكل العوامل التي تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال توفير كل وسائل الوقاية، كما تقوم ببرمجة حملات تحسيسية وتوعوية عن حوادث العمل وهذا ما جعل العمال يشعرون بالراحة في منصب عملهم و أدى إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال مما انعكس إيجابا على مستوى أدائهم وبالتالي فإن مؤسسة البحث تهتم بتوفير ظروف عمل مناسبة وآمنة لمواردها البشرية.

2- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة البحث تقوم بإجراء دورات تدريبية للعمال ، كما تقوم بمراجعة البرامج التدريبية بصفة دورية من أجل تعديل أساليب وبرامج التدريب وتكييفها مع الاحتياجات التدريبية للمؤسسة ومع تطورات البيئة الخارجية كما أوضحت نتائج الدراسة أن سياسة التدريب بالمؤسسة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية والتحكم في الوسائل وتحسين المستوى المعرفي والتطبيقي للعمال ويهدف إلى التقليل من حوادث العمل ورفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي فإن مؤسسة البحث تعتمد على سياسة واضحة في تدريب مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم ومساعدتهم على التحكم أكثر في العمل .

3- توصلت نتائج البحث إلى أن مؤسسة البحث تعتمد على مجموعة من الأساليب المادية والمعنوية لتحفيز مواردها البشرية وتتعلق أساسا بالترقيات والمكافآت المادية وشهادات التقدير والخدمات الاجتماعية المختلفة، حيث تساهم هذه الحوافز في تلبية حاجات الأفراد وزيادة دافعيتهم وبالتالي تقديم أداء أفضل كما تعمل على تنمية قدراتهم وزيادة كفاءاتهم، إلا أن هذه الخدمات غير كافية وبالتالي يجب أن تكون سياسة التحفيز واضحة ودقيقة ومتنوعة كما يجب أن تمس كل الفئات المهنية حتى تحقق أعلى مستوى من الإشباع والرضا الوظيفي.

RESUME :

Le thème du développement des ressources humaines est l'un des sujets contemporains ayant une importance majeure chez les penseurs et chercheurs, ceci est dû au facteur humain qui est l'un des constituants cruciaux composant l'entreprise, l'une des plus importantes sources de succès et de réactivité, voire même le moteur de toutes autres activités et ressources matérielles, surtout s'il dispose de compétences, aptitudes et connaissances qui conviennent aux besoins du poste, à la réalisation des objectifs de l'entreprise et le qualifie aux fins d'occuper des rôles vecteurs avec un plus grand succès et efficacité.

C'est pourquoi la problématique de recherche se trouve étroitement liée au fait de cerner la réalité du développement des ressources humaines en Algérie et de mettre en lumière les plus importantes méthodes et approches que doit entreprendre l'entreprise algérienne dans la préparation, l'habilitation et le développement des ressources humaines aux fins d'atteindre les objectifs et faire face à tous les défis de l'environnement extérieur.

La présente étude vise à définir la réalité du développement humain dans les entreprises algériennes à travers son rôle dans la préparation du climat adéquat du travail, l'environnement pour la formation des ressources humaines et leur dotation de diverses aptitudes, compétences et comportements qui lui permettent d'atteindre ces objectifs, ainsi que motiver matériellement et moralement les ressources humaines aux fins de satisfaire ses besoins et les inciter à persévérer, car plus la motivation de l'individu est forte, plus il apprendra vite et acquerra de nouvelles compétences et aptitudes, tout cela pour atteindre l'investissement optimum des ressources humaines, les développer et agrandir l'envie de travailler pour optimiser le rendement et atteindre les objectifs de l'entreprise.

A cet effet, la recherche pose la problématique suivante : Quelle est la réalité du développement des ressources humaines dans l'entreprise de recherche ?

A partir de cette problématique, découlent les deux hypothèses suivantes :

- Est-ce-que l'entreprise s'intéresse à fournir aux ressources humaines les conditions de travail adéquates et sécurisées?

- Est-ce-que l'entreprise adopte une politique claire quant à la formation et l'assistance de ses ressources humaines et le développement de leurs compétences pour une meilleure maîtrise du travail ?

Une étude sur terrain effectuée au niveau de l'entreprise SONELGAZ a répondu à ces questions, et plus précisément les directions de distribution des wilayas de Annaba et de Guelma.

Nous avons opté pour l'approche descriptive analytique ; à savoir que le corpus consiste en un échantillon de cadres, de dirigeants et d'agents d'exécution. Plusieurs outils de collecte de données ont été utilisés : l'observation, l'entrevue et le questionnaire comme outils principal de collecte des données appliqué sur un échantillon composé de 89 éléments.

Nous avons pu aboutir aux résultats suivants :

1. La recherche a démontré que l'entreprise de recherche vise à améliorer les conditions de travail et les promouvoir à travers des conditions pouvant contribuer à l'amélioration de l'environnement de travail intérieur et ce, en fournissant tous les moyens de protection, et la programmation de campagnes de sensibilisation contre les accidents de travail, ce qui a réconforté les travailleurs dans leurs postes et à amélioré les relations humaines entre employés, laissant un impact positif au niveau de leur performance. A cet effet, l'entreprise de recherche s'intéresse à fournir les conditions de travail adéquates et sécurisées pour ses ressources humaines.

2. Les résultats de la recherche montrent que l'entreprise de recherche effectue des sessions de formation pour les employés et révisé ces programmes périodiquement en vue d'améliorer les méthodes et programmes de formation et les adapter selon les besoins de l'entreprise et le progrès de l'environnement extérieur. Les résultats de la recherche démontrent que la politique de formation au sein de l'entreprise vise à développer les ressources humaines, à maîtriser les moyens et à améliorer le niveau cognitif et pratique des employés, visant à minimiser les accidents de travail et à garder le moral des travailleurs, cependant, l'entreprise de recherche adopte une politique transparente quant à la formation de ses ressources humaines et au développement de leur compétences et les assister à mieux maîtriser leur travail.

3. Les résultats de recherche montrent que l'entreprise a misé sur un nombre de méthodes matérielles et morales en vue d'encourager ses ressources humaines, à savoir ; accorder des promotions, des bonus, des attestations de mérite et différentes œuvres sociales, puisque ces modes d'encouragement contribuent à la satisfaction des individus et à leur motivation pour mieux produire, et se basent sur le développement de leurs compétences et aptitudes, cependant ceci reste insuffisant puisque la politique de motivation devrait être claire, précise et diversifiée, et concerner toutes les catégories professionnelles pour réaliser le meilleur niveau en matière de satisfaction professionnelle.

Abstract :

The subject of human resources is considered one of the contemporary topics that has attracted the interest of thinkers and researchers. This is due to the fact that the staff is one of the most important elements to construct a corporation and one of the important resources to achieve its success and effectiveness. Moreover, it is the primary engine for all its activities and the other material resources, especially if the staff's skills, knowledge, and capacities are appropriate for the job position requirements, attain the corporation's objectives, and allow it to do its roles successfully and effectively.

So, the research attempts to know the real state of developing the human resources in Algeria and highlights the most important methods and ways followed by the Algerian corporations to prepare, train, and develop the human resources in order to achieve their objectives and overcome all the challenges deriving from the external environment.

This study aims at exploring the state of human resources' development in the Algerian corporations. It explores the role that they play in providing the appropriate conditions for work, training the human resources and providing them with the skills, the qualifications, and the behaviours required to achieve the objectives, and also awarding them physically and morally to feed their various needs and to motivate them to work more. If one's motivation is great, there will be faster learning and acquisition of new knowledge and skills. All these are for achieving the best investment in the human resources, developing them, and increasing their desire to work in order to improve their performance and achieve the corporation's objectives.

Hence, the research asks the following questions:

- What is the actual state of human resources' development in the company of the study?

This question further includes the following sub-questions:

- Does the company care about offering appropriate and safe working conditions for its human resources?
- Does the company adopt a clear policy for training its human resources, developing their skills, and helping them for more control of the work?
- Does the company adopt a clear policy for awarding its human resources to feed their various needs?

These questions have been answered by means of a fieldwork conducted in Sonelgaz Company and more specifically in the distribution directorates of Annaba and Guethelma. A descriptive and analytical method has been used. The sample of population consists of executives, control agents, and executives agents, and a number of data collection tools have been used including: the observation, the interview, and the questionnaire that is the main tool of gathering data and it was applied with a sample consisting of 89 participants. The most important results are:

1- The study found out that the research company seeks to improve the working conditions by introducing the factors that contribute in improving the internal working environment through offering all security means. In addition, it has organised awareness campaigns about work accidents and this what has made the staff feel comfortable in their work positions and has led to improve the human relations between the workers. Consequently, their performance level has been positively affected, and thus the research company cares about offering appropriate and safe working conditions to its human resources.

2- The results of the study revealed that the research company has organised training courses for the staff, and revises regularly the training programs to reform the training procedures and to adjust them in relation to the training requirements of the company and the developments of the external environment. In addition, the results of the study showed that the training policy of the company aims at developing the human resources and the control of materials, and improving the knowledge and practical level of the staff. It also aims at decreasing the number of work accidents and increasing the morale of the staff. Therefore, the company adapts a clear policy for training its human resources, developing their skills, and helping them for more control of the work.

3- The results of the study found out that the company relies on a number of material and moral methods to award its human resources including promotions, material rewards, acknowledgments, and different social services. These awards are basically related to individual needs and enhance their motivation, and thus, they give better performance. Moreover, it is working on developing their capacities and enhancing their qualifications. Yet, these services are not enough. Hence, an accurate study about the workers' needs and expectations have to be conducted. Moreover, the awarding policy has to be clear, detailed and diverse, and it has to deal with all professional categories in order to achieve a high level of professional satisfaction.

الفهرس

الصفحة	فهرس الموضوعات
/	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الفرنسية
/	ملخص باللغة الإنجليزية
/	الشكر
/	فهرس الموضوعات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ-ب-ج	مقدمة
56-5	الفصل الأول: الأسس المفهومية والمنهجية للدراسة
5	أولاً: الإشكالية والمفاهيم
5	1- الإشكالية
17	1-1 - أهمية الدراسة
17	1-2 - أسباب إختيار الموضوع
18	1-3 - أهداف الدراسة
20	2 - المفاهيم
20	2-1 - التنمية
29	2-2 - الموارد
30	2-3 - الموارد البشرية
36	2-4 - تنمية الموارد البشرية
44	ثانياً : الإجراءات المنهجية
45	1- المنهج المستخدم
46	2- أدوات جمع البيانات
46	2-1 - الملاحظة
47	2-2 - المقابلة
48	2-3 - الإستمارة
49	2-4 - الوثائق
50	3- مجالات الدراسة

50	3-1-المجال المكاني
55	3-2- المجال الزمني
56	3-3-المجال البشري
133-67	الفصل الثاني: الإتجاهات النظرية للدراسة
67	أولا: النظريات الكلاسيكية
67	تمهيد
68	1- النظرية البيروقراطية
75	2- نظرية التقسيم الإداري
79	3-نظرية الإدارة العلمية
89	ثانيا: المدرسة السلوكية
89	تمهيد
90	1- مدرسة العلاقات الإنسانية
99	2- نظريات الدافعية والتحفيز
99	2-1نظرية الحاجات (ماسلو)
106	2-2 نظرية العاملين (فريدريك هرزبرغ)
108	2-3 نظرية (x و y).
114	خلاصة
115	ثالثا: المدرسة الحديثة
115	تمهيد :
115	1-النظرية اليابانية (z)
121	2-الإدارة الموقفية
124	3- نظرية الإدارة بالأهداف
128	4- اتجاه الموارد البشرية
133	خلاصة
191-135	الفصل الثالث: التجربة الجزائرية في مجال التنمية
135	تمهيد
135	أولا: ملامح التنمية في المجتمع الجزائري
136	1-التخطيط

140	2-المشاركة
143	ثانيا: الأسس التاريخية لإستراتيجية التنمية من خلال النصوص الرسمية
148	1-برنامج طرابلس
149	2-ميثاق الجزائر
150	3-الميثاق الوطني
153	ثالثا : الواقع التنموي في الجزائر من خلال مراحل التسيير المتبعة
154	1-المرحلة الأولى (ما قبل 1980)
155	1-1 مرحلة التسيير الذاتي
157	1-2 مرحلة التسيير البيروقراطي (المؤسسة العامة)
159	1-3 مرحلة التسيير الإشتراكي المؤسسات
162	1-4 تقييم نتائج الفترة الأولى (ما قبل 1980)
165	2-المرحلة الثانية (مابعد1980)
165	1-2مرحلة إعادة الهيكلة (1981-1988)
170	2-2 مرحلة إستقلالية المؤسسات (1988-1990)
173	2- 3 مرحلة التعديل الهيكلي
175	2-4 الخصوصية
179	رابعا/الواقع التنموي في الجزائر من خلال برامج الإستثمارات العامة(2001-2014)
179	1- برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي(2001-2004)
180	1-1 تقييم برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي
181	2- البرنامج التكميلي لدعم النمو الإقتصادي(2005-2009)
183	1-2 تقييم البرنامج التكميلي لدعم النمو الإقتصادي(2005-2009)
184	3-المخطط الخماسي (2010-2014)
185	4-تقييم عام لمسيرة التنمية والإصلاحات في الجزائر
191	خلاصة

268-193	الفصل الرابع : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
193	تمهيد
193	أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
194	أولا: تخطيط الموارد البشرية
195	1-تعريف تخطيط الموارد البشرية
197	2- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية
200	3-أهمية تخطيط الموارد البشرية
201	4-أهداف تخطيط الموارد البشرية
203	5-مراحل تخطيط الموارد البشرية
205	ثانيا: توظيف الموارد البشرية
207	1-الإستقطاب
222	2-الإختيار والتعيين
231	3-تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد
232	4-شروط التوظيف حسب القانون الجزائري
239	ثالثا : تنمية الموارد البشرية
239	1-التدريب
240	1-1 تعريف التدريب
242	1-2 أهمية التدريب
243	1-3 أهداف التدريب
244	1-4 مراحل العملية التدريبية
248	1-5 صعوبات التدريب بالمؤسسة
249	2-التحفيز
250	2-1 مفهوم الحوافز
252	2-2 أهمية الحوافز
254	2-3 أسس منح الحوافز
255	2-4 أنواع الحوافز

261	3- تقييم الأداء
263	3-1 أساليب تقييم الأداء
264	3-2 أهداف تقييم الأداء
265	3-3 خطوات قياس الأداء
266	3-4 علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشرية
268	خلاصة
346-270	الفصل الخامس: تحليل وتفسير الدراسة الميدانية
270	- تحليل وتفسير واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
270	أولا : تأثير ظروف العمل على تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها وتحقيق إستقرارها في المؤسسة
292	ثانيا مدى مساهمة التدريب في تنمية مهارات العاملين ومساعدتهم على التحكم أكثر في العمل
320	ثالثا: دور التحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم المختلفة في تنمية وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم في المؤسسة
357-348	النتائج العامة للدراسة
359	الخاتمة
370-362	المصادر والمرجع
391-373	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع العينة حسب المهنة	58
02	يبين توزيع العينة حسب الجنس	59
03	يوضح توزيع العينة حسب السن	59
04	يبين الحالة العائلية	61
05	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	63
06	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية	64
07	يبين مدى ملائمة ظروف العمل بمؤسسة سونلغاز	271
08	يوضح مدى تعرض العامل لحوادث عمل بالمؤسسة	273
09	يوضح مدى تأثير حوادث العمل على الإستقرار المهني للعامل	275
10	يبين ما إذا كان تطوير ظروف العمل يحسن من الأداء ويزيد من الفعالية	277
11	يوضح مدى اتخاذ العامل ما يلزم من إجراءات وقائية عند ممارسة عمل خطير	278
12	يبين مدى قيام المؤسسة ببرمجة حملات تحسيسية وتوعوية عن حوادث العمل	279
13	يبين مدى شعور العامل بالراحة في منصب عمله	280
14	يوضح مدى رغبة العامل في تغيير منصب عمله أو القسم الذي يعمل فيه	282
15	يبين طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل	284
16	يبين ما إذا كان العامل يتأخر في الوصول إلى العمل	285
17	يبين ما إذا كان العامل يتغيب عن عمله	287
18	يوضح مدى قيام العامل بإعلام الإدارة أثناء التغيب ومتى يقوم بذلك	289
19	يوضح طريقة إعلام الإدارة في حالات التأخر أو التغيب	290
20	يبين الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالات الغياب أو التأخر عن العمل	291
21	يوضح مدى قيام المؤسسة بإجراء دورات تدريبية للعمال	293
22	يوضح مدى مراجعة البرامج التدريبية بصفة دورية	295

23	يوضح ما إذا كان التدريب الذي يتلقاه العمال ضروري لأداء أعمالهم	296
24	يبين الأسس التي تقوم عليها عملية الإختيار للتدريب	297
25	يوضح مدى قيام العامل بإجراء تدريب من قبل ونوع التدريب الذي أجراه	299
26	يوضح مدى أهمية التدريب الإضافي في إعتقاد العامل	300
27	يوضح أهداف وفوائد التدريب الذي يتلقاه العامل	301
28	يبين مدى مساهمة التدريب في تنمية مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم	303
29	يبين مدى قيام التدريب بتحفيز العمال أكثر للعمل	304
30	يوضح مدى قيام التدريب في التحكم أكثر في العمل	305
31	يوضح مدى مساهمة التدريب في رفع الروح المعنوية للعمال	306
32	يوضح مدى مساهمة التكوين المستمر في تكيف العمال أكثر مع منصب عملهم	307
33	يبين ما إذا كان إكتساب العمال طرق وآليات عمل جديدة يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة	308
34	يبين رأي المبحوثين حول حالة الاتصال داخل المؤسسة	310
35	يبين إعتقاد المؤسسة على وسائل الإتصال الحديثة ومدى التجاوب الإيجابي مع إستعمالها	311
36	يبين مدى قيام المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية للتحكم في وسائل الاتصال الحديثة والطرق المستعملة في ذلك	313
37	يوضح مدى إعتقاد العامل أن التكوين المستمر يساهم في تنمية الموارد البشرية	314
38	يوضح دور التدريب في المؤسسة	316
39	يبين مدى تأثير فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مع التوضيح	318
40	يبين طرق وأساليب التحفيز المطبقة في المؤسسة	321
41	يوضح مدى رضا العمال عن نظام التحفيز المتبع بالمؤسسة	323
42	يبين أنواع الحوافز التي تدفع العمال أكثر للعمل	325

326	يوضح مدى مساهمة توفر العوامل السابقة في تقديم أداء أفضل	43
327	يوضح مدى كفاية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	44
330	يبين طريقة الإستفادة من الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة	45
331	يوضح مدى توفير المؤسسة للخدمات في الجانب الصحي	46
333	يبين مدى توفير المؤسسة للخدمات في الجانب الاجتماعي	47
334	يوضح نوع الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة	48
335	يوضح مدى الاستفادة من هذه الخدمات	49
337	يوضح مدى كفاية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	50
338	يوضح الدور الذي يلعبه التحفيز في المؤسسة	51
340	يوضح مدى ضرورة عملية التحفيز في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة	52
342	يبين تقييم العامل لطرق وأساليب التحفيز المتبعة في مؤسسة سونلغاز	53
344	يوضح شروط نجاح برامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	54

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	دراسة الزمن والحركة	83
02	واجبات الإدارة وخصائص المدير	87
03	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	102
04	يمثل نظرية العاملين لهزبرغ	107
05	يوضح إفتراضات نظريتي (x و y)	113
06	يوضح الفرق بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	131
07	يبين معدل زيادة الناتج الوطني	168
08	خطوات وإجراءات عملية الاختيار	230

مقدمة

يحظى موضوع تنمية الموارد البشرية بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي، نظرا للدور البارز الذي يلعبه العنصر البشري باعتباره أهم مورد من موارد المؤسسة يسهم في نجاحها واستمرارها، ويقوم عليه تسيير وإدارة باقي الموارد المادية الأخرى.

وأضحى العنصر البشري الكفاء والمدرَّب الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وذلك لقدرته على استيعاب التطورات والتغيرات والتحولات السريعة التي يشهدها المجتمع والمؤسسة على الخصوص، فالبيئة التنافسية تحتم على المؤسسات إحداث تغيرات وتعديلات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها ومواردها البشرية بما يمكنها من استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة وتجسيدها في شكل منتجات جديدة أو أفكار وأساليب عمل منافسة لما تشهده البيئة الخارجية.

ومن هذا المنطلق تتوجه المؤسسة إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية لذلك نجدها تعتمد على مجموعة من الأساليب من أجل تحقيق هذا الغرض، وأهم هذه الأساليب هي تدريب الموارد البشرية لتحسين قدراتهم العلمية والسلوكية، وتزويدهم بمختلف المعارف والمهارات والأساليب المتجددة التي تؤهلهم لمواجهة الضغوطات والتطورات والتحديات النفسية والإدارية والإنتاجية.

فالتدريب لا يقوم على تنمية القدرات وزيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، وإنما يقوم كذلك على تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد، من خلال زيادة رغبتهم وتفضيلهم للعمل بالمؤسسة وتنمية روح الجماعة والتعاون مع الزملاء، والاتجاه إلى تكوين علاقات إنسانية وروابط إجتماعية إيجابية مع الآخرين، وزيادة وعيهم بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، كما يعمل التدريب على تنمية الشعور بالمسؤولية ونبذ الإتكال على الآخرين والتهرب من مهام ومسؤوليات العمل، إضافة إلى تنمية الشعور بأهمية النجاح والتميز والتفوق في العمل، وبهذا يحقق التدريب أهدافه في تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وإكسابهم مهارات سلوكية إيجابية تزيد من قدرتهم على تطوير العمل، كما تزيد من حبهم وولائهم للمؤسسة، مما يخلق لديهم دافع إيجابي للعمل ورغبة كبيرة في النجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.

من جانب آخر، وفي إطار تنمية مواردها البشرية، فإن المؤسسة تعتمد على أسلوب آخر وهو التحفيز، الذي يعد وسيلة أساسية للتأثير على سلوك الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة، إضافة إلى ذلك فإن التحفيز يؤدي إلى تلبية الحاجات وإشباع الرغبات المادية والمعنوية، كما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتميز في العمل. مما يؤدي إلى التحكم أكثر

في سلوك العاملين واتجاهاتهم بما يضمن مساهمتهم في تعزيز أهداف المؤسسة وقيمتها ومبادئها، كما يؤدي التحفيز إلى تنمية عادات وقيم وسلوكات جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها .

فالموارد البشرية تحتاج إلى الإحساس بأهميتها داخل المؤسسة، وأن الأخيرة تقدر جهودها وتضحياتها ومساهمتها في تحسين العمل وتطوير أساليبه وتحمل مسؤولياته وذلك عن طريق تقديم الحوافز المختلفة سواء المادية أو المعنوية التي يكون لها الأثر كبير على نفسية العمال ودافعيتهم للعمل. وبتدريب وتحفيز الموارد البشرية بطريقة جيدة تكون المؤسسة قد حققت هدفين في نفس الوقت فالتدريب يزيد من قدرة الأفراد على العمل ويحسن مستواهم العلمي والعملية، ويساهم في تنمية قدراتهم وإمكانياتهم، أما التحفيز فيزيد من رغبة الأفراد في العمل ويشجعهم على التميز وزيادة أدائهم، إضافة إلى أنه يزيد حماسهم ودافعيتهم للعمل مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم ويحقق التفاعل الإيجابي بين أعضاء المؤسسة ويحسن علاقاتهم ويدفعهم للعمل بكل طاقة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ويمكنها من مواجهة تحديات التنمية ومجابهة ضغوطات المنافسة الحادة.

وتأسيسا على ما سبق فقد قسمت الدراسة إلى فصول كما يلي:

تناولنا في الفصل الأول الأسس المفاهيمية والمنهجية للدراسة، فمن خلال الأسس المفاهيمية تطرقنا إلى الإشكالية، أهمية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع وأهدافه كما تطرقنا إلى أهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة، كمفهوم التنمية، الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية.

أما من خلال الأسس المنهجية، فقد تناولنا المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات وهي: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة والوثائق، ثم مجالات الدراسة والتي تضمنت العينة وخصائصها .

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإتجاهات النظرية للدراسة، حيث حاولنا من خلاله الإلمام بالنظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت موضوع التنمية وتنمية الموارد البشرية على الخصوص، وتتبعنا من خلالها التطور التاريخي لدراسة المورد البشري وزيادة الإهتمام به من خلال إسهامات هذه المدارس.

والفصل الثالث: خصص للتجربة الجزائرية في مجال التنمية، حيث تطرقنا من خلاله إلى ملامح التنمية في المجتمع الجزائري، وكذلك الأسس التاريخية لإستراتيجية التنمية من خلال النصوص الرسمية، إضافة إلى الواقع التنموي في الجزائر من خلال مراحل التسيير المتبعة وأخيرا الواقع التنموي في الجزائر من خلال برامج الاستثمارات العامة.

في حين تطرقنا في الفصل الرابع إلى أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تناولنا فيه، في البداية تخطيط الموارد البشرية، ثم توظيف الموارد البشرية وكذلك تنمية الموارد البشرية من خلال التطرق إلى التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية إضافة إلى التحفيز ودوره في تنمية الموارد البشرية. وأخيرا الفصل الخامس والذي تضمن تحليل وتفسير البيانات الميدانية من خلال اختبار ما جاء في الاستمارة إنطلاقا من الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة سونلغاز بولاية عنابة وقالمة. وأخيرا ختمنا دراستنا بإستخلاصات ونتائج الدراسة كخاتمة عامة عن الموضوع من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية للدراسة.

الباحثه

الفصل الأول

الإجراءات المفهمية والمنهجية للدراسة

أولاً: الإشكالية والمفاهيم

1- الإشكالية:

لا يمكن تصور مسيرة المجتمعات البشرية والإنسان بذاته دون ترك بصماته في هذه المسيرة مهما كان العمق أو الحدث أو التغيير الذي ترك في التاريخ في أي مرحلة من مراحله وهذا البناء في التاريخ الإنساني يدعى التنمية بما تحمله من حركة دائمة في مواجهة ظروف وتحديات الحياة بكل أشكالها وما تحمله من صعوبات تحتاج دوماً من الإنسان التفكير في التغلب عليها وتجاوزها حتى تستجيب لرغباته وطموحاته في هذا الوجود المستمر والمتجدد.

ومن هنا تبدو قضية التنمية تحتل مكانة هامة في حياة الإنسانية والجماعة الاجتماعية في تدرجها التاريخي وقطعها المسافات الزمنية ووضعة قضايا التحدي في صميم حياتها وتفكيرها والعمل على تحقيق الأفضل الذي يتطلب بذل الجهد الكبير والمتواصل في سبيل بلوغها، وهو ما أكدت عليه كل الفلسفات والديانات، بل وكل الفكر الإصلاحي في شتى الحضارات إلى اليوم، لذلك فالتنمية غدت من المواضيع الأساسية وأهم التحديات التي تعيشها المجتمعات الإنسانية باعتبارها تمثل مطلباً أساسياً في سياسات الدول والحكومات المعاصرة قصد النهوض بالمجتمعات وتطويرها في جميع المجالات.

وقد أصبح موضوع التنمية يحتل الصدارة في العلوم الاجتماعية وذلك من منطلق أن التنمية تشكل إحدى الدعائم في مسيرة أي مجتمع لتحقيق طموحاته وأهدافه، فهو موضوع لا ينتمي إلى علم واحد بل تتناوله بالدراسة العديد من العلوم التي تهتم بالأساس بتنمية البشرية في شتى المجالات من حقول المعرفة التي تُعنى بالإنسان ورفقيه والكيفية التي تمكنه من تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تعترض طريقه في التطور والتقدم، لذلك فالتنمية شغلت ولازالت اهتمام العلماء والمفكرين في العصور الحديثة والتي تبحث دوماً عن العوامل والعوائق التي تعترض السير العادي لحياة الأمم والشعوب لتحقيق غاياتها وطموحاتها وأحلامها في الحياة الأفضل.

ومن هنا نلاحظ الزيادة الهائلة والكم الكبير سواء من المفكرين أو ممن كتبوا حول موضوع التنمية وتعريفاتها وأنواعها المختلفة وهو ما أثرى أكثر فأكثر التصورات والرؤى العلمية والبحثية حول الموضوع، وجعله قضية محورية لتقدم المجتمعات المعاصرة وقد انعكس ذلك كله بصورة مباشرة على السياسات العامة لدى دول العالم مما جعلها تتخذ منها هدفاً حيويًا في سياساتها الاجتماعية والاقتصادية، حيث جعلتها مخططاتها التنموية فأصبحت البرامج والخطط الإنمائية موضع الدراسة العلمية بغية تجنب أصحاب القرار الوقوع في الأخطاء باعتبار أن مجال التنمية مجالاً واسعاً ومتشعباً

يحتاج إلى رؤية متكاملة وما يتطلب ذلك من تحريك للبنيات في العلاقات الاجتماعية والإهتمام بالعنصر البشري بصورة متأنية وعلمية، وبذلك فقد ظهرت العديد من الإتجاهات والنظريات بشأن التنمية والنظر إليها على أنها الوسيلة الوحيدة لتحقيق طموحات المجتمعات في التقدم والرفي و ردم أو تضيق مسافات التخلف عن العالم المتقدم، وفي هذا السياق نجد العلوم الإجتماعية قد تزايد إهتمامها بموضوع التنمية بإعتبارها الحالة التي يجب العناية بها علمياً في كل مجالاتها والتنظير لها، وبهذا غدت علمًا جدير بالكتابة والتعريف بها من قبل العلماء والفكرين والساسة، كذلك بإعتبار أن المسألة تمس الإنسان بأبعاده المختلفة، وأنها لا تمثل جانبًا واحدًا فقط من حياته بل يجب أخذها من كل الجوانب حتى يمكنها فهم وإدراك رغبات الإنسان ومكوناته التي تشكل حياته، وقد أولت الأنثروبولوجيا بفروعها المختلفة موضوع التنمية إهتمامًا كبيرًا بإعتباره موضوعًا يستحق الدراسة والتبيان حتى يمكن الفهم الحقيقي لمسارات عمليات التنمية خاصة في مجتمعات العالم النامي.

فالعالم المعاصر لم يعرف موجة من التغيرات التي يعرفها اليوم ولا تحديات كالتى يواجهها بشكل أدت معها إلى إنفجار في المفاهيم والمصطلحات، بل تعدى الأمر إلى مراجعة الكثير من المفاهيم والقضايا السائدة لتحل محلها أخرى أكثر دلالة ونجاعة، وإذا كانت التنمية الاقتصادية تشكل لعقود خلت طموح الشعوب خاصة في الدول النامية فإنها لم تعد تحظى بذلك القدر من الاهتمام كون العولمة أفرزت معها جملة من التحولات السريعة والعميقة في المجالات الإنتاجية، التنظيمية المالية، التكنولوجية، المعلوماتية والثقافية، فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الإتصالات والأنترنت والتكنولوجيا في الميادين المختلفة كان نتيجة العولمة وهذا ما سهّل الوصول إلى الأسواق العالمية وتشكل بيئة جديدة أكثر ملائمة لإنتشار الشركات المتعددة الجنسيات في مختلف بقاع العالم والإستفادة من المزايا المتاحة حيثما وجدت سواء على مستوى التمويل، الإنتاج، التسويق أو التوزيع بغية زيادة قدرتها التنافسية ومواجهة المنافسة الخارجية، وهذا ما يفرض على الدول تسريع عملية التكيف الإيجابي بما يحقق لها إندماجًا فعّالاً في الاقتصاد العالمي فلقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي وإستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير من جهة، بما يمكنها من صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى، مما يجعلها تمثل رأس مال فكري وبشري يفوق في أهميته ودوره الرأس المال المادي.

فموضوع تنمية الموارد البشرية يعد من المواضيع السوسيولوجية التي حظيت بإهتمام العلماء والسياسيين والكتاب بمختلف مشاربهم وتوجهاتهم الفكرية والمذهبية وهذا يعود إلى الضرورة الملحة لروح العصر وما شهده من تغيرات وتطورات تكنولوجية سريعة وحركة كبيرة في كل المجالات، فالتطورات الحاصلة في محيط المؤسسة الجزائرية والتمتيزه خصوصا بتنامي ظاهرة العولمة وتطور التكنولوجيا يفرض على هذه الأخيرة تغيير أنماط سلوكها بما يضمن مكانتها في وجه المنافسة، ففي ظل المنافسة القوية يعتبر إمتلاك التكنولوجيا واليد العاملة المؤهلة لتسيير وإدارة وإستغلال هذه التكنولوجيا من أهم المؤشرات في زيادة القدرة والميزة التنافسية للمؤسسة الأمر الذي يتيح لها تحقيق فوائد مالية عالية من جهة، وتنمية صورتها وسمعتها والمحافظة عليها من جهة أخرى.

إن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسات هي نفسها بحاجة إلى تطوير وتكوين لمواكبة التطورات الحاصلة في محيطها على كل المستويات والرامية إلى تغيير أنظمة الإنتاج، التسيير، التوزيع الوسائل... إلخ، فهذه التحولات العالمية العميقة تسبب ضغوطاً قوية على توجيه القرارات الاقتصادية والسياسية وحتى الإستراتيجية للدول النامية وتؤثر بالتالي على مختلف المخططات التنموية والإصلاحية لهذه البلدان.

وقد عُرِفَت عملية تنمية الموارد البشرية منذ العصور القديمة، حيث ظهرت منذ وجود الإنسان وهذا ما نجده في تراث الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية والرومانية والحضارة الفرعونية فالتاريخ يشهد لكل هذه الحضارات بما حققته من نتائج مذهلة في مبادئ التسيير والإدارة المطبقة في قيادة الشؤون السياسية، وأوضح مثال على ذلك النماذج الإدارية والتنظيمية المتقدمة التي أتبعت في حضارة الصين القديمة، حيث عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد الاختبارات والمفاضلة بين المتقدمين لإختيار الأصح وهو إجراء منقسم للغاية لم تأخذ به الدول الحديثة إلا في القرنين التاسع عشر والعشرين.

كما إتبع اليونان القدماء بعض الطرق لشغل الوظائف العامة والتأكيد على أهمية إختيار الأفراد لشغل الوظيفة التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وذلك ضمنا لأداء تلك الوظيفة على أكمل وجه، ويرجع الفضل لأفلاطون في تحديده لفكرة المستويات الإدارية وتوزيع السلطة عليها والفصل أيضاً بين السلطة التشريعية التي عليها إتخاذ القرار والسلطة التنفيذية التي تنفذ هذا القرار.

كما كان للحضارة العربية الإسلامية إسهامات كبيرة في مجال الإدارة وذلك من خلال القواعد والعمليات الإدارية في ذلك الوقت، حيث لم تقتصر تعليماته على مجرد تقديم أفكار ومبادئ نظرية

فحسب، بل تضمن الفكر الإسلامي صوراً لتطبيق هذه المبادئ ومنها: مبدأ الشورى مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ الحوافز، مبدأ إختيار القادة والولاة وعمال الدولة، مبدأ المساواة مبدأ الرقابة على المسؤولين وعمال الدولة ومحاسبتهم...إلى غير ذلك من المبادئ الإيجابية والفعّالة والتي أثبتت في الآونة الأخيرة أهميتها ودورها الفعّال في مجال تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات والواجبات بين الأفراد في مختلف مجالات الأعمال، إضافة إلى أن بعض هذه المبادئ يعد المكوّن الأساسي لسياسات وإستراتيجيات المؤسسات الحديثة في مجال تنمية وتطوير مواردها البشرية وزيادة كفاءتها والإهتمام بها وإستغلالها أحسن إستغلال بما يضمن مصالحها ويحقق أهدافها وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

ونحن نستعرض الوجهة التاريخية لموضوعنا لابد من الإشارة إلى مرحلة الثورة الصناعية التي كان الإهتمام فيها منصب في البداية حول الكيفية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج ومضاعفة الأرباح وذلك من خلال الإهتمام بالآلة والتركيز على التقنية على حساب الموارد البشرية التي كانت تعاني نتيجة ذلك ظروف قاسية في كل المجالات وخاصة في مجال العمل، ورغم كل ذلك إلا أن هذه المرحلة شهدت فيما بعد العديد من التحولات في مجال الإعتناء بالموارد البشرية والتي ظهرت منذ منتصف القرن الثامن عشر إلى منتصف القرن العشرين أي من حوالي 1750 إلى 1950، وبالنسبة لهذه المرحلة يمكن النظر إلى فكرة الإهتمام بالموارد البشرية من خلال ما جاء به تايلور و فايول، إضافة إلى إسهامات إلتون مايو من خلال تجارب هاوثورن والتي أراد من خلالها معرفة أو تحديد آثار المحيط الفيزيائي على درجة إنتاجية اليد العاملة.

وفي مطلع آخر قرن الألفية الماضية أعلن ضرورة إعادة الإعتبار للفرد ككائن بشري له ميولاته ورغباته وقدراته وليس كمجرد عامل من عوامل الإنتاج، وهو ما دفع أغلبية الدول إلى زيادة الإهتمام بالتنمية البشرية وجعلها مؤشراً لقياس مدى النمو الإقتصادي والرفاه الإجتماعي.

لكن الإهتمام الفعلي بمسألة تنمية الموارد البشرية والعمل على تطوير قدرات الأفراد وطاقاتهم الحقيقية على إعتبار أنهم المتغير المحوري في كل المؤسسات بل والمجتمع ككل يعتبر حديث الظهور نسبياً، فبدون هذا العنصر تفقد الموارد المادية فعاليتها وقيمتها، ولكي تستطيع المؤسسة إستخدام وإستغلال وتنمية هذا الإستثمار فعليها إدارته وتنميته، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم.

لقد إنصب إهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين على العملية الإنتاجية بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات فجاء بعد ذلك الإهتمام بعملية التسويق سعياً من

المؤسسات إلى محاولة إكتشاف حاجات المستهلك تمهيداً لتقديم السلع والخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم ظهر بعد ذلك الإهتمام بالجانب المالي وهذا بسبب حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى الإهتمام بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من كل احتمالات الإسراف أو الضياع، لكن الإهتمام بكل هذه العمليات أثبت عدم نجاعته لأنه لم يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفعلية التي كانت المؤسسة ترمي إلى تحقيقها والوصول إليها ومن هنا جاء التسليم المتأخر بأهمية الموارد البشرية كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج والذي بدوره لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج، التسويق، التمويل وغيرها من الأنشطة الضرورية لعمل المؤسسة.

ولم يبرز الإهتمام بالتنمية البشرية بصفة جوهرية إلا بعد الحرب العالمية الثانية فالسنوات الخاصة بالتوسع السريع والضمخ في الأعمال والمشاريع بعد الحرب خلقت ضغطاً متزايداً، هذا الضغط يكمن في الحاجة إلى المدراء والمسيرين الأكفاء واليد العاملة المؤهلة والمدرّبة والقادرة على العمل والتجديد وتطوير كل مجالات الحياة الاجتماعية ولم تكن المشكلة سهلة في هذا المجال إذ كانت هناك ندرة نسبية في اليد العاملة الكفأة، وزادت حدة المشكلة في بداية الستينات نتيجة التضخم والتعقد في عمليات وأنشطة المؤسسات الحديثة، ووصولها إلى أحجام لم تشهدها من قبل الأمر الذي أدى إلى حاجتها إلى أعداد متزايدة من اليد العاملة، ومن هنا زاد الإهتمام بتنمية العنصر البشري داخل المؤسسة ورفع إمكانياته وقدراته وتجديد معارفه حتى يستطيع شغل هذه الفراغات وسد مواطن العجز والقيام بدوره على أكمل وجه.

ومن أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات تكمن في محاولة إمتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال - بالدرجة الأولى - البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة في مواردها البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الإستثمار فيها وإستغلالها أحسن إستغلال.

إن الإهتمام بمسألة تنمية الموارد البشرية لم يصبح مقتصرًا على الدول المتقدمة فحسب بل تعداه إلى الدول النامية أو السائرة في طريق النمو، وقد تزايد الإهتمام بها مع تصاعد حركات التحرر والإستقلال في هذه الدول وما صاحب ذلك من إنتشار للمعرفة والوعي السياسي بين الشعوب الضعيفة التي باتت تتطلع إلى حياة الحرية، وقد إتضح ذلك أكثر من خلال ما ظهر معها من كتابات تنص على لمسألة التخلف وأسبابها وما يجب القيام به للخروج من هذه الدائرة والتي كان سببها الإستعمار حيث

كان يسعى إلى دعم وزيادة التخلف في هذه البلدان حتى تظل موردًا للمواد الخام وسوقًا رائجًا لتجاربه ومجالاً خصبًا لإستثماراته، وبعد إستعادة هذه الدول إستقلالها أخذت تندفع نحو إعداد وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية كحل لا مفر منه من أجل تغيير أوضاعها وظروفها وبالتالي العمل على تنميتها وتقدمها، وهذا لا يتم إلا عن طريق تنمية العنصر البشري وزيادة الاهتمام به وهذا من شأنه أن يدفع بعمليات التنمية إلى الأمام وهو ما دفعها إلى أن تجعل منها أساسًا في سياساتها للخروج من دائرة التخلف والتأخر إلى عالم أكثر إنتاجًا فكريًا وإقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا وحتى سياسيًا على إعتبار أن موضوع تنمية الموارد البشرية يعتبر أحد المواضيع الحساسة في التنمية وذلك إنطلاقًا من أن العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت، كما أنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية فالتنمية تتم بالموارد البشرية ومن أجلها.

كما ذكرنا بعد حصول أغلب هذه الدول على إستقلالها إنصب الإهتمام على وضع السياسات والخطط التنموية التي من شأنها أن تؤدي إلى ردم الهوة بينها وبين الدول المتقدمة هذا من جهة ومن جهة أخرى لإيمان هذه الأخيرة أن التطور الحقيقي يكمن في إمتلاك يد عاملة مؤهلة، كفاءة وقادرة على مواكبة التطورات وتسيير المؤسسات والوصول بها إلى تحقيق الأهداف المسطرة خاصة وأن التغيرات البيئية المعاصرة قد حملت للدول النامية قيود وتهديدات أكثر من حملها لفرص التطور والانفتاح، فالتغيرات التكنولوجية والعلمية أفرزت نقلة نوعية لنظم الإدارة والإنتاج في مؤسسات الدول المتقدمة مما خلق فجوة واسعة مقارنة مع مؤسسات الدول النامية وبغية مواجهة هذه التحولات المتميزة أيضا بالديناميكية أصبح من الضروري إنتهاج أسلوب جديد من أجل تحقيق هدف البقاء والإستمرار.

ولكي يتسنى للدول - وبالخصوص النامية- تحقيق التنمية المنشودة فهي ملزمة بضرورة إعادة الإعتبار للعنصر البشري وعليها أن تضع إستراتيجية لتطويره وتنميته وجعله يتماشى مع الإنفتاح والتطور الاقتصادي المتميز بالمنافسة ومن ثم تطوير سوق العمل لجعله يغطي إحتياجات المؤسسة الاقتصادية بإكسابها يد عاملة ومسيرين يتميزون بمهارة وكفاءة تمكنها من الحفاظ على مكانتها حتى تلعب الدور المنوط بها في خلق الثروة وتوزيع المداخل وبالتالي تحقيق التنمية والرفاه الإجتماعي للمجتمع ككل.

ولقد وجدت الدول النامية نفسها أمام أوضاع جد صعبة في كل المجالات وكان لا بد عليها أن تقوم بوضع وإتباع خطط إنمائية في سبيل اللحاق بالمجتمعات المتقدمة، لكن الملاحظ أن الخطط والسياسات التنموية التي أخذت بها هذه الدول لم تحقق غاياتها المنشودة، إذ واجهت العديد من

المعوقات والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية بسبب ضعف -إن لم نقل إنعدام- فهم الواقع المخطط له من قبل المسؤولين عليه جزاء قلة الدراسات العلمية، ومن هنا حاول العلماء البحث عن أهم العوامل التي شكلت وأفرزت هذه المشكلات وقد كانت هناك تفسيرات متعددة اختلفت باختلاف المنطلقات الفكرية التي إنطلقوا منها، ومن بينها أن برامج التنمية التي طبقت في هذه البلدان تجاهلت المحتوى الاجتماعي والثقافي الذي تطبق فيه خطط وبرامج التنمية، إضافة إلى عدم تركيزها على الجانب البشري من خلال تنميته وتكوينه وإستغلاله قبل إهتمامها بالجانب المادي.

هذه القضايا التي لم تظفر بإهتمام كبير بالقياس إلى القضايا الاقتصادية التي عادة ما يجري التركيز عليها في تناول التنمية، وهو ما كان شائعاً بين كتاب أمريكا اللاتينية على وجه الخصوص أين صبوا كل إهتماماتهم على الجانب المادي وأهملوا الجوانب الأخرى بما فيها الجانب البشري.

تختلف التنمية البشرية عن التنمية الاقتصادية كون الأولى تمتد إلى الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية، إنها تنمية متوازنة، مرنة تتخذ من الإنسان هدفاً وأداة ومعياريها الرفاه الاجتماعي الذي يعبر عن مدى إشباع حاجات الناس الأساسية من سكن وغذاء وتعليم ورعاية صحية، ولكي تتحقق هذه التنمية لابد من توفر المناخ السياسي والاجتماعي الملائم، مناخ تسود فيه الحرية والمساواة وتحترم فيه حقوق الإنسان وتسان كرامته ويسود فيه التعاون والتكافل بين مكونات المجتمع أفراداً ومؤسسات.

ومن هنا ظهر ضرورة وجوب التركيز على دراسة دور الجانب الإنساني في عملية التنمية من خلال تأثره بها وتأثيره فيها مما وسع من دائرة الإنشغال بموضوع تنمية الموارد البشرية وأبعادها المتنوعة.

وقد أصبحت التنمية بذلك الشغل الشاغل لكل المجتمعات سواء المتقدمة أو النامية حيث باتت هذه الأخيرة تركز على الدراسات والبحوث العلمية قبل وضع الخطط والمشروعات التنموية وذلك من أجل فهم أعمق للمجتمع وبالتالي تشخيص واقعه ومعرفة نقاط قوته وضعفه ومنه توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للنهوض به إلى حالة أفضل وحتى يكتب لسياسات التنمية النجاح ومن ثم إعتماؤها كأسلوب منهجي للخروج من الضائقة والبؤس إلى حالة الرفاهية والتقدم وأكثر ما تم التركيز عليه هو دراسة تنمية الموارد البشرية لما لهذه الأخيرة من مساهمة كبيرة وفعالة في إحداث التنمية الشاملة، وقد بدا ذلك واضحاً كذلك في إتجاه الدول المتقدمة من خلال الإهتمام الكبير والمتزايد بتنمية الموارد البشرية وبكل ما من شأنه أن يساعد على تنميته وتطويره من خلال سن القوانين والمواثيق

واللوائح المرتبطة به إضافة إلى الندوات والمؤتمرات الدولية التي تعقد حول هذا الموضوع، كل ذلك من أجل إبراز وتبيين دور وأهمية العنصر البشري في دفع عجلة التنمية باعتبارها جاءت من أجله حتى تطوره وتخرجه من دائرة التخلف بكل ما تحمله من مساوئ وسلبيات ونقائص في كل مجالات الحياة وأنه من الضروري أن يلعب الإنسان دوره فيها ومن هنا ضرورة الإهتمام بتنمية العنصر البشري من جميع الجوانب والزوايا فالتنمية البشرية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية مثل: تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات بل تمتد إلى المساهمة الفعالة في النشاطات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والخدماتية، ونظرًا لكل ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية توجهًا إنسانيًا للتنمية الشاملة وليست مجرد تنمية موارد بشرية.

من هذا المنطلق على الدول النامية أن تعي تمامًا أن الثروة الحقيقية تكمن في قدرة أفرادها الإبداعية وأن المفهوم المادي والمالي للتطور والتنمية قد تغير، وأصبح العلم والمعرفة أساس التطور وأن السلعة النادرة صاحبة القرار هي المعرفة العلمية والتكنولوجية وبالتالي على الدول النامية بما فيها الجزائر تشجيع إنتاج وتداول هذه السلعة، وذلك من خلال إعادة الاعتبار لمواردها البشرية المبدعة والتدعيم الفعلي والمنظم للإستثمارات المنتجة في مجال البحث العلمي لتحقيق التنمية المستدامة، ولن يتم ذلك إلا بالإستثمار في المورد البشري لتحريك الملكات الإبداعية وتنمية الكفاءات البشرية التي تعتبر جوهر الابتكار والإبداع والتجديد هذا الأخير الذي يمكن إعتباره سلاح التفوق في ظل هذا التطور السريع للأحداث على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسات، لذلك أصبح الإهتمام بتطوير كفاءات وإمكانيات الموارد البشرية شرط ضروري لبقاؤها إستمرارها، إن لم نقل السبيل الوحيد لهذا البقاء والإستمرار.

والجزائر كبلد نامٍ كان عليها أن لا تحيد عن هذا التوجه ولذلك نجدها تأخذ به في سبيل اللحاق بالمجتمعات المتقدمة، وهو ما قامت به فعلاً وذلك ما تأكده التشريعات والمواثيق المختلفة التي ظهرت بعد الإستقلال حيث إزداد الإهتمام بقضية التنمية وذلك من خلال المخططات الوطنية والمحلية التي تهدف إلى تحسين مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأيضاً الخدماتية للمجتمع من خلال إتخاذ عدة إجراءات ومبادئ منها: تعديل المنظومة التربوية بما يتماشى والتغيرات الحاصلة لمسايرة روح العصر وكذلك تبني إستراتيجيات جديدة في الجانب الإقتصادي ففي ظل موجة التطورات التي طرأت على الإقتصاد الوطني مجسدة في إقامة معاملات وعلاقات جمعت بين المؤسسات الوطنية

والشركات المتعددة الجنسيات، فهذه الشراكة هي شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسياتها قصد القيام بمشروع معين يحفظ لكلا الطرفين مصلحتهما في ذلك.

فالشراكة تعتبر مصدراً جيداً للحصول على رؤوس الأموال الأجنبية التي تعد دعامة أساسية لأي برنامج تنموي في الدول النامية بما فيها الجزائر، ومن جهة أخرى تعد الشراكة مصدراً جيداً وفعّالاً لنقل التقنيات (التكنولوجيا) الحديثة والمتطورة إلى الدول المضيفة.

فالتمتية في حقيقتها عملية حضارية لكونها تشمل مختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته وهي كذلك بناءً للإنسان وتحريراً له وتطويراً لكفاءاته وهو الأسلوب الذي أخذت به الجزائر فيما بعد ليقينها أن التنمية لا تعني الإهتمام بالجانب الإقتصادي وحسب بل هي تشمل جوانب أخرى إضافة له، لذلك أخذت بعين الاعتبار الأبعاد الإجتماعية والثقافية والسياسية والفكرية والقيمية والبيئية، فأصبح الإنسان يمثل الغاية والوسيلة للتنمية بكل عناصره ومقوماته إضافة إلى الأخذ بمبدأ إشراك الأفراد وتوحيد جهودهم مع الجهود الحكومية لأن التنمية تبنى من خلال مشاركة القوى الشعبية مشاركة إيجابية وفعّالة في رسم وتنفيذ خطط التنمية حتى تكون عمليات التغيير منبثقة من المجتمع الجزائري ذاته ولكي يتماشى ذلك مع طبيعته وظروفه وإيديولوجيته ومكوناته الثقافية ووفقاً لتاريخه ومن ثم تجربته في الزمان والمكان، فإشراك الأفراد في عمليات الإصلاح دليل واضح على رغبة القائمين على التنمية في معرفة إنشغلاتهم وتطلعاتهم حق معرفة وبالتالي ترجمة ذلك على أرض الواقع، إذًا هو بمثابة الأسلوب الحساس الذي يوجههم إلى المشاريع المناسبة وكذلك الوسائل الملائمة لذلك، ومن هنا بدأ الإهتمام بمبدأ تنمية الموارد البشرية كأسلوب حضاري وحديث لإخراج المجتمع من حالة التخلخُل إلى مرحلة جديدة يطبعها التطور في جميع المجالات والميادين.

إذًا الجزائر أدركت منذ الإستقلال كغيرها من الدول النامية مدى أهمية تنمية الموارد البشرية وخطورة دورها بصفقتها مصدر قوة في عملية البناء الإقتصادي والإجتماعي وبصفقتها دافعها ومحركها الوحيد في ظل التطورات الشاملة حيث أن هذا التوجه والمستند على حرية الأسواق لا يلبي طموحات البلدان النامية بما فيها الجزائر في حل مشكلاتها المستعصية وفي إحتلالها مكانة مناسبة في مسيرة الحضارة البشرية، وبالتالي فهي ملزمة بضرورة إعادة الإعتبار لمفهوم تنمية الموارد البشرية وإلى وضع وتحديد إستراتيجياتها الخاصة من أجل بناء قاعدة متينة وصحيحة للنهوض بهذا العنصر الحساس من خلال إختياره وتعليمه، وتدريبه ثم العمل على إستغلال إمكانياته وقدراته أحسن إستغلال من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع ككل، ومن أجل ذلك تم وضع سياسات ومخططات تنموية

شملت جميع المجالات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية والتربوية والتي كان محورها الأساسي هو الإنسان، وكذلك من خلال المخططات والقوانين الوطنية والمحلية التي صدرت في هذا الشأن وعبر مختلف المراحل التي مرّ بها الإقتصاد الجزائري منذ الإستقلال إلى يومنا هذا والتي كانت تهدف إلى تنمية الموارد البشرية والنهوض بها إلى مستوى أفضل يعكس طموحاتهم وإمكانياتهم لأن تنمية الموارد البشرية في واقع الأمر ترمي إلى تحريك ما بالمجتمع من طاقات كامنة وتغيير ما علق ببعض الآخر من عوامل وأسباب التخلف من أجل إحداث تغييرات جذرية ومقصودة.

وهكذا تغدو مسألة تنمية الموارد البشرية ذات دور هام وكبير في دفع وتحفيز الأفراد على النظر إلى الأمام من خلال تنمية وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية ثم إستغلالها أحسن إستغلال ودفعهم إلى الأيمان بضرورة تبني نظرة إقتصادية جديدة لمواكبة التطورات السريعة والمتجددة نابعة من صنع الإنسان لمصيره بنفسه وقدرته على الخلق والإبداع والتجديد دون إهتزاز أو إختلال في البناء السوسيوثقافي له، وفي المقابل ترك الظواهر والسلوكات المرضية وغير السوية التي هيمنت على ذهنيات وسلوكات الفرد في مجتمعنا وأصبحت بمثابة العائق أمام تطويره وتنمية قدراته وتكوينه وهو ما خلق لديهم الشعور بالعجز على مواجهة الظروف الجديدة.

فالإيمان بضرورة النهضة الشاملة هي الوسيلة المثلى لبلوغ الأهداف مهما كانت بسيطة ومتعثرة في البداية لكن مع إستمراره في الفعل تتسع دائرة الوثوق بالمستقبل، وهنا مرة أخرى يكون التأكيد على ضرورة التحلي بروح المسؤولية تجاه الآخر من طرف المسؤولين والمعنيين بعمليات تنمية الموارد البشرية الذين عليهم العمل بجدية على تغيير أدوات وقنوات التعامل والمعاملة والتعبير عن طروح وطموحات الجماعة الإجتماعية ولا يحدث ذلك إلا من خلال التلاحم والواقعية في رصد الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وتحويلها إلى واقع ملموس في كل المجالات والجوانب التي يحياها الفرد ومن ثم يسهل حثه على وجوب صنع مستقبله وزيادة إمكانياته بنفسه وإثبات وجوده وكسر الحواجز النفسية والخوف وتخطي الصعوبات ومواكبة الجديد وجعله يتحرك ذاتيا ومن الداخل بروح تتضمن كمّا هائلاً من التحدي للواقع وتوظيف كل أسباب النهوض والتطور من خلال فهم الواقع بكل موضوعية وبكل ما يشتمل عليه من صعوبات وعراقيل لا بد من تحديها والتغلب عليها لأنها تمثل مظاهر التخلف والبؤس، وأن ذلك ليس مصيراً محتوماً للإنسان، بل الإنسان هو الذي يتسبب فيه وهو القادر على تجاوزه ومحوه وإستبداله بما هو أفضل من خلال العمل الدؤوب والنظر إلى الحياة بشيء من الإقبال ونبذ روح الإتكال هذا من جهة، ومن جهة أخرى الإيمان الحقيقي والفعلية بدرجة أهمية العنصر البشري والعمل

المستمر على تطويره وتنميته لخلق الإنسان القادر على التغيير ومسايرة العصر وتحقيق التنمية في جميع المجالات.

فتنمية الموارد البشرية تهدف إلى ترشيد السياسات والقرارات الإدارية عن طريق مساهمة الأفراد وإدراكهم للإمكانيات المتاحة، وبالتالي إتحاد الموارد المادية والبشرية لتنفيذ الخطط والبرامج التنموية، فعملية تنمية الموارد البشرية هي عملية مركبة ومعقدة وشاملة تضم جوانب إقتصادية وإجتماعية وثقافية مختلفة، دون إهمال الجوانب النفسية والبيولوجية ليتسنى فهم السلوك الإنساني بالدرجة الأولى والدوافع التي تحرك الأفراد وما يقع بينهم من علاقات ما يترتب عن ذلك من أنظمة تتداخل في تفاعلاتها وتأثيرها على جوانب مختلفة ومن أهمها جانب تنمية الموارد البشرية نظراً لكون المورد البشري هو المبتكر والمبدع والمفكر والمنتج والمستهلك في ذات الوقت، وهو الإستثمار الحقيقي لكل المؤسسات.

ومن هنا يعد إعداد الموارد البشرية وتدريبها أجدى إستثمار وأنفعه، سواء تم ذلك بواسطة منظومة التعليم والتربية والتكوين من خلال إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات نظرياً وتطبيقياً وتحسينها بالقيم الإيجابية تفكيراً وسلوكاً، أو تعدى ذلك قدرة المسيرين والمشرفين في المستويات التنظيمية المختلفة للمؤسسات من حيث كفاءتهم وتمتعهم بوعي تخطيطي وقدرة قيادية على تسيير المؤسسات وإتخاذ القرارات وإختيار الأفراد وتطوير قدراتهم وزيادة إمكانياتهم وإرشادهم وتوجيههم لما يمكنهم من التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والتأقلم مع التطورات والتغيرات والمستجدات بما يستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة.

ومن أجل مواكبة هذه التطورات إنصبحت أغلب جهود المؤسسات وإهتماماتها على العنصر البشري وكيفية تحسين أدائه بإعتباره الورقة الراحبة وعنصر التميز والتغيير فيها وهذا لا يتم إلا عن طريق إتباع مجموعة من الوسائل الكفيلة بتطويره والإهتمام به والمحافظة عليه.

ويعد كل من التدريب والتحفيز من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل تنمية مواردها البشرية وتجديد وتحديث معلوماتها وتطوير كفاءاتها ومهاراتها وتغيير سلوكها وإكسابها مبادئ وأساليب عمل جديدة تتناسب ومتطلبات العمل بالمؤسسة وتؤهّلها لتحقيق الأهداف وفي المقابل لابد على المؤسسة كذلك أن توفر لهم الجو المناسب للإستفادة من كفاءتهم وذلك بإستخدام نظام حوافز فعال لرفع مستوى الأداء أكثر وزيادة طاقات الموارد البشرية، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف

تستغل كفاءة وفعالية عاملها من خلال ربط أهدافها بالأهداف الشخصية لهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة والعمل المستمر على بقائها وإستمرارها.

ومنه فالقيام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أداء هاته الموارد والنهوض بها لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة على السواء، حيث أن توفر القدرة على العمل وتوفر المعلومات والمؤهلات العلمية لدى الفرد وحدها لا تكفي ولا تضمن الحصول على أداء جيد إذا لم تكن متبوعة بمجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تخلق الرغبة وتولد العزيمة للعمل لدى الموارد البشرية وتثير دوافعهم وتبعث الرضا والإستقرار في نفوسهم، لأنه كلما كان الدافع قوياً لدى الفرد كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم وإكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، وبذلك لكي تتحقق فعلاً فاعلية التدريب يجب أن يرتبط بحاجة حقيقية وضرورية لدى المتدرب يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل...إلخ.

ومن خلال هذا يتضح أن نظامي التدريب والتحفيز يعدان من أهم أنظمة تنمية الموارد البشرية في أي مؤسسة وهما عبارة عن إستثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها عن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف وخلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة وتجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها إضافة إلى ذلك مساعدة العاملين على إستيعاب أدوارهم وزيادة إمكانياتهم وقدراتهم بصفة عامة فهي تهدف أولاً إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق ذلك بجانب المعلومات أو المهارات أو الخبرات أو السلوكات وثانياً خلق الرغبة والتوجه الذاتي لخدمة المؤسسة من طرف مواردها البشرية دون الحاجة لموارد بشرية خارجية للقيام بذلك.

1-1- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تسلط الضوء على موضوع تنمية الموارد البشرية الذي يعتبر من أهم المواضيع وأكثرها تداولاً في الآونة الأخيرة وقد حظي بإهتمام كبير لما له من دور فعال وأساسي في المؤسسات بإعتباره مصدر التميز والتفوق والوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف ونجاح الإستراتيجيات.

وقد إكتسب هذه الأهمية كذلك بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات وسعيها الدائم للحصول على أكفأ الموارد البشرية ليقينها بأن تنمية الموارد البشرية هي إستثمار بحد ذاته لما له من فائدة تعود على المؤسسة فيما بعد.

ومن هنا يتضح أنه من الضروري لأي مؤسسة أن تقوم بإختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات والقدرات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من مستوى أدائهم وتطوير قدراتهم ورفع معنوياتهم ودفعهم أكثر للعمل.

وإستنادًا إلى هذا فإن أهمية هذه الدراسة كذلك تكمن في إبراز أهمية الإهتمام بالعنصر البشري ودوره في التنمية الشاملة، وهي محاولة للكشف عن الواقع الحقيقي والجهود المبذولة في مجال تنمية الموارد البشرية في الجزائر بصفة عامة وفي مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة.

كما يكتسي هذا الموضوع أهمية أخرى تتمثل في معرفة الدور الذي تلعبه سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية خاصة التدريب والتحفيز في تطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءتها والنهوض بها في كل المجالات وهذا ما يجعلها تندفع أكثر نحو الحداثة والتحديث لشؤونهم المختلفة سواء الإجتماعية أو العملية ومن ثم الإندماج في حركية المجتمع الكبير والعالمي كذلك.

1-2- أسباب إختيار الموضوع:

يرجع إختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب منها ما يلي:

- الحاجة الملحة لدراسة هذا الموضوع، فميدان تنمية الموارد البشرية وتطويرها يعتبر ميدان خصب بالنسبة للبحوث العلمية والميدانية خاصة بالنسبة لحالة المؤسسات الجزائرية، ففي ضوء التغيرات والتحولات الجارية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ونتيجة لسرعة تأثير هذه التغيرات والتحولات على جميع المستويات، أضحت من الضروري الإهتمام أكثر بالعنصر البشري والبحث في ما يمكن أن يؤدي به إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى فعالية ممكنة هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن التطور الإقتصادي العالمي خلال النصف الثاني من القرن العشرين قد إرتكز وبشكل متزايد على الإهتمام بتنمية وتطوير المهارات والكفاءات البشرية كعنصر أساسي من عناصر الإنتاج أكثر من إعتماده على التطور الكمي في الإنتاج، ونظرًا لكل ذلك لابد من القيام بدراسة سوسيولوجية لهذا الموضوع.

- هناك كذلك سبب آخر وهو ضرورة تقديم صورة عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر والثغرات وعوامل الضعف التي من الممكن أن تعترض هذه العملية في مؤسساتنا.

1-3- أهداف الدراسة:

إنطلاقًا من هذا فإننا نهذف من خلال إجراء هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نحددها

فيما يلي:

الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الواقع الحقيقي لتنمية الموارد البشرية في الجزائر في ظل التغيرات والتطورات الراهنة بغية مواجهة هذه التغيرات من جهة ومواكبتها من جهة أخرى، إضافة إلى كل ذلك فنحن نهدف إلى الوقوف على أهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند تطبيق هذه السياسة، على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية لا تقوم على تنمية المهارات والقدرات والإنتاجات البشرية بهدف تعزيز النمو الإقتصادي وحسب بل من المفروض أن تشمل أيضا المجالات الاجتماعية والثقافية والنفسية حتى يعيش الفرد في جو يحقق له مزيداً من الرفاه والحرية والرخاء الاجتماعي.

تهدف هذه الدراسة كذلك إلى لفت إنتباه الباحثين إلى ضرورة الإهتمام أكثر بهذا الموضوع ودراسته وتحليل أسسه ومعالمه والوقوف على أهم مكوناته ومعوقاته بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية والتوصل إلى صياغة نظرية تتلائم مع ظروف وواقع المجتمع الجزائري المعاش. إضافة إلى محاولة الكشف عن مدى ملائمة السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية وتسييرها لواقع المؤسسة والمواطن معاً.

إنطلاقاً من هذا على الدولة الجزائرية وكل مؤسساتها أن تعي تماماً أن الثروة الحقيقية تكمن فيما تملكه من موارد بشرية كفأة وفي قدرة أفرادها الإبداعية وأن المفهوم المادي والمالي للتطور قد تغير.

إستناداً إلى كل ما قيل، ولتوضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح السؤال المركزي التالي:

السؤال المركزي:

ما هو واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر؟

تتفرع عنه جملة من الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

الأسئلة الفرعية:

1- هل تؤثر ظروف العمل على تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها وتحقيق إستقرارها في

المؤسسة؟

2- هل يساهم التدريب في تنمية مهارات العاملين ويساعدهم على التحكم أكثر في العمل؟

3- هل يؤدي تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم المختلفة إلى تنمية وتطوير قدراتهم وتحسين

أدائهم في المؤسسة؟

2- المفاهيم:

تمهيد:

تعد المفاهيم من المسائل الهامة في علم الاجتماع، كونه يتميز عن غيره من العلوم الاجتماعية الأخرى من خلال المفاهيم والمصطلحات التي يستعملها، ويعتبر التحديد الدقيق للمفاهيم ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة وتوضيح المقصود منها أمراً ضرورياً وعملاً جوهرياً وأساسياً في أي بحث علمي وكل دراسة سوسيولوجية، كي نستطيع الوقوف على محدداتها ومدلولاتها.

وعليه وجب أن نقوم في دراسنا هذه بتحديد المفاهيم الأساسية التي سيتم توظيفها وهي كما يلي:

2-1- مفهوم التنمية:

تعتبر مسألة التنمية من المسائل الأساسية التي مثلت ولا تزال تمثل أهم التحديات التي تواجه الإنسانية، كما أصبحت تشكل موضوع الصدارة في العلوم الاجتماعية، وذلك من منطلق أن التنمية هي الوسيلة والغاية لتحقيق طموحات المجتمع وأهدافه، وقد تباينت المعاني التي تعطى لهذا المفهوم في العلوم الاجتماعية، ففي حين نجد علماء السياسة يعتبرون أن التنمية تعني المزيد من التقدم نحو نماذج الديمقراطية والحكم على النمط الحديث المعروف بعدالته وشموليته وزيادة الدخل الفردي نجد أيضاً علماء الإدارة يعتبرون أن التنمية هي مزيد من التنظيم البيروقراطي الفعّال والإنتاج المؤسسي، أما علماء الاجتماع فيرون أن التنمية هي مجموعة العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغير الاجتماعي والانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة، وبحديثنا عن علماء الاجتماع نجد أنهم لم يتفقوا على تعريف واحد للتنمية حيث تباينت التفسيرات حولها وهذا لإختلاف منطلقاتهم الإيديولوجية فمفهوم التنمية إرتبط في البداية بفكرة التطور التي صاغها "هربرت سبنسر" في نظريته حول التطور الاجتماعي والتي تتلخص في أن المجتمع الإنساني كائن حي ينمو ويتطور وفي تطوره ينتقل من حالة التجانس إلى حالة اللاتجانس وربط التطور بميزة الحتمية، أين أصبح التطور الاجتماعي يسير وفق قانون طبيعي.

كما عالج "كونت" مسألة التطور الاجتماعي عند وضعه لنظرية قانون الأحوال الثلاث والتي تتلخص في مراحل تطور المجتمع الإنساني من مرحلة اللاهوت إلى الميتافيزيقا إلى المرحلة الوضعية التي تبنى على التفسير العقلي لكل ما يدور حول الإنسان.

وفي مرحلة متقدمة إرتبط مفهوم التنمية وتزامن مع بلوغ الرأسمالية ذروة نموها وما صاحبها من تقدم تميز بظهور الأسواق المتنافسة، أين إنحصر مفهوم التنمية على النمو الإقتصادي وزيادة تراكم رأس المال.

ومن ناحية أخرى نجد إسهام الماركسية في هذا المجال عند معالجتها لقضيتي التخلف والتنمية من خلال مفاهيم الصراع كقوة دافعة للتقدم، وإعتمادها على العوامل الإقتصادية كأساس لتحديد وضع المجتمع وبنائه الإجتماعي، ومن هذا المنطلق نظرت الماركسية إلى التنمية بإعتبارها عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناء الإجتماعي والإقتصادي والسياسي.⁽¹⁾

ومفهوم التنمية من المفاهيم المحورية في دراستنا هذه، وقد إقتصرت التطرق إلى تعريفاته المختلفة في علمي الإجتماع والإقتصاد فقط، بإعتبارهما الأكثر إستعمالاً له منذ النشأة الأولى لهذا المفهوم.

إن مدلول التنمية في اللغة العربية جاء من: « نَمَى وتَنَمَّى نموًا، تنمية، أي الشيء إرتفع من مكان إلى آخر أو إزداد وكثر».⁽²⁾

إذاً فالتنمية في اللغة العربية تعني الزيادة والإرتفاع، أما في اللغة الفرنسية (Développement) فتعني " فعل نَمَى، مثل نمو الأجسام المنظمة".⁽³⁾

والتنمية حسب معجم العلوم الإجتماعية هي: " مفهوم مختصر مطبق على وضعيات أو حالات مجسدة ومتنوعة وتعتمد على إيديولوجية كامنة أو مستترة".⁽⁴⁾

وتعد التنمية كذلك عملاً شاملاً يمس جميع مستويات الحياة الإنسانية، لذلك فمن الطبيعي أن تتعدد المجالات التي تتحدث عن التنمية من منظور خاص في حقول السوسيولوجيا المختلفة وإذا نظرنا إليها كعملية شاملة نجد أنها تعني في جميع الحالات التي تم إستخدامها فيها: «عملية تحول ديناميكي».⁽⁵⁾

¹ - رايح توابحية : قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة- الجزائر، 2012، ص ص، 26، 27.

² - أحمد العابد وآخرون : المعجم العربي الأساسي، صادر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، سوريا، 1989، ص123.

³ - Dictionnaire quillet : librairie artistid quillet, paris, 1963, p103.

⁴ - L'escique des sciences sociales, édition Dalloz, paris, 7^{ème} édition, 2000, p121.

⁵ - فريدريك معتوق: معجم العلوم الإجتماعية (أنجليزي، فرنسي، عربي)، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998/1993، ص126.

أُعتبرت مشكلة التنمية في بادئ الأمر إقتصادية، وهذا ما ميز التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم إذ كانت في مجملها ذات طابع إقتصادي، مع ظهور تداخل بين مفهومين محوريين هما: التنمية والنمو، بحيث ثار الجدل بين المفهومين، إلا أنه في هذا السياق يمكننا القول أن التنمية تعتبر أعم وأشمل من النمو، ذلك أن النمو يدل على الزيادة في متوسط الدخل أو الإرتفاع في المعيشة، أما التنمية فهي عملية ترمي إلى تحسين مستوى الإنتاج والتنوع في أساليبه وهي تطور في مجرى الحياة الإجتماعية بصورة عامة على مستوى السلوك والمواقف والقيم والعلاقات الإنسانية المتعلقة بالحياة الإجتماعية، الإقتصادية، السياسية والثقافية.⁽¹⁾

إلا أنه رغم الإختلاف الظاهر بين المفهومين، هناك من الباحثين من إعتبرهما [التنمية والنمو] مترادفين، بحيث من يقول النمو يعني التنمية، ومنهم من إعتبرهما منفصلين على قدر إختلافهما اللغوي (Développement et Croissance) وعليه لم يتضح الإختلاف إلا بعد دخول العامل الإجتماعي.

إنطلاقاً من هذا نجد أن مفهوم التنمية قد تراوح بين الجانبين الإجتماعي والإقتصادي، كل يحاول أن يضفي عليه محتوى ومعنى معين، وعليه فإنه من الضروري أن نتعرض لمفهوم التنمية في علم الإجتماع وفي علم الإقتصاد حتى تتضح الصورة العلمية الدقيقة له في كل مجال وحتى نستطيع رفع اللبس وإزالة الغموض الذي يدور حول هذا المفهوم في المجالين الإجتماعي والإقتصادي، وذلك كما يلي:

أ- التنمية الإجتماعية: (Social Développement)

بالنسبة لعلماء الإجتماع تعد قضية التنمية من أكثر قضايا علم الإجتماع غموضاً وخلافاً بين علماء الإجتماع، ويرجع ذلك إلى حداثة دراسة هذه القضية في الفكر السوسيولوجي من ناحية وإلى إختلاف المنطلقات الفكرية الإيديولوجية التي تقف وراء دراستها من ناحية أخرى، وقد إنعكس هذا الخلاف على تصور الباحثين لمفهوم ومقومات وعمليات التنمية الإجتماعية، حيث أن هناك من علماء الإجتماع من يعتبر: «أن التنمية الإجتماعية هي مجموعة العمليات المنظمة والهادفة والتي تؤدي إلى التغيير الإجتماعي والانتقال بالمجتمع من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة».⁽²⁾

¹ - البشير العربي: مقاربات سوسيولوجية في الثقافة والتنمية والمجتمع، دار سحر للنشر، تونس، 1998، ص56.

² - فريدريك معتوق: مرجع سبق ذكره، ص128.

ويمكن أن يُعبر عن التنمية الاجتماعية كذلك على أنها: «التغيير الحضاري المقصود والمخطط والشامل، الذي يتناول كل جوانب الحياة المادية والبشرية وكذا كل ما يتصل بالعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي تحكم اتجاهات الأفراد بما يحقق إستيعاب أكثر للطاقات وتنميتها في سبيل رفع المستوى الاجتماعي، وإطراد نموه لمقابلة الإحتياجات المتزايدة للجماعات والأفراد في ظل إيديولوجية تترجم آمال الأمة وتحاول أن تصور ما يجب أن يكون عليه مستقبلها في كل المجالات»⁽¹⁾.

من خلال هاذين المفهومين يتضح لنا أكثر معنى التنمية من منظور علماء الاجتماع، إذ أنها في الحقيقة تهدف إلى تغيير البنى التقليدية وإحلال محلها بنى حديثة تستجيب لرغبات وآمال وتطلعات المجتمع وطموحات أفراد، وفي الوقت نفسه تحافظ على ثقافته وعاداته وتقاليد به بما يحمله ذلك من علاقات وروابط إنسانية إيجابية من شأنها الإسهام بفعالية في رصد الجهود وزرع قيم المشاركة ومبادئ التعاون بين أفراد المجتمع من أجل النهوض به وتغيير أوضاعه وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وهذا التغيير والانتقال في حياة المجتمع لا يحدث إلا بالتنمية التي تعتبر عملية منظمة هادفة ومخططة بحيث تمس كل جوانب الحياة المادية والإنسانية، هناك تعريف آخر يسوقه "عبد المنعم شوقي" يرى من خلاله أن التنمية الاجتماعية: «هي ذلك الكل المركب والمعقد من الإجراءات والعمليات المستمرة التي يقوم بها الإنسان للتحكم بقدر ما في متضمنات واتجاهات التغيير الثقافي أو الحضاري في مجتمع من المجتمعات...»⁽²⁾.

ركز هذا التعريف على عناصر التنمية في كونها مجموعة من العمليات وليست عملية واحدة وهذه العمليات تكون مستمرة ومتتالية تكمل كل منها الأخرى حتى تصل إلى الهدف المنشود وهو إشباع حاجات الإنسان وتغيير أوضاعه في كل المجالات: الإقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية...، أما بالنسبة للتغيير الثقافي أو الحضاري فالمراد به هنا هو البيئة المادية وغير المادية التي خلقها الإنسان لنفسه، وتتضمن الصورة الكاملة والمتشابكة للعلوم والفنون والمعتقدات والفلسفات في أي مجتمع وكذا إنعكاساتها المادية والاجتماعية.

¹ - عبد الرحيم تمام أبو كريشة: دراسات في علم إجتماع التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،

2003، ص41.

² - المرجع نفسه، ص41.

في الوقت نفسه نجد فيه البعض الآخر يقدمها على أنها « عملية يقصد بها بناء مجتمع يتسم بخصائص ويتميز بصفات تتيح لأفراده أقصى درجات الرفاه وأفضل أنماط المعيشة»⁽¹⁾ وفقا لهذا التعريف فإن التنمية الاجتماعية تعمل على توفير متطلبات الإنسان بكافة أبعادها، بدءًا بغرس القيم الأصلية وترسيخ الهوية الوطنية وإنهاءً بتحقيق المشاركة الإيجابية وتحمل المسؤولية الاجتماعية حتى تتمكن من تلبية إحتياجات أفراد المجتمع من الخدمات التي يحتاجها قصد تطويره.

وبهذا نلاحظ بأن التنمية في الحقيقة تتبع من الإنسان بغية تغييره من حالة إلى حالة أفضل في كل المجالات، وذلك من خلال خلق علاقات إنسانية جديدة وخلق نفسية جديدة لدى الأفراد والعمل على تطويرهم وتنميتهم وخلق البيئة المناسبة لذلك، إضافة إلى توفير كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، حتى يؤمن كل فرد بأنه هو المقصود بالتنمية ومن ثمة تغدو محركًا أساسيًا في شؤون حياته ونظرتة للمستقبل.

في سياق آخر يعرف "أحمد مصطفى خاطر" التنمية الاجتماعية على أنها: « أسلوب للعمل الاجتماعي يركز أساسًا على إحداث التغير الاجتماعي المقصود، كما يمكن النظر إليها باعتبارها حركة أو أداة أو عملية أو منهجًا أو طريقة عملية».⁽²⁾

نجد أن هذا المفهوم يركز على أن التنمية هي عملية هادفة ومدروسة ومعدة مسبقًا، أي أن تكون مخططة، تهدف إلى إحداث التغير الاجتماعي المطلوب من أجل النهوض بالمجتمع وتطويره وذلك من خلال خلق المناخ اللازم لذلك، مناخ تعطى فيه الأولوية للإنسان ويصبح محور كل إهتمام بصفته هدف التنمية وغايتها.

فوصف التنمية بـ"حركة" دلالة على أنها تؤدي إلى تغيير، وإعتبارها "عملية" لأنها مجموعة من المراحل المتعاقبة لإحداث ذلك التغير، وإعتبارها "أداة" وذلك كونها الطريقة المعتمدة لتحقيق الأهداف المنشودة والمحددة وفق صورة مخططة متضمنة جملة السياسات التنموية التي تعمل الدولة على بلوغها لإخراج المجتمع من الحالة الآنية إلى حالة أخرى أكثر تطورًا.

¹ - جميل طاهر : الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ط1، شركة مطابع الوزان العالمية، 1996، ص148.

² - أحمد مصطفى خاطر : تنمية المجتمعات المحلية (نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع)، دون بلد، 1998، ص11.

ب- التنمية الاقتصادية: Economique développement

تعني التنمية الاقتصادية في الدول المتقدمة زيادة المعدلات الحالية للتنمية أو ضمان إستدامتها على الأقل، وغالبًا ما يوصف هذا النموذج من النمو الاقتصادي بالتصنيع، حيث أن النمو الاقتصادي في الكثير من مجتمعات أوروبا الغربية كان مصحوبًا في أغلب الأحيان بالتوسع الصناعي، أما التنمية الاقتصادية في الدول الأقل تقدمًا أو الدول النامية فهي تعني تحقيق معدل سريع للتوسع الاقتصادي الذي ينهض بالدول النامية إلى مستويات مرتفعة من الرفاهية الاقتصادية فالتنمية الاقتصادية بالنسبة للدول المتخلفة "إقتصاديًا" تعبر عن العملية التي يمكن بموجبها أن يستخدم الأفراد في المؤسسة أو المجتمع موارده المتاحة سواء (المادية أو البشرية)، من أجل تحقيق زيادة مطردة في الدخل الوطني والدخل الفردي.

ولكن من الخطأ أن نقصر معنى التنمية على التصنيع فحسب، بل يجب أن تشمل جميع ميادين النشاط الاقتصادي والاجتماعي بصفة عامة، وفي هذا الشأن نجد علماء الاقتصاد والذين أولوا أهمية كبرى لمسألة التنمية ونظروا إليها من منظور إقتصادي قد اختلفت نظرتهم لهذا الموضوع، إذ لم يتفقوا على تعريف محدد وشامل لمفهوم التنمية الاقتصادية وذلك يعود إلى الإيديولوجيات المختلفة التي يتبناها كل فريق أو كل باحث، وفي هذا الصدد يتوجب عرض مجموعة من المفاهيم للعديد من العلماء والمفكرين كي تتضح الصورة أكثر، ومن ذلك نجد ما يلي:

يعرفها "جيرالد ماير/Gerald-Maier" على أنها: عملية يرتفع بموجبها الدخل الوطني الحقيقي خلال فترة من الزمن.⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف نجد أن ماير ثد قصر عملية التنمية على مؤشر واحد فقط والذي يتمثل في الزيادة في مستوى الدخل الوطني، حيث أشار إلى أن إرتفاع هذا الأخير دليل كاف على تحقيق تنمية إقتصادية شرط أن يكون خلال فترة زمنية معينة، أي أن تكون التنمية مستمرة ومحسوسة، بمعنى ضرورة التخطيط للتنمية، وذلك بغض النظر عن الظروف التي قد تطرأ على المجتمع.

في حين نجد العديد من علماء الإقتصاد يذهبون في تعريفهم للتنمية إلى أنها: « نوع من أنواع تحقيق الإنتاج الإقتصادي في حقلي السلع والخدمات ».⁽²⁾

¹ - المعهد العربي للثقافة العالمية وبحوث العمل: دروس في التخطيط للتنمية، دار الكتاب، بيروت، لبنان، 1979، ص 08.

² - فريديريك معتوق: مرجع سبق ذكره، ص 128.

إذا فالتنمية عند هؤلاء تقاس بمقياس كمي: فعلمية زيادة الإنتاج الإقتصادي دليل واضح على تحقيق تنمية إقتصادية وذلك بالنظر إلى السلع المنتجة سواء من الناحية الكمية أو النوعية، إضافة إلى مستوى الخدمات المقدمة للأفراد، وقد أهملوا بذلك الجوانب السوسيو-ثقافية الأخرى والتي لها تأثير كبير في تحقيق التنمية، أو قد يكون سببا مباشراً في عرقلة أهداف التنمية التي يجب أن يتوفر فيها شرط الإيمان بها وبنائجها من قبل الناس.

من جهة أخرى يعرفها "Jacobvener" على أنها: « هدف لأسلوب التخطيط الإقتصادي يتحقق بإستغلال الإمكانات المتاحة للمجتمع وذلك بغرض الوصول إلى أعلى نصيب لدخل الفرد عن طريق أقصى إستخدام للموارد الإقتصادية الممكن إستغلالها لصالح المجتمع».⁽¹⁾

يذهب هذا التعريف إلى أن التنمية الإقتصادية هي غاية كل أسلوب من أساليب التخطيط الإقتصادي، وبالتالي فإن هذه الغاية لا يتم الوصول إليها إلا بواسطة إستغلال الطاقات المتاحة للمجتمع وبطريقة تحقق له الأهداف المخطط لها مسبقاً، وقد ركز "Jacobvener" في تعريفه هذا على الدخل الفردي واعتبره مؤشر كاف ودليل واضح على تحقيق تنمية إقتصادية، وبذلك يهيء الشروط والظروف لإحداث التغير الملائم لنمو المجتمع ورفاهيته.

ولكنه من خلال هذا التعريف نجده أهمل العامل الإنساني في عملية التنمية، فالتخطيط من المفروض أن يمس الجوانب المادية والإنسانية، لأن الإنسان هو هدف التنمية وغايتها، ولذلك يجب وضع وصياغة خطط تنموية تتماشى وطبيعة الإنسان وقيمه وثقافته من جهة، ومن جهة أخرى تلبي رغباته ومتطلباته حتى تجعله يقبل عليها ويشارك فيها بكل قوة ورغبة.

هناك أيضاً من يرى بأن التنمية الإقتصادية هي: « تنشيط الإقتصاد الوطني وتحويله من حالة الركود والثبات إلى حالة الحركة والديناميكية عن طريق زيادة قدرات الإقتصاد الصناعي والحرفي مقابل إنخفاض الأنشطة التقليدية».⁽²⁾

هذا التعريف يؤكد أن التنمية الإقتصادية هي النهوض بالإقتصاد الوطني والإرتقاء به من حالة التخلف إلى حالة أحسن، باعتبارها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الوظيفية والهيكلية

¹ - كمال التابعي: الإتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، ط1، دار المعارف، بيروت، لبنان، 1985، ص48.

² - نذير زربي: مجلة العلوم الإنسانية (دور الإدارة الجزائرية في بحث قيم الشخصية الوطنية وأثره على التنمية الشاملة)، منشورات جامعة قسنطينة، عدد11، جوان 1999، ص85.

في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل الإرادي لتوجيه الفاعل بين الطاقات البشرية في المجتمع وبين الوسائل المادية المستعملة، بالإضافة إلى رفع مستوى العمالة ورفع المستوى التكويني للأفراد الذين يقومون بالأعمال سواء على مستوى المؤسسات أو المجتمع ككل.

من خلال إستعراضنا للمفاهيم السابقة حول التنمية الاقتصادية نلاحظ أنها كانت مركزة وبشكل أساسي على العامل الاقتصادي، حيث إهتمت في المقام الأول بالموارد المادية ووسائل الإنتاج وأهملت الجوانب الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية من الجوانب المادية ونقصد بذلك دور العامل البشري في عملية التنمية ومكانته منها، لأن هدف التنمية الأساسي هو الإرتقاء بمستوى الأفراد إقتصادياً وإجتماعياً وثقافياً وخلقياً على السواء حتى يصبح مبادراً هو بنفسه في بناء وتنمية مجتمعه.

لذلك نستطيع القول أنه لتحقيق تنمية متكاملة يجب وضع خطط إنمائية تأخذ في إعتبارها الجوانب المختلفة المشكلة للمجتمع، لأنها تخص الإنسان وهو ذو أبعاد مختلفة ذلك لأن سياسة التنمية الإقتصادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الإجتماعية، إذ أن إرتفاع مستوى الخدمات العامة يؤثر تأثيراً واضحاً في برامج التنمية الإقتصادية ويؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للفرد، وهذه الكفاية تعني جعله يؤمن بضرورة التطور والأخذ بالأساليب الحديثة.

إذاً فمخططات التنمية يجب أن ترتبط ببعضها البعض، فالتنمية الإقتصادية تتبعها تنمية إجتماعية، وإذا حدث عكس ذلك ستظهر فجوة كبيرة جداً خصوصاً وأن التطور الإجتماعي بطيء والتغير الإقتصادي في المجتمع يسير بخطوات سريعة، فالفجوة تتسع مما ينعكس سلباً على أفراد المجتمع.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس لابد من التركيز على الناحية الإقتصادية والإجتماعية في آن واحد وبشكل متساوي عند التخطيط لعملية التنمية.

إنطلاقاً من هذا فهناك تعريف آخر للتنمية يرى بأنها: « التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الإقتصادية والإجتماعية من خلال إيديولوجيا معينة لتحقيق التغير المستهدف من أجل الإنتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها». ⁽²⁾

¹ - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (برامج القادة الإداريين)، مؤتمر دور الإدارة في التنمية القومية، المنعقد في الفترة من 02 إلى 28 ماي 1970، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1972، ص ص، 224، 225.

² - الحسين السيد وآخرون: دراسات في التنمية الإجتماعية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1973، ص 86.

نذكر كذلك تعريف خرجت به هيئة الأمم المتحدة في عام 1955م، ينص على أن: التنمية هي العملية المرسومة لتقدم المجتمع إقتصاديا وإجتماعيا وتعتمد بقدر الإمكان على مبادرة المجتمع وإشراكه في ذلك.⁽¹⁾

من خلال هذا، نرى أن تعريف الأمم المتحدة قد ركز على الجانبين الإقتصادي والإجتماعي في عملية التنمية، وقد أشار كذلك إلى أن تحقيق التنمية مرتبط بدرجة مشاركة الأفراد في التغيير وإحداث التنمية بصورة إندفاعية وعن قناعة من طرف أفراد المجتمع وبذلك فهي مرتبطة بدرجة وعيهم لضرورة التغيير من أجل النهوض بمجتمعهم.

وبهذا نرى أنه من الطبيعي أن نجد إسهامات علمية مختلفة حول التنمية، من منظور خاص في كل حقل من حقول الحياة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والسياسية تصب كلها في إطار واحد وهو ضرورة إحداث التنمية للمجتمعات بإعتبارها التعبير الحقيقي عن الإستجابة لكل التحولات والمتطلبات التي يحتاج السكان لتلبيتها وإشباعها سواء أكانت مادية، علمية، فكرية، ثقافية، إقتصادية وغيرها من متضمنات التنمية.

وإذا خرجنا عن هذه التقسيمات ونظرنا إلى التنمية كعملية شاملة نجد أنها تعني في جميع الحالات التي تم إستخدامها فيها "أنها عملية ديناميكية ومتبلورة"، وقد عبر (هوبهوس/T/Hobhouse) عن ذلك بقوله: «التنمية مفهوم شامل ومعقد، حيث يشتمل على زيادة في الإنتاج بحيث يؤدي ذلك إلى تلبية المتطلبات الجديدة والعدالة في التوزيع ووفرة الخدمات لكل مواطن، كما تعني أيضا دعم العلاقات الإنسانية بإعتبار أن التنمية هي تنمية الناس في علاقاتهم المتبادلة لنشر روح التعاون والإحساس بالمسؤولية بين الجميع في العمل القائم على الحاجات والمصالح المتبادلة بين الأفراد كما أنها حركة إرادية تعتمد على مزيد من الخبرة والتجربة والمعرفة والمهارة على أسس علمية ليعم الرخاء والرفاهية للشعوب».⁽²⁾

وعليه لا بد أن تُجمع عمليات التنمية في إطار خطط شاملة وموزعة وفق ظروف المجتمع من جهة ووفق التطورات الكبيرة والسريعة الحاصلة من جهة أخرى، بحيث تتطابق مع ما ينتظره الناس فعليا منها، وهذا يتطلب إستراتيجية واضحة للتنمية في جميع المجالات وخاصة المجالين الإقتصادي

¹ - عبد الرحيم تمام أبو كريشة: مرجع سبق ذكره، ص 39.

² - كمال التابعي: مرجع سبق ذكره، ص 48.

والإجتماعي، فأهداف المجتمع متعددة ولا بد من الربط بين هذه الأهداف كشرط ضروري لتحقيق هذه التنمية.

وتسعى التنمية بذلك إلى تحقيق الرفاهية الإجتماعية في جميع المجالات وإستغلال كافة إمكانات المجتمع وموارده، وتهيئة البنى الأساسية المادية والطبيعية والبشرية بطريقة رشيدة لتحقيق المصلحة العامة لكافة أفراد المجتمع، وتعتمد في ذلك أساساً على قدرات وطاقات الموارد البشرية كأداة ووسيلة فعّالة وأساسية لنجاحها، لذلك يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المواضيع الحساسة في التنمية، وذلك إنطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في مجال التنمية، كما أنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، فالتنمية تتم بالموارد البشرية ومن أجلها.

إضافة إلى كل ذلك فإن التنمية تعتمد على المشاركة الشعبية كمبدأ ضروري لنجاحها وهي تعني ضرورة مساهمة كل الأفراد في العملية التنموية بمختلف مراحلها، أي ابتداءً من التخطيط لها إلى آخر مراحل تنفيذها، وهي تمس جميع جوانب البناء الإجتماعي (الإقتصادي، السياسي الإجتماعي، الثقافي...)، وهو ما يقتضي تحريك الإنسان المستهدف وجعله يؤمن بأهداف التنمية ومن ثم ضرورة المشاركة في إنجاحها وبذل الجهد المطلوب والتخلي عن روح التواكل والإعتماد على الغير، وبذلك تصل التنمية إلى هدفها الأول وهو إقناع الإنسان بوجوب الإنخراط في الحركة التغييرية لكل ما حوله، برؤية جديدة للمستقبل وبنزعة تضامنية واهية، وبهذا الأسلوب يمكن للتنمية أن تحقق غاياتها من خلال خلق الموارد البشرية المكوّنة، النشطة والمجددة مع الآخرين.

من خلال كل ما سبق يمكننا إستخلاص التعريف الإجرائي الآتي للتنمية وهو: «أن التنمية هي عملية تغيير مستمر تتم بطريقة مخططة ومقصودة، هدفها تغيير الأوضاع السائدة من حالة إلى حالة أحسن، وهي موجهة ونابعة من الإنسان بإعتباره العنصر الفعّال في عملية التنمية وهو هدف التنمية وغايتها».

2-2- الموارد:

نجد هناك تباين كبير بين مختلف التعاريف الواردة بخصوص هذا المصطلح، ولعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى تعدد مقاربات ومقاصد المؤلفين الذين تعرضوا لهذا المفهوم، بحيث يحصره بعضهم في الأصناف الثلاثة التالية: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، بينما يشير آخرون إلى

مخزونات الأصول، في حين يميز البعض الآخر بين الموارد الملموسة أو المادية والموارد غير الملموسة.⁽¹⁾

والموارد تشمل مجموع الأصول، القدرات أو الطاقات، الإجراءات التنظيمية، الخصائص المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة، ويسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها.

من خلال هذا يمكننا تعريف الموارد على أنها: « أصول محسوسة أو غير محسوسة بالمؤسسة وتنقسم إلى: موارد مالية، موارد بشرية، (عدد الأجراء، مستوى التأهيل...)، موارد مادية (وتشمل: الآلات، المخزون، أماكن الإنتاج...)، إضافة إلى الموارد التنظيمية والتكنولوجية.

2-3- الموارد البشرية:

تتكون كل مؤسسة من موارد مادية وأخرى بشرية، لكن هناك إجماع بين المفكرين والباحثين على أن العنصر البشري هو العامل الرئيسي والحاسم في عمليات الإنتاج وفي تقديم الخدمات، حيث أصبح يتوقف نجاح كل مؤسسة على مدى كفاءة، دافعية وفعالية مواردها البشرية لأن هذا الأخير هو المورد الحقيقي لأي مؤسسة فهو يشغل الجزء الأكبر من تنظيمها سواء الإنتاجي أو الإداري، إذ لا يمكن تصور مؤسسة قائمة بذاتها من غير هذا العنصر المهم، وعليه سوف نقوم فيما يلي بعرض بعض التعاريف التي نهدف من خلالها إلى إزالة اللبس حول مفهوم الموارد البشرية.

- من الناحية اللغوية: فإن الموارد البشرية تعني: المَنْهَلُ، الطريق، المصدر، وتعني كلمة مؤرَد لغة المنبع.⁽²⁾

إذًا فالموارد البشرية من الناحية اللغوية تعني المنبع، والمصدر بمعنى أصل الشيء .

- والموارد البشرية كإصطلاح هو حديث نسبياً، ذلك أنه حلّ تدريجياً محل إصطلاح القوى العاملة أو الموظفين Personnels الذي كان سائداً من قبل، ولقد شكلت سنة 1970 تاريخ هذا التحول التدريجي، وذلك حينما أقدمت "الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد" وهي أكبر منظمة متخصصة في

¹- ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص79.

²- إبراهيم مذكور : معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص14.

مجال الإدارة على تغيير المصطلح إلى "إدارة الموارد البشرية" وذلك تماشيًا مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة التي تضطلع بها الموارد البشرية في نطاق المؤسسات.⁽¹⁾

فإدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع تختص بشؤون الإستخدام الأمثل والفعل للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمؤسسة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل إضافة إلى إدارتها وتنظيمها بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.

ففي ضوء أهمية العنصر البشري في المؤسسة لم يعد يُستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال كما كان سائدًا، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته ومكانته ودوره الفعّال في المؤسسة، وبإعتباره أحد أهم الأسباب التي أدت إلى تغيير المصطلح إلى الموارد البشرية لأن الأفراد هم المورد الحقيقي للمؤسسة وبدونه تفقد الأصول المادية فعاليتها ودورها وبه نستطيع إستغلال الموارد الطبيعية وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة بما يضمن بقائها وإستمرارها. يشير مفهوم الموارد البشرية إلى: «جميع الأفراد في المجتمع ذكور وإناث القادرين على العمل والإنتاج أو الذين ينتظر دخولهم سوق العمل في فترة معينة، وبمعنى أكثر شمولاً فإن الموارد البشرية تشمل كل المهارات، المعارف والقدرات التي يملكها البشر فعلاً، أو الطاقات الكامنة المتاحة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية في المجتمع، ومعنى ذلك أن الموارد البشرية لا تقتصر فقط على السكان الذين هم في سن العمل فحسب، بل تشمل أيضًا المشاركة الفعلية والكاملة المتوقعة في مجال التنمية الإقتصادية والإجتماعية من جانب جميع أفراد المجتمع، وحسب المعيار الجديد لقياس درجة الإزدهار في البلدان المختلفة الذي أعلنه البنك الدولي فإن الموارد البشرية تمثل نسبة أكبر من الثروة الحقيقية وأن الدول الأغنى هي التي عادة ما تستثمر أكثر في الموارد البشرية».⁽²⁾

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الموارد البشرية في أي مجتمع تمثل جميع سكانه القادرين على العمل والإنتاج فهي تشمل الجنسين من جميع الأعمار وجميع المستويات، فالموارد البشرية تشمل كل المهارات، المعارف والقدرات التي يملكها فعلاً هؤلاء الأفراد والتي من خلالها يستطيعون المشاركة

¹ - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص ص، 14، 15.

² - جميل طاهر، صالح العصفور: الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ط1، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 1996، ص130.

في العملية التنموية بمختلف مراحلها، إضافة إلى ذلك فهي تشمل الطاقات الكامنة أي الغير مستغلة المتاحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع والتي تحتاج إلى إهتمام وتطوير، والأهم من ذلك أنها تحتاج إلى فرصة حتى تستطيع إظهار قدراتها وإثبات وجودها ومن ثم إستغلالها أحسن إستغلال بما يخدم أهداف المجتمع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالموارد البشرية لا تقتصر فقط على السكان الذين هم في سن العمل، بل تشمل جميع أفراد المجتمع، كل حسب سنه ومستواه، ووظيفته في المجتمع، إضافة إلى الدور المتوقع أن يقدمه هؤلاء في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد تبين أن الموارد البشرية في البلدان المتخلفة تمثل نسبة أكبر من الثروة الحقيقية وذلك حسب المعيار الجديد لقياس درجة الإزدهار في البلدان المتخلفة الذي أعلنه البنك الدولي، ويمكن أن نرجع ذلك إلى عدم إستغلال كل الموارد البشرية التي تتكون منها هذه المجتمعات، وهذا بدوره يرجع إلى مجموعة من الأسباب أو المعوقات التي تحول دون ذلك ومن بينها ما يلي: زيادة معدلات النمو السكاني، إنتشار الأمية، سوء التخطيط، نقص الكفاءة والمهارة، سوء توزيع الثروة، إضافة إلى إحتكار السلطة أو الإضطهاد السياسي... .

هذه من بين أهم المعوقات التي تؤدي إلى عدم إستغلال كل الموارد البشرية في البلدان المختلفة، لذلك كان لابد عليها أن توجه إهتمامها أكثر إلى الموارد البشرية وأن تركز أكثر على عناصر التنمية البشرية أي مختلف الأوضاع التي تميز هذه البلدان وهي (الأوضاع السكنية الصحية، أوضاع العمل، التعليم، الأوضاع التكنولوجية، الأوضاع الإدارية...) والتي يمكن من خلالها القضاء أو التقليل من المعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الإستغلال الأمثل للموارد البشرية لأي مجتمع. إضافة إلى هذا فقد أعلن البنك الدولي أن الدول الأغنى هي التي عادة ما تستثمر أكثر في الموارد البشرية، أي الإستغلال الأمثل لكل مواردها وذلك من خلال الإهتمام بتطوير قدرات أفرادها وكفاءتهم وتنميتهم وتوفير كل الظروف والعوامل التي تساعد على النمو الصحي والسليم من جهة، ومن جهة أخرى تستثمرهم كل حسب إمكانياته وقدراته وإختصاصه.

هناك تعريف آخر يسوقه: أحمد زكي بدوي حيث يرى أن الموارد البشرية هي: « ذلك الجزء من السكان الذي يمكن إستغلاله في النشاط الإقتصادي، وتمثل الموارد البشرية لأي دولة أثمن الموارد الطبيعية وأغلاها بحكم ما تمتاز به من إمكانات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى».⁽¹⁾

¹ - أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص202.

على خلاف التعريف السابق الذي يرى أن الموارد البشرية هي جميع الأفراد في المجتمع والطاقات الكامنة المتاحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، نجد أن أحمد زكي بدوي إعتبر أن الموارد البشرية هي ذلك الجزء من السكان الذي يمكن إستغلاله في النشاط الإقتصادي، فبالإضافة إلى أنه إعتبر الموارد البشرية جزء فقط من السكان نجد أنه ركّز على النشاط الإقتصادي كمجال وحيد لإستغلال هذه الموارد، وتمثل الموارد البشرية حسب رأيه أثمن الموارد وأغلاها ذلك لأن البشر هم الثروة الحقيقية لأي مجتمع وهم الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، فرأس المال البشري محرك أساسي للنمو الإقتصادي، فقد ركزت الدراسات الحديثة للتنمية الاقتصادية على الإستثمار بالعنصر البشري بوصفه مفتاحًا للنمو الإقتصادي فعن طريق موارد بشرية ماهرة وكفأة وقادرة على إستيعاب التغير التكنولوجي والإقتصادي ومواكبته يمكن تحقيق تنمية في جميع المجالات وذلك من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.

يمكن أن تعني الموارد البشرية كذلك: « تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين، ذوي المهارات والكفاءات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين بأداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع»⁽¹⁾.

إضافة إلى ذلك فالمورد البشري هو: « الذي من شأنه أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة فدون هذه المهارات والمعارف يصبح الفرد عاجزًا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك ولكي يصبح الفرد موردًا لابد من إمتلكه الخبرة، المهارة، القدرة والإستعداد لأداء مهام متخصصة»⁽²⁾.

من خلال هذا يلاحظ أن كلا التعريفين إعتبر الموارد البشرية مجموعة من الأفراد ذوي قدرات ومهارات معينة والتي بدونها يصبح الفرد غير قادر على إحتلال مركز معين أو أداء الأدوار المنوطة به على أكمل وجه، لابد على هؤلاء الأفراد كذلك من إمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والإستعداد لأداء مهامهم ودفع عجلة التنمية في جميع المجالات.

¹ - محمد فتحي: 766 مصطلح إداري (إيضاح وبيان)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص233.

² - رواية حسن : مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 2003، ص 29.

في سياق آخر تعرّف الموارد البشرية أيضًا بأنها: «جميع الأفراد والعاملين في المؤسسات ويشمل ذلك: المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين، الفنيين، المستخدمين والموظفين (الدائمين وغير الدائمين، الوطنيين والأجانب) الذين تستخدمهم تلك المؤسسات، ويتمثل مجال الإهتمام هذا في مجموع طاقات أولئك الأفراد، كفاءاتهم، إستعداداتهم، قدراتهم، معارفهم، مهاراتهم إتجاهاتهم، قيمهم وكذلك خصائصهم الديمغرافية».(1)

إضافة إلى ذلك «فالموارد البشرية هي بمثابة تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة وهي تضم كل الأفراد العاملين في هذه المؤسسة من مختلف الجنسيات».(2)

إعتبر هاذين التعريفين الموارد البشرية جميع الأفراد والعاملين في المؤسسات، فالعمال في المؤسسة ينقسمون إلى فئات حسب مهامهم، إختصاصهم ومسؤولياتهم، فهناك الإداريون، التقنيون الأعوان... الخ، وكلهم يستطيعون المشاركة في الأنشطة والمهام، فالإهتمام هنا ليس مرتبط بمكانة هؤلاء في المؤسسة أو الوظيفة التي يحتلونها وإنما بمستوى طاقاتهم وإستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم، إضافة إلى الإهتمام بكيفية الحفاظ عليهم ورفع مستوى آدائهم وتهيئتهم للعمل عن طريق تهميتهم وتدريبهم وتكوينهم بما يتماشى والتطورات الحاصلة حتى يستطيعون مواكبتها، من هنا تظهر حاجة المؤسسة إلى أفراد ذوي كفاءات عالية تتوفر فيهم القدرة على النهوض بأعباء الوظيفة وأدائها وفقا للطرق والأساليب الجديدة في مختلف مجالات العمل حتى يتمكنوا من التخطيط لحاجات المؤسسة المستقبلية وتنفيذ هذه الخطط بروح أكثر علمية وإندفاعية.

إضافة إلى ذلك لابد من الإهتمام بثقافة هؤلاء وقيمهم وخصائصهم الديمغرافية ومحاولة إدماجهم وجعلهم كتلة واحدة تربطهم مصلحة مشتركة وأهداف محددة مع الأخذ بعين الإعتبار حاجات هؤلاء الأفراد التي لابد من إشباعها سواء داخل أو خارج المؤسسة، لكن تبقى الحاجة للإحترام والتقدير من أهم الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها مهما إختلفت جنسياتهم وثقافتهم وخصائصهم الديمغرافية حتى يشعروا بأهميتهم داخل المؤسسة، فمن خلال هذا يستطيعون إستثمار كل طاقاتهم وإمكانياتهم وقدراتهم في مجال عملهم وبالتالي سيساهمون بشكل فعّال في تحقيق أهداف الجماعة لأن كل ما

¹ - عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية

المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 108.

² - محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، لبنان، 2002، ص 84.

يمكن أن يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد سوف يحفزهم أكثر على العمل والمشاركة مع الآخر لتحقيق الأهداف المسطرة.

كما ذكرنا سالفًا فإن نجاح أي مؤسسة وبقاؤها وديمومتها مرتبط بالموارد البشرية التي تحتويها هذه المؤسسة وبمدى فعاليتها وكفاءتها، وبقدرة المؤسسة على تسييرها وتنميتها والحفاظ عليها، والكفاءة البشرية تختلف من شخص لآخر، فقد ترتبط الكفاءة بما يملكه الفرد من معارف في ميدان معين كالتمويل، التسويق، الترويج، الخ، أو ترتبط بمؤهلاته، أو إدراكه لذاته وإحساسه بالمسؤولية تجاه منصبه إما كقائد أو عضو في فريق عمل، ترتبط كذلك الكفاءة بصفات العبقورية التي قد تتوفر في الموارد البشرية، وهي السلوكيات وردات الفعل أثناء مواقف معينة في العمل كذلك هي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة، إضافة إلى ذلك هناك من الكفاءات تلك المرتبطة بدوافع الأفراد وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل: دوافع الإنجاز أو الانتماء هذه الدوافع التي من شأنها زيادة ارتباط الأفراد بالمؤسسة مما يؤدي إلى عملهم الدائم والمستمر والجاد على خدمة أهداف هذه الأخيرة.

وبمناسبة الحديث عن الكفاءات البشرية نجد أنها من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في ميادين علم النفس، الإدارة، التسيير وغيرها، ومن أهم البحوث التي أجريت حول هذا الموضوع نجد بحوث **ماك كليند Mc. Clelland** الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل، ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل، وقد اعتبرها (**ماك كليند Mc. Clelland**) تتوزع على خمس فئات أو أبعاد وتتمثل فيما يلي: المعارف، المؤهلات، إدراك الذات، صفات العبقورية والدوافع.

معنى هذا أن الكفاءة ليست مرتبطة بالمعارف والمؤهلات فقط كما هو معروف، وإنما مرتبطة كذلك بأنماط أخرى منها : إدراك الذات، صفات العبقورية والدوافع إذ أثبتت هذه الأخيرة أداء أحسن أثناء العمل.

بالنسبة ل**ماك كليند** فإن المعارف والمؤهلات توصف بالكفاءات الأساسية حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فاعلين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تُكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تتدرج فيما أسماه بالكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.⁽¹⁾

¹ -Levy-Leboyer C : La gestion des compétences, les éditions d'organisations, paris, 1996, p42.

فالكفاءات إذاً تمثل سلوكيات ودوافع تختلف من فرد لآخر وبذلك يكون البعض أكثر كفاءة من البعض الآخر في التعامل مع المواقف والوضعيات في مكان العمل، وهي تتراوح بين الكفاءة الأساسية والتي يتطلبها كل منصب دون إستثناء حتى يستطيع الأفراد إثبات فعاليتهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، والكفاءات التفاضلية والتي نستطيع من خلالها التمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

وخلاصة القول أن المناصب التي يشغلها الأفراد مهما اختلف مستواها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم حتى تتحقق أهداف هذه الأخيرة.

باختصار يتضح من خلال هذا العرض الذي خصصناه لمفهوم "الموارد البشرية" أن هذه الأخيرة تعني الأفراد المنخرطين في العمل سواء أكان العمل إدارياً، إنتاجياً أو فكرياً...، ومهما كانت مستوياتهم التنظيمية وقدراتهم الفكرية والبدنية، شريطة أن يلتزموا بتحقيق الأهداف التي ترسمها المؤسسة التي ينتمون إليها، ووفقاً لمقاييس ومحددات معينة.

إن قوة الموارد البشرية وفعالية أدائها تعني قوة المؤسسة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والإستمرار لها ومواكبة كل التطورات والتحولات السريعة التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية.

2-4- تنمية الموارد البشرية:

يعتبر موضوع التنمية من المواضيع الهامة التي ما تزال تشغل إهتمام الكثير من المفكرين والقادة السياسيين في مختلف الدول خاصة النامية منها، وذلك لأهمية هذه العملية في إحداث التطور وتحقيق الانتقال النوعي والكمي للمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة، ولكن هذا الانتقال لا يمكن إحداثه بواسطة موارد بشرية تعاني الضعف والقصور أو تقتصر إلى المعرفة والكفاءة العلمية والخبرة اللازمة لأن البشر هم الثروة الحقيقية لأي دولة، لذلك فإن قدراتها تكمن فيما تمتلكه من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على التكيف والتعامل مع أي جديد بكفاءة وفعالية.

وفيما يلي سوف نأتي على ذكر أهم المفاهيم المتعلقة بمسألة تنمية الموارد البشرية:

لقد أولت الأمم المتحدة إهتماماً خاصاً بالتنمية البشرية فمع مطلع التسعينات أصدر البرنامج الإنمائي التابع لها تقارير بخصوص هذه القضية، ويعتبر تقرير التنمية البشرية لسنة 1990 الأهم لأنه أعتبر تعريفاً شاملاً لمفهوم تنمية الموارد البشرية وقد جاء فيه ما يلي: «تنمية الموارد البشرية هي عملية توسيع لخيارات الأفراد، ومن حيث المبدأ هذه الخيارات يمكن أن تكون مطلقة ويمكن أن تتغير

بمرور الوقت، ولكن الخيارات الأساسية الثلاثة على جميع مستويات التنمية البشرية هي أن يعيش الأفراد حياة مديدة وصحية وأن يكتسبوا معرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائقة، ولكن التنمية البشرية لا تنتهي عند ذلك... فالخيارات الإضافية تتراوح من الحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى التمتع بفرص الإبداع والإنتاج والتمتع بالإحترام الذاتي الشخصي وبحقوق الإنسان المكفولة»⁽¹⁾.

من خلال هذا نلاحظ أن الأمم المتحدة قد سلطت الضوء على قضايا عديدة إن لم نقل جل القضايا المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، فوفق التعريف السابق للتنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات الناس المطلقة من جهة والمتغيرة من جهة أخرى، ولكن هناك ثلاث خيارات أساسية وهي الأكثر أهمية في مجال الإهتمام بتنمية الموارد البشرية أولى هذه الخيارات هي أن يعيش الأفراد حياة مديدة وصحية، حيث لا يمكن الحديث عن تنمية موارد بشرية في مجتمع تسوده الأمراض والأوبئة، فالخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية سواء في مرحلة الوقاية أو العلاج لذلك لابد من الإهتمام بهذا الجانب من خلال تطوير القطاع الصحي وكل ما يتعلق به من مرافق ونقل وتوفير المياه الصالحة للشرب والتغذية المناسبة والصحية والتي تمكنه من العمل بحيوية ونشاط وفي المقابل فإن سوء التغذية يؤثر سلباً على البنية الصحية للفرد ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج، إضافة إلى ذلك ضرورة توفير بيئة نظيفة وخالية من التلوث والأمراض وكافة المؤثرات التي من شأنها أن تضر الفرد وتقلل من عطائه وأهميته.

لكن الإهتمام بالعناصر السابقة سيؤدي إلى حماية الأفراد ووقايتهم من الأمراض مما يجعلهم فاعلين في المجتمع وبالتالي يتسنى لهذا الأخير الإستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم لأطول مدة ممكنة. وثاني الخيارات هي أن يكتسبوا معرفة، فالتعليم يعتبر الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية من خلال تزويدهم بالمعارف اللازمة والمناسبة كل حسب إختصاصه وقدراته، لذلك فنوعية التعليم وأنظمته ومضمونه ومدى إرتباطه بالبيئة الخارجية يلعب دوراً في تكوين الموارد البشرية المطلوبة كما ونوعاً، وتؤثر السياسات التعليمية على نوعية وتركيبية اليد العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل بمعنى مدى التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة فالتعليم يعمل على زيادة

¹ - الأمم المتحدة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1990، وكالة الأهرام للتوزيع، القاهرة، مصر، 1991، ص 01.

الإمكانات الإبداعية للأفراد في مختلف جوانب الحياة وبالتالي زيادة مساهمتهم في التنمية اعتمادًا على العناصر المعرفية المكتسبة.

أما الخيار الثالث الذي وضعته الأمم المتحدة هو أن تحصل الموارد البشرية على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق، ويقصد بذلك الموارد المادية المطلوبة التي تمكن الأفراد من العيش حياة لائقة وسليمة في جميع المجالات.

ولكن التنمية البشرية حسب الأمم المتحدة لا تنتهي عند الخيارات الثلاث المذكورة سالفًا وإنما هناك خيارات إضافية تتراوح بين الحرية السياسية والإقتصادية والإجتماعية إلى التمتع بفرص الإبداع والإنتاج والتمتع بالإحترام الذاتي وبحقوق الإنسان المكفولة.

وتمثل الحرية عامل مهم في مفهوم التنمية البشرية وتتضمن الحريات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية، تعتبر الحرية السياسية الأهم من بين الحريات المذكورة فهي المحدد الأساسي لها، ذلك لأن البلد المستعمر مثلاً لا يمكن أن يتمتع بحرية إقتصادية أو إجتماعية ولا حتى ثقافية لكن العكس صحيح فالبلد المستقل يمكن أن يحقق حرية إقتصادية وإجتماعية وثقافية إلى جانب الحرية السياسية وهذا طبعاً بشيء من الإرادة والتخطيط، ومن العناصر الأساسية التي لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار وأن يتم التركيز عليها عند التخطيط في المجال السياسي هي: المحافظة على سلامة الفرد الجسدية، سيادة القانون، حرية التعبير، المشاركة السياسية وتكافؤ الفرص وهذه العناصر الخمسة يمكن كذلك ربطها بمؤسسات المجتمع الرئيسية التي تحمي -أو تنتهك- حقوق الإنسان ومن ثم فإن الهيئة التشريعية مسؤولة عن المشاركة السياسية، والفرع التنفيذي مسؤول عن تكافؤ الفرص والهيئة القضائية مسؤولة عن سيادة القانون وسلامة الفرد الجسدية، والسلطة الرابعة أي المجتمع المدني والصحافة يمثلان وسيلتين هامتين لحرية التعبير بما في ذلك حرية تكوين جمعيات وحرية الحركة.⁽¹⁾

إضافة إلى ذلك فالحرية السياسية توفر للأفراد الراحة النفسية من خلال العيش في كنف الحرية والديمقراطية إلى جانب الحرية السياسية هناك كذلك الحرية الإقتصادية والتي إعتبرتها الأمم المتحدة ثاني الخيارات الإضافية والعوامل المهمة في تنمية الموارد البشرية، فمن خلال القطاع الإقتصادي يمكننا الإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية المحلية عن طريق تكوين مؤسسات إقتصادية عامة وخاصة توفر مناصب شغل وتعمل على إمتصاص البطالة من المجتمع، وبالتالي فهي تعطيهم فرصة

¹ - Rapport Mondial sur le développement humain, 1992, p p 29,30.

لإبراز قدراتهم وإمكانياتهم كل حسب اختصاصه وفي المقابل التقليل من نسبة العمالة الأجنبية التي أخذت شيئاً فشيئاً تستحوذ على مكانة ودور الأفراد المحليين.

وكما أن الحرية الاقتصادية تؤثر على تنمية الموارد البشرية فإن هذه الأخيرة تؤثر فيها كذلك فالموارد المؤهلة ستؤثر على النمو الاقتصادي بشكل إيجابي ذلك لأن توفر هذه الموارد سيعمل على زيادة الإنتاج من السلع والخدمات، إما من خلال تحسين أسلوب الإنتاج وإما من خلال تبني سياسة إنتاجية أكثر ملائمة، وهذا بدوره سيعود بالفائدة على الموارد البشرية عن طريق تحقيق متطلبات الأفراد الاستهلاكية والخدماتية إضافة إلى رفع مستوى الدخل الفردي وتحقيق الرفاهية المادية مما يساعدهم على العمل المستمر والجاد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع من جهة، والعمل كذلك على رفع إمكانياتهم وزيادة معارفهم لمواكبة التطورات الحاصلة من جهة أخرى.

ولا تكفي تنمية الموارد البشرية بالحرية السياسية والاقتصادية بل تتعداهما إلى الحرية الاجتماعية والتمتع بفرص الإبداع والإنتاج والتمتع بالإحترام الذاتي وبحقوق الإنسان المكفولة.

هي نقاط مهمة أولتها الأمم المتحدة أهمية كبيرة واعتبرتها ضرورة من ضرورات تنمية الموارد البشرية، بالنسبة للمجال الاجتماعي هناك عدة شروط تساعد على ذلك منها: العمل على تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المجتمع هذه العلاقات التي تجعل الأفراد مجموعة واحدة وتعمل على تنمية روح التعاون بينهم في المحيط الذي يعيشون فيه وتحفزهم على الإنتاج أكثر وعلى المساهمة الفعالة في خدمة مجتمعهم عامتاً ومؤسساتهم خاصة والعمل بكل جهد وفعالية للنهوض بهم، إضافة إلى ذلك العلاقات الإنسانية تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والصحية بشكل متوازن ومتسق والظروف التي يعيشها السكان، وهو ما يجعلهم يشعرون بضرورة الإقلاع عن العلاقات القديمة وإنشاء علاقات سليمة في كل مجالات الحياة فالقيام بأي عمل يحتاج إلى العديد من العلاقات الاجتماعية التي يتفاعل من خلالها الأفراد مع بعضهم بعض وذلك من خلال أدوارهم الوظيفية، فطبيعة تلك العلاقات وقوتها تؤثر على كفاءة العملية الإنتاجية والروح المعنوية والرضا المهني.

وهكذا تبدو مسألة العلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً وكبيراً في تحفيز الناس على النظر إلى الأمام وتبديل سلوكهم واتجاهاتهم نحو العديد من الظواهر والموضوعات وتدفعهم إلى الإيمان بضرورة تجاوزها أو تخطيها وبناء علاقات اجتماعية ونظرة اقتصادية جديدة نابعة من صنع الإنسان لمصيره بنفسه وقدرته على الخلق والإبداع والتجديد دون إهتزاز أو إختلال في البناء السوسيوثقافي له، بمعنى

العمل في خضم ذلك على المحافظة على الثقافة الوطنية وحمايتها من الهيمنة الثقافية الأجنبية المفروضة من قبل العولمة والعمل الدائم والمستمر على تنمية الأفراد إنطلاقاً من ثقافتهم وعاداتهم ومبادئهم وخصائصهم، وفي المقابل ترك الظواهر السوسيوثقافية المرضية وغير السوية التي تهيمن على ذهنيات وسلوكيات الأفراد وتؤدي إلى عدم تقبلهم وإستجابتهم للتغيير والشعور بالعجز على مواجهة الظروف الجديدة، وبذلك يشعر الفرد أنه المقصود من التنمية فيعمل جاهداً على إثبات وجوده وتخطي الصعوبات وتجعله يتحرك ذاتياً ومن الداخل بروح تتضمن كمّاً هائلاً من التحدي للواقع وتوظيف كل أسباب النهوض من خلال العمل الجاد والمستمر على رفع إمكانياتهم وزيادة قدراتهم وتنمية أنفسهم وبذلك التغلب على كل العراقيل والصعوبات لأنها تمثل مظاهر التخلف والبؤس.

من جهة أخرى هناك عوامل أخرى لنجاح عملية تنمية الموارد البشرية وهي أن يتمتع الفرد بالاحترام الذاتي وبحقوقه المكفولة والأهم من ذلك أن يتمكن من إشباع حاجاته مهما اختلفت ومهما كانت بسيطة وهي تحديداً حاجات نفسية وأمنية وإنسانية... وعلى قمة هذه الحاجات تحقيق الذات Self Actualisation وهي نفسها الحاجات التي تحدث عنها أبراهام ماسلو Abraham Maslow حول ما أسماه تسلسل الحاجات Hierarchy of Needs وتتلخص نظريته في أن الإنسان يسعى لإشباع حاجة أكثر تقدماً في سلسلة الحاجات عندما يكون قد أشبع حاجة أدنى في تسلسل حاجاته التي هو حقيقة مؤهل لإشباعها، وبذلك يشعر الفرد بالاحترام والتقدير ويشعر بوجوده كفرد واعي وقادر ومساهم في بناء مجتمعه لما يحمله هذا الفرد من قدرات ومواهب وإمكانيات تجعله محل الثقة التي وضعت فيه من خلال هذا يُترك له مجال الإبداع والإنتاج لأن الناس كما نعلم يستثابرون للعمل لإشباع حاجات تتدرج من الأساسية والبسيطة إلى المتقدمة والمعقدة.

إذاً من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة متبادلة بين الحرية السياسية والحريات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والأهم أننا لا يمكن أن نقصي أيّاً منها عند التخطيط لتنمية الموارد البشرية على اعتبار أن كل واحدة تهتم بجانب مهم من جوانب حياة الفرد وكل واحدة منها تؤدي إلى إشباع حاجة من حاجاته الجسمية والنفسية والمعرفية وغيرها، وهي مجتمعه تؤدي إلى تكوين إنسان متكامل من جميع النواحي، وبدونها يكون هناك إختلال وعدم توازن ولن نصل إلى تنمية الأفراد بصورة فعّالة ومتكاملة، ومنه فإن إيلاء الأمم المتحدة الإهتمام بهذه الحريات وتركيزها على هذه العناصر في تنمية الموارد البشرية ليس من فراغ وإنما ليقينها بأهميتها الكبيرة في تجسيد الجو والظروف المناسبة لهذه الموارد حتى تنمو وتتطور وتتكون بشكل علمي وسليم.

لقد جاء مفهوم التنمية البشرية على النحو السابق أكثر إتساعاً وشمولاً عن تلك المفاهيم التنموية التي سادت بعد الحرب العالمية الثانية وحتى نهاية الثمانينات والتي كانت ترى أن التنمية تقتصر على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات مادية إذ كلما إستطاع الفرد أن يحصل على المزيد من تلك السلع والخدمات كلما إرتفع مستوى معيشته وبالتالي زادت رفاهيته وهنا تتحقق التنمية ومع توسع مفهوم التنمية ليشمل غايات وأهداف أخرى إضافة إلى الأهداف الإقتصادية أصبحت تنمية الموارد البشرية ترتبط بدرجة رفاهية حياة الأفراد وليس حياتهم فحسب، وهو ما أكدت عليه الإصدارات المتوالية من تقارير التنمية البشرية للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، حيث ناقشت العديد من القضايا ذات العلاقة الوطيدة، بهذا المفهوم ومن أهمها: المشاركة الشعبية في التنمية، المساواة بين الجنسين، الأمن البشري، التنمية البشرية ومحاربة الفقر، حقوق الإنسان العولمة،... إلخ، وزيادة على هذا فقد وسعت الأمم المتحدة مفهوم التنمية البشرية ليشمل مجالات أخرى ومنها: الحقوق السياسية، الحريات الإعلامية، مشاركة المرأة في جوانب الحياة، المساواة بين الجنسين، حماية البيئة... إلخ.

وإضافة إلى تعريف الأمم المتحدة لتنمية الموارد البشرية هناك مجموعة أخرى من التعاريف التي تناولت المفهوم من زوايا أخرى لا يقل دورها وأهميتها في مجال تنمية الموارد البشرية ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

✓ تنمية الموارد البشرية هي: «إعداد وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قوة عمل قادرة على القيام بالمهام الإنتاجية ورفع الكفاءة الإنتاجية لذلك الجزء منها الداخل في سوق العمل بالفعل، وتتم تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب وزيادة وعي القوة البشرية وتزويدها بالوسائل التكنولوجية الحديثة وتحسين أساليب إدارتها»⁽¹⁾.

✓ وفي سياق آخر تعرف بأنها: «إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق وإحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور إستغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده»⁽²⁾.

¹ - جميل طاهر، صالح العصفور: الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول

الخليج العربية، ط1، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1996، ص122.

² - موسى اللوزي: التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص87.

رُكِّز هاذين التعريفين على تنمية الموارد البشرية في كونها إعداد وتهيئة القوى البشرية من خلال زيادة معارفهم وقدراتهم وكفاءاتهم، وهذا لا يتم إلا من خلال عمليتي: التعليم والتدريب فالتعليم هو نشاط مستمر لتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والإتجاهات الحديثة التي تجعله مؤهلاً لأداء عمل ما، من جانب آخر فإن المعرفة أصبحت المحرك الرئيسي لعملية التنمية وعنصرًا هامًا من عناصر المنافسة وأصبح العنصر البشري المؤهل من أهم محدداتها، لذلك يعتبر التعليم من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية.

العملية الثانية التي تم التركيز عليها والتي لا تقل أهمية عن التعليم هي: التدريب الذي يعتبر من أهم محاور تنمية الموارد البشرية وسبب رئيسي من أسباب نجاحها، والتدريب هو نوع من التعلم وإكساب المهارات والخبرات والمعارف المتعلقة بمهنة معينة، ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد فحسب بل يشمل كل عمال المؤسسة بمختلف درجاتهم وإختصاصاتهم لأن التدريب يهدف إلى تكييف المستخدمين مع وظائفهم ومع مختلف إحتياجات المحيط المتغيرة بإستمرار والحفاظ على المؤهلات التي تساعد العمال على أداء أعمالهم على أكمل وجه، وهو يعمل كذلك على زيادة كفاءتهم الإنتاجية ويساعد على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة وبهذا يبرز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية. وبذلك أضحت التعليم والتدريب من أهم عوامل إستمرار المؤسسة ومن أهم محاور تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتهم ليكونوا قادرين على تحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الإرتقاء بمستوى المؤسسة وأهدافها ويضمن مكانتها من خلال قدرتها على مواجهة التغيرات المستمرة والمتجددة.

● من جهة أخرى نجد أن تنمية الموارد البشرية هي: « عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة».⁽¹⁾

الملاحظ على هذا التعريف أنه إعتبر تنمية الموارد البشرية عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة، وهذا يعني ضرورة التخطيط في مجال تنمية الموارد البشرية وذلك لتكوين نظرة

¹ - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص438.

متكاملة للقضايا الواقعية والظروف التي تواجهها، ويعتبر تخطيط الموارد البشرية أصعب من تخطيط الموارد المادية وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- الإختلاف الكبير بين الناس (عادات، تقاليد، تفكير، طموحات...).

- صعوبة توجيه الناس والتحكم فيهم.⁽¹⁾

إذاً فالتخطيط في مجال تنمية الموارد البشرية يعد خطوة مهمة وأساسية وهو عبارة عن عملية تقدير مستقبلية تبدأ بوضع الأهداف المتوقعة من عملية تنمية الموارد البشرية ثم إعداد الخطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية الموجودة بين الناس وإختلاف درجات تقبلهم للتغيير والتجديد، ثم أخيراً توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق ذلك.

الهدف الأساسي من وراء عملية التخطيط هاته هو تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكات ومهارات جديدة من جهة، ومن جهة أخرى إكسابهم القدرة على التأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات، خاصة وأن السنوات الأخيرة إتسمت بتسارع التطورات ودخول العالم بأسره حيزاً جديداً من التطور تتسارع فيه الخطى والتطورات التكنولوجية والتقنية في إطار العولمة.

- كما تعرّف تنمية الموارد البشرية بأنها: «عملية زيادة أوجه المعرفة والإمكانات والمهارات لدى أفراد المجتمع، وتعبير تنمية الموارد البشرية هو تعبير شامل وواسع يتضمن الإختيار والتوظيف، وما يرتبط بهما من تكوين وتعليم للقوى العاملة على مستوى الدولة».⁽²⁾

الملاحظ أن التعاريف السابقة إتفقت على نقطة مهمة وأساسية وهي أن تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة أوجه المعرفة وتطوير مهارات وكفاءات الأفراد من أجل رفع مستوى تأهيلها على إعتبار أنها أولى المبادئ التي يتم التركيز عليها عند التخطيط لتنمية الموارد البشرية وهو ما أكد عليه هذا التعريف إضافة إلى هذا فقد إعتبر أن تنمية الموارد البشرية هو تعبير شامل وواسع يتضمن الإختيار والتوظيف وما يرتبط بهما من تكوين وتعليم للقوى العاملة.

كخلاصة لما سبق يمكن القول أن نجاح التنمية الشاملة بجميع أشكالها يتوقف أساساً على قدرات وإمكانات الموارد البشرية، كذلك إن إستغلال الموارد المتاحة مادياً أو تكنولوجيا يرتكز بدرجة كبيرة على مدى كفاءة الموارد البشرية، فالأفراد هم العنصر الهام في تطوير المؤسسات لذلك لا بد من

¹ – Derek Torrington and Laura Hall : Human Ressource Management, 4TH édition, prentile Hall, New Jersey, 1998, p64.

² – محمود جمال برعي: فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1970،

الإهتمام بهم من خلال تعليمهم وزيادة معارفهم وتكوينهم وترقية مكانتهم في المؤسسة ثم في المجتمع بصفة عامة، وهذا ما ركّزت عليه مجمل التعاريف السابقة لتنمية الموارد البشرية.

أخيراً يمكن القول أن المقصود بتنمية الموارد البشرية هو زيادة المعرفة، المهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم إنتقاؤها في ضوء ما يجري من إختبارات مختلفة بغية رفع كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

فتنمية الموارد البشرية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية مثل تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات، بل تمتد إلى أبعد من ذلك حيث الإنتفاع بها سواء في مجال العمل من خلال توفر فرص الإبداع أو التمتع بوقت الفراغ أو الإستمتاع بإحترام الذات وضمان حقوق الإنسان، أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الإقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، ونظراً لكل ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية توجّهاً إنسانياً للتنمية الشاملة المتكاملة.

ثانياً/ الإجراءات المنهجية:

تعتمد مختلف الدراسات والبحوث العلمية والسوسيولوجية على إتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة التي تساعد على معرفة جزئيات عناصر موضوع الدراسة وضمان التعمق أكثر في دراسة الظاهرة، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية وعلمية في الوقت نفسه، وهذا يتطلب تبيان مختلف الأساليب والطرق المستخدمة وكيفية تطبيقها، إضافة إلى ضرورة تحديد المجال المكاني للظاهرة المدروسة بغرض الوقوف على الحقائق كما هي في واقع المجتمع المدروس.

وسيتّم في هذا الصدد التطرق إلى مختلف الأسس المنهجية للدراسة بدءاً بالمنهج المستخدم والأدوات المستعملة في جمع البيانات إضافة إلى المجال البشري والزمني للدراسة.

1- المنهج المستخدم:

يرتبط تحديد الأسلوب أو المنهج العلمي الذي يستخدمه ويطبقه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة، بمعنى أن طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوعية الإجراءات المنهجية لأي عمل علمي.

ومن هنا جاءت دراسة موضوع "واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر" دراسة ميدانية على مؤسسة "سونلغاز" بولاييتي عنابة وقالمة، فهذه الدراسة تهدف إلى الكشف، عن الواقع الحقيقي لتنمية الموارد البشرية من خلال التعرف على مختلف الأساليب والطرق والإجراءات المتبعة في ذلك ونظراً لطبيعة هذه الدراسة فقد كان لزاماً إستخدام المنهج "الوصفي التحليلي" باعتباره يناسب طبيعة الدراسة

وكذا الأهداف المسطرة لها، ولأنه يستخدم لدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، علاقاتها والعوامل المتبادلة والمؤثرة في الظاهرة محل الدراسة، وهو يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون للوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.⁽¹⁾

فالدراسات الوصفية تستهدف تقرير خصائص معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لإستخلاص دلالاتها.⁽²⁾

ومن هذا المنطلق فإن دراستنا تندرج ضمن الدراسات الوصفية، لأنها تهدف إلى وصف وتحليل واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال التركيز على بعض السياسات المعروفة في مجال تنمية الموارد البشرية وهي: التدريب والتحفيز، ومدى تطبيقها من طرف المؤسسة، إضافة إلى تحليل مكانة العنصر البشري ضمن مخططاتها وأهدافها، وهذا يعكس دورها في تحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وعملها على تنميتها وزيادة كفاءتها، والوصول بذلك إلى إستنتاجات تسهم في فهم الواقع الحقيقي لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز خصوصاً وفي الجزائر عمومًا.

2- أدوات جمع البيانات:

حتى يستطيع الباحث الوصول إلى المعلومات اللازمة لابد أن يستعين بمجموعة من أدوات جمع البيانات والتي لابد أن تتناسب وطبيعة موضوعه والأهداف المراد الوصول إليها وفيما يخص الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فهي كما يلي:

2-1 - الملاحظة:

تعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات، حيث أستخدمت منذ القديم في التعرف على الظواهر الطبيعية وغيرها، ثم إنتقل إستخدامها إلى العلوم بشكل عام وإلى العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل خاص.⁽³⁾

ولذلك تعد من أهم وسائل جمع البيانات لأنها تعتبر معاينة مباشرة لأشكال السلوك الذي ندرسه، وبالتالي تسمح بالكشف عن السلوك الفعلي للمبحوثين في مختلف المواقف، كما تسهل للباحث معرفة

¹ - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص43.

² - عبد الباسط محمد حسن : **أصول البحث الاجتماعي**، ط5، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1976، ص208.

³ - ربحي مصطفى عليان: عثمان محمد غنيم: مرجع سبق ذكره، ص112.

أقرب للواقع لأنه يعيش الموقف، ويكون قريب منه، وبالتالي يسجل آثار إستجابة المبحوثين تجاه الأسئلة وإنفعالاتهم وردود أفعالهم ويلمسها مباشرة، ومن خلال هذا فقد ساعدتنا الملاحظة على الحصول على بعض المعلومات والحقائق التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق باقي أدوات جمع البيانات، حيث كشفت لنا الملاحظة البسيطة عن ظروف العمال واحتياجاتهم الاجتماعية والمهنية وآرائهم ومواقفهم من مختلف الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في إطار إهتمامها بتنمية مواردها البشرية خاصة ما تعلق منها بأساليب التدريب والتحفيز المتبعة في المؤسسة.

إضافة إلى ملاحظة طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فعلاً بين العمال وأشكال هذه العلاقات والتي يمكن أن تتحدد على ضوءها مدى متانة العلاقات والروابط الاجتماعية في المؤسسة ووجود أو غياب روح التفاهم والتعاون والتكامل التنظيمي بين مختلف الأعضاء، وكذا طبيعة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها.

ولعل أهم الملاحظات المسجلة هي تردد المبحوثين في الإجابة عن الأسئلة ولكن بعد توضيح الغرض منها إستجاب أفراد العينة لملاً الإستمارة، من جانب آخر ونظراً لمستوى ومكانة مؤسسة سونغاز في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني فقد لاحظنا أن إجراءات العمل تتميز بالطابع الرسمي وبالانضباط والحزم الشديد سواء بالنسبة لعمال المؤسسة أو بالنسبة للزبائن ومن يترددون على المؤسسة لحاجات معينة ويتضح ذلك من خلال بعض الإجراءات والأساليب التي يقوم بها موظفي الاستقبال عند الدخول إلى المؤسسة.

2-2- المقابلة:

تعتبر من الأساليب والوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، وتحتل مكانة بارزة في البحوث السوسيولوجية، وتسعى المقابلة إلى جعل المبحوثين يتحدثون بطلاقة وبعثق مما يسمح بالحصول على معطيات هامة، ويبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وثام بينهما ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المبحوثين، وبالتالي فإن هذه التقنية لها مكانتها الخاصة ضمن تقنيات البحث في العلوم الإنسانية.⁽¹⁾

¹ - مورييس أنجريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004، ص198.

وقد تم الاعتماد على المقابلة الحرة بشكل أساسي خاصة في الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها، حيث أجرينا عدة مقابلات مع عدد من المسؤولين والإطارات، إضافة إلى بعض أعوان التحكم في حين لم نتمكن من مقابلة أعوان التنفيذ لأن عملهم في الغالب يكون خارج المؤسسة.

بالنسبة للمديرية الجهوية للتوزيع -عناية- أجرينا مقابلات عديدة مع رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية التي كانت وسيط بيننا وبين مدير المؤسسة، وبعض الإطارات بالمؤسسة، وعلى مستوى المديرية الجهوية للتوزيع -قائمة- أجرينا كذلك مقابلات عديدة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية الذي كان هو الآخر وسيط بيننا وبين مدير المؤسسة وبعض الإطارات بالمؤسسة وقد مكنتنا هذه المقابلات من جمع معلومات كافية عن مجتمع الدراسة، خاصة ما تعلق بنشأة المؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي ودورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني، وأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة أثناء سيرورتها الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى التعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة ومهامهم الرئيسية وغيرها.

من جانب آخر فقد كان الغرض من هذه المقابلات هو التعرف على طبيعة علاقة العمال بالمؤسسة ورأيهم في طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية بها، ومعرفة آرائهم حول ظروف العمل بالمؤسسة ومن خلال هذا إتاحة الفرصة للتعبير الحر عن آرائهم وأفكارهم وإنشغالاتهم وطموحاتهم.

ومنه فقد مكنتنا المقابلة من الحصول على معلومات أكثر ثراءً وشمولية وعمقاً بما يفيدنا في تحليل النتائج المتحصل عليها من المبحوثين وتفسيرها بطريقة موضوعية سليمة.

2-3- الاستمارة:

تعد الاستمارة من الأساليب الضرورية لأي بحث سوسيولوجي، فهي الوسيلة الأنجع لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.⁽¹⁾

كما يمكن اعتبار الاستمارة نظاماً أو نموذجاً يضم مجموعة من الأسئلة المثارة بطريقة إرادية والتي يستحسن أن تكون قصيرة وسهلة قدر الإمكان عند توجيهها للأفراد المبحوثين.⁽²⁾

ومنه فقد اعتمدنا على هذه الأداة للحصول على بيانات أكثر دقة، وقد إشتملت الاستمارة على أسئلة متنوعة حاولنا من خلالها الإلمام أكثر بالموضوع والتعرف على مختلف جوانبه وقبل الصياغة

¹ - ربحي مصطفى عليان ، عثمان غنيم: مرجع سبق ذكره، ص85.

² - Savador. J : Méthodes de recherche en sciences socio-humaines. Presses universitaire de France, paris, 1999, p p : 185-186.

النهائية للإستثمار قمنا بتوزيع مجموعة من الإستثمارات التجريبية على عينة عشوائية من فئات مختلفة، حيث ساعدنا ذلك على تعديل الإستثمار عن طريق تغيير صياغة بعض الأسئلة وإضافة أسئلة وتبسيط لغتها حتى يسهل فهمها من طرف المبحوثين ومن ثم الخروج بصياغة نهائية للإستثمار على ضوء ما توصلنا إليه من ملاحظات ومقابلات وتم توزيعها على عينة البحث.

فعلى مستوى المديرية الجهوية للتوزيع بعنابة وكذا على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع بقالمة وضعنا الإستثمارات على مستوى مصلحة إدارة الموارد البشرية والتي بدورها وزعتها على العينة المبحوثة بمختلف فئاتهم السوسيو-مهنية، وفي المقابل تم استرجاع الاستثمارات على مستواهم بعد أن أعطينا لأفراد العينة المبحوثة الوقت اللازم لمأ الإستماتات وإبداء رأيهم حول المحاور المطروحة. وقد إحتوت الإستثمار على أربع محاور، كل محور يضم مجموعة من الأسئلة حيث كان توزيعها كما يلي:

- المحور الأول: تضمن البيانات الأولية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي وكذلك مكان إقامة المبحوثين وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث والتي تقيدنا في تقديم توضيحات أكثر لخصائص العينة المدروسة.

- المحور الثاني: تضمن بيانات حول ظروف العمل وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية، وقد اشتمل هذا المحور على 13 سؤالاً إستطعنا من خلاله التعرف على ظروف العمل بالمؤسسة ومدى ملائمتها، كذلك تعرفنا على مدى تأثير حوادث العمل على الإستقرار المهني للعامل، إضافة إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقات السائدة ومدى إنضباط العاملين في العمل وتأثير ذلك على تنميتهم وزيادة قدراتهم، ومعرفة طرق الاتصال المتبعة في حالات التغيب أو التأخير ومدى إلتزام العامل باللوائح الداخلية للمؤسسة.

- المحور الثالث: تدور أسئلة هذا المحور حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وقد تضمن 24 سؤالاً تدور الأسئلة الأولى للمحور حول عملية التوظيف وأما باقي الأسئلة فقد كان الغرض منها تسليط الضوء على واقع عملية التدريب في المؤسسة ومعرفة مدى إعتداد المؤسسة على هذه العملية في تنمية مواردها البشرية.

- المحور الرابع: خصص هذا المحور لأسئلة حول دور التحفيز في تنمية الموارد البشرية وقد تضمن 15 سؤالاً حاولنا من خلالها معرفة مستوى الخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها العامل

إضافة إلى تسليط الضوء على قضية مهمة في مجال تنمية الموارد البشرية وهي التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي ومدى اعتماد واهتمام المؤسسة بهذه المسألة ودورها الفعال في تنمية الموارد البشرية ودفعها أكثر للعمل.

2-4- الوثائق:

إضافة إلى الملاحظة، المقابلة والإستمارة اعتمدنا على أداة أخرى من أدوات جمع البيانات وهي الوثائق التي تعتبر مصدرًا هامًا من مصادر المعلومات، ومن خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة تم تزويدنا ببعض الوثائق الخاصة بها والتي تتعلق بتنظيم المؤسسة ومراحل التسيير التي مرت بها إضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعدد العمال وتصنيفاتهم السوسيو-مهنية مما ساعدنا على إثراء بحثنا وتحديد عينة البحث.

3- مجالات الدراسة:

3-1- المجال المكاني للدراسة:

تستدعي طبيعة دراستنا والمتمثلة في واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر أن تتم المعالجة الميدانية في مؤسسة اقتصادية جزائرية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز التي تعد ثاني أهم مؤسسة في الجزائر بعد مؤسسة سوناطراك وأهم أكبر المؤسسات المساهمة في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى ذلك هناك اعتبارات أخرى لإختيارنا لمؤسسة سونلغاز من أهمها: أنها تضم عدد هائل من الموارد البشرية وتسعى جاهدة إلى وضع أنسب الخطط والاستراتيجيات لتنمية وتسيير هذه الموارد والمحافظة عليها خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتطورات المتسارعة التي تشهدها السوق الوطنية والعالمية في هذا المجال.

• تاريخ مؤسسة سونلغاز: (1)

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز عام 1947 كشركة عمومية جزائرية تعمل في مجال إنتاج الطاقة وتوزيعها وتسويق الكهرباء والغاز، حيث تعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وتتجلى مساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية من خلال إنجاز برامج مهمة لكهربة المناطق الريفية والتوزيع العمومي للغاز، مما أدى إلى الرفع من شبكة التغطية بالكهرباء بما يعادل 98٪ ونسبة التزود بالغاز الطبيعي إلى 43٪.

¹ - Histoire de sonelgaz. www.sonalgaz.dz 09/04/2018 حسب مصلحة الموارد البشرية.

✓ **بداية الكهرباء في الجزائر:** تعود إلى القرن العشرين (20)، أين كان هناك 16 شركة تتقاسم الامتياز الكهربائي في الجزائر، مجمع Lebon (الشركة المركزية للغاز)، والشركة الجزائرية للإنارة والقوة (SAEF) بالوسط والغرب، وشركة Bourbonnais بالشرق وكذلك مصانع Levy بقسطنطينة.

وبناءً على الأمر المؤرخ في 16 أوت 1947، تحولت الستة عشر (16) شركة إلى EGA فهي تتحكم في 90٪ من الأملاك الصناعية الكهربائية والغازية للبلاد.

✓ **1962-1969 تدعيم التطور الاقتصادي والاجتماعي للجزائر:** إن المسار الحافل والفَعَّال لهذه المؤسسة الوطنية الكبيرة يعكس وظيفتها وجزائريتها، وبمجرد الحصول على الإستقلال سنة 1962 ركزت جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها وتلبية العديد من الاحتياجات الاجتماعية لمجتمع ينمو بقوة.

✓ **1969 نشأة سونلغاز:**

تم على أساس المرسوم رقم 96-59 بتاريخ 28 جويلية 1969 حل الشركة العمومية للكهرباء والغاز (EGA)، التي كانت نتاج القوانين الفرنسية المتعلقة بالتأمين لسنة 1947، ووضع أسس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونالغاز).

سنة 1969 كانت سونلغاز مؤسسة بحجم كبير، حيث بلغ عدد موظفيها 6000 موظف وتمتلك 700.000 زبون.

وبمجرد وضعها حيز الخدمة، قامت المؤسسة زيادة على بيع الطاقة، بعمليات التركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالطاقة الكهربائية والغازية، كما عملت على ترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاع الصناعي، التجاري والمنزلي.

✓ **1977 المخطط الوطني للتزويد بالكهرباء:**

إبتداءً من سنة 1977 إرتكز نشاط مؤسسة سونلغاز على الكهرباء الكلية للوطن، كذلك ساهمت بصفة كبيرة في عصنة الاقتصاد وتحسين ظروف معيشة المواطنين في الجزائر.

✓ **1986 إعادة الهيكلة الأولى:**

نشأت فروع الأشغال لشركة سونلغاز بإعادة الهيكلة الأولى التي تمخضت عنها خمسة (5) مؤسسات متخصصة وكذلك مؤسسة للإنجاز.

- KAHIRIF كهربة المناطق الريفية.

- KAHRAKIB إنتاج المنشآت والشبكات الكهربائية.

- KANAGHAZ لإنتاج شبكات الغاز.
 - ETTARKIB شركة تركيب المنشآت الصناعية.
 - ENERGA للهندسة المدنية.
 - AMC لصنع العدادات وتجهيزات القياس والمراقبة.
- فبفضل هذه الشركات تحوز مؤسسة سونلغاز حاليًا على منشآت كهربائية وغازية تلبى متطلبات النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد.

✓ 1991 قانون لسونلغاز:

تحولت شركة سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) سنة 1991. المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 الذي يرسم طبيعة سونلغاز من شركة إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري توضع تحت وصاية وزارة مكلفة بالطاقة والمناجم وتتمتع بالشخصية المعنوية التي تجعلها مستقلة ماليًا.

✓ 2002 التحول إلى شركة ذات أسهم SPA:

تبعًا لتطبيق القانون رقم 01/02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق شبكة قنوات، سونلغاز أصبحت شركة جزائرية للكهرباء والغاز، شركة ذات أسهم (SPA)، هذا القانون مكنها من توسيع نشاطها إلى مجالات أخرى في قطاع الطاقة وكذلك التدخل خارج الحدود الجزائرية.

وكونها شركة ذات أسهم، لابد من أن تحتفظ بأوراق عملها إلى جانب العديد من قيم عقاراتها مع إمكانية القيام بشراكة مع مؤسسات أخرى، وهو فعلاً ما تم الإعلان عنه سنة 2004 أين تحولت سونلغاز إلى مجمع صناعي.

✓ 2004-2006 مجمع سونلغاز: الانتشار:

سنة 2004 سونلغاز أصبحت عبارة عن مجموع شركات (holding). جزء من مكوناتها يتكفل بالأشغال القاعدية ويجعل من فروعها تضمن النشاطات التالية:

- شركة جزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE).
 - شركة جزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
 - شركة جزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- ✓ في 2006 تم إنشاء خمسة (5) شركات أخرى: هي

- متعامل النظام الكهربائي (OS) مكلف بتوجيه نظام الإنتاج ونقل الكهرباء.
- شركة جزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة (SDA).
- شركة جزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).
- شركة جزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق (SDE).
- شركة جزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالغرب (SDO).

من خلال نفس السنة إلتحقت هذه المؤسسات الخمس (5) بالمجمع، وبعيدا عن هذا التطور فإن ضمان الخدمة العمومية يبقى هو الهدف الأسمى والمهمة الأساسية لسونلغاز والأساس الذي تبنى عليه ثقافة المؤسسة.

مما سبق يتضح لنا أن مجمع سونلغاز يظم عدة فروع حسب ثلاثة شعب رئيسية:

● **شعبة الفروع المهنية القاعدية:** والتي تضم سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)، وسونلغاز نقل الكهرباء (GRTE)، سونلغاز نقل الغاز (GRTG)، منظم بشبكة التوزيع (OS)، سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)، سونلغاز توزيع الوسط (SDC)، سونلغاز توزيع الشرق (SDE)، سونلغاز توزيع الغرب (SDO).

● **شعبة فروع الأشغال:** والتي تنظم كلا من شركة إنتاج شبكة الكهرباء الريفية (KAHRIF) شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الكهربائية (KAHRAKIB)، شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الغازية (KAHRAGAZ)، شركة تركيب المنشآت الصناعية (ETTARKIB)، شركة بناء المنشآت الكهربائية والغازية (ENERGA).

● **شعبة الفروع الثانوية:** والتي تنظم شركة خدمات النقل والصيانة (MPV)، شركة الطباعة (SAT-INFO)، شركة صيانة المحولات الكهربائية (TRANSFO)، المصرف الجزائري لعتاد الكهرباء والغاز-التسويق- (CAMEG)، شركة النقل الإستثنائي (TRANSMAX).

فرع التوزيع (سونلغاز توزيع) مكلف في حدود المهام الموكلة إليه، بتوزيع طاقتي الكهرباء والغاز وتلبية مطالب الزبائن ضمن الشروط الواجبة للتكلفة، نوعية الخدمات والأمان.

أما المهام الموكلة لفروع التوزيع فتتمثل في الآتي:

- 1- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها لزيائن التوتر المرتفع (HT)، التوتر المتوسط (MT)، التوتر المنخفض (BT)، الضغط المرتفع (HP)، الضغط المتوسط (MP)، الضغط المنخفض (BP).

- 2- المشاركة في إعداد السياسة التجارية للمجمع (من جانب تحديد الأسعار، خدمة الزبائن تطوير المبيعات، الشروط التجارية...)
 - 3- تطبيق السياسة التجارية للمجمع وذلك بإعداد قواعد تسيير الزبائن والقواعد التجارية ومراقبة تطبيقها.
 - 4- تلبية طلبات الزبائن المتمثلة في الربط بالكهرباء والغاز وتهيئة الظروف المناسبة لذلك وتقديم النصح والمساعدة لهم في حدود دفتر الشروط والقواعد المعمول بها.
 - 5- السهر على تسيير (قيادة، استغلال، وصيانة)، وتطوير الشبكات MP/BP, MT/BT والنشآت الملحقة.
 - 6- المشاركة في إعداد التخصصات التقنية، اختيار المعدات ومصادقتها.
 - 7- مصادقة برامج الاستثمار.
 - 8- المشاركة في إعداد المخطط الوطني للكهرباء والمخطط الوطني لتطوير شبكات الغاز والسهر على التحكم في تطبيقها.
 - 9- المشاركة في صيانة أنظمة التسيير.
 - 10- إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع بالتجانس مع قرارات المجمع.
 - 11- السهر على تنمية وتسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لسير التوزيع.
 - 12- السهر على سلامة الأفراد والممتلكات التي تربطها علاقة مع أنشطة التوزيع.
- ✓ 2007-2009 - نهاية إعادة الهيكلة: خلال السنوات الأخيرة، رفع مجمع سونلغاز شعار "إعادة التنظيم لتطور أفضل" والرهان كان نوعية الخدمة المقدمة للزبون، والمشروع الذي تم إعداده بهذه المؤسسة هو الإنتهاء من عملية تنظيم المجتمع الصناعي المتكونة من ثلاثة وثلاثون (33) فرع و(6) ستة شركات للمساهمة المباشرة.
- هذه الفترة تبقى مسجلة بعزم سونلغاز على تقديم الأفضل من خلال وضع تمويلات مهمة من أجل تطوير وتقوية منشآتها الكهاريائية والغازية.
- ديناميكية الإستثمار شملت كل الأعمال وكل المناطق الجغرافية لضمان التموين بالطاقة وضمان خدمة ذات نوعية للزبون.
- ✓ 2011 تعديل القانون الخاص بمؤسسة سونلغاز:

القانون الخاص بسونلغاز المصادق عليه سنة 2002 تم مراجعته والمصادقة عليه من طرف مجلس الحكومة الإثنين 02 ماي 2011 وبمقتضى القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز من خلال القنوات.

من الآن فصاعدًا سونلغاز شركة ذات أسهم (SPA) تهيكّل إلى مجموع "شركات هولدينغ" "Socité holding" مع عدم إعادة نشأة شخصية معنوية جديدة وإعادة تسمية سونلغاز، هذا من جهة، ومن جهة أخرى شركة "هولدينغ سونلغاز" ومجموع فروعها تشكل مجموعة تسمى "مجمع سونلغاز" "Groupe sonelgaz".

ضمن القانون المعدل، سونلغاز تحتفظ بدورها وتتمسك بمحفظة نشاطاتها (portefeuille des actions) التي تكوّن الرأس المال الاجتماعي لكل فروعها. مجالس إدارة الفروع هي البديل الذي لامناص منه والذي يمكن الشركة من متابعة وتوجيه وقيادة هذه الفروع.

ويحظى المورد البشري بأهمية بالغة في السياسة العامة لشركة سونلغاز وقد سخرت الشركة دائرة خاصة بالموارد البشرية على مستوى المديرية العامة وقسما خاصا على مستوى المديرية الجهوية، لتسهر على حسن تسيير وتنمية وإستغلال هذا المورد والذي يعتبر إستراتيجية المؤسسة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها في النمو والرقى والتطور المستمر.

3-2- المجال الزمني: مرت الدراسة الميدانية بمراحل نذكر منها:

في البداية كانت الزيارات الاستطلاعية خلال شهر سبتمبر 2017، أردنا من خلالها الحصول على معلومات عامة في مجال البحث والتعرف أكثر على مؤسسة سونلغاز بمديريتي التوزيع عنابة وقالمة، حيث كانت اللقاءات مع بعض الإطارات وكانت أول زيارة استطلاعية يوم 04 سبتمبر 2017 في مديرية التوزيع عنابة، في اليوم الموالي مباشرة حصلت على الموافقة من طرف مدير المؤسسة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، أي يوم 05 سبتمبر 2017 حيث تم إعلامي بذلك عن طريق الهاتف من طرف رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية.

أما بالنسبة لمديرية التوزيع قالمة فقد كانت أول زيارة إستطلاعية يوم الخميس 07 سبتمبر 2017 حيث أجريت أول لقاء مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة طرحت فيه موضوع بحثي وأهدافه وقدمت له الإستمارة المبدئية حتى أوضح أكثر الموضوع وخطوات العمل الميداني وعلى إثر ذلك حصلت مباشرة على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة أي يوم 07 سبتمبر 2017.

وبعد هذا مباشرة إنطلقت الدراسة الميدانية بصفة فعلية في المؤسستين أجرينا خلالها مقابلات مع بعض المسؤولين والإطارات وأعوان التحكم على مستوى مديرية التوزيع عنابة وقالمة، وقد مكنتنا هذه المقابلات من ضبط أسئلة الإستمارة حسب المعطيات التي كشفتها الزيارات الإستطلاعية، إضافة إلى أنها مكنتنا من أخذ فكرة واضحة عن المؤسسة وطبيعة العلاقات السائدة بها وطرق التسيير وظروف العمل بها، وقد قمنا أثناء ذلك بطرح بعض الأسئلة الشفاهية المتعلقة بالموضوع ومناقشتها مع رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية بمديرية التوزيع عنابة ومع بعض رؤساء المصالح الأخرى وبعض العمال بالمؤسسة، وفي المقابل كذلك قمنا بنفس العملية مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية وبعض رؤساء المصالح الأخرى وبعض العمال بمديرية التوزيع قالمة، وذلك بهدف الحصول على معلومات أكثر حول موضوع الدراسة ومن مصادر متعددة لإثراء الدراسة الميدانية وتحليل المعطيات الواردة في الإستمارات فيما بعد.

ثم شرعنا في توزيع الإستمارات وإمتد ذلك حتى شهر ديسمبر 2017 وقد واجهتنا صعوبة في توزيع الإستمارات وإرجاعها نظراً لإنشغال العينة المبحوثة وعزوف البعض الآخر عن الإجابة على أسئلة الإستمارات.

لكن للأمانة فقد كان هناك إستقبال مميز وتجاوب كبير خلال مرحلة الدراسة الميدانية من قبل كل عمال المؤسستين وخاصة من طرف رؤساء مصالح إدارة الموارد البشرية الذين لم ييخلوا علينا بالمعلومات والتسهيلات التي نحتاجها، حيث زدونا خلال مرحلة البحث الميداني بكل المعطيات سواء عن طريق اللقاءات التي أجريناها معهم أو عن طريق المكالمات الهاتفية المتكررة للإستفسار عن بعض الأمور.

هذا بالنسبة لكل حيثيات ومجريات الزيارات الميدانية لمديرية التوزيع عنابة وقالمة أما فيما يخص النتائج الإحصائية فسوف نتطرق لها في تحليل وتفسير العمل الميداني وذلك للإجابة على ما طرحناه من تساؤلات في الجانب النظري للدراسة.

3-3- المجال البشري للدراسة:

تعتبر عملية إختيار العينة من أصعب الخطوات المنهجية التي يمكن أن تواجه الباحث الاجتماعي حيث تتوقف عليها عمليات الحصول على معلومات، إجراء القياسات والوصول إلى نتائج. وتعرف عينة البحث أنها مجموعة من المجتمع المدروس، لها نفس خصائصه، ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق عدد من الأفراد يمثلون المجتمع الأصلي،

لذلك إختارنا جزء من المجتمع الأصلي لإجراء الدراسة، وتتكون عينة الدراسة من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في مؤسسة سونلغاز بالمديرية الجهوية للتوزيع لولاية عنابة وقالمة.

ومن أجل الحصول على عينة ممثلة أكثر للمجتمع الأصلي، إعتدنا على إختيار عينة عشوائية طبقية تمس كل الفئات السوسيو-مهنية لمجتمع البحث من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ وذلك نظراً لأن مجتمع البحث غير متجانس من حيث فئاته السوسيو-مهنية. وتقدر عينة الدراسة بـ 89 عاملاً وهو ما يمثل نسبة 18% من المجتمع الكلي موزعين كآتي:

- على مستوى مديريةية التوزيع عنابة، بلغ عدد العاملين بها 306 عاملاً، مقسمين إلى : 104 إطاراً و 141 عون تحكم، و 61 عون تنفيذ⁽¹⁾، وقد أخذت العينة كما يلي:

- الإطارات: $104 \times \frac{100}{18} = 18.72 \approx 19$ عاملاً.

- أعوان التحكم: $141 \times \frac{100}{18} = 25.38 \approx 25$ عاملاً.

- أعوان التنفيذ: $61 \times \frac{100}{18} = 10.98 \approx 11$ عاملاً.

- أما على مستوى مديريةية التوزيع لولاية قالمة، فقد قدر عدد العمال بـ 187 عاملاً⁽²⁾ منهم 81

إطار و 85 عون تحكم و 21 عون تنفيذ، وقد أخذت العينة كما يلي:

- الإطارات: $81 \times \frac{100}{18} = 14.58 \approx 15$ عاملاً.

- أعوان التحكم: $85 \times \frac{100}{18} = 15.30 \approx 15$ عاملاً.

- أعوان التنفيذ: $21 \times \frac{100}{18} = 03.78 \approx 04$ عمال.

وبالتالي فقد قدرت عينة الدراسة لمديرية التوزيع عنابة بـ (55 عاملاً) وبالنسبة لمديرية التوزيع

قالمة قدرت عينة الدراسة بـ (34 عاملاً)؛ ليكون العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة هو (89 عاملاً).

ولقد تم في البداية إختيار العينة بنسبة 20% من المجتمع المدروس وتم على أساس ذلك توزيع

61 إستمارة على مديريةية التوزيع عنابة مقسمة إلى 21 إستمارة لفئة الإطارات 28 لفئة أعوان التحكم

و 12 لفئة أعوان التنفيذ، وفي المقابل تم توزيع 37 إستمارة على مديريةية التوزيع قالمة مقسمة إلى 16

عاملاً بالنسبة لفئة الإطارات و 17 عاملاً لأعوان التحكم و 4 عمال بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ، حيث

قدر العدد الإجمالي بـ 98 إستمارة، ونظراً لتعذر إسترجاع كل الإستمارات وطول مدة الإنتظار إرتأينا

تقليص نسبة العينة إلى 18% بدل 20% وحرصنا على إسترجاع العدد الممثل لهذه النسبة من

¹- حسب مصلحة إدارة الموارد البشرية لمديرية التوزيع عنابة.

²- حسب مصلحة إدارة الموارد البشرية لمديرية التوزيع قالمة، حسب آخر إحصاء في سبتمبر 2016.

الإستمارات حيث حدد العدد النهائي بـ 89 إستمارة مقسمة إلى 34 إستمارة بالنسبة للإطارات و40 إستمارة بالنسبة لأعوان التحكم و15 إستمارة بالنسبة لأعوان التنفيذ. والجدول التالي يوضح توزيع العينة وفقاً للمعطيات السابقة.

جدول رقم(01): يبين توزيع العينة حسب المهنة .

النسبة المئوية. %	التكرار	التكرارات الفئات
38.20	34	إطار
44.94	40	عون تكم
16.85	15	عون تنفيذ
≈100	89	المجموع

السؤال رقم (06)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العدد الإجمالي للعينة المبحوثة هو 89 عاملاً من مديرية التوزيع لولاية عنابة وقالمة موزعين كالتالي:

فئة الإطارات 34 عاملاً بنسبة 38.20%، فئة أعوان التحكم 40 عاملاً بنسبة 44.49% وفئة أعوان التنفيذ 15 عاملاً بنسبة 16.85%، ومنه كانت العينة عشوائية طبقية تغطي كل فئات المجتمع المدروس.

أما فيما يخص خصائص عينة البحث والتي تشكل البيانات الأولية المتعلقة بـ: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل، فهي تمثل الإطار المرجعي الذي سننطلق منه لمعالجة المعطيات الميدانية والتي تقدم لنا صورة واقعية عن خصائص المجتمع المدروس، ومدى إرتباطه بالخصائص الأخرى التي ترتبط بدراسة موضوع واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

أما عن خصائص أفراد العينة فتشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بتحديد التوزيع الجنسي للعينة بين الذكور والإناث على النحو التالي:

جدول رقم(02): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	التكرارات الجنس
67.41	60	ذكر
32.58	29	أنثى
≈100	89	المجموع

السؤال رقم (01)

خلص تحليلنا لنتائج الجدول إلى أن نسبة الذكور بلغت 67.41% من أفراد العينة، في حين نجد أن نسبة الإناث هي 32.58%، وهو ما مكننا من الإستفادة من المعلومات من كلا الجنسين من دون إقصاء أي جنس وهذا يساعدنا أكثر على فهم الظاهرة المدروسة خاصة فيما يتعلق بقضية الإدلاء بآرائهم حول تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

إضافة إلى ذلك فهذا دليل على حرص المؤسسة على توظيف الجنسين للعمل بها خاصة فيما يتعلق بالمناصب العليا للتنظيم التي لا تتطلب جهد عضلي او مداومة خارج الأوقات المحددة للعمل. إلا أننا نجد أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بصورة واضحة وهذا يعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة خاصة بالنسبة لبعض المناصب التي تكون مناسبة أكثر لفئة الرجال لأنها تعتمد على القوة وشدة التحمل وعلى الخرجات الميدانية التي قد تكون حتى في الليل إضافة إلى خطورة بعض الوظائف وما تتطلبه من أعمال صيانة في مجال الكهرباء والغاز.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب السن

Fi. Xi	Xi	%	fi	التكرارات السن
325	25	14.60	13	]30 – 20]
1575	35	50.56	45	]40 – 30]
855	45	21.34	19	]50 – 40]
660	55	13.48	12	]60 – 50]
3415	–	≈100	89	المجموع

السؤال رقم (02)

حساب المتوسط الحسابي للسن:

$$X = \frac{\sum Fi}{\sum (Fi * Xi)} \text{ أي مجموع (التكرارات x مراكز الفئات) / مجموع أفراد العينة.}$$

$X =$ المتوسط الحسابي.

$F_i =$ التكرارات.

$X_i =$ مركز الفئة

مركز الفئة = الحد الأدنى للفئة X الحد الأعلى للفئة / 2

كمثال عن الفئة الأولى: $X_{i1} = 2/20+30 = 25$

ومنه فالمتوسط الحسابي لفئة العينة هو :

$$X = \sum F_i / \sum (F_i * X_i) = 89/3415 = 38.37$$

≈ 38

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الفئة العمرية الكبرى المكون لأفراد العينة المدروسة تتراوح بين [30-40] سنة بنسبة تقدر بـ 50.56 % وهذا مؤشر واضح على أن الفئة الغالبة في مؤسسة البحث هي فئة الشباب التي تتميز بالطموح والإصرار والقدرة الجسمية والفكرية العالية التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بكل فعالية مما يدل على أنه لو تُستغل هذه الطاقة إستغلالاً جيداً في عمليات التنمية سوف تكون نشطة جداً وذلك لأنها تتمتع بقدرة كبيرة على التعلم وإستيعاب الجديد وتطوير القدرات لأنها فئة تبحث عن تحقيق طموحاتها وأهدافها بكل إندفاع ومنه فهي فئة على إستعداد دائم للعمل وتجاوز المشكلات وتغيير الأوضاع، في حين نجد الفئة العمرية من [40-50] تمثل نسبة 21.34 % وهي نسبة لا بأس بها وتمثل فئة الكهول التي تجمع ما بين الخبرة والجدية والإنضباط في العمل وما بين الرغبة في تحقيق الطموحات والإرتقاء أكثر في السلم الوظيفي عن طريق تنمية قدراتها وزيادة إمكانياتها بما يخدم مصالحها ومصالح المؤسسة ككل.

ونجد نسبة أقل الفئة [20-30] حيث قدرت بـ 14.60 % وهي فئة مهمة وحساسة في نفس الوقت تحتاج إلى متابعة مستمرة وتنمية دائمة في مجال العمل من أجل إدماجها بشكل صحيح وفَعَال ومن أجل ضمان أداء أدوارها الحالية والمستقبلية بكل فعالية.

في حين تمثل الفئة [50-60] نسبة 13.48 % وهي أقل نسبة مقارنة بالنسب الأخرى ويرجع ذلك إلى إقبال معظمهم على التقاعد، وتكمن أهمية هذه الفئة فيما تحمله من خبرة وتجربة في مجال العمل وخاصة في مجال تنمية الموارد البشرية وكيفية تطوير وتجديد الطاقات البشرية للمؤسسة للإستفادة منها أكثر في مجال العمل.

من خلال هذا يظهر الدور الكبير الذي تقوم به إدارة المؤسسة لإستغلال هذه الطاقات الإستغلال الأمثل والعمل المستمر والدائم على تنميتها وتطوير قدراتها وزيادة إمكانياتها عن طريق تعليمها وتدريبها وتحفيزها وتوجيهها التوجيه السليم ودفعها أكثر للعمل.

ومن خلال معدل السن الذي يقدر بالتقريب (38 سنة) نجد أن الموارد البشرية بالمؤسسة هي موارد شابة، وبذلك نجدهم يتمتعون بقدرات فكرية وجسمية كبيرة تساعدهم على أداء أعمالهم بفعالية وتؤهلهم لبذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى ذلك فهي تعتبر طاقة إبداعية وحيوية للمؤسسة إذا ما أُستغلت الإستغلال الأمثل وهذا ما يضع إدارة المؤسسة أمام تحدي كبير وهو ضرورة إنتهاج أنجع السبل من أجل الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وتنميتها وزيادة قدراتها وإمكانياتها عن طريق تدريبها وتكوينها كل في مجال تخصصه وعمله، لأن الموارد البشرية في هذا السن تكون لديها قدرة كبيرة على العطاء وقابلية أكبر للتجديد وإستيعاب كل التطورات في شتى المجالات، تحتاج فقط إلى تحفيزها وزيادة دافعيها أكثر للعمل من أجل زيادة إنتاجها كمًا وكيفًا وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة للحالة العائلية فالجدول الموالي يبين ذلك.

جدول رقم (04): يبين الحالة العائلية:

تعد الحالة العائلية للمبحوثين من المؤشرات الهامة التي تساعد في فهم الخصائص الاجتماعية

لهذه الفئة، وسنعرض فيما يلي نتائج دراستنا الميدانية والمتمثلة في الجدول التالي:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرارات الفئات
75.28	67	متزوج
24.71	22	أعزب
/	/	مطلق
/	/	أرمل
≈100	89	المجموع

السؤال رقم (03)

تشير بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة متزوجين، حيث بلغت النسبة المئوية

75.28% وهي نسبة معتبرة إذ أن عامل الزواج يؤثر على الإستقرار الاجتماعي والوظيفي ويزيد الإحساس بالمسؤولية، إضافة إلى ذلك فالزواج يزيد من أعباء الفرد ومسؤولياته خاصة المادية منها وهذا ما يدفعها إلى العمل أكثر من أجل تحسين ظروفه وتلبية حاجاته وحاجات أسرته.

كل هذا يزيد من ارتباط العامل بمؤسسته ووظيفته ويجعله يسعى جاهداً إلى زيادة إمكانياته وإثبات قدراته في مجال عمله وإستغلال كل فرص التدريب والتكوين التي توفرها المؤسسة من أجل تقلد أعلى المناصب التي تؤدي إلى أقصى إشباع لحاجاته المادية والمعنوية.

في المقابل نجد أن نسبة العزّاب قد بلغت 24.71% وهي نسبة لا بأس بها حيث يشكل هؤلاء نسبة الشباب الذين يشكلون قوة عمل هائلة إذا ما أُستغلت كما ينبغي وإذا ما وجدوا كذلك الاهتمام اللازم من طرف إدارة المؤسسة، فالعامل الغير متزوج نجد مسؤولياته وإرتباطاته الأسرية أقل من غيره وبالتالي فهو مستعد لبذل مجهود أكبر وقضاء وقت أكثر في العمل من أجل تحسين مركزه الوظيفي عن طريق تنمية قدراته وإكتساب خبرات جديدة ومتنوعة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

في حين نجد إنعدام فئة المطلقين والأرامل ضمن أفراد العينة المدروسة، وعليه يمكن القول أن الحالة العائلية لأفراد المجتمع المدروس سيطرت عليها شريحة المتزوجين والعزّاب حيث تتميز كل شريحة بدوافع خاصة ومختلفة للعمل إلا أن كلاهما يتميز بالإستقرار الاجتماعي الذي سينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وتطلعاتهم ورغبتهم في التغيير والتجديد وبالتالي ينعكس كذلك على إستقرارهم في العمل.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فالجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

إن النظر لواقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة يستدعي توفير خبرات وكفاءات تدعم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في مجال تنمية مواردها البشرية، ومن خلال الجدول الموالي سنحاول توضيح أهم المستويات التعليمية بالمؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	التكرارات الفئات
/	/	إبتدائي
3.37	3	متوسط
26.96	24	ثانوي
69.65	62	جامعي
≈100	89	المجموع

السؤال رقم (04)

تشير بيانات الجدول أن أعلى نسبة كانت لذوي المستوى الجامعي حيث بلغت 69.65% وهي نسبة كبيرة تعكس توفر المؤسسة على إمكانيات بشرية معتبرة من ذوي الشهادات الجامعية حيث تعتمد عليهم المؤسسة في مجالات عديدة منها الإدارة والتخطيط والتسيير والتنمية، وكذلك تسخرهم للإشراف على باقي فئات الموارد البشرية الأقل مستوى وتعتمد عليهم في عمليات التدريب والتكوين وتنمية هؤلاء وإدماجهم أكثر في محيط العمل.

كما تعكس هذه النسبة مدى وعي هؤلاء بضرورة التغيير والتجديد والتطوير في جميع المجالات خاصة في مجال عملهم وتخصصهم عن طريق العمل الدائم والمستمر على تنمية قدراتهم وزيادة إمكانياتهم بما يتماشى ومتطلبات وظائفهم وبما يضمن لهم مكانة متميزة في مؤسستهم، أما بالنسبة للمستوى الثانوي فقد مثلته نسبة 26.96% وهي نسبة معتبرة تحتاج إلى إهتمام ودعم أكبر من طرف المؤسسة من أجل ضمان تجاوبها الإيجابي مع برامج العمل ومتطلباته، في الأخير بلغت نسبة ذوي المستوى المتوسط 3.37% وهي نسبة ضئيلة جدًا إذا ما قورنت بباقي النسب.

من خلال هذا يتبين لنا أن مؤسسة سونلغاز تتوفر على إمكانيات بشرية علمية معتبرة معظمهم من ذوي الشهادات الجامعية وهذا يتماشى ومستوى المؤسسة ورسالتها التي تتطلب إمكانيات بشرية كبيرة ذات مستوى علمي عالي خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية وهو ما يعكسه المستوى العلمي لأفراد العينة المبحوثة، لأنه كلما زاد المستوى التعليمي للعاملين زادت القدرة على التحكم في العمل وإستيعاب الوظائف ويصبحون بالتالي أكثر فعالية في أدائهم لمختلف المهام المسندة إليهم وأكثر تجاوبًا مع التغيرات ومع برامج التنمية بالمؤسسة.

ويتضح ذلك أكثر من خلال شروط التوظيف في المؤسسة حيث تشترط المستوى الجامعي خاصة بالنسبة لأعوان التحكم العالي والبسيط، أما فيما يخص أعوان التنفيذ فلا يجب أن يقل مستواهم التعليمي عن الثانوي وهذا حسب مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

ورغم ذلك لا يمكن نفي أن أفراد المجتمع المدروس عبّروا عن آرائهم وإنشغالهم واهتماماتهم حول موضوع الدراسة كل حسب إحتياجاته ووضعيته الثقافية والاجتماعية والمهنية.

أما بالنسبة للأقدمية في العمل فالجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية:

التكرارات	f _i	%	X _i	F _i .x _i
الفئات				
] 5 - 0]	26	29.21	2.50	65
] 10 - 5]	23	25.84	7.50	127.5
] 15 - 10]	5	5.61	12.50	62.5
] 20 - 15]	12	13.48	17.50	210
] 25 - 20]	10	11.23	22.50	225
] 30 - 25]	9	10.11	27.50	247.5
] 35 - 30]	4	4.49	32.50	130
المجموع	89	≈100	/	≈1112.5

السؤال رقم (05)

المتوسط الحسابي للأقدمية في العمل:

$$X = \frac{\sum F_i \cdot X_i}{\sum F_i} = \frac{89}{1112.5} = 12.5 \approx 13$$

من خلال المتوسط الحسابي للأقدمية في العمل نجد أن متوسط الأقدمية في المؤسسة هو بالتقريب 13 سنة وهي مدة كافية لتكوين خبرة متنوعة في ميدان العمل، وبالتالي فالموارد البشرية بالمؤسسة تتميز بخبرة لا بأس بها وهو ما يمكن أن ينعكس عليها باكتساب مهارات عديدة في مجال العمل نتيجة التجارب التي تمر بها، وبالتالي فهي ثروة معرفية متراكمة ومتنامية يمكن الإستفادة منها في التكيف مع المستجدات التي يفرضها سوق العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، من جانب آخر فإن هذا يظهر مساهمة المؤسسة في المحافظة على مواردها البشرية مما يكسبها مع الزمن موارد بشرية كفأة، قادرة على العمل وعلى دراسة تامة بطبيعته وظروفه، ويختصر عليها بالتالي الوقت والجهد والمال الذي يمكن أن تنفقه من أجل الحصول على نوعيات معينة من الموارد البشرية.

من خلال ما سبق قمنا بتحديد الأسس المنهجية للدراسة والتي مكنتنا من جمع المعلومات الميدانية التي تساهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة.

الفصل الثاني

الاتجاهات النظرية للدراسة

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

تمهيد:

وهي تمثل النظريات القديمة التي فسرت السلوك الإنساني، وتقوم هذه النظريات في مجملها على مجموعة من الافتراضات أهمها أن الأفراد غير قادرين على أداء أعمالهم وأنهم إنفعاليين وغير عقلانيين، وقد ركزت في مجملها على العمل معتبرة الفرد آلة وليس أصل من أصول المؤسسة ودافع أساسي لنجاحها وتطورها، لذلك أخذوا بالبحث في كل مرة عن نموذج رشيد لتسيير الأفراد والتحكم في سلوكهم.

ومن أهم النماذج أو النظريات التي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد ما يلي:

1- النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر Max Weber " .

2- نظرية التقسيم الإداري " هنري فايول Henri Fayol " .

3- نظرية الإدارة العلمية " فريدريك تايلور Frederick Taylor "

1- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر Max Weber"

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر Max Weber" هي البداية الأولى لنظرية التنظيم العلمي، وقد كان يهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

وكان فيبر يقصد بتعبير "البيروقراطية" وصف (النموذج المثالي Ideal Type) للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبيًا لما تتضمنه من معانٍ متعددة وفق الهدف من إستعماله، فالبيروقراطية كلمة تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب أو قوة المكتب، وهكذا تصبح كلمة "بيروقراطية" تعني ممارسة السلطة أو الحكم أو القوة عن طريق المكاتب⁽¹⁾.

إن المعنى الشائع في حياتنا اليومية لهذا المصطلح يشير إلى: التعقيد المكتبي الذي يُمارس في الإدارات المختلفة، حيث يلاحظ أن هناك نظامًا معينًا في المعاملات اليومية، وهناك مبالغة في تقديم الأوراق والبيانات والنماذج والمعلومات وهناك أيضًا مبالغة في تقديم الخدمات وتسريع المعاملات ليس هذا فحسب بل يلمس المواطن من خلال تلك الإجراءات انخفاض الكفاءة وعدم الدقة في إنجاز الأعمال من طرف الموظفين⁽²⁾.

ومنه يمكن القول أن البيروقراطية هي أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم. ومن جهة أخرى فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية أو الإدارية في المكاتب الحكومية، وهي أيضًا مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمؤسسة وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهداف المؤسسة.

إذًا فالأمر لا يتعلق فقط بالتفسير السلبي المتعارف عليه حول المصطلح الذي شاع رواجه بأنه الروتين القاتل الذي يمارسه مجموعة من الإداريين حبيسي المكاتب بقدر ما يرتبط هذا المصطلح

¹ - مورويجر، ترجمة : محمد توفيق رمزي: البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1959، ص33.

² - عبد العزيز صالح بن حبتور : مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص95.

بقضية أخرى تمامًا ومثال على ذلك، خلق مؤسسة كبيرة وخلق قواعد تنظيمية لها بهدف تسييرها بما يتماشى والطموحات المرجوة من النشاط التنظيمي الدقيق⁽¹⁾.

فالبيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي ظهر نتيجة حاجات موضوعية وهي: كبر المؤسسات واتساع مساحتها ونشاطاتها وتعدد مهامها وفروعها وتشعب صلاحياتها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التنظيم البيروقراطي هو ذلك التنظيم الذي يسير وفق قواعد وإجراءات محددة يلتزم بها الموظفون أثناء أدائهم للمهام المخصصة لهم، بحيث أن التطبيق الصارم لهذه القوانين يولد الروتين والجمود في التنظيم كما يتميز هذا الأخير بالرسمية كون اللوائح المعتمدة في العمل بالإضافة إلى طرق الإتصال فيه تكون ذات طابع رسمي أين يتم التعامل بين المستويات الإدارية المختلفة من جهة، وبين الموظفين وأفراد المجتمع من جهة ثانية وفق هذا النمط من الاتصال. وقد تزامنت هذه الحركة مع مدرسة الوظائف والتقسيمات الإدارية (نظرية التنظيم الإداري) التي ظهرت في فرنسا بقيادة H. Fayol (1841-1925). الذي أصدر كتابًا بعنوان " الإدارة الصناعية العامة" عام 1916م ركز فيه على دراسة المستويات الإدارية للمنظمة وتحديد النشاطات المختلفة وتجميعها في أقسام بحسب طبيعتها (تجارية، فنية، إدارية، مالية...)، وحدد الوظائف الإدارية المختلفة والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ووضع أربعة عشر مبدئًا إداريًا منها: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأوامر، مكافأة العاملين، المركزية، التسلسل الهرمي، التدريب العادلة والمساواة، المبادرة والتعاون وغيرها، ويرى Daft. Richard أن هذه المبادئ ساهمت في ظهور المنظمات البيروقراطية⁽²⁾.

كما سبق وأن ذكرنا فالبيروقراطية تعتبر إحدى الظواهر التنظيمية التي نشأت في خضم الثورة الصناعية بأوروبا لتثير الجدل بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد أسهمت بفعالية في تطوير الفكر والممارسة التنظيمية وشكلت إضافة كبيرة للحركة الإدارية العلمية وخاصة خلال المراحل الأولى للثورة الصناعية وما رافقها من منافسة وعدم إستقرار.

يعتبر ماكس فيبر الفيلسوف أول من ساهم في تطوير أول نظرية تقليدية للإدارة العامة أسماها بالنظرية البيروقراطية، ونظريته هذه لم تقتصر على تناول المشروعات الخاصة الصغيرة بل تجاوزها إلى الإهتمام بتركيب المجتمع وتركيب مؤسساته بإعتبارها لبنات في بناء المجتمع ككل.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 96.

² - Daft. Richard : Organization Theory and Design, South-western, USA, 2001, p23.

وتعتبر كتاباته من أهم الكتابات التي أثرت في الفكر الاجتماعي والإداري الحديث، ومن خلالها يمكن فهم ظاهرة البيروقراطية وتطورها وتأثيرها في حركة التنظيمات الكبيرة، لأن هذه الكتابات تدور حول محورين أساسيين هما:

- المحور الأول: يدور حول دراسة ظاهرة التحول نحو البيروقراطية تاريخياً.
- المحور الثاني: يدور حول دراسة الأبعاد التنظيمية للمؤسسات البيروقراطية، وحسب رأي "ماكس فيبر" فإن للبيروقراطية كظاهرة سياسية واجتماعية وإدارية أهمية كبيرة في تطور الدول الحديثة، وقد عرض فيبر نماذج السلطة التي بنى عليها تحليلاته للبيروقراطية وأنماطها في مؤلفه "نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي The Theory Of Social and Economic rganisation".
- وتتوقف خصائص هذا النمط في رأيه على معيارين هما: مصدر السلطة و-الجهاز الإداري الذي يمارسها⁽¹⁾.

وعليه لا بد أن نعرض نماذج السلطة عند "ماكس فيبر" وهي ثلاث (03) نماذج تقوم عليها ثلاثة أنظمة إدارية متميزة، وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع إقراره بأن هذه الأنواع لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد.

- النموذج الأول: السلطة التقليدية:

وهو نموذج السلطة التي تكتسب صفتها الشرعية من التقاليد المستقرة في المجتمع، فالتقاليد الاجتماعية السائدة تصبح ذات صفة قدسية وأبدية ولا يمكن مخالفتها بسهولة مادامت سائدة في المجتمع، ويجب أن يكون الحاكم (أو الطبقة الحاكمة) مشبعاً بهذه القوة الموروثة، والتي غالباً ما تكون غير متوفرة في بقية أفراد المجتمع وبواسطتها يكون له الحق في ممارسة سلطة حق الإلتزام وحق الولاء الشخصي له، ويتمثل وجود هذا النموذج من السلطة في الملكيات المطلقة.

ويرى فيبر أن هذا النموذج يمكن أن نجده أيضاً في التنظيمات الإدارية والمشروعات الفردية بصفة خاصة والتي يتوارث ملكيتها الأبناء عن الآباء والأجداد وفيها يصدر القائد التقليدي أوامره معتمداً على مكانته الوراثية، أما النظام الإداري الممارس لهذه السلطة فيعتمد على أولئك الذين ينتمون للقائد بعامل القرابة أو الإرتباط الشخصي⁽²⁾.

وبالحديث عن السلطة فهي تعد ظاهرة اجتماعية إهتم بها الإنسان منذ القدم وإلى عصرنا الحالي، لكن هذا الإهتمام يختلف من عصر إلى آخر، والسلطة تعرف ضمن إطار واحد وهو مفهوم

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور : مبادئ الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره، ص105.

² - المرجع نفسه، ص105.

التسلط لشخص على آخر أو على مجموعة من الأشخاص بحكم أنه يحتل مركز سلطة أو أنه قوي جسدياً أو عقلياً وقد إهتم **ماكس فيبر** بالسلطة وأنواعها ومنها السلطة البيروقراطية: وهي التي كان يؤيدها لأنها تشكل أسس الإدارة الصناعية أو التجارية لأي دولة.

ومن بين نماذج السلطة عند **فيبر** كذلك نجد السلطة التقليدية، فالأساس الذي تقوم عليه هذه السلطة هو إعتقاد الأفراد السائد بوجود قواعد معينة لها قدسية أو قوة روحية مثل التقاليد السائدة في المجتمع أو الأسرة الواحدة وتلك التقاليد هي التي تقرر من هو في السلطة، وكمثال على السلطة التقليدية نجد: سلطة الأب أو الزوج أو رب العائلة على أفراد أسرته، سلطة رئيس القبيلة أو العشيرة على أفرادها...إلخ.

يمكن أن يتوفر هذا النوع من السلطة كذلك في المنظومة العائلية للشركات، فهو نظام وراثي ويعتمد من خلاله القائد التقليدي على القرارات السابقة للوصول إلى قراراته الحالية وبالتالي فهي تعتمد على التقاليد المتوارثة من الماضي.

- النموذج الثاني: نموذج السلطة الروحية:

وهي السلطة التي تقوم على توفر قوى روحية أو خصائص مثالية لدى القائد الذي يُنظر إليه كشخص ملهم تتوفر فيه روح الإمتثال لسلطاته والولاء للقوى المثالية لديه، أما النظام الإداري القائم ضمن هذا النموذج فيتميز بما يلي:

- عدم الإستقرار وذلك لإرتباطه بحياة القائد الروحي أو برسالته.
- يتكون الجهاز الإداري من عدد قليل من المقربين من القائد الروحي يقومون بدور الوساطة بينه وبين التابعين له.
- عدم السماح بتدخل القواعد كي لا تعيق إلهام القائد.

يمكن القول هنا أن هذا النوع يمارس سلطته من خلال المواصفات الشخصية أي أن السلطة الروحية أو الكارزمية تقوم على أساس وجود شخص يمتلك صفات إستثنائية وغير عادية ومن هنا فشرعية حكم هؤلاء تنبع من إعتقاد الناس وإيمانهم بصفاتهم الخارقة التي قد تستمد جذورها من شيء غيبي مثل: الإعتقاد بالقوى الروحية التي يتمتع بها الحاكم وبالتالي فإن السلطة الروحية لا تستند على قواعد معروفة ومتفق عليها، وإنما يستند على الزعامة المطلقة وصفات الحاكم الغير عادية سواء كانت حقيقية أو وهمية.

لذا كان هذا النوع من السلطة لا يتسم بالعقلانية ومن ثم فإن شرعيتها وإستمراريتها متوقفة على إستمرارية وجود مثل هذه الصفات وإلاّ إنهار النظام.

- النموذج الثالث: فهو نموذج السلطة القانونية الرشيدة:

وهي السلطة التي تتبع من الإعتقاد بسيادة القانون أو البنية الرسمية من المعايير القانونية وفي هذا النموذج هناك نظام من المعايير الرسمية المصممة لتنظيم السلوك والتصرفات وتوجيهها بطريقة رشيدة ويكون الولاء هنا لمجموعة المبادئ والقواعد الرشيدة لا للشخص القائد وشرعية القائد في ممارسة سلطاته تتبع من إلتزامه بتلك القواعد.

والنظام الإداري في إطار هذا النموذج للسلطة يقوم على إتباع التوجيهات النابعة من المراكز الأعلى فالنظام يقوم على فكرة " التسلسل الرئاسي " والتي تعتبر عماد النظام الإداري الذي يطلق عليه مصطلح "البيروقراطية"⁽¹⁾.

من خلال ما سبق نجد أن هذا النوع من السلطة يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره القانون والإعتقاد بقواعد ومعايير موضوعية وغير شخصية وفيه يُفَوَّض للذين يملكون زمام السلطة إصدار أوامره بهدف إتباع هذه القواعد والحفاظ عليها.

وقد إستخدم فيبر مصطلح "بيروقراطية" للإشارة إلى هذا النمط من السلطة وهو يرى أنها الشكل السائد في المنظمات الحديثة، ويطبق هذا النظام عن طريق قواعد خطوات محددة ويعتبر فيبر - البيروقراطية- أفضل صيغ الإدارة.

إنطلاقا مما سبق نجد أن النوع الأخير من السلطة (السلطة القانونية) هو الشكل الأكثر عقلانية والأكثر موضوعية بإعتباره يستند على مجموعة من القواعد والمبادئ القانونية المعروفة والواضحة ويتكون من أهداف ووظائف ترتقي بأداء المنظمة والأهم أنها ترتقي بأداء العنصر البشري ومكانته فيها من منطلق أنه لا يوجد مجال للمصالح الشخصية وإنما المصلحة العامة ومصلحة المنظمة هي الهدف الأول من خلال تكريس مبدأ السلطة التسلسلية وتكافؤ الفرص وتطبيق القانون ومنه تحديد الوضعية القانونية للموظف وإعطائه فرص البروز والتفوق والنجاح والعمل المستمر والدائم على تطوير إمكانياته وقدراته بالإضافة إلى تشجيعه وتحفيزه ماديا ومعنويا وبالتالي الإستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة.

وتبرز السلطة من خلال هذا النموذج في المنصب الذي يشغله الفرد وليس في الفرد نفسه عكس النوعين الأول والثاني اللذان يعتمدان على السلطة الشخصية المبنية على أسس ومرجعيات

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور : مبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

فردية إما من خلال الإيمان بالعادات والتقاليد المتوارثة من الماضي أو من خلال الإيمان بوجود سمات غير عادية في الشخص القائد.

لذلك نجد فيبر من خلال دراسته يؤكد على أن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، أما نموذج المثالي في البيروقراطية فهو يقوم على أساس نموذج السلطة القانونية الرشيدة ويرى العديد من المفكرين أن إنتشار إستخدام نموذج فيبر للبيروقراطية في أغلب مؤلفات الإدارة العامة ونظريات التنظيم، إنما هو تأكيد لقدرته وصلاحيته للتطبيق، وقد وضع عدد من المعايير للنموذج البيروقراطي منها ما يلي:

- التنظيم المتدرج (الهرمي).
- تركيب عقلاني للوظائف.
- الصيغة الرسمية للتصرفات والقرارات.
- فصل الإدارة عن الملكية.
- الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها.
- الكفاءة والتدريب متطلبان هامين للطبقة الإدارية.
- إختيار الأعضاء على أساس الكفاءة وفي ظل المنافسة.
- مراعاة الجانب القانوني وتأثيره⁽¹⁾.

➤ خصائص التنظيم البيروقراطي عند "ماكس فيبر":

كما سبق وأن ذكرنا فإن ماكس فيبر لم يقدم تعريفاً إصطلاحياً للبيروقراطية، ولكنه صاغ مجموعة من العناصر والقضايا تكشف عن طبيعة بناء أنساق السلطة القانونية معتمداً في ذلك على تحليله لمكونات الإعتقاد في شرعية السلطة، ثم حدد في ضوء ذلك كله الخصائص المميزة للبيروقراطية، لذلك حتى نفهم أكثر "البيروقراطية" عند ماكس فيبر لابد من التطرق إلى أهم خصائصها ومنه فالنموذج البيروقراطي عند "ماكس فيبر" يقوم على الإفتراضات والخصائص التالية:

1- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتوزيع الأعمال على الموظفين بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر.

2- وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي وتقسيم التنظيم إلى مستويات تتخذ شكلاً هرمياً "Hierarchy" تشرف المستويات العليا فيه على أنشطة المسويات الدنيا.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور : مبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- 3- تخصيص مرتب وأحيانا معاش تقاعدي للموظفين، ويُحدد المرتب حسب أهمية الوظيفة ويستطيع الموظف ترك وظيفته وفي حالات خاصة يمكن أقالته منها.
- 4- خضوع الموظف للرقابة المنظمة وللتدابير التأديبية⁽¹⁾.
- 5- إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، ويتابع العاملون مسلكهم الوظيفي في المؤسسة حتى النهاية، وإعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى التأهيل والتدريب مع سيادة العلاقات الرسمية بعيدًا عن العواطف والتحيز.
- 6- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل تتصف بالشمول والعمومية.
- 7- الإهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات وحفظ المستندات.
- 8- فصل تام بين العمل والحياة الشخصية منعا لأي تداخل وتأثير على الأداء الوظيفي والتنظيمي⁽²⁾.

من خلال كل ما سبق يتضح أن "ماكس فيبر" يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد، وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يحدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار الإستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسيم العمل، المعرفة في مسائل المستندات الواضوح في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، وهناك أيضا فصل التنظيم البيروقراطي عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل عن حياة الموظف الخاصة ويرى فيبر أن هذا المبدأ قد نمت وتطور حتى في الشركات وتنظيمات العمل حيث يفصل صاحب رأس المال بين رأس مال المشروع وبين أمواله الخاصة وأن نظام المشروع الحديث يحمل اتجاهات قوية للإستمرار في عملية الانفصال هذه، وذلك بزيادة الإعتماد على المدير المحترف الذي لا يملك شيء من أموال المشروع.

ويعتبر ظهور النموذج البيروقراطي في مجال تنظيم المؤسسات راجع لتطور تقسيم العمل والتخصص في المهام، كما أنه عبارة عن أداة تحليلية لسلوك الفرد داخل المؤسسات، وفي تفسيره لتنمية الموارد البشرية يعتقد "فيبر" أن الفرد غير عقلاني في أدائه وسلوكه، لهذا قام بتصميم نظام صارم من القواعد والإجراءات لتسيير الموارد البشرية⁽³⁾، ويمكن القول هنا أن هذه الخصائص للنموذج

¹ - طارق المجذوب : الإدارة العامة، ط1، منشورات الجيلي الحقوقية، لبنان، 2005، ص848.

² - Robbins, Stephen : « Organisation theory structure, Design and Applications », prentice hall, New york, 1990,p310.

³ - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإبراهيمية، (د.ت)، ص33.

المثالي تتمثل في: التخصص وتقسيم العمل لأنه الأساس في الأداء الناجح للأعمال والوظائف والتسلسل الرئاسي باعتباره ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومروسيهم بالإضافة إلى نظام الإجراءات فهو ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة كما أشار إلى نظام إختيار وترقية العاملين الذي يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

هذه الخصائص للنموذج البيروقراطي تعطي في مجملها نموذج لتسيير وتنمية المورد البشري من حيث عملية الإختيار والتوظيف وتطبيق الإجراءات الخاصة بها بكل صرامة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال عملية عقلنة وترشيد أداء الأفراد.

2/ نظرية التقسيم الإداري " هنري فايول Henri Fayol "

تعد نظرية التقسيم الإداري إحدى أبرز نظريات المدرسة التقليدية في الإدارة والتي عالج جزء مهم وقضية أساسية في التنظيم وهي النسق الإداري، لأن هدف فايول من خلال هذه النظرية هو إيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن توجه العمل الإداري داخل المؤسسة، ويرى فايول أن الوظيفة الإدارية تنشأ بواسطة أعضاء التنظيم من خلال العلاقات بين الجماعات الإنسانية فيه، لذلك نجده ركز إهتمامه ودراسته على كل أجزاء التنظيم في المؤسسة، ووفقا لهذا فقد صاغ مجموعة من المبادئ التي وصفها بالمرونة حتى تتكيف وتتلائم مع جميع المؤسسات مهما كانت درجة إختلافها على إعتبار أنها نادراً ما تُطبق بنفس التصور الشكلي والموضوعي حتى في نفس الظروف وذلك لوجود إختلافات بين قدرات ومميزات الجماعة الإجتماعية.

وأهم ما يميز هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون مرجعاً لعمليات التنظيم الإداري، وقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات أساسية وهي:

- عمليات تقنية: إنتاج، تصنيع، نقل، ... إلخ.
- عمليات تجارية: شراء، بيع، مبادلات.
- عمليات مالية: جلب الأموال وإدارتها.
- عمليات الضمان والتأمين: حماية الأفراد والممتلكات (السلع).
- عمليات محاسبية: ميزانيات، تكاليف، ... إلخ.
- عمليات إدارية: تخطيط، تنظيم، (قيادة، تنسيق)، مراقبة... إلخ⁽¹⁾.

¹ - يونس إبراهيم حيدر : الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999، ص121.

والملاحظ من خلال هذه الوظائف أنها تتميز بالعمومية لأننا نجدها تقريباً في كل المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعتها ونوع نشاطها فهي مبادئ أساسية وضرورية لإستمرار كل مؤسسة في أداء أعمالها على أكمل وجه، كما أنها مبادئ متكاملة فكل مبدأ يكمل الآخر وأي نقص يؤدي حتماً إلى إختلال في توازن المؤسسة.

وخلافاً لتايلور إعتنى فايول بالتنظيم الإداري لمعالجة أزمة القيادة التي إستفحل أمرها آنذاك فقسم المؤسسة إلى وظائف وتعتبر الوظيفة الإدارية أهمها في نظر فايول وتتضمن خمسة عمليات هي: - التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - المراقبة⁽¹⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أن فايول وعند معالجته للنسق الإداري قد إنطلق من مجموعة من الإفتراضات وهي كما يلي:

- يرتبط التصميم الجيد للهيكل التنظيمي بالأداء الفعّال للعمل.
 - يؤدي التوزيع السليم للوظائف الإدارية إلى تحقيق الفعالية الإدارية.
 - هناك علاقة دالة بين التحديد الدقيق للأعمال والأدوار وبين الكفاية التنظيمية.
 - يرتبط الإعداد الجيد لقواعد ونظم العمل بالكفاءة والفعالية.
 - تؤدي متغيرات تقسيم العمل، الإشراف الصارم، التحكم والسلطة إلى رفع الأداء التنظيمي.
 - يحكم الأداء الفعّال للعمال، الحوافز الإقتصادية الملموسة⁽²⁾.
- وإنطلاقاً من هذا فقد وضع فايول مجموعة من المبادئ الإدارية - التي ما يزال يطبق معظمها في كل المؤسسات والإدارات - وهذه المبادئ هي:
- تقسيم العمل (كوسيلة لتحسين العمل).
 - وحدة الأمر (كل مرؤوس يجب أن يحصل على أوامره من مصدر واحد فقط بمعنى مدير واحد حتى لا يحدث تعارض في الأوامر).
 - الضبط والربط من خلال الثواب والعقاب.
 - السلطة (الحق في إصدار الأوامر) والمساءلة.
 - وحدة التوجيه (يجب أو يوجه التنظيم نحو هدف واحد أو مشترك).
 - تعويض العاملين (دفع أجور العاملين) تعويضاً مناسباً.

¹ - ثابتي الحبيب، ابن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص102.

² - بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: مرجع سبق ذكره، ص117.

- تفصيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية (الفردية) أي عند تعارض مصلحة المؤسسة مع مصالح الأفراد تعطى الأولوية لمصلحة المؤسسة.
 - تنمية روح الفريق.
 - المركزية، ودرجتها تتوقف على طبيعة التنظيم الذي يعمل فيه المدير.
 - التدرج الرئاسي.
 - العدالة، بمعنى المعاملة العادلة لجميع العاملين.
 - النظام، ويقصد به أن يوضع كل شيء في مكانه الصحيح (والشيء هنا يشير إلى الأفراد أو المواد الخام، أو الأدوات... إلخ).
 - الإستقرار، والمقصود به أن الإبقاء على العمالة ذوي المهارات أو الإنتاجية المرتفعة يمثل، إحدى الأولويات الخاصة بالمدير.
 - المبادأة، أي تشجيع محاولات الابتكار والتجديد وأي أفكار يقدمها المرؤوسون⁽¹⁾.
- عمومًا ومن خلال دراسات فايول لتطوير العمل الإداري توصل إلى وضع مجموعة من المبادئ التي تخاطب في معظمها المدير أو القائد الإداري، وهي مبادئ شاملة وعامة حيث يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات باختلاف أحجامها ووظائفها.
- يرى فايول أنه من بين أسباب تحسين العمل هو تقسيم العمل في المؤسسة بمعنى تجزئته إلى مستويات هرمية حيث لكل مستوى تخصص معين، إضافة إلى توحيد الأمر بحيث يكون لكل موظف أو مجموعة موظفين رئيس واحد يتلقون منه الأوامر والتوجيهات، ويحقق هذا المبدأ سهولة مرور الأوامر وانتقالها عبر قنوات الإتصال من أعلى إلى أدنى مستوى في المؤسسة، هناك كذلك مبدأ الضبط والسلطة فللمدير أو القائد الحق في إصدار الأوامر وتوجيه سلوكيات الأفراد لأن المعروف أن القيادة هي السلوك الذي يتخذه القائد للتأثير على الأفراد وتوجيه جهودهم لتحقيق التعاون فيما بينهم والوصول إلى الأهداف المتفق عليها⁽²⁾.

هذا بالإضافة إلى مبدأ آخر لا يقل أهمية عن باقي المبادئ التي وضعها فايول وهو: وحدة التوجيه ويعتبر وسيلة من وسائل بلوغ أهداف المؤسسة يعتمد أساسًا على إصدار الأوامر بمعنى أن

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو تحف: تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1992، ص43.

² - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (برامج القادة الإداريين) : مؤتمر دور الإدارة في التنمية القومية المنعقد في الفترة من 28/02 ماي 1970، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1972، ص293.

التوجيه يصدر من القائد أو المدير، وهو نشاط لتوجيه سلوك الأفراد إما للقيام أو للإمتناع عن عمل معين يتميز بنوع من الرقابة على العمال ومدى إلتزامهم بأداء أعمالهم وواجباتهم والمسؤوليات الموجهة لهم، وبالتالي فالتوجيه يهتم بالموارد البشرية من خلال محاولة الإرتقاء بمواهبهم وقدراتهم نحو الإستخدام الأمثل للوقت، ودفعهم للعمل برغبة وحماس بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى مراميها.

من بين المبادئ الإدارية **لغايول** كذلك: تعويض العاملين، وهو نوع من العائد المادي على شكل (أجور، رواتب، علاوات مالية، مكافئات، حوافز مالية...) تقدم للعاملين لقاء تقديمهم لخدماتهم ومهاراتهم وجهدهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فالتعويضات خاصة المادية منها مهمة جداً بالنسبة للموارد البشرية لأنها تلبي وتشبع حاجاتهم المادية والمعنوية وكذلك الإجتماعية، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية وخلق الدافعية لديها للعمل بإنتاجية وفاعلية، وهناك بعد أخلاقي في هذه المسألة وهي ضرورة العدالة والمساواة في دفع التعويضات مع الأخذ بعين الإعتبار نوع الوظيفة والجهد الذي تتطلبه والمخاطر المنوطة بها، وبالتالي فالتعويضات لا بد أن توزع بموضوعية وأن تكون عادلة ومناسبة وتلبي حاجات وتوقعات الموارد البشرية.

إضافة إلى هذا ضرورة خضوع الأفراد للمصلحة العامة وهذا يتطلب من الإدارة التدخل من أجل المحافظة على إستقرار التنظيم وإستمراريته وهذا في حالة تعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة.

زيادة على هذه المبادئ هناك مبدأ تنمية روح الفريق وهذا لا يتأتى إلا من خلال نقطة أساسية وهي إشراك العمال في تسيير شؤون المؤسسة، لذلك لا بد من إعادة النظر في أساليب التسيير التي تعطي أهمية للنواحي التقنية والمادية في الإنتاج على حساب المورد البشري متجاهلة بذلك قدراته الفكرية والإبداعية وحاجاته ورغباته وبالتالي إمكانية مساهمته الفعالة في تسيير شؤون المؤسسة.

زيادة على ما سبق هناك كذلك مجموعة أخرى من المبادئ هي المركزية بمعنى تركيز السلطة عند شخص واحد ثم تفويضها في ضوء متطلبات الوظيفة والمشروع، هناك كذلك التدرج الرئاسي أو التسلسل الهرمي للرؤساء والقادة الإداريين من أعلى إلى أسفل مع توضيح هذا التدرج الرئاسي لباقي عناصر وأعضاء التنظيم في المؤسسة، والعدالة في معاملة العمال وضرورة أن يكون الثواب والعقاب مبني على أسس موضوعية وعادلة لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم وولائهم للمؤسسة.

إضافة إلى كل ما سبق هناك مبادئ أخرى وهي: النظام والإسقرار والمبادأة بمعنى ضرورة أن يكون هناك ترتيب وتنظيم مادي وبشري داخل المؤسسة مع العمل على إستقرار العمال في مناصبهم

بما يخدم رغباتهم وقدراتهم وإستعداداتهم المستمرة والجدية لأداء تلك الوظيفة، من جهة أخرى لابد من تشجيع العمّال على كل محاولات الإبتكار والتجديد وتنميتها وتطويرها مادياً ومعنوياً، وهذا يخلق نوع من المنافسة بين العمال مما يدفعهم نحو العمل أكثر وإثبات قدراتهم وإمكانياتهم، وبالتالي على الإدارة إيجاد روح المبادرة بين العمّال ومحاولة الإستفادة منها قدر الإمكان.

3/ نظرية الإدارة العلمية: "فريدريك تايلور" **Fridrik Taylor**

نشأت نظرية الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1900 - 1925) على يد مجموعة من المفكرين على رأسهم **فريدريك تايلور** الذي يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة.

في هذه الفترة بالذات تطورت الصناعة ساعدها في ذلك مجموعة من العوامل منها توفر الموارد الطبيعية اللازمة وزيادة عدد العاملين في الصناعة وكذلك ظهور الإختراعات العلمية الحديثة وتطور التقنية من جهة، ومن جهة أخرى كثرة الأسواق الداخلية والخارجية واتساعها والأهم من كل هذا هو ظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم وعلى الرغم من توفر كل تلك الظروف والعوامل المساعدة فقد ظهرت مجموعة من المشاكل المرتبطة بالإنتاج حيث كان الأسراف وإنخفاض الإنتاجية الصناعية من أهم المشكلات التي سيطرت على المؤسسات الصناعية في ذلك الوقت مما أثر على رواتب العمال حيث كانت منخفضة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى وذلك لعدم توفر قاعدة علمية لتقدير مبدأ الأجور، أو معايير لتقويم إنتاج العامل كأساس لتحديد الأجور لأن أهداف أصحاب العمل كانت زيادة الأرباح من خلال زيادة الإنتاج وفي المقابل تخفيض أجور العمّال قدر الإمكان ومنه لم يكن هناك أدنى إهتمام بالعامل.

في ظل هذه الظروف والتركيز المتزايد على مشاكل الإنتاج أدى ذلك إلى ظهور فئة من المفكرين الذين تخصصوا في شؤون الإدارة والتنظيم وكان على رأسهم: **فريدريك تايلور جانت** وغيرهم من الذين بدأوا يفكرون في أسباب إنخفاض الإنتاجية الصناعية والحلول الموضوعية لزيادة الإنتاج وتقديم نظرية للتنظيم تساعد على إنشاء إدارة علمية بعيداً عن الذاتية والأهواء الشخصية⁽¹⁾.

ومن هنا بدأ التفكير في تقديم نظرية للإدارة تساعد على تقديم الحلول لمشكلة الإنتاجية وبالتالي ظهرت نظرية الإدارة العلمية لتعطي الصورة الحقيقية لطبيعة المجتمع الأمريكي والظروف التي ظهرت فيها النظرية من تطور الصناعة ووسائل الإنتاج وتطور التقنية، وقد كان **"فريدريك تايلور 1856-**

¹ - نفس المرجع السابق، ص 20.

1915" المؤسس الأول لها وبالتالي من الأوائل الذين بحثوا في مشكلات الصناعة والإنتاج بأسلوب علمي.

إذا فمرحلة الثورة الصناعية والتي ظهرت منذ منتصف القرن الثامن عشر (1750) إلى منتصف القرن العشرين (1950) قد تميزت بالعديد من التحولات في مجال الإعتناء بالموارد البشرية فبالنسبة لهذه المرحلة يمكن تجسيد فكرة الإهتمام بالموارد البشرية من خلال ما جاء به تايلور والذي يعتبر أب التسيير العلمي نسبة إلى المدرسة التي كان ينتمي إليها وهي مدرسة التسيير العلمي، وقد نادى بضرورة إعتناء مجموعة من المبادئ في مجال الإدارة العلمية وهي⁽¹⁾:

- تطوير أحسن طريقة للعمل.
- الإنتقاء العلمي والتطوير الشخصي للعمال.
- التقارب والإلمام بأحسن طريقة للعمل وللعمال المكونين والمدربين.
- التعاون الضيق بين المسيرين والأفراد الغير مسيرين، تعاون يقتضي تقسيم العمل ومسؤولية تخطيط العمل الذي ترك للمسيرين.

من خلال هذا نجد أن تايلور كان يرمي إلى وضع أسلوب جديد في العمل، هذا الأسلوب يقوم على مجموعة من المراكز العلمية منها عملية إنتقاء العمال وتدريبهم إضافة إلى تقسيم العمل وتخطيطه فهي مبادئ تخص مجال إدارة الأفراد بمعنى الإعتناء بالموارد البشرية وكيفية تنميتها وتسييرها بطريقة عقلانية وعلمية بهدف الإحتفاظ بهذه الموارد وإستغلالها بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة.

من خلال هذا سوف نتطرق فيما يلي إلى أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة العلمية.

1/ أسس الإدارة العلمية:

تقوم فلسفة الإدارة العلمية عند تايلور على أربعة أسس هي:

- 1- إستخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات.
- 2- إختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية.
- 3- بعد إختيار العامل المناسب يكلف بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

¹ - George R.Terry, Stephen G. Franklin, « Les principes du Management », 8^{ème} édition, édition éconómica, paris, p24.

4- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع الأعمال بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العمال بمهام التنفيذ⁽¹⁾.

وتقوم الإدارة العلمية على ثلاث مبادئ رئيسية هي:

الأولى: استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

الثاني: تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي، إذ أن ذلك يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.

الثالث: استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعمال مثل وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء⁽²⁾.

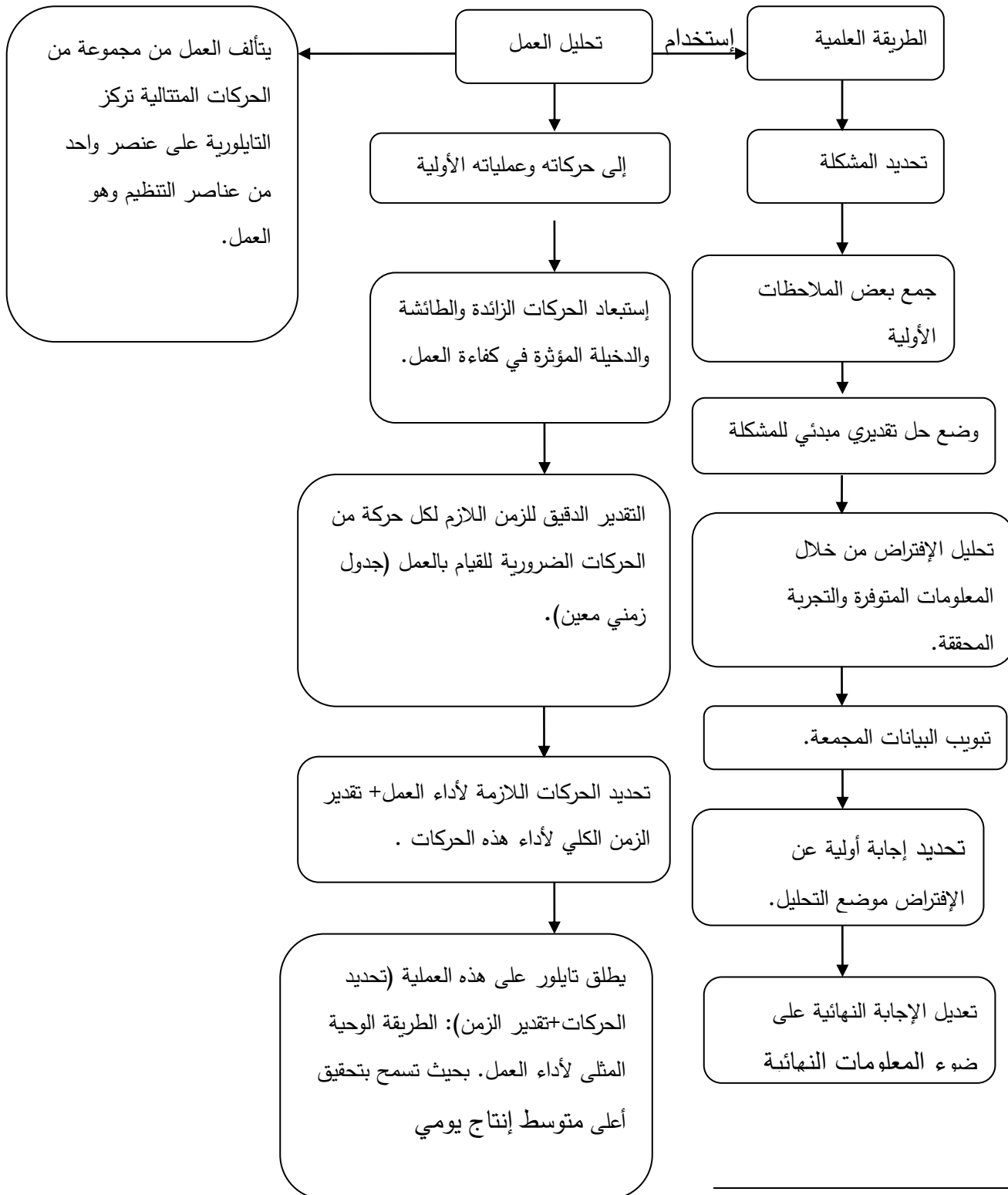
ويعد تايلور إذاً أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المنظمات الصناعية وتسجيل الزمن اللازم لكل حركة وقد كان محور إهتمامه هو كيفية الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الربح بأقل تكلفة وفي محاولة تحقيق هذا الهدف اعتمد على ثلاث مبادئ أساسية، ركّز أولاً على دراسة الحركة والزمن أي الطريقة المثلى لأداء العمل بأقل الحركات وفي فترة زمنية أقل، أي إختزال الحركات الزائدة ونزعها نهائياً وتوظيف كل حركات العامل في العملية الإنتاجية من أجل تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، إهتم كذلك بكيفية تحفيز العمال وتشجيعهم وإستنهاض هممهم وقدراتهم، فالحوافز تحتل أهمية كبيرة في العملية الإنتاجية حيث تخلق إحساس بالثقة والإرتياح وتزيد من إرتباط العمال وإنتمائهم إلى المؤسسة ولها تأثير قوي على نفسية العمال حيث تؤدي إلى إشباع حاجاتهم الضرورية ومنه تحسين أحوال معيشتهم وهذا ينعكس بطبيعة الحال على أدائهم لأعمالهم وتحسينها كمّاً ونوعاً ومنه تحقيق أهداف المؤسسة، بعد ذلك ركّز تايلور على ضرورة وجود أشخاص متخصصين أو خبراء في محيط المؤسسة والعمال، وهؤلاء يشرفون على وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة أداء العمال لعملهم، وبالتالي فالعنصر البشري هنا كان مكملاً للآلة وليس له دور في العملية الإنتاجية إلا من خلال متابعة وتطوير الآلة التي يعمل عليها.

إذاً تعتمد نظرية الإدارة العلمية، على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية في حل المشاكل الإدارية، وإذا كانت هذه الطريقة هي عبارة عن خطوات من البحث والتحليل المتتابع لدراسة ظاهرة

¹ - حسان الجبلاني : التنظيم والجماعات، مرجع سبق ذكره، ص20.

² - نفس المرجع السابق، ص21.

معينة من أجل الوصول إلى نتائج محددة، فإن تايلور قد جسدها في دراساته عن البحث في تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة والأدوات والمواد التي يستخدمها في عمله (أنظر الشكر 1)⁽¹⁾.



¹ - بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفاهيم)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص111.

الشكل (1) دراسة الزمن والحركة⁽¹⁾.

من خلال هذا المخطط نلاحظ أن الدراسة التاييلورية قد ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم ألا وهو العمل، فتحليل العمل يتم بإستخدام الطريقة العلمية القائمة على الملاحظة، التجربة والقياس وإنطلقت فكرته من السعي لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج عبر طرح شكل جديد للعمل وإتباع مجموعة من المبادئ العلمية حيث تستند منهجية عمل تاييلور إلى المبادئ التالية:

الإهتمام بالموارد البشرية داخل التنظيم من خلال إختيار العمال بشكل علمي وموضوعي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب لتأهيلهم وتحليل الأعمال والمهام بشكل علمي منهجي بعيداً عن الأسلوب العشوائي، حيث يتقاسم المسؤوليات كل من الإدارة والعمال، وكذلك إستخدام مبدأ الإستثناء أو الأداء الأفضل وصرف مكافأة لمن يؤدي عمله بشكل أفضل بمعنى تحفيز العمال مادياً ومعنوياً ودفعهم أكثر نحو العمل الجاد وتحقيق أهداف المؤسسة وفي المقابل أيقاع العقوبة بمن يتقاعس ويتكاسل عن تنفيذ العمل المحدد. مع التركيز على أهمية الوقت في تنفيذ المهام عن طريق التقدير الدقيق للزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية للقيام بالعمل ومنه إستبعاد الحركات الزائدة المؤثرة في كفاءة العمل، ومن خلال هذا المبدأ أي تقليل أو القضاء على الحركات الزائدة وغير الضرورية لاحظ تاييلور أن هذا يزيد من نشاط العامل ويسهل من مهمته وبالتالي يقتصد من مجهود العامل الضائع، وقد كان هدفه هو دراسة الإنتاج أو الأجر بالقطعة بتحديد صلة العامل بالأجر، أو أثر الإنتاج على قيمة الأجر وقياس أثر زيادة الأجر على سيكولوجية العمال ورفع روحهم المعنوية إضافة إلى دراسة الزمن المستغرق في عمليات الإنتاج، كما وضع معايير محددة لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة وإجراءات العمل وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعامل على أداء عمله بدقة وإتقان.

إذاً إنطلاقاً من هذه المبادئ تتضح مكانة الموارد البشرية ضمن مخطط تاييلور لتحليل العمل ودراسة التنظيم، فمن خلال الدراسات والتجارب التي قام بها في هذا المجال لاحظ تاييلور أن العمال حقيقة هم الأدوات الحقيقية للإنتاج والأرباح وهم مصدر التخطيط والتنفيذ، بالإضافة إلى أنهم مصدر

¹ - بلقاسم سلاطينية، أ.د. إسماعيل قيرة: مرجع سبق ذكره، ص 112.

كل تنظيم أو إشراف، وفي هذا الصدد يقول تايلور: "أستطيع أن أمنع العامل من التكاسل، ولكني لا أستطيع إطلاقاً أن أمنعه من الراحة"⁽¹⁾.

وكان تايلور إذا إكتشف طريقة جديدة في العمل يفرضها على العمال أثناء تدريبهم.

ولقد إنطلق في هذه الدراسات من أربعة مفاهيم أساسية وهي:

1- **الطاقة:** وهي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.

2- **السرعة:** وهي الوقت الذي يستغرقه الإنسان في إنجاز عمل معين.

3- **التحمل:** تشير هذه الخاصية إلى قدرة الإنسان على الإستمرار في أداء العمل وهي تتصل إتصلاً وثيقاً بالإجهاد العضلي، وكلما طال وقت العمل أدى ذلك إلى تناقض معدل الإنتاج ويصبح وقت الراحة هو حفظ التوازن وتحقيق مبدأ إستمرار العمل.

4- **التكلفة:** تتحدد الأجر على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل ومنه فالتكلفة هي إتساق العلاقة بين معدل الإنتاج، الزمن والأجر⁽²⁾.

في ظل هذه الخلفية، إهتم تايلور بدراسة التنظيم الرشيد لمجرى العمل، أساليب القيادة، الإشراف، الرقابة، الإتصال والحوافز المادية وغيرها من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الثنائية التي شكلت محور إهتمام تايلور، وهذه الثنائية هي: التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم⁽³⁾.

إذاً من خلال ما سبق وفي إطار بحث تايلور عن أفضل طرق الأداء والإنتاج نجده قد إنطلق في دراساته من أربعة مفاهيم أساسية، وهي مفاهيم متكاملة ومترابطة كونها تمثل شروط وظروف عمل الفرد، فالطاقة يقصد بها أقصى ما يمكن للفرد أن يقدمه أو ينتجه أما السرعة فهي المدة الزمنية التي يستغرقها للقيام بعمله، بالنسبة للتحمل فهو قدرة الفرد على الإستمرار في أداء العمل وأخيراً التكلفة التي تشير إلى العلاقة بين معدل الإنتاج، الزمن المستغرق في ذلك والأجر الذي يتحصل عليه الفرد.

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد خصائص وأركان ومبادئ التaylorية على النحو التالي:

1- العمل هو الوحدة الأساسية للتنظيم وهو ركن أساسي في النظرية التaylorية ويقوم على

ثلاث محاور وهي:

¹ - قباري محمد إسماعيل : المدخل إلى علم الإجتماع المعاصر (مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية)، منشأة

المعارف، الإسكندرية، ص264.

² - حسان الجبلاني : مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ - بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص113.

أ/ الإستمرار: القيام بالالتزامات المسندة لكل فرد بطريقة منظمة خلال فترة معينة؛

ب/ الإنتاج: سمة العمل المنتج (إنتاج السلع والخدمات)؛

ج/ الأجر: ما يحصل عليه العامل مقابل الجهد الذي يقدمه.

2- السلوك التنظيمي: وهو سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة؛

3- التعاون بين الإدارة والعمال: حل التناقضات وزيادة الإنتاج والقضاء على الإشراف؛

4- إستخدام الأسلوب العلمي (حل المشكلات الإدارية، وإتخاذ القرارات وإختيار وسائل العمل)؛

5- وضع العامل المناسب في المكان المناسب مع توفير الإرشادات التي تكفل الأداء الجيد؛

6- إستخدام الحوافز الإقتصادية كآلية لتسريع وتيرة العمل، حسب تنميط العمليات لتفادي

الأنماط السلوكية الغير منتجة؛

7- إستخدام الخبراء والمختصين لتحديد طرق وإجراءات العمل؛

8- مركزية إتخاذ القرارات وتوحيد إجراءات العمل؛

9- التركيز على الجوانب الفيزيولوجية وإعتبار العامل تابع للآلة؛

10- المدخلات هي معطيات (موجودة بالكميات والأنواع المطلوبة)؛

11- العلاقات بين أجزاء التنظيم يحكمها الرشد والمنطق⁽¹⁾.

وتفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق أهداف مادية، لذلك رأى تايلور أن إستخدام الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق أو يزيد على المستويات المطلوبة للإنتاج، فتقييم أداء العاملين يعتبر حسب تايلور مؤشر أساسي في منح الحوافز للعاملين، إلا أنه ركز فقط على الحوافز المادية في حين أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً فعالاً ومهما في تحقيق رضا العمال عن العمل وزيادة جهم وبالتالي زيادة الإنتاج وهذه الحوافز المعنوية تشكل تقدير جهود العاملين مهما كان نوعها وإشراكهم في الإدارة ومنحهم فرص الترقية والأهم من ذلك هو منحهم الشعور بالأمن والإستقرار داخل المؤسسة، كل ذلك يلعب دوراً رئيسياً في تحريك الدافع لبذل المزيد من المجهودات وتقديم مستوى قياسي لأداء الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فالحوافز جاءت لتدعيم توجهات الإدارة العلمية التي تؤكد على الربح

¹ - نفس المرجع السابق، ص 114.

بصرف النظر عن الإهتمام بالموارد البشرية والعمل على تنميتها أو محاولة تحقيق حاجاتها ورغباتها لأن المورد البشري في هذه المرحلة لم يحظى بعد بالأهمية والمكانة التي تحظى بها الآلة.

فإنطلاقاً من خصائص ومبادئ الإدارة العلمية يمكن القول أن تايلور قد قدّم مجموعة من الإجراءات العلمية سواء المتعلقة بالعامل أو بالإدارة وذلك لوجود المسؤولية والمصلحة المشتركة بينهما، فقد ركز على ضرورة إستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وإتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وذلك من خلال تقسيم الأعمال بين المدير والعمال بحيث تكون مهمة الإدارة هي التخطيط والإشراف ومهمة العاملين هي العمل الدؤوب وتحقيق أفضل النتائج، كذلك فقد رأى أن كل مهمة من مهام العمل تلائم أحد الأفراد أكثر من الآخرين، لذا فقد كانت السمات والخصائص الجسدية للعامل والمتمثلة في القدرة الإنتاجية وقوة العضلات ومقاومة الإجهاد هي أهم العوامل التي يتم على أساسها إختيار العاملين، وزيادة على كل ما سبق فإن المهتمون بالنظرية التايلورية يجمعون على أنها نظرية تتناول في الأساس العمل الإنتاجي وتبحث عن أفضل طرق الأداء من خلال الوقت والحركة، فضلاً عن تحديدها لدور الإدارة في تحقيق الفعالية التنظيمية (أنظر الشكل 02).

واجبات الإدارة	المدير
1- تتولى عملية البحث والدراسة للحصول على المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل.	1- المعرفة الفنية الواسعة.
2- تقوم بتحديد معايير العمل والأداء لتقاضي السلوكيات الغير مرغوبة.	2- التمتع بقدرة عالية من الخبرة وترشيد العمل.
3- تعمل دوماً على إيجاد الروابط وتنسيق العلاقات بين عناصر الإنتاج.	3- ممارسة السلطة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات الصارمة وتنفيذها حرفياً.
4- تحديد إجراءات وطرق العمل.	4- الإهتمام بالقرارات الفنية والإقتصادية.
5- تحديد أدوات وأساليب تبسيط العمل وتنميته (خريطة توزيع العمل، خريطة سير العمل، حساب أو قياس العمل، إقتصاديات الحركة، دراسات تخطيط مكان العمل... إلخ).	5- الإهتمام بالنتائج التي تحقق أكبر عائد إقتصادي للتنظيم

شكل (02) واجبات الإدارة وخصائص المدير (1).

من خلال هذا الشكل يمكن تلخيص واجبات الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عن طريق تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد التنظيمية المختلفة (الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية)، ووضع المعايير التي تحدد الأداء المرغوب والمتابعة المستمرة للعمل خلال مراحل التنفيذ المختلفة، في حين نجد أن المدير هو فرد يتمتع بالمعرفة الفنية الواسعة وهو المسؤول عن استخدام موارد المؤسسة بشكل يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال ممارسة السلطة وإصدار الأوامر والتعليمات.

ومنه فقد ظنّ تايلور وأتباعه الكثيرون أنه كان بمقدورهم حل المشاكل المتصلة بالإنتاج حلاً نهائياً، كما ظنّوا أن نظامهم بتمكينه العمال من الحصول على أجور أعلى والمؤسسات على أرباح أكثر قد مهّد الطريق للتقدم الإقتصادي والاجتماعي، لقد أدى هذا النظام دوراً هاماً في إنتشار تصور ميكانيكي وطاقي للتسيير لا زال قائماً إلى يومنا هذا على الرغم من كل الإنتقادات التي وجهت له، ويمثل هذا النظام أول محاولة لعقلنة العمل داخل المؤسسة في سياق ما جاء به "باباج Babbage" في مجال الإقتصاد السياسي قبل أن تلتحق بها محاولات أخرى كثيرة (2).

خلاصة:

في الأخير يمكن القول أنه على الرغم من كل الإنتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية إلا أنها تبقى من أهم الإسهامات العلمية في مجال التنظيم والإدارة، فنجد أن تايلور على الرغم من أن محور إهتمام نظريته هو كيفية الوصول إلى أقصى درجة من الربح بأقل تكلفة إلا أنه كذلك ركز على تسيير وتنمية المورد البشري ولو بصورة بسيطة من خلال ما أسماه بعملية الإنتقاء والإختيار وعقلنة وترشيد عمل العمال، ولهذا توصل إلى صياغة مجموعة من المبادئ العلمية في كيفية تسيير المورد البشري والتي تدور في مجملها حول الدراسة العلمية للوظائف وتحديد أنسب الطرق لأداء كل وظيفة والإختيار العلمي للعمال مع تحسين نوعية معارفهم ثم التطبيق العلمي للعمل بواسطة عمال فنيين وكذلك توظيف العمال وتدريبهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم لأداء العمل وتحفيزهم من أجل العمل أكثر.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 115.

² - جان فرنسوا شائلا، ترجمة محمد هناد : العلوم الإجتماعية وإدارة الأعمال (دعوة من أجل اعتماد أنثروبولوجيا شاملة)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 48.

وهنا يتضح أن إهتمام تايلور بالموارد البشرية داخل المؤسسة وطرق تسييرها وتنميتها والحفاظ عليها تظهر من خلال بحثه عن العوامل المساعدة على إنجاز العمل والتحكم في السلوك التنظيمي وتدريب العمال وتنمية قدراتهم وطاقاتهم من أجل الوصول إلى أعلى مردودية ممكنة وبأقل تكلفة. إذا نظرنا بشيء من التفصيل إلى خصائص النظرية الكلاسيكية نجد أنها تقوم على الافتراضات الآتية:

- 1- يتكون التنظيم من مجموعة من الأعمال والمهام وأن وحدة التنظيم الأساسية هي المركز أو الوظيفة وأن لكل وظيفة وصف محدد يوضح دقة الأعمال والواجبات التي ينبغي على شاغلها القيام بها.
 - 2- هناك خطوط رسمية للإتصال بين أجزاء التنظيم في إتجاه يجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين دون أن يكون لهؤلاء العاملين حق المناقشة أي أن هناك أسس ثابتة وواضحة للإتصال بين أفراد التنظيم تتفق مع التصميم الرسمي له (1).
 - 3- يطبق التنظيم أساليباً للقيادة تقوم على إستخدام السلطة والنفوذ وتعتمد على الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.
 - 4- نطاق محدود للإشراف والرقابة.
 - 5- كذلك فإن النظرية الكلاسيكية للتنظيم تقوم على إفتراض صفة الرشد في كل من المدير والعامل أي في كل أعضاء التنظيم.
- وترى النظرية الكلاسيكية أن التنظيم يعتبر نظاماً مغلقاً، أي أنه ليس هناك علاقة بين التنظيم والمجتمع المحيط به وليس هناك مؤثرات خارجية على التنظيم، بل إن التنظيم منعزل تماماً عن المجتمع الذي يوجد فيه، والسلوك التنظيمي يتحدد وفقاً للعمليات الداخلية والتكوين الذاتي للتنظيم. لذلك تهتم نظريات التنظيم الكلاسيكية بالجوانب الإنسانية ومدى تأثيرها على الإنتاج حيث ركزت على الجوانب الرسمية للتنظيم بإعتبار أنها الأكثر أهمية من كل الجوانب الأخرى (2).
- ثانياً: المدرسة السلوكية:

تمهيد:

ظهرت المدرسة السلوكية كرد فعل على مدرسة الإدارة العلمية وذلك لإغفالها الجانب النفسي والاجتماعي للعامل، كذلك فإن العلوم السلوكية تقوم على إفتراض أساسي وهو أن السلوك الإنساني

¹ - حسان الجبلاني : التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص36.

² - المرجع نفسه، ص37.

هو سلوك هادف، وأن مهمة الإدارة هي تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل وذلك بما يُوَفَّق بين حاجاتهم وحاجات وأهداف المؤسسة فهي إذًا تحمل نظرة متقابلة عن الإنسان وقدرته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعّالة في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، ومن بين الأسس التي تقوم عليها المدرسة السلوكية كذلك هي تنمية المهارات الإنسانية والتأكيد على أهمية العلاقات بين الأفراد في محيط العمل، وتوفير مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين وقدراتهم على الإنجاز، وبالتالي فهي ركزت على سلوك الإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية وإهتمت بالعلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي للمؤسسات.

ويمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت الإنطلاقة الأولى لظهور المدخل السلوكي مستخدمًا مفاهيم علم الاجتماع والنفس ودراسة الإنسان وغيرها من العلوم لزيادة المعرفة بالسلوك الإنساني في بيئة العمل، حيث إنصب إهتمامها حول فهم السلوك الإنساني في المؤسسة والعلاقات الإنسانية والإتجاهات النفسية للأفراد ودوافعها.

وقد أسهم الكثير من الكتاب والباحثين في ظهور هذه المدرسة، فهي إذًا تضم مجموعة من النظريات هدفها مشترك وهو إبراز أثر العامل المعنوي على زيادة الإنتاج ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

- 1- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- 2- نظريات الدافعية والتحفيز.
- 1-2- نظرية الحاجات (أبراهام ماسلو A.Maslow).
- 2-2- نظرية العاملين (فريدريك هرزبرغ Frederick Herzberg).
- 2-3- نظرية X و Y " دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor " .

1/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

تبنى علاقات البشر على نوع من التكامل والتكافل الاجتماعي والهدف من ذلك هو تكوين روابط قوية بين الناس من خلال إحتكاكهم ببعضهم بعض، وتعتبر العلاقات الإنسانية إحدى أهم هذه الروابط.

فالعلاقات الإنسانية كمفهوم سوسيولوجي يشير إلى إتجاه فكري ظهر مع دراسات "هاوثورن" والتي جاءت كرد فعل على الظروف المزرية والغير إنسانية وطرق المعاملة القاسية التي كان يعيشها العمال في ذلك الوقت، وكان هدفها معرفة طرق التعامل مع الأفراد من خلال فهم قدرات ودوافع وحاجات وظروف هؤلاء من أجل إستخدامها لتحفيزهم ودفعهم أكثر نحو العمل.

أما كمفهوم إصطلاحي فهي تعني: "جميع الاتصالات الاجتماعية، في الوسط العائلي، في الوسط المدرسي، في الوسط العملي، في المجتمع بصفة عامة... فهي مجموعة تصرفات البشر والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لكي نحدد القواعد التي تسمح لنا بتطوير هذه العلاقات بغرض الوصول إلى تحريك عملية التنمية في أي مجتمع كان"⁽¹⁾.

إذا فالعلاقات الإنسانية تمس جميع جوانب المجتمع، وبذلك فهي تعد ركيزة أساسية في تشريع أهداف التنمية، ذلك لأنها تجعل كل الفاعلين الاجتماعيين يشعرون بمصير واحد ومن ثم عليهم المساهمة والمشاركة في إحداث فعاليات التنمية.

ولمعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية لابد من تحليل وفهم واضح للفرد وإتجاهاته داخل المؤسسة، وهذه المعرفة يجب أن تبنى على المسلمات التالية:

- أن الفرد لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل، وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك إجتماعي.

- أن الفرد هو عضو في جماعات عمل مختلفة داخل المؤسسة، وقد تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة وإتجاهات هذه الجماعات وأهدافها⁽²⁾.

يعد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة أهم منطلق من منطلقات تنمية الموارد البشرية وأهم ركيزة تقوم عليها، على اعتبار أن العلاقات الإنسانية في مجال العمل هي مختلف الروابط التي تجمع الأفراد، وهي كذلك نوع من علاقات العمل في كل مؤسسات المجتمع بحيث تجعل من هذه الأخيرة مجتمع بشري يقوم على الإحترام والتقدير المتبادل بين أفرادها، فعلى الرغم من وجود حاجات مختلفة يود الفرد إشباعها إلا أن الحاجة للإحترام والتقدير تبقى من أهم الحاجات التي يسعى الفرد دائماً إلى تحقيقها والوصول إليها في مختلف جوانب الحياة، وفي المقابل يود الفرد أن يشعر بأهميته داخل المؤسسة، فمن خلال عمل المؤسسة الدائم على تنمية الموارد البشرية وزيادة قدراتهم العملية إما من خلال تمكين علاقاتهم وروابطهم في مجال العمل، أو من خلال تلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية والإقتصادية يستطيع الفرد استثمار كل طاقاته وإمكانياته في مجال عمله وبالتالي يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الجماعة الاجتماعية لأن كل ما يمكن أن يؤدي إلى إشباع حاجات الإنسان سوف يحفزها أكثر على العمل والمشاركة مع الآخر.

¹ - Froncois Boude : « les relations humaines », paris, PUF.p06.

² - يوسف أبو الحاج: إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الوليد للدراسات والنشر والترجمة، 2010، ص163.

من جهة أخرى فقد شهدت حقول علم الاجتماع مع بداية الثلاثينات تطوراً واسعاً وملفتاً للانتباه، وقد نتج عن ذلك أن تفرّع إلى مجموعة من التفرعات الكبيرة والتي فرضتها الظروف والمستجدات سواء على المستوى الوطني أو العالمي مما جعلها تأخذ أبعاداً علمية وأكاديمية أكثر تخصصاً حتى تتمكن من الولوج إلى مجالات لم تكن مطروحة سابقاً ولا سيما بعد أن بدأت جامعات ومراكز البحث العلمي تهتم بقضايا التنمية بكل أنواعها، بما في ذلك تنمية الموارد البشرية التي تعتبر محور كل تنمية وسر نجاحها، ومن بين الإسهامات العلمية في هذا المجال نجد نظرية العلاقات الإنسانية ودراسة الجماعة، وتكمن أهمية هذه الدراسات في أنها إستقادات من التطورات النظرية والمنهجية التي ظهرت في علم الاجتماع وحاولت أن تطبقها بصورة واقعية عند دراستها للمشكلات الاجتماعية وغيرها، إضافة إلى ذلك فإن هذه النظرية ركزت إهتمامها على العنصر البشري في التنظيم بإعتباره دعامة المؤسسات ومعيار نجاحها.

وبذلك أضحت مسألة العلاقات الإنسانية تحتل مركز الصدارة في الدراسات التنموية لكثير من علماء الاجتماع خاصة في مجال الإهتمام بتنمية الموارد البشرية.

والمتتبع لمسألة العلاقات الإنسانية يلاحظ أن هذه الأخيرة ظهرت منذ العقود الأولى للقرن العشرين على سطح المعرفة السوسولوجية وبالتحديد في أوائل الثلاثينات من القرن العشرين في رحاب جامعة "هارفرد/ Harvard University" على يد مجموعة من العلماء البارزين وعلى رأسهم " إلتون مايو/ E. Mayo ⁽¹⁾ .

ونظرية العلاقات الإنسانية كغيرها من النظريات المفسرة لطبيعة تأثير مختلف الظواهر والمشكلات الاجتماعية وتقوم أساساً على نقطة محورية وهي سلوك الأفراد وما ينتج عنه من علاقات إنسانية، كما أنها تقول بوجود عوامل معنوية تؤثر على نحو كبير في إنتاجية العامل إضافة إلى ذلك فقد ركزت على نوعية البنيات والنظم والأنساق الاجتماعية مما جعلها تحتل مكان الصدارة حيث حضيت بإهتمام العلماء والدارسين لعلم الاجتماع وخاصة الذين أرادوا أن ينتقلوا من النظري إلى التطبيق حتى يكتسب خبرة أكبر ومصادقية علمية أكثر.

وبالتالي لا يمكن تجاهل الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل أي تنظيم إجتماعي بل يجب العمل على جعل هذه العلاقات تخدم أهداف التنظيم وفق أسس علمية من خلال تلبية الحاجات

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان: "علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة"، ط1، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1999، ص ص، 105، 104.

الإجتماعية والنفسية والإقتصادية للأفراد من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في التطور والتقدم.

وهكذا يمكن القول أن نظرية العلاقات الإنسانية جاءت لسد الثغرات وجوانب القصور التي وقعت فيها نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري ونتائجها التي ظهرت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين، محدثة ورائها الكثير من الآراء والأفكار المؤيدة والمنقذة والمعارضة للتصورات الإيديولوجية أو الإطار الفكري الذي إنطلقت منه تحليلات الإدارة العلمية ومن بين الإنتقادات التي وُجّهت لها هي أنها تجاهلت تمامًا العنصر البشري، حيث أنها لم تراعي الجوانب الإجتماعية والإنسانية واعتبرت المؤسسة نسقًا مغلقًا وإهتمت فقط بدراسة الآلات والعمل على تطويرها وفق الأساليب العلمية الحديثة، كما أنها إعتبرت العنصر البشري لا يتعدى كونه عاملاً من عوامل الإنتاج المساعدة للآلة، حيث أن الكفاءة في الإنجاز وزيادة الأرباح هي نتيجة لتصميم العمل⁽¹⁾.

وقد إنطلقت في ذلك من فكرة أن أهم ما يريد الفرد تحقيقه هو زيادة الأجر، إضافة إلى أنها إهتمت بترشيد وتوجيه السلوك في التنظيم لتحقيق أقصى درجات الإنتاج.

كشفت مجموعة العوامل السابقة التي أدت إلى ظهور نظرية العلاقات الإنسانية عن مدى تأثير الظروف المتغيرة التي حدثت في المجتمعات الصناعية بعد ظهور نظام المصنع وإنتشار الصناعة وتأثيرها على نمط الحياة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية، كما جاءت رغبة أصحاب العمل ورؤوس الأموال وتطلعاتهم المستمرة نحو زيادة أرباحهم وإنتاج مصانعهم وشركاتهم، الذي يفسر ظاهرة النمو الرأسمالي التي بدأت في الإنتشار والتوسع في كافة أوجه الأنشطة الإقتصادية ومن خلال هذا تبنت جامعات ومراكز البحث العلمي دراسة المشكلات التي ظهرت داخل المؤسسات والشركات الصناعية وعلاقة هذه المشكلات بنوعية البناءات والنظم والأنساق والعلاقات والأدوار الإجتماعية بصفة عامة وهذا ما ظهر بالفعل في جهود عدد من الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص مثل جامعات: "هارفارد" و "شيكاغو" غيرهم من المراكز العلمية التي لا تزال تلعب دورًا رئيسيًا في تنمية وتطوير مجتمعاتها إيمانًا منها بأن هذه التنمية لن تتم إلاّ بتنمية مواردها البشرية طالما أن النظام السياسي والإقتصادي والإجتماعي يقدر دور وأهمية البحث العلمي في تطوير نظم العمل والإنتاج وبناء مجتمع حديث يقوم على أفكار وتصورات جديدة تهدف إلى تطوير كل من الفرد والجماعة بصورة عامة وشاملة، ومن بين الإسهامات التي قامت بها عدد من المدارس الفرعية والتي تندرج تحت نظرية

¹ - كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص50.

العلاقات الإنسانية وأصحاب الاتجاه التفاعلي الذي ركّز على دراسة نمط التفاعل بين أفراد الجماعة ولاسيما الجماعات التي تعمل داخل المؤسسات والتنظيمات والشركات الصناعية والإدارات نذكر منها ما يلي:

أ/ تجارب هاوثورن:

من المعلوم أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ظهرت في أحضان المجتمع الأمريكي الشمالي الصناعي حيث عرفت الصناعة فيه وتيرة متسارعة في عالم الشغل وهو ما أنتج ظروفًا جديدة كل الجدة سواء على مستوى المجتمع العام أو المجتمع الصناعي الضيق غيّرت الحياة الاجتماعية والإقتصادية وحتى الأيكولوجية للمجتمع الحديث مما قد يعرف أساليب جديدة في الحياة.

وتعد أبحاث "هاوثورن" التي أجراها "إلتون مايو" وفريق بحثه نقطة أحدثت تغييرًا في المسار الفكري والإداري وقد دامت هذه الأبحاث من 1927-1932، أجريت أبحاث "هاوثورن" في شركة "Western electric" وأراد من خلالها معرفة أو تحديد آثار عوامل المحيط الفيزيائي على إنتاجية الأفراد ومنه توصلوا إلى نقطة مهمة وهي لو أن رؤساء الفرق داخل المؤسسة برهنوا على قدراتهم الحقيقية فيما يخص القدرات الاجتماعية والبحث عن تعاون بين العمال بدلاً من المعارف التقنية المفروضة عليهم بدون نقاش، فإنتاجية العمال ستتحسن بصورة واضحة، وبالتالي يجب على المديرين أن يعتمدوا على سلوكيات الأفراد وعلى الجانب البسيكولوجي، فالإسهامات العديدة لهذه المدرسة تلح وتتص على ضرورة لجوء المدير أو القائد إلى أحسن الممارسات فيما يخص العلاقات الإنسانية⁽¹⁾ خاصة ما تعلق منها بعمليات التحفيز، القيادة، التكوين والإتصال.

وقد كان ذلك سببًا لظهور فلسفة جديدة في عملية التنظيم ومعالجة المشاكل التنظيمية والسلوكية بأساليب مختلفة على ماكان سائدًا أو معروفًا لدى العديد من الباحثين والمختصين، وقد تبنت مفاهيم إرتبطت بإسمها منها: جماعة العمل، الروح المعنوية، التنظيم غير الرسمي، وذلك من أجل تكوين وإبراز الجانب الاجتماعي للمؤسسة، حيث أنه لتجنب تبذير الجهود يجب إعتبار أن كل العوامل تعمل على نجاح المؤسسة.

وقد قام مايو وزملائه بدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة، تمحورت حول دراسة العوامل البيئية التي تتحكم في الإنتاج وحاولوا الكشف عن آثار البيئة الفيزيائية والتغيرات التنظيمية على إنتاجية العمل وشروطه، وفي هذا الإتجاه قام بإجراء العديد

¹ - George R.Terry, Stephen G.Franklin : les principes du Management, Ibid ,p26.

من البحوث العلمية الهادفة إستغرقت مدة زمنية طويلة وتوصلت إلى نتائج هامة ظهرت عبر عدة مراحل نوجزها فيما يلي:

- المرحلة الأولى:

حاول في هذه التجربة أن يضع العاملات في نفس الشروط والظروف التي تعيشها داخل الشركة مع إجراء بعض التعديلات على ظروف العمل، كإجراء تعديلات على فترات الراحة ووجبات الغذاء ومدة العمل اليومي...إلخ، وفي هذه التجربة توصل إلى نتيجة مهمة، وهي ظهور نسق من العلاقات الاجتماعية بين الجماعة العاملة وإنعكاس هذه العلاقات على زيادة درجات الثقة والصدقة، ومنه اعتبر نظام الإشراف شيئاً هامشياً خلال مرحلة سير العمل والإنتاج، كما ظهرت الروح المعنوية كعامل أساسي في زيادة الإنتاجية لدى العاملات خاصة بعد شعورهن بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين وعدم وجود تدخل في نشاطهن المهني كما جاءت عملية حرص العاملات على زيادة الإنتاج بصورة مستمرة تفسره العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية وروابط الجماعة وغيرها من العوامل التي تفوق بكثير تأثير الظروف المحيطة بالعمل.

- المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة سعى فريق البحث إلى حل مشاكل الأجور، الساعات الإضافية، الترقية والجزاءات وغيرها من المشكلات التي حاولوا التعرف على اتجاهات العمّال وإنطباعاتهم نحوها وقد قاموا بذلك عن طريق تصميم إستمارة بحث، جمعت البيانات الخاصة بها بواسطة إجراء المقابلات الشخصية مع فريق البحث، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- إن الاتجاهات نحو الإشراف في الخط الأول (المباشر مع العاملات) تؤثر على الروح المعنوية وإنتاجياتهم أكثر من خطوط الإشراف الأخرى؛
- إن تكوين الاتجاهات لدى العاملات وعلاقاتهن ببعضهن عملت على زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية والتي من شأنها أن تزيد الإنتاج بإستمرار؛
- حدث نوع من التعاون بين مجموعة العمل في حالة وجود جزاءات سلبية، أو الخروج عن القوانين الإدارية التي تتخذ طابع القوة أو القهر في تقديم الأوامر، وهذا ما يفسر الإتفاق في الاتجاهات والمشاعر خلال فترة العمل وداخل بيئة العمل.

ومن هنا تتضح أهمية العلاقات الإنسانية والإجتماعية داخل المؤسسات والتي إتضح أنها تساهم بشكل واضح في رفع الروح المعنوية لدى العمال، وبالتالي تشجعهم على التعاون لتحقيق أهداف مشتركة وهو ما ينعكس بالضرورة على زيادة مستوى تنمية المؤسسة والمجتمع بصفة عامة.

- المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة حاول فريق البحث تطوير البحث وتوجهاته بغية سد الثغرات السابقة ومن أجل الوصول لفهم دور ومكانة الموارد البشرية في عالم الشغل، وقد إستوجب ذلك ضرورة التركيز على الإتجاهات والمشاعر التي تؤثر عن غيرها في العملية الإنتاجية لدى العمال. ولمعرفة ذلك قاموا بإجراء مقابلات شخصية وتصميم إستمارات بحث تم تطبيقها على مجموعة أخرى من العمال بعد عزلهم عن مجموعات إنتاجهم العادية، وإبقاؤهم تحت الملاحظة المباشرة من أجل معرفة سلوكهم الفردي والجماعي خلال عملية الإنتاج، وقد توصل فريق البحث إلى نتيجة مهمة وهي أن العاملين يقومون بنوع من التستر لإخفاء مشاعرهم وإتجاهاتهم لتظل داخل المجموعة غير الرسمية، وبالتالي كان يتم التعبير عن سلوكهم وأفعالهم بلغة الجماعة عن طريق إختيار أحد الأفراد يمثلهم مع الإدارة أو مع مشرفهم لحل مشاكلهم وإيصال إهتماماتهم. وقد توصل فريق البحث إلى أن أداء الفرد ومكانته ومنزلته لا يحددها الفرد نفسه فقط وإنما تحددتها الجماعة التي يعمل ضمنها ولذا فإن العامل يتأثر بمعايير جماعية غير رسمية⁽¹⁾.

- المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة تم التركيز على دراسة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاج لجماعات العمل، وكانت هذه المرحلة هي مرحلة متابعة البحوث السابقة وتقييم النتائج التي توصلوا إليها في المرحلة الثالثة وهذا من أجل الوصول إلى عدد من القوانين والتعميمات التي ترتبط بقضية أوظاهرة التنظيمات غير الرسمية ومدى وجودها في المؤسسات الصناعية والوحدات الإنتاجية.

وقد توصل فريق البحث إلى أن هذه التنظيمات تعمل على تكوين مجموعات عمل تعمل بتعاون وتقاهم وهي تساهم في خلق مناخ عمل داخلي يُعد مصدر الرضى والراحة بالنسبة للعاملين من خلال

¹ - كامل محمد المغربي: مرجع سبق ذكره، ص53.

التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية التي تتكون بين العاملين، حيث أن العلاقات الجيدة بين أعضاء جماعة العمل ساعدت على سير العمل، وإستمرت رغم التغيير الحاصل في التنظيم الرسمي للعمل.

إضافة إلى تجارب "هاوثورن" فقد قام مايو وفريق بحثه بإجراء تجربتين أخرتين لتضيفا إلى إسهاماته الكثير من النتائج الأخرى التي تعزز عموما جهود نظرية العلاقات الإنسانية وإضافاتها العلمية في مجال الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة بما في ذلك دور العلاقات الإنسانية والاجتماعية في الإدارة، قصد تطوير الفعل الإداري بإتجاه العلاقات الإنسانية كون الأفراد هم دعامة المؤسسات التي يعملون فيها وهم معيار نجاحها لأنها مهما كان التنظيم والتخطيط سليماً ومهما كانت الأعمال متوفرة فإن هذه العناصر وغيرها تمثل الجانب الصامت للمؤسسة، والأفراد هم الذين يبعثون فيها الحركة والروح والدينامية وهم الذين يوجهونها نحو أهدافها التتومية⁽¹⁾.

وقد أكدت النتائج التي توصل إليها من خلال هاتين التجربتين على ضرورة مشاركة العمال وتوضيح الأهداف لأن ذلك يساعد على خلق مناخ عمل يسوده علاقات جيدة تؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وأن كل ذلك يؤدي إلى تماسك أعضاء الجماعة وتوحيد الجهود.

عموماً يمكن القول أن "إلتون مايو" قد صاغ أفكاره حول العنصر البشري في المؤسسة كما يلي:

- الإهتمام بالحالة النفسية للعاملين حتى يزيد الإنتاج بإستمرار؛
- الإهتمام بالحالة الصحية للعاملين مع إزالة كل المخاوف التي قد تنتج عن هذا المجال؛
- الإهتمام بعملية الإشراف على العاملين بالمؤسسة وتوجيههم نحو الهدف المنشود؛
- تحفيز العنصر البشري على العمل، حتى يحقق أعلى إنتاجية وبالتالي ترتفع روحه المعنوية؛
- إستشارة العاملين بالمؤسسة ومحاولة إشراكهم في صنع القرارات وإتخاذ أنسب الموافق التي تتعلق بالعمل⁽²⁾.

وفي ضوء كل هذا، نجد أن العلاقات الإنسانية قد أظهرت أهمية الموارد البشرية كعنصر رئيسي في التنظيم وليس آلة أو أداة إنتاجية مجردة من الفكر والإحساس والعاطفة والإحتياجات كما نجد أن بيئة العمل في ظل رؤية مدرسة العلاقات الإنسانية هي الجانب الإجتماعي للعمل لأنها تعتبر

¹- ربحي الحسن : العلاقات الإنسانية في العمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، تصدر عن جامعة الكويت، أفريل

1976، ص22.

²- منال رشاد عبد الفتاح : مرجع سبق ذكره، ص22.

المؤسسة نسق إجتماعي، يقوم على التساند والتبادل من خلال التفاعل التلقائي للأفراد والإمتثال للقواعد التي تحددها جماعة التنظيم غير الرسمي، ولهذا ترى أنه يجب أن تكون هناك حرية في العمل وشجعت الجماعات والتنظيمات غير الرسمية كبناء للعمل.

ب - مدرسة شيكاغو:

شكلت هذه المدرسة توجهها آخر إختلف إلى حد ما عن السابقة في مجال الإهتمام بالموارد البشرية، إذ ركزت إهتمامها بشكل كبير على موضوع سيكولوجية الأفراد والإتجاهات ومدى تأثيرها على الإنتاجية وهذا ما يمثل عادة التوجه العام لهذه المدرسة، وقد إهتمت خاصة بدراسة مهام الإشراف والتغير التنظيمي داخل المؤسسات وعلاقته برفع مستوى الإنتاج وقد قامت هذه المدرسة بمعالجة بيئة العمل من خلال العلاقات الإنسانية الرسمية القائمة بين المشرف والعامل في ظل القواعد والإجراءات البيروقراطية المتواجدة في التنظيم وتأثير العوامل الخارجية على الأعضاء من خلال التغير التنظيمي المتعلق خاصة بالعامل التكنولوجي.

وفيما يلي النتائج الرئيسية التي توصلت إليها تجارب هاوثورن⁽¹⁾:

- 1/ يحدد مستوى الإنتاجية العملية بواسطة معايير إجتماعية وليس بواسطة طاقات جسدية بيولوجية؛
- 2/ تؤثر العقوبات الغير مادية بدرجة ملحوظة على سلوك العمال وتقل كثيراً من تأثير وفعالية خطط المحفزات الإقتصادية أو المادية؛
- 3/ في غالب الأحيان لا يقوم العمال بالفعل والإنفعال كأفراد وإنما يقوموا بذلك كأعضاء جماعة واحدة، وقد ظهر ذلك واضحاً في هذه التجارب؛
- 4/ أظهرت تجارب هاوثورن أهمية القيادة في وضع وتنفيذ المعايير الجماعية وكذلك أدت هذه التجارب إلى التفريق بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية؛
- 5/ لقد إهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بناءً على تجارب هاوثورن وكتابات كل من "مايو" و"ليفين" بدور وأهمية الإتصال، وإهتمت كذلك بأفضلية القيادة الديمقراطية التي تتصف بجودة الإتصال بين أعضاء التنظيم والإهتمام بمشاكل العمال أنفسهم بجانب تلك الخاصة بالعمل إضافة إلى إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات⁽²⁾.

¹ - محمد نبيل جامع: المتفتح في علم الإجتماع، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر، د.ت، ص ص 263، 264.

² - المرجع نفسه، ص 265.

ومنه فمدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن الإنسان هو الرأس مال الحقيقي لأي مؤسسة، وأن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية لذلك فعلى جميع المؤسسات والإدارات أن تضع العنصر البشري في مقدمة أولوياتها بإعتباره الوسيلة والغاية في الوقت نفسه وهذا هو الأساس الأول والمبدأ الأساسي الذي تقوم عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، إضافة إلى أن القيادة الإدارية تلعب دور أساسي في التأثير على سلوك الأفراد من خلال العمل على إشباع حاجاتهم كوسيلة لتحسين وزيادة الإنتاجية وأن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط بل هناك حاجات غير اقتصادية لها تأثير كبير على سلوك العاملين وعلى أدائهم الوظيفي. فالعامل لا تحكمه الحوافز المادية فقط بل إن حب الانتماء والإرتباط مع الآخرين وتكوين علاقات متنوعة له دور فعال في توجيه سلوك العاملين وتحسين أدائهم.

2/ نظريات الدافعية والتحفيز :

من المهم أن يكون الفرد قادرًا على العمل، ولكن الأهم من ذلك أن يكون متحمسًا للأداء وراغبًا فيه، لذلك إزداد الإهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل والتعاون الفعال والمستمر مع الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة.

يعد العنصر البشري الأساس الأول في الإنتاج وهو أهم عناصر ومكونات المؤسسة على الإطلاق، فبالنسبة للمكونات المادية هي مكونات ثابتة أما العنصر البشري فهو مكون متغير بإستمرار، لذلك من الصعب التحكم به وبأدائه، وهنا نجد دور الإدارة يزداد صعوبة إذا تعلق الأمر بالعنصر البشري فيها سواء من ناحية: تسييره أو تنميته أو حتى تحفيزه وزيادة دافعيته للعمل فمهمة الإدارة هي تحريك المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها بشكل أكثر فعالية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تحفيز العاملين من أجل خلق بيئة عمل مادية ومعنوية مناسبة يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية.

من خلال هذا نجد نظريات الدافعية والتحفيز سعت إلى تحقيق هذه الغاية وهذا الهدف عن طريق الإهتمام بسلوك العاملين وبكل ما من شأنه أن يحفز هؤلاء ويدفعهم أكثر نحو العمل الجاد والمستمر، ومن هذه النظريات نذكر ما يلي:

2-1/ نظرية الحاجات: (أبراهام ماسلو A. Maslow) :

يعمل الإنسان من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجاته ورغباته المختلفة الاقتصادية كانت أو الإنسانية، فلا تقتصر حاجاته على الجوانب المادية فقط، حيث يعمل دائما على إثبات ذاته أي أن الفرد يكون أكثر فعالية وإنتاجية عندما يشعر بأهميته ضمن المحيط الذي يعيش فيه.

وهناك عدة طرق لتصنيف الحاجات، ومن أبسط هذه الطرق وأكثرها دلالة ما يلي:

1- الحاجات الفسيولوجية أو الأولية.

2- الحاجات الاجتماعية والنفسية أو الحاجات الثانوية:

ومن أمثلة الحاجات الفيزيولوجية الحاجة إلى الطعام والماء والتنفس والنوم ودرجة الحرارة الملائمة، وتبرز هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة وهي ضرورة للبقاء وحفظ النوع، ولذلك فهي بالضرورة عامة وشائعة بين كل الناس، وإن اختلفت في قوتها وشدتها⁽¹⁾.

أمّا الحاجات الثانوية فهي أكثر غموضاً من الحاجات الأولية، لأنها تمثل حاجات العقل والروح بدلاً من الحاجات الوظيفية للجسم، وتنمو الحاجات الثانوية وتتطور وفقاً للنضج العقلي للشخص ومن أمثلة هذه الحاجات: المنافسة، تحقيق الذات والبذل والعطاء والانتماء، والحب والتقدير والشعور بالواجب، وتلعب الحاجات الثانوية دوراً هاماً في تعقيد أو تعطيل الجهود التي تبذلها الإدارة لإثارة الدافعية لدى العاملين، عموماً فإن كل خطوة تخطوها الإدارة تؤثر في الحاجات الثانوية، ولذلك فإن هناك فكرة ثابتة في العلاقات الإنسانية تنادي بأن تضع الإدارة في اعتبارها الحاجات الثانوية للعاملين⁽²⁾.

من خلال هذا وبالحديث عن الحاجات الإنسانية قدم "ماسلو Abraham. Maslow" نظريته في إشباع الحاجات (أو تدرج الحاجات Hierarchy of Needs). وإستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتلخص هذه النظرية في الخطوات التالية:

1- الإنسان هو كائن يشعر بالإحتياج لأشياء معينة وهذا الإحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد وهو يسعى دائماً لإنهاء حالة التوتر من خلال العمل على إشباع حاجاته وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني؛

2- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية وضرورة أو إلحاح هذه الحاجات؛

¹- كيث ديقيز، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسى، محمد إسماعيل يوسف: السلوك الإنساني في العمل -دراسة

العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي-، دار نهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1974، ص59.

²- المرجع نفسه، ص60.

3- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءًا بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفيزيولوجية) ثم يصعد سلاسل الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجات الإجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيرًا حاجات تحقيق الذات؛

4- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط⁽¹⁾.

ويرى عالم النفس "أبراهام ماسلو" أن الناس يحرصون على إشباع حاجات مرتبة ترتيبًا هرميًا في تكوينهم الجسمي والنفسي، ويضع ماسلو إفتراضات أربعة تحكم مفاهيم نظرية هي:

- 1- إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعًا للسلوك؛
- 2- أن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة ومتراكبة؛
- 3- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير على سلوك الإنسان؛
- 4- تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل والطرق التي تستطيع الحاجات الدنيا⁽²⁾.

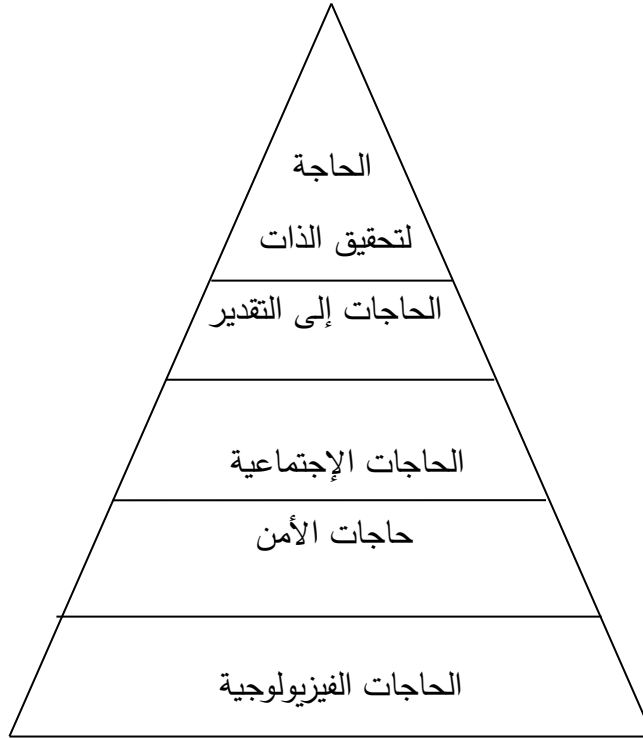
تعد الحاجات على اختلاف أنواعها محرك أساسي لسلوك الأفراد وتوجيهه والتحكم به والحاجة هي عبارة عن رغبة أو نقص معين قد يكون نفسي أو بيولوجي أو إجتماعي، لذلك نجد الفرد في سعي دائم لإشباع هذه الحاجات، وحسب "ماسلو" فإن الحاجة غير المشبعة هي قوة كامنة داخل الإنسان تدفعه إلى العمل بحثًا عن إشباع هذه الحاجات. ويعتبر العمل أو (الوظيفة) مصدر أساسي من مصادر إشباع معظم الحاجات، فهو يوفر الدخل المادي الذي يمكّن الفرد من إشباع عدد من الحاجات البيولوجية ويوفر حاجات الأمن والعلاقات مع الغير والمركز والمكانة واحترام الذات وإثباتها، وقد رتب "ماسلو" الحاجات الإنسانية على شكل هرم مثل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لبقاء الإنسان وتندرج تلك الحاجات إلى الأعلى وصولاً إلى الحاجة إلى تحقيق الذات والناس يميلون دائمًا إلى إشباع حاجاتهم بهذا الترتيب.

¹ - محمد سعيد سلطان : مرجع سبق ذكره، ص256.

² - مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص52.

هرم الحاجات:

صنّف "ماسلو" حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلمًا أو هرمًا من الأدنى إلى الأعلى كما هو موضح في الشكل التالي⁽¹⁾:



الشكل (03): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

وقد قام "ماسلو" عام 1943 بوضع قائمة للحاجات الإنسانية وقد إنطلق من فرضية أن معظم الناس يُحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات المتنوعة، وقد قام بتصنيفها وتقسيمها وفق نظريته إلى خمس فئات، كما هو موضح على هرم الحاجات، ففي قاعدة الهرم تقع الحاجات الفيزيولوجية الأساسية وهي أكثر الحاجات خطورة على حياة الإنسان وأهمها عنده على الإطلاق لأنها تحتل المرتبة الأولى بالنسبة لإهتماماته وهي الأكثر إلحاحًا للإشباع مثل: الجوع العطش... إلخ، والفرد الذي يعاني لفترات طويلة من عدم إشباع الحاجات الفيزيولوجية قد يرغب في المستقبل عندما تتاح له الفرصة في أن يشبع هذه الحاجات بشكل مفرط، وعندما نقول إشباع حاجة

¹ - شنوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، تحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص19.

معينة لا يعني بالضرورة الوصول إلى الإشباع الكلي وإنما الإشباع يكون حسب نظرة الفرد ورغبته وتقييمه لتلك الحاجات.

بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية تظهر الحاجة إلى الأمان، والأمان لا يعني فقط الحماية من المخاطر الخارجية التي قد تواجه الفرد وإنما هي أمن معنوي ونفسي وجسدي فهي السلامة الجسدية من العنف والإعتداء وهي تعني الأمن الأسري والصحي وتأمين الممتلكات الشخصية إضافة إلى نقطة مهمة وهي حاجة الفرد إلى الأمن الوظيفي بمعنى أن يشعر بالأمن والسلامة في مكان العمل وإذا تحدثنا عن علاقة الأمن الوظيفي بتنمية الموارد البشرية نستطيع القول بأنه أحد المحركات الأساسية للموارد البشرية في مكان العمل، فهو يؤدي إلى طمأنة العمال على وظائفهم وأعمالهم في الحاضر والمستقبل وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بأعمالهم على نحو أفضل وتحفيزهم على العمل، لذلك فتوفير الأمن الوظيفي في المؤسسة يعد أمراً هاماً وضرورياً للنهوض بالطاقات البشرية، وتهيئة المناخ المناسب من أجل تنمية هذه الطاقات وزيادة كفاءتها وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة بما يتناسب وإمكانياتها المادية والبشرية، والمؤسسة تقوم بإشباع الحاجة إلى الأمان من خلال: تزويد العاملين بمواد ومعدات الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، التأمينات الاجتماعية عقود العمل الرسمية والدائمة...إلخ.

في المقابل فإن إنعدام الأمن الوظيفي يؤدي إلى إنعدام دافع مهم للعمل، ويؤدي إلى شعور العمال بنقص الأمان والاستقرار داخل المؤسسة وأن حياتهم ووظيفتهم ومستقبلهم في خطر دائم ومستمر وهذا ينقص من فعاليتهم ومردودهم في العمل.

بعد الحاجات البيولوجية وحاجات الأمان نجد الحاجات الاجتماعية في ترتيب "ماسلو" الهرمي ولأن الإنسان اجتماعي بطبعه فإنه يميل دائماً إلى الاجتماع بالآخرين وتكوين علاقات معهم وعلاقات الأفراد متنوعة بحسب تنوع طموحاتهم ومكانتهم الاجتماعية، فعند إشباع الحاجات الأساسية الأولى والثانية ينتقل الفرد إلى محاولة إشباع الحاجة الثالثة وهي الحاجة الاجتماعية والتي تعني حاجة الفرد إلى الإنتماء، ومن أهم ما يشبع هذه الحاجة هو العلاقات الأسرية، العلاقات العاطفية، تكوين صداقات، إضافة إلى إحساسه بقبول الآخرين له، في مجال العمل يمكن تحقيق هذه الحاجة من خلال تشجيع الروابط والعلاقات الإنسانية بين العمال وبينهم وبين الإدارة، فالعلاقات الإنسانية في العمل تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بشكل متوازن وهو ما يجعلهم يشعرون بضرورة الإقلاع عن العلاقات القديمة الهدامة وإنشاء علاقات سليمة بنّاءة لأهدافهم وأهداف المؤسسة ومصالحها، ومن ثم فإن إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال تؤدي إلى زيادة إنتمائهم للمؤسسة وبالتالي

إستشارتهم حتى يدركوا بأنفسهم إحتياجات المؤسسة وأهدافها ويعملون معًا على تخطيها، وهذا بفضل رفع درجة الوعي عندهم وتهيئة الجو المناسب للعمل، وفي المقابل فإن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى إختلال التوازن النفسي لدى العمال ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وإرتفاع معدلات الغياب وترك العمل، فلكي يستمر الفرد في عطائه وإبداعه والقيام بمسؤولياته يحتاج طبعًا إلى إشباع حاجاته الضرورية.

أما رابع حاجة في التصنيف الهرمي "لماسلو" هي الحاجة إلى التقدير وهي حاجة أساسية وملحة لدى الإنسان لأنه دائما في حاجة إلى تقدير الآخرين وإحترامهم وإعترافهم به، ولكن قبل ذلك لابد أن يشعر وأن يقوم بتقدير ذاته وأهميتها أولاً، لينعكس ذلك على المجتمع ثانياً، فالإنسان بحاجة إلى التقدير من نفسه ومن الآخرين، وأن يكون مقدراً لقدراته وإمكانياته.

وتأتي في رأس الهرم الحاجة إلى تحقيق الذات بمعنى فتح المجال أمام الأفراد لإثبات قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم ومساعدتهم على ذلك مادياً ومعنوياً.

إذاً نجد أن الفرد عادة يسعى إلى تحقيق هذه الحاجات من خلال عمله، فالأجر الذي يحصل عليه لقاء عمله يحقق له نسبة من هذه الحاجات والحاجات الأخرى يحققها من خلال علاقات العمل ومكانته داخل المؤسسة ودرجة قبوله من طرف الآخرين...، لذا فإن المدير الناجح هو الذي يكتشف حاجات العاملين معه، ويهتم بها وبرغباتهم وإنجازاتهم وبمزاياهم ويساعد على إشباعها وتحقيقها لأن وجود حاجة أساسية غير مشبعة لدى الفرد يؤدي به إلى الشعور بالإحباط والتوتر والقلق وهذا ينعكس سلباً على دوره في المؤسسة.

ما يمكن أن نقول في هذا الصدد هو أن الحاجات الإنسانية تلعب دور كبير في تنمية الموارد البشرية من خلال تهيئة الفرد نفسياً، جسدياً وعقلياً، وكذلك من خلال تهيئة الجو المناسب للعمل والذي تتوفر فيه كل شروط الراحة والأمان والإبداع، وهذا ما يحفزهم أكثر ويدفعهم إلى العمل وإلى المساهمة بشكل أكثر فعالية وإيجابية في التنمية وبالتالي فحاجات الأفراد تتعدى الأسرة والمؤسسة التي يعملون بها لتمتد إلى المجتمع ككل، لذلك على الدولة أن تبني سياساتها الإقتصادية والإجتماعية انطلاقاً من هذه الحاجات لضمان الحد الأدنى من الحاجات الأساسية المتمثل في : المأكل، الملبس والسكن...، ثم تنتقل تدريجياً إلى تحسين الخدمات العامة والمتمثلة في: المواصلات، شبكات المياه، الصرف الصحي، توفير الرعاية الصحية، توفير التعليم وتعميمه... .

كما سبق وأن ذكرنا فإنه عندما يفشل الفرد في جميع محاولاته الخاصة بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فإنه قد يلجأ إلى إستخدام بعض الوسائل الدفاعية بدلاً من إتباعه الإتجاهات والمسالك البناءة

لحل مشاكله، وكثيراً ما يستخدم الأفراد الوسائل الدفاعية بطريقة أو بأخرى حتى توفر لهم الحماية وعموماً فإن هناك أنماط عامة من السلوك الدفاعي أو التي كثيراً ما يلجأ الفرد إلى إستخدامها في حالة عدم إشباعه لحاجاته ومن أهمها ما يلي:

1- الإنسحاب:

إن إحدى الطرق التي تمكن الفرد من تجنب واقعه تتمثل في الإنسحاب، أو تجنب تلك المواقف التي تسبب حدوث الكبت، وعلى سبيل المثال، فإن العمال الذين لا يتمكنون من إشباع حاجاتهم عن طريق وظائفهم قد ينسحبون من هذه الوظائف وقد يأخذ الإنسحاب أشكالاً متعددة نذكر منها ما يلي:

- الخروج من العمل (ترك الوظيفة)⁽¹⁾؛

- الغياب المتكرر عن العمل؛

- التأخر المتكرر عن مواعيد العمل.

2- الهجوم:

كثيراً ما ينعكس الكبت الكامن داخل الفرد في شكل سلوك هجومي، وقد يكون الهجوم في بعض الحالات موجهاً إلى المصدر الأساسي للكبت، فقد يحدث مثلاً أن يهاجم المروؤوس رئيسه في العمل، وغالباً ما ينعكس الهجوم على طرف أو أطراف أخرى غير مباشرة.

3- الإسقاط:

ويشير الإسقاط إلى إلحاق الكبت الذي يعانيه الفرد بشخص آخر، فقد يحدث أن يكره الموظف رئيسه لأي سبب من الأسباب ثم يحاول أن يظهر رئيسه بمظهر عدم الكفاءة⁽²⁾.

إضافة إلى هذه السلوكيات وردود الأفعال هناك سلوكيات أخرى يقوم بها الأفراد نتيجة عدم تمكنهم من إشباع حاجاتهم نذكر منها: التعويض، الضغط، الترشيذ، الإنحدار... إلخ.

فالتعويض هو تحقيق النجاح في مجال آخر غير المجال الذي لم يتوصل من خلاله إلى تحقيق حاجاته وأهدافه، وهناك الضغط بمعنى فقدان الفرد لتوازنه ولسيطرته على نفسه وإرتكابه لردود أفعال سلبية، أما الإنحدار فهو تراجع سلوكيات الأفراد حيث تصبح سلوكياتهم صبيانية غير متوقعة، بالإضافة إلى هذا هناك الترشيذ كأن يقوم الفرد بإختلاق أسباب معينة تبرر الفشل الذي لحق به.

فالحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك الإنساني، وهي التي تؤدي بالفرد إلى إنتهاج أساليب وتصرفات مختلفة وفقاً لما يراه قادراً على إشباع هذه الحاجات حتى وإن كانت هذه الأساليب

¹-محمد علي شهيبي، مرجع سبق ذكره، ص149.

²-المرجع نفسه، ص ص، 150، 151.

سلبية وغير مشروعة كأن يقوم بأعمال تخريب لممتلكات المؤسسة وأنظمتها ووسائلها وأجهزتها أو يقوم بإفساد وتشويه سمعة المؤسسة عن طريق نشر الإشاعات والأكاذيب.

ما يمكن أن نقول في هذا الصدد هو أن كل هذه الأفعال هي عبارة عن ردود أفعال دفاعية يقوم بها الفرد حتى يستطيع الخروج من وضعيته المحبطة وغير المرضية، والمؤسسة لا تستطيع أن تتجنب هذه السلوكيات وإنما تستطيع أن تقلل من حدتها عن طريق الإهتمام بحاجات الأفراد داخل المؤسسة وخارجها ومراعاتها عند وضع الخطط الإدارية وإتخاذ القرارات، وبالتالي محاولة التنبأ بسلوكيات الأفراد وردود أفعالهم حيال ذلك.

وبهذا فإن إسهامات هذه النظرية في مجال العلوم السلوكية تعد نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز حيث لخص من خلالها "ماسلو" الإحتياجات الإنسانية التي تؤثر بشكل رئيسي على سلوك الإنسان يفسر نقصها إصابته بالعديد من الأمراض النفسية كالكآبة، والتوتر والقلق...، إضافة كذلك إلى نقطة مهمة وهي أن الحاجات الإنسانية بصفة عامة تتدرج في الأهمية لتحكمها في لسوك الإنسان وشخصيته لذلك فإن هذه النظرية لها أثر كبير ودور إيجابي في مجال تنمية الموارد البشرية على إعتبار أن الأفراد عادة يحفزون من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة: النفسية، المادية، الإجتماعية...، وأن الإهتمام بتلبية حاجات الأفراد داخل مؤسسة العمل لهو مؤشر واضح على سعي المؤسسة إلى إرضاء عمالها والسهر على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتهيئة الجو المناسب للعمل ومن ثم تنمية قدراتهم وتفجير إمكانياتهم بما يخدم ويلبي حاجاتهم وحاجات المؤسسة.

2-2- نظرية العاملين "فريدريك هرزبرغ" Frederick Herzberg

قام " فريدريك هرزبرغ. Frederick Herzberg" بناءً على دراسة أجراها بتنمية نظريته التي أطلق عليها اسم " نظرية العاملين (العوامل الدافعة والعوامل الوقائية)" وإستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا والإستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تمامًا عن العوامل المؤدية للإستياء، فحسب Herzberg هناك مجموعتين من العوامل التي قد يقابلهم الفرد في التنظيم⁽¹⁾ وهما:

أ- **العوامل الصحية (Hygiene):** ومن خلالها يتحقق للعامل مستوى معين من الرضا الوظيفي ويندرج تحت هذه العوامل ما يلي: ظروف العمل، الأجر أو الراتب، علاقة الرئيس بالمرؤوس، نوع

¹ - محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 262.

السياسة الإدارية المتبعة في المؤسسة، مع العلم أن غياب مثل هذه العوامل يؤدي إلى عدم رضا العامل عن وظيفته.

ب- **العوامل الدافعة (Motivators):** والتي من خلالها يحقق العمال الرضا التام عن الوظيفة ويندرج تحت هذه العوامل ما يلي: نوع العمل الذي يقوم به العامل، إحتتمالات الترقية، درجة تقدمه في العمل، درجة إنجازه في العمل، درجة تحمله للمسؤولية، مع الأخذ في الإعتبار أن غياب هذه العوامل لا يؤدي إلى كره العامل للعمل، أو عدم رضاه عنه⁽¹⁾.

إذاً إهتم هيرزبرغ بدراسة العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة لذلك وضع مجموعتين من العوامل التي قد تواجه الفرد في المؤسسة، فالمجموعة الأولى هي العوامل الوقائية (الأساسية) وهي تعني وقاية الفرد ومنعه من الوصول إلى عدم الرضا، ولكن في المقابل فهي لا تؤدي إلى تحقيق الرضا، ونجد أن العوامل الوقائية يقابها حاجات المستويات السفلى في هرم "ماسلو" للحاجات الإنسانية، أما المجموعة الثانية فقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الدافعية وهي التي تزود العمال بالدافعية اللازمة والمطلوبة للعمل وهي كذلك يقابلها حاجات المستويات العليا في هرم "ماسلو" للحاجات الإنسانية، و الجدول التالي يوضح أكثر ما سبق ذكره.

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
- الإنجاز أو التحصيل.	- سياسات الشركة وإدارتها.
- التقدير.	- الإشراف الفني.
- نوعية العمل وأساليبه.	- الأجر.
- المسؤولية.	- العلاقات الشخصية-المشرف-.
- التقدم والترقية.	- ظروف العمل.

الشكل (04): يمثل نظرية العاملين لهيرزبرغ⁽²⁾.

إذاً إهتمت هذه النظرية بجانب آخر من جوانب دوافع العمل: فقبل ذلك كانت المؤسسات تركز على العوامل الوقائية فقط في رفع الروح المعنوية للعمال ودفعهم للعمل والإنتاج من خلال تحسين ظروف العمل ورفع الأجور... إلخ، وفي أغلب الأحيان لا يؤدي ذلك إلى النتيجة المطلوبة فحسب

¹ - منال رشاد عبد الفتاح: إدارة الموارد البشرية (رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية)، دار النهضة العربية، القاهرة،

2011، ص23.

² - محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص263.

نظرية هيرزبرغ فإن الإدارة بتركيزها على العوامل الوقائية فقط قد تفقد قدرتها على دفع العمال إلى بذل النشاط المطلوب وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا لا ينفى الدور الفعّال للعوامل الوقائية في دفع الأفراد وتحقيق رضاهم، فالعوامل الوقائية كما ورد في الجدول أعلاه تمثل عوامل أساسية في العمل مثل: الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية المنصب وعدم التعرض للفصل، العدالة والمساواة في نظم المؤسسة وقوانينها، الدخل المادي الكافي وما يتبعه من مميزات مثل: العلاج، المواصلات... إلخ، العلاقات الإنسانية الجيدة في محيط العمل، ظروف العمل المناسبة من حيث: وسائل الأمان والتجهيزات المناسبة، فحسب نظرية "هيرزبرغ" إذاً فإن العوامل الوقائية ضرورية للعمل وهي ليست محفزات وإنما هي مصدر للرضا فقط لأن نقصها يؤدي إلى الإحباط.

المجموعة الثانية التي تحدث عنها "هيرزبرغ" في نظريته هي العوامل الدافعة وهي متعددة وتشمل ما يلي: الإنجاز أو التحصيل بمعنى فسح المجال لتحقيق إنجازات معينة تفوق الأداء المطلوب، الحصول على التقدير المطلوب من الزملاء والرؤساء في العمل، طبيعة العمل ومخاطره، وجود فرص للترقية والتقدم وزيادة الدخل، المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات... إلخ، إن هذه العوامل حسب "هيرزبرغ" تعتبر محفزات للعمل لأنها توفر شعورًا إيجابيًا لدى العمال وتعطيهم فرصًا للتطور وإثبات الذات، وبالتالي فهي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسة، أي أن تلك العوامل تعتبر محفزة حسب هذه النظرية خلافا لعوامل المجموعة الأولى (الوقائية) التي لا تؤدي إلى التحفيز وإنما تؤدي إلى إجتئاب عدم الرضا.

2-3- نظرية x و y "دوغلاس ماك غريغور، Douglas Mc Gregor"

تعتبر إفتراضات "دوغلاس ماكريغور" من أبرز الإسهامات في مدرسة العلاقات الإنسانية حول ماهية النفس البشرية، حيث قسمها إلى مجموعتين (x و y) وأكد على أن سلوك المدير مع العاملين إنما يتوقف على تبنيه أحد هاذين الإفتراضين⁽¹⁾.

فقد قدم "ماكريغور" سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين)، عن الطبيعة الإنسانية وذلك وفقا للطريقة التي ينظر بها القادة الإداريون أو المديرون إلى الأفراد العاملين في مؤسساتهم، حيث قامت النظرية (x) على إفتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الإتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري والطريقة السلبية واللاإنسانية

¹ - عامر عوض: مرجع سبق ذكره، ص 61.

التي كان يعامل بها، أما النظرية (y) فتتوافق مع إتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية وهي تعبر كذلك عن وجهة نظره في التعامل مع العنصر البشري.

إن النظرية (x) تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان وهي:

1- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه؛

2- يجب استخدام نوع من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم؛

3- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين بدلاً من إعتماده على نفسه⁽¹⁾.

من خلال هذا نجد أن "ماكريغور" قد صاغ نظريته وفق مبدأ أساسي وهو أن معظم المدراء يميلون إلى وضع إفتراضات معينة عن العاملين معهم، وإنطلاقاً من هذه الإفتراضات يحددون الأسلوب المناسب للتعامل معهم ولدفعهم نحو العمل وأداء أدوارهم بكفاءة وفعالية، وبناءً على هذه الإفتراضات قسّم "ماكريغور" العاملين إلى مجموعتين متناقضتين ومختلفتين أطلق عليهما تسمية ((النظرية x) و (النظرية y)).

فالنظرية (x) تنظر إلى المرؤوسين على أنهم أفراد كسالى، يكرهون العمل وبالتالي فهم غير أمناء عليه وغير قادرين على تحمل المسؤولية وينقصهم الطموح، بالإضافة إلى كونهم يفضلون أن يُقادوا بدلاً من أن يقودوا، وبالتالي فالمدير في إطار هذه النظرية هو مدير أوتوقراطي Autocratic أي مستبدًا، لا يقدر قدرات وكفاءات المرؤوسين على العمل أو العطاء⁽²⁾.

ترى النظرية (x) كذلك أن الإنسان يفكر بطريقة إقتصادية رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب الإقتصادية وبالتالي فالدافع المادي هو الدافع الوحيد الذي يحرك الإنسان⁽³⁾.

بالإضافة إلى هذا فالنظرية (x) -حسب ماكريغور- تؤدي إلى التأكيد على إستراتيجيات الضبط التنظيمي وعلى الإجراءات والأساليب الفنية التي تحدد للأفراد داخل المؤسسة واجباتهم ومدى إلزامهم بها وتضع نظاماً صارماً للمكافآت والجزاءات، والإفتراض الأساسي كذلك الذي تقوم عليه هذه النظرية هو ضرورة حفز الأفراد لكي يؤدوا ما هو ضروري لنجاح المشروع الإنتاجي، ولذلك كان من الطبيعي أن يتركز إهتمامها على الأساليب الفنية للضبط والتوجيه⁽⁴⁾.

¹- شنوفي نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص20.

²- منال رشاد عبد الفتاح: مرجع سبق ذكره، ص23.

³- ناصر دادى عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص86.

⁴- سعد عيد مرسى بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص187.

إذا النظرية (x) كانت نظرتها للعنصر البشري سلبية إلى حد كبير وتتفق مع مبادئ وإتجاهات المدرسة الكلاسيكية حيث جسدت الكثير من أفكارها ومبادئها حول العنصر البشري خاصة فيما يتعلق بإفتقاره للإحساس بالمسؤولية والأمانة في أداء العمل وعدم إلتزامه الخاصة بالوظيفة التي يؤديها ومنها: (طاعة الرؤساء، حسن السلوك الوظيفي، المبادرة الفردية، الإلتزام بقانون المؤسسة...)، لذلك جاءت هذه النظرية بمجموعة من الطرق والإجراءات التي يجب على الإدارة أن تتبعها في التعامل مع العمال ومنها: ضرورة إستخدام القهر والقوة مع الأفراد لدفعهم نحو العمل وتحسين مستواهم وضبط سلوكهم داخل المؤسسة، وهي في مجملها مبادئ تسلطية ضد العنصر البشري في المؤسسة تؤدي إلى الحد من المبادرة الفردية وإضعاف الروح المعنوية لديهم وتزيد من عدم رضاهم ونفورهم من المؤسسة التي يعملون بها.

في هذا الإطار يرى "ماكريغور" كذلك أن السيطرة على العنصر البشري أو توجيهه يتم إنطلاقاً من عدة إفتراضات أهمها ما يلي:

- يعد الإنسان بطبعه كائن يكره العمل؛
 - ينظر الإنسان إلى العمل على أنه نوع من العقاب وقع عليه؛
 - يتهرب الإنسان من تحمل المسؤولية؛
 - يتطلب دفع الإنسان نحو العمل إستخدام أسلوب الثواب والعقاب؛
 - تعد الحوافز المادية ركيزة أساسية لدفع العاملين نحو بذل الجهد وتحقيق الأداء الجيد⁽¹⁾.
- إنطلاقاً من هذه الإفتراضات يرى "ماكريغور" أنه يمكن التحكم في سلوك الأفراد وتوجيههم ودفعهم نحو العمل، ويرى كذلك أن الدافع المادي هو المحرك الأساسي للأفراد لأنهم يسعون دائماً إلى تحقيق أعلى المكاسب المادية بالإضافة إلى أنها أعطت صورة سلبية على المدير حيث وصفته هذه النظرية بالإستبداد لأنه يستعمل القوة والضغط على العمال ولأنه لا يحترم قدراتهم وكفاءتهم في أداء أعمالهم، كما أكدت على ضرورة تطبيق أساليب الضبط والتوجيه التنظيمي بمعنى وضع لائحة لكيفية سير العمل ولكل الأدوار والأعمال التي يجب على الأفراد القيام بها.

- في المقابل نجد النظرية (y) معاكسة في إفتراضاتها للنظرية (x) حيث أنها تنظر إلى الإنسان على أنه قادر على العمل وراغب فيه ويحب أن يتعلم ويستطيع تحمل المسؤولية بل وينجز أعماله ويحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وفي ظل هذه النظرية يكون المدير مديراً مشاركاً بمعنى أنه

¹ - منال رشاد عبد الفتاح: مرجع سبق ذكره، ص46.

يسمح للمؤوسين بالمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، كما أنه يجب تفويض السلطة ويحب تطبيق نظام اللامركزية في الإدارة من أجل تحقيق أهداف الوظيفة⁽¹⁾.

ومنه فالنظرية (y) تقوم على الإفتراضات التالية:

- يمثل العمل حاجة أساسية وطبيعية بالنسبة للإنسان.
- يُقبل الإنسان على العمل بشكل عام في كل الأحوال.
- تؤمن بضرورة تهيئة ظروف المؤسسة من أجل إشباع حاجات العاملين.
- يمثل إشباع حاجات الإنسان ركيزة أساسية لحفز العاملين نحو الأداء الفعّال.
- تؤمن بمبدأ تفويض السلطة وتدعيم الثقة بين العاملين في المؤسسة⁽²⁾.
- إضافة إلى ذلك هناك مجموعة أخرى من المبادئ حول النظرية (y) وهي:
- العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة، وأكثر من ذلك فهو مصدر للرضا؛
- ليست المراقبة الخارجية هي الوسيلة الوحيدة للحصول على جهد العامل؛
- أهم جزاء للعامل هو تحقيق الذات؛
- في حالة توفر الظروف المناسبة، فإن الأفراد لا يكتفون بقبول تحمل المسؤولية، بل يسعون للحصول عليها؛

- بإمكان الكثير من الأفراد المساهمة في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسات؛
- في الوقت الحاضر فإن إمكانيات متوسط الأفراد العاملين، غير مستغلة بكاملها⁽³⁾.
- من خلال ما سبق نجد أن النظرية (y) تخالف ما جاءت به النظرية (x) حول السلوك البشري والتي نفت الجانب الإنساني ودوره الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- فالنظرية (y) إلى جانب إهتمامها بدوافع العمل وحاجات العاملين قدّمت مجموعة من الإفتراضات التي تحاول تفسير السلوك الإنساني في العمل ومنها ما يلي:
- أن العمل في أغلب الأحيان يعتبر مصدر رضا للفرد، فهو شيء طبيعي كاللعب والراحة لذلك فالفرد يقوم بالعمل بمحض إرادته وبشكل تطوعي وهو يستطيع تجنبه إن أراد ذلك.

¹- نفس المرجع السابق، ص 23.

² - المرجع نفسه، ص 46.

³- بوفلجة غياث : مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 2004، ص ص، 188، 189.

- تهتم بطبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة وخلق بيئة ملائمة تشجع الأفراد على الالتزام بالأهداف التنظيمية ويتم ذلك من خلال قيماها بتقديم فرص أكبر لممارسة المبادرة والتوجيه الذاتي للأفراد.

- إن التهديد بالعقاب والرقابة الخارجية ليسا الوسيلة الوحيدة والمثلى لدفع الأفراد نحو العمل والإنتاج، بل لابد من فسخ المجال للأفراد حتى يثبتوا قدراتهم وإمكانياتهم في العمل وبالتالي تكون هذه الرقابة ذاتية وتلقائية وبمحض إرادتهم ويكون التوجيه شخصي نابع من إحساس كل فرد بمسؤوليته تجاه المؤسسة التي يعمل بها وبالدور الفعال والإيجابي الذي يقوم به لتحقيق أهدافها وزيادة إنتاجها، وإيمانه كذلك بأنه إذا تحققت أهداف المؤسسة سوف تتحقق أهدافه وتلبى حاجاته، فأهم مكافأة للأفراد في هذه الحالة هو الوصول إلى درجة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات، وأن إتقانه لعمله ليس خوفا من العقاب أو الحصول على مكافآت وإنما ليقينه بأهميته في المؤسسة وأهمية الدور الذي يقوم به في تحقيق أهدافها ومخططاتها وتطلعاتها المستقبلية، وبما يساهم كذلك في تحقيق ذاته وأهدافه وحاجاته.

وعلى أية حال، تؤكد النظرية (y) أن الناس قادرين على إشباع حاجاتهم المادية، ومن ثم لا تستمر الحوافز المادية في دفع العمال على العمل بكفاءة وفعالية، بمعنى آخر يجب البحث عن أنواع أخرى من الحوافز لتسديد نقص الحوافز المادية، والقيام بتحليل أعمق لحاجات الإنسان غير المادية وقد إقترح "ماكريغور" - نتيجة لهذه النظرية- أن تكون الإدارة بالأهداف، وهو نظام يمكن للعامل من خلاله أن يتحمل مسؤولية تحديد أهدافه بمساعدة رئيسه وتعاونه معه، ولا يفقد المشرفون في هذا النظام مسؤوليتهم حيث يمارسون سلطاتهم في المسائل التي تدخل في دائرة إختصاصهم ولكن بعد مناقشة كاملة مع العمال⁽¹⁾.

ومنه فأركان النظرية (y) واضحة، فمبدئياً لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم إتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة ويمكن إنجاز الأعمال عن طريق الإرتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال كما أنها لا تضمن ضماناً أكيداً القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في الإعتبار الآثار السلبية التي تنجم عن إستخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال⁽²⁾.

الملاحظ هنا أن لظروف العمل ومدى تلبية المؤسسة لحاجات عمالها وإهتمامها بهم دور أساسي وفعل في زيادة رغبة الأفراد للعمل وزيادة حبهم له وللمؤسسة التي يعملون بها فالسلطة والقوة

¹ - سعد عيد مرسي بدر: مرجع سبق ذكره، ص188.

² - نور منير: مرجع سبق ذكره، ص22.

ليست دائماً ذات تأثير إيجابي بل إنها في أحيان كثيرة تؤدي إلى توليد سلوكيات وردود أفعال عنيفة وغير متوقعة من قبل الموارد البشرية في المؤسسة، في المقابل فإن تنمية الموارد البشرية والإهتمام بها وزيادة قدراتها وإمكانياتها تلعب دوراً كبيراً في تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وإنتماؤها للمؤسسة، وبالتالي فالموارد البشرية ستضاعف جهودها في سبيل تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة.

والجدول التالي يوضح أكثر إفتراضات نظريتي (y و x) :

نظرية x: إفتراضات كلاسيكية إتجاه الأفراد في العمل	نظرية y: إفتراضات حديثة إتجاه الأفراد في العمل
1- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.	1- العمل هو نشاط طبيعي مثل: اللعب والراحة.
2- معظم الأفراد لابد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.	2- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.
3- يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.	3- الأفراد يكونون أكثر إلتزاماً بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئتهم على ذلك.
4- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	4- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والإبتكار.

الشكل (05): جدول يوضح إفتراضات نظريتي (y و x).

المصدر: نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص23.

يتضح من الجدول أعلاه الإختلاف الكبير بين النظريتين (y و x)، فهذه النظرية تصف موقفين مختلفين عن دوافع الموارد البشرية، لأنه من خلال عناصر النظرية (x) يتضح أنها تعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين لأنهم حسب ما جاءت به: كسالى ولا يحبون العمل، ولا يستطيعون تحمل المسؤولية لذلك يجب مراقبتهم وضبطهم وتوجيههم وفي أحيان كثيرة يجب تهديدهم ومعاقتهم لتحسين سلوكهم ودفعهم للعمل.

أما عناصر النظرية (y) فهي مخالفة تماماً لمبادئ سابقتها حيث يتميز أسلوبها بالثقة المتبادلة بين الطرفين أي المدير والعاملين في المؤسسة وتعطيهم الحق في إتخاذ القرار وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتشركهم في وضع الخطط وتنفيذها وهذا ما يؤدي حسب رأيها إلى زيادة رغبة العاملين في العمل وزيادة إنتماهم لمؤسستهم وبالتالي تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجها.

إذاً نلاحظ من خلال عناصر كل من النظريتين (x و y) أنهما تختلفان في العديد من الأجزاء فمن جهة تعتبر النظرية (x) أن الإنسان يجب مراقبته وحثه على العمل بإستعمال الحوافز المادية وبذلك فهي أقرب لنظرة المدرسة التقليدية في الإدارة من خلال مبدأ إدارة التحكم والسيطرة على العمال، وهي النظرة التي أثبتت تلاشيها واختفائها شيئاً فشيئاً خاصة في المجتمعات والمؤسسات الغربية أين ظهرت طرق متعددة في حث ودفع الأفراد على التعاون وتحقيق رضاهم سواء بتحسين ظروف العمل أو بوضع أنظمة للمشاركة والحوار ومنها حلقات النوعية أو الجودة التي ظهرت في اليابان لتتطرق إلى مختلف أنحاء العالم في الثمانينات وأعطت نتائج مقبولة في مجال التعاون وتحقيق الأهداف وتحسين مردودية المؤسسة⁽¹⁾.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظرية "دوغلاس ماكريغور" تعد من أبرز النظريات التي تناولت العنصر البشري في الإدارة ومهدت بصورة كبيرة لإدارة وتنمية الموارد البشرية سواء من خلال مبادئ النظرية (x) التي تركز على العقاب والجزاء وتأثيرها في العمل، أو من خلال مبادئ نقيضتها (y) التي تركز على الثواب والمكافآت ودورها في حسن سيرورة العمل.

وقد زاد الإهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج وأنظمة لتصنيف وتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشأ وحدات وشركات متخصصة للموارد البشرية وأعمالها، خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات والتي نادت بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية بإعتبار أن تنمية الموارد البشرية وإدارة الأفراد تعني: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المؤسسة بما يضمن إجتذاب الأفراد وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لإستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

ثالثاً: المدرسة الحديثة:

تمهيد:

إن عملية تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة، وهي تمثل نظاماً لإدارة وتسيير وتوجيه العنصر البشري بإعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتكيفها مع المتغيرات السائدة في بيئتها.

¹ - سعد عيد مرسي بدر : مرجع سبق ذكره، ص 86.

لذلك أكدت نظريات التنمية الحديثة على أهمية العنصر البشري، وأخذ الإهتمام ينصب على قدرات الأفراد الإنتاجية، ومن جانب آخر البحث عن الأساليب والطرق العلمية الكفيلة بتطوير وتنمية هذه القدرات، وبالتالي أصبح العنصر البشري الرأسمال الحقيقي للمؤسسة، ومدخل إنتاجي يفوق في أهميته رأي المال المادي والموارد الطبيعية.

ويمثل هذا الفصل محاولة لإلقاء الضوء على أهم النظريات الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية للتعرف أكثر على مسار الإهتمام بالعنصر البشري الذي مرّ بعدة مراحل كانت لها مفاهيم ورؤى مختلفة حول هذا العنصر الحيوي ولقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري الحديث والإهتمام بالعنصر البشري في أربع نظريات رئيسية وهي:

1- النظرية اليابانية (Z) . "وليان أوتسكي Ouchi"،

2- الإدارة الموقفية؛

3- الإدارة بالأهداف؛

4- إتجاه الموارد البشرية.

1/ النظرية اليابانية (z):

تعد نظرية (z) اليابانية من أهم النظريات المعاصرة التي إهتمت بتسيير الموارد البشرية من حيث أنها المورد الوحيد القادر على الإنتاج والتسيير والإبتكار، وهذه النظرية كما يراها رائد فكرتها "وليام أوتشي Ouchi" تقوم على أساس الفريق أو فرق العمل، حيث يراعى فيها أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فريق العمل وتكوين مثل هذه الفرق هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف⁽¹⁾.

تعتبر اليابان من مجموعة الدول الصناعية السبع في العالم، وتدل المؤشرات أنها ثاني دولة صناعية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تفوقت المنتجات اليابانية في الأسواق نظراً لجودتها ومميزاتها الإيجابية وتجاوزت بكثير الدول الصناعية الأوروبية العريقة رغم ما تعرضت له من دمار أثناء الحرب العالمية الثانية ورغم فقدانها للثروات الطبيعية إلا أنها إستطاعت تجاوز هذه العراقيل في مدة زمنية قصيرة حتى أصبح يطلق عليها إسم: المعجزة اليابانية.

أ- الإدارة اليابانية ونظرية (z):

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو تحف مرجع سبق ذكره، ص 54، 55.

قبل الدخول في تفاصيل الإدارة اليابانية لابد من التطرق إلى الخصائص العامة للفرد والمجتمع الياباني بشكل عام حيث يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح النموذج الياباني في الإدارة، وقد تطرق "وليام أوتشي" إلى هذه الخصائص والسمات التي يتصف بها المجتمع الياباني ومدى إنعكاسها على الجانب الوظيفي والعملي داخل المؤسسات والشركات اليابانية وهذه الخصائص هي:

1- الثقة: فالأساس الأول في نظرية (z) هو الثقة وربطها بالإنتاجية بين مختلف القطاعات في المجتمع من مؤسسات ونقابات وغيرها، وكذلك إتباع النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو الثقة بين العاملين وينعكس ذلك على مشاركة العاملين في الإدارة والذي يعتبره "أوتشي" أساس الإرتقاء بمستوى الإنتاجية.

2- الرقة والتهذيب وحدة الذهن: أو ما يمكن تسميته بالمهارة والتي تنعكس على الكفاءة والفعالية في العمل.

3- الألفة والمودة: وهي رابطة مشتركة في الحياة اليابانية لما تتطوي عليه من إهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية التي تمكن الفرد من العيش الآمن⁽¹⁾.

تبرز السمات السابقة مشاعر الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه الآخرين وتجاه العمل والمؤسسات بشكل عام وهذا يزيد من ترابط أفراد المجتمع الياباني من خلال إقامة العلاقات الاجتماعية الوثيقة والتي تنعكس على المجتمع والفرد بالأمن والاستقرار وعلى المؤسسات بالإبداع والإبتكار وزيادة الإنتاج كمًا ونوعًا، إضافة إلى ذلك فهذه الخصائص تؤدي إلى تماسك وترابط المجتمع أفرادًا ومؤسسات حيث يسعى كل واحد منهم إلى تحقيق المصلحة الجماعية لقناعتهم بأن المنفعة ستعود على الجميع.

وعليه فالنظرية (z) هي عبارة عن نموذج إداري ياباني وضعها العالم "وليام أوتشي" من خلال مقارنته للمؤسسات اليابانية بنظيرتها الأمريكية، ويفسر هذا النموذج الأسباب التي أدت إلى تميز ونجاح المؤسسات اليابانية، ونتعرف أكثر على أهم أبعاد هذا النموذج من خلال عرض أهم خصائص ومبادئ المؤسسات اليابانية وهي كما يلي⁽²⁾:

1- الوظيفة مدى الحياة:

¹ - مأخوذة من الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr49147.html> تم التصفح يوم: 2016/05/02 على

الساعة: 20:11.

² - مأخوذة من نفس الموقع السابق، نفس تاريخ التصفح، على الساعة : 22:33.

أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وتعتبر هذه قاعدة تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية ولذلك نجد أن هذه السمة تنعكس على الأداء الوظيفي للعاملين وتزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم لما يتمتع به هذا النظام من إستقرار وظيفي ونفسي ينعكس على الفرد بآثار إيجابية مختلفة وينتج عنها كذلك فوائد عديدة منها:

أ/ حصول الأفراد على مكافأة نهاية الخدمة بعد سن التقاعد لضمان حياة كريمة للعامل.

ب/ نظام المكافأة يستخدم كل ستة أشهر أو كل سنة.

2- التقييم والترقية:

هناك جزء كبير من خصائص التنظيم الإداري الياباني تتعلق بطرق التقييم والترقية، حيث يتميز نظام الترقية بالبطء مما يؤدي إلى تحقيق الإنفتاح ودعم ميول الأفراد للتعاون ورفع مستوى الأداء.

3- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:

وهي تفسير لعملية البطء في الترقية حيث أن العامل الياباني ينتقل من مسار إلى آخر في المؤسسة مما يعني زيادة مستوى إطلاعه ومهاراته ومعرفته أبعاد العمل وطبيعة العلاقات المختلفة بين الوظائف، وكذلك قدرة العمال على القيام بأعمال بعضهم بعض تؤدي إلى عدم توقف العمل في حالات الغياب.

4- مقومات العمل في المؤسسة اليابانية:

إن تميز ونجاح المؤسسات والإدارات اليابانية محليًا ودوليًا كان نتيجة مجموعة من المقومات الداخلية والخارجية وهي:

أ- الرقابة الضمنية: حيث أن وسائل الرقابة الإدارية في المؤسسات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، لذلك فالعمليات الإدارية متكاملة وبالغة الانتظام وتحتاج إلى قدرات خاصة وفي نفس الوقت تتصف بالمرونة.

ب- الثقافة التنظيمية: يمكن ملاحظة هذه الخاصية من خلال مختلف ممارسات وسلوكات العاملين سواء كانوا مدراء أو عمال، والثقافة التنظيمية ذات تأثير كبير على معتقدات وأفكار العاملين الأمر الذي ينعكس على مدى إلتزام العمال وولائهم لعملهم.

ت- طريقة إتخاذ القرار: من أهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة في إتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، وهذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في إتخاذ القرار.

ث- القيم المشتركة: وتعني القيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي بالمسؤولية وهي من الخصائص البارزة في المجتمع الياباني⁽¹⁾.

ج- النظرة الشمولية للإهتمام بالأفراد العاملين:

فالمؤسسات اليابانية تهتم بالعمال منذ دخولهم إلى المؤسسة ومن مرحلة التدريب، إلى أن يصل العامل إلى مرحلة التقاعد وذلك بإجراء عمليات تنمية وتطوير القوى العاملة والعمل على تحقيق الإستقرار الإجتماعي والوظيفي لهم.

إن إهتمام المؤسسات اليابانية بالأفراد العاملين فيها، وتميزها بالخصائص السابقة لهو دليل واضح على تفوقها ونجاحها، فقد تبنت خصائص ومبادئ أساسية في تحقيق الدافعية للأفراد ولعل أبرز هذه الخصائص هي التوظيف لمدى الحياة، والذي يحقق حاجة مهمة من الحاجات الإنسانية التي تحدث عنها "ماسلو" في نظرية الحاجات وهي الحاجة إلى تحقيق الأمن ونقصه به الأمن الوظيفي مما يؤدي إلى شعور العامل بالإستقرار والطمأنينة على منصبه وهذا ما يدفعه أكثر نحو العمل، فالإستقرار الوظيفي يرفع عادةً من معنويات العاملين ويزيد من ولائهم للمؤسسة، فالمؤسسة التي تتبنى النظرية (Z) تميل إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، وهي بذلك تتقاضي خسارة العاملين بها وفي المقابل تضمن الحفاظ على مواردها البشرية المؤهلة والكفأة وهذا يحقق مزايا عديدة منها ما يلي:

- إنخفاض نسب الغياب داخل المؤسسة؛
- إرتفاع معنويات العاملين وزيادة دافعتهم للعمل؛
- معدل دوران عمالة منخفض؛
- إستقطاب الموارد البشرية الكفأة سواء الداخلية أو الخارجية.

هناك كذلك خصائص أخرى منها: - المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية من قبل من يشارك في إتخاذ القرار، وبالتالي تكون المسؤولية جماعية والأداء جماعي وهي من أبرز سمات العمل الياباني، وهذا ينعكس على مدى قبول القرار من قبل الجميع وتنفيذه بشكل جيد وموضوعي.

هناك كذلك ضمان الترقية العادلة من خلال التقييم البطيء للموارد البشرية في المؤسسة والإهتمام بهم منذ بداية العمل إلى نهايته عن طريق إجراء عمليات تدريبية، والعمل على تنمية وتطوير

¹ - مأخوذة من نفس الموقع السابق ونفس تاريخ التصفح.

القوى العاملة وزيادة قدراتها وطاقاتها الإنتاجية بما يضمن لهم الإستقرار الوظيفي والإجتماعي، فالإستقرار الوظيفي يرفع عادة من معنويات العاملين ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

وبالتالي فالنظرية (Z) قد إعتمدت على أسس واضحة لربط الأفراد بعملهم وزيادة إنتمائهم للمؤسسة، في المقابل تحقيق الإستقرار الوظيفي لهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالعدالة والمساواة والمشاركة الجماعية.

فالإدارة بالمشاركة أو بالإجماع من أهم مكونات ودعائم النظرية (Z) وتكون المؤسسة من النوع (Z) إذا تميزت بتعدد فرق العمل بها مثل حلقات الجودة أو الإنتاج وتكون المسؤولية جماعية ويكون التركيز في إنجاز الأنشطة مبني على تداخل وتكامل مهارات الأفراد، ويكون نمط الإتصالات السائد في هذه المؤسسات هو الإتصال الرأسي بمعنى من أسفل إلى أعلى⁽¹⁾.

ولقد أوضحت المدرسة اليابانية في مجال تصميم الأعمال بأن نموذجها يتطلب من المؤسسات إعتداد ما يلي:

➤ مهارة إشراف عالية لدى المديرين والمشرفين للإشراف على العمال من أجل تحقيق الجودة المطلوبة والإنتاج بالزمن المحدد؛

➤ إستخدام تقنية (تكنولوجيا) إنتاج عالية المستوى؛

➤ صيانة دورية للآلات والمعدات لمنع خطر توقف العمل؛

➤ العمل بأسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون؛

➤ تشجيع روح المبادرة لدى كل من يعمل في المؤسسة ودفعه للإبتكار والإبداع وتحسين

العمل بشكل مستمر؛

➤ زرع الولاء والإنتماء لدى العنصر البشري تجاه أعمالهم وتجاه المؤسسة وذلك من خلال

إستراتيجية تحفيز مادي ومعنوي وفكري.

يتضح من خلال النمط الياباني في مجال الإهتمام بالموارد البشرية وتصميم الأعمال بأنه نمط

ذا صفة شمولية لكافة مكونات المؤسسة، حيث يسعى لأن تعمل بإنسجام وتناغم وبشكل جماعي وهو

إلى حد كبير يعبر عن معنى إدارة الجودة الشاملة الياباني، الذي أستمَدت منه نماذج الشركات الغربية الأمريكية للجودة الشاملة⁽²⁾.

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو تحف : مرجع سبق ذكره، ص55.

² - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص181.

في الأخير نستطيع القول أن النظرية (Z) تعتبر من أهم النظريات المعاصرة التي إهتمت بالموارد البشرية في المؤسسة، من حيث أنها العنصر الحقيقي القادر على الابتكار والتجديد والإنتاج فرائد هذه النظرية "وليام أوتشي" جمع خصائص ومميزات التجربة اليابانية في مجال الإدارة وكيفية التعامل مع العنصر البشري والإهتمام به من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ومما لا شك فيه أن توجهات الإدارة اليابانية في هذا المجال تستحق الدراسة والبحث والإستفادة منها والأخذ ببعض مبادئها في مجال إدارة الأعمال وتنمية الموارد البشرية فقد أصبح ينظر إلى النمط الياباني خاصة في الدول الصناعية المتقدمة على أنه نموذج رشيد ومعيارى بعد النجاح الذي حققه، لكن عند تطبيق هذا النموذج لابد أن تأخذ بعين الإعتبار خصائص ومميزات البيئة اليابانية والفرد الياباني، إضافة إلى أن هذا النموذج يتطلب إعتناء مجموعة من الأساليب والأسس والمبادئ منها أنه يتطلب مهارة إشراف عالية لدى المشرفين والمديرين، فالإدارة هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين، وبالتالي فهي تعني توجيه الجهود الجماعية على إختلاف أنواعها لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى ضرورة مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وإستغلالها أحسن إستغلال، كذلك الإهتمام بالموارد البشرية والعمل على تلبية حاجاتها وتوفير الجو المناسب للعمل، مع تشجيع المبادرة والابتكار وتحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً، وهذا يؤدي إلى دفعهم أكثر للعمل وزيادة ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة مع دفعهم للعمل كفريق ما يزيد من شعورهم الجماعي بالمسؤولية، ففي كثير من الأحيان يقاس الإنتاج بالجهود الجماعي وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

يركز النمط الياباني كذلك على الإهتمام الشامل بالأفراد من حيث العدالة والمساواة وعدم التمييز بينهم، وتكافؤ الفرص، وتوفير مقومات الحياة الضرورية والإستقرار وتوفير متطلبات العيش الكريم مما يخلق أجواءً من التعاون والترابط والإحترام المتبادل بين الأفراد.

ركزت النظرية (Z) كذلك على نقطة مهمة وهي عدم التسرع في التقييم والترقية والتركيز أكثر على تطوير المهارات المهنية وتنمية قدرات وإمكانيات الأفراد وتحسين إنتاجية المؤسسة من خلال الإتصال الفعّال بين كل أعضاء التنظيم ومستوياته المختلفة ومن خلال المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها.

2/ الإدارة الموقفية:

الملاحظ أن النظريات السابقة جميعاً إهتمت بالبحث عن أوجه قصور النماذج النظرية المختلفة في إعطاء تصور شامل للمتغيرات التي تتحكم في نظام المؤسسة وفي سلوك ومواقف الموارد البشرية فيها بإختلاف مستوياتها ومسؤولياتها، فظاهرة عدم إمكانية إستيعاب قوانينها أو (تعميمات) وفهم

متغيراتها وإدراك معالمها لا زالت محط دراسة وتحليل العديد من الباحثين، وتكمن ظاهرة عدم الثبات أو الإستقرار في الفهم الشامل للسلوك المنظمي إلى حقيقة التغير الزمني والمكاني (الظرفي) من جهة، ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالمؤسسة من جهة أخرى والتي يمكن إجمالها فيما يلي: أولاً/ عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانيا ومكانيا) بسبب طبيعة الفرد والجماعة، وما يؤثر في سلوكها من متغيرات مختلفة.

ثانيا/ الطبيعة الديناميكية (المتغيرة) في علاقات المؤسسة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة أو مستقرة.

ثالثا/ تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المؤسسة بحيث يصعب على الباحث أن يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها في ذلك السلوك.

رابعا/ طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزاً عند محاولة فهم وإستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة⁽¹⁾.

وهكذا ظهرت الإدارة (النظرية) الموقفية في بداية السبعينات بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ويرى أصحاب هذه المدرسة أن أي مؤسسة داخل المجتمع تختلف الظروف المحيطة بها حسب الموقف وحسب الهدف الموضوع لهذه المؤسسة، ووجود مبادئ إدارية ثابتة لا يعني نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها تحت مختلف الظروف التي تمر بها، كما أن المبادئ الإدارية ربما تحقق نجاح المؤسسة تحت ظروف داخلية أو خارجية معينة ولكنها ربما تحقق الفشل لمؤسسة أخرى لها ظروف مختلفة، معنى ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرهون بالظروف التي تحيط بها والمواقف التي تمر عليها⁽²⁾.

أكدت هذه النظرية على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المؤسسة ودعت إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المؤسسة وهذا يعني أنه ليس هناك مناهج أو طريقة إدارية تصلح لكل المؤسسات باختلاف أنواعها ومجال تخصصها، أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلائم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المؤسسة ويركز إتجاه الموقف على فكرة أساسية وهي أن القيادة لا تُعد سمة للشخصية وإنما

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

1999، ص 96.

² - منال رشاد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 14.

هي وظيفة كل من الشخصية والموقف الاجتماعي وهما في حالة تفاعل مستمر فالقيادة تتميز بما يلي:

- تعتبر دائماً أمراً نسبياً للموقف، وهي نسبية لأنها لا تتطور إلا في المواقف التي تتطوي على مشكلة، ويحدد دور الجماعة طبيعة ودور القيادة وهذا يعني:
- أن القيادة تتجه دائماً نحو هدف معين.
- أنها عملية تفاعل اجتماعي تلعب فيها الاتجاهات والمثل وتطلعات الأتباع دوراً له من الأهمية والتحديد ما لدور شخصية القائد⁽¹⁾.

إن الممارسات الإدارية أو تنفيذ وظائف الإدارة ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ في الاعتبار واقع أو متطلبات الموقف الذي تمارس فيه هذه الوظائف أو الأدوار وما تحويه من مبادئ وأساليب تحكم تطبيقها أو ممارستها والنظرية الموقفية بصفة عامة تحمل كل هذه المعاني.

من خلال هذا نجد أن الإدارة الموقفية قد نفت وجود طريقة واحدة للعمل الإداري فالتخطيط والتنظيم والرقابة يختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، وما يصلح لمؤسسة معينة قد لا يصلح لمؤسسة أخرى، وبالتالي فهناك مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر على مكانة المؤسسة ودورها الإداري وطريقة تسييرها فهناك عوامل إقتصادية، ويقصد بها وفرة الموارد مثل: الفحم، الحديد البترول... إلخ وتعني كذلك مستوى الإنتاج الوطني، وهناك عوامل إجتماعية وتعني اتجاهات الأفراد العاملين بالمؤسسة وقدرتهم على القيام بالعمل وتحمل المسؤولية، إضافة إلى تأثير النظام الطبقي والعادات والتقاليد على اتجاهات الأفراد نحو العمل وزيادة على ذلك هناك العامل السياسي الذي يلعب دور هام جداً في تهيئة الظروف اللازمة لعمل المؤسسة وتوفير مناخ صحي لتطبيق مبادئ وأساليب الإدارة الناجحة.

فهذه العوامل أو المواقف تلعب دور كبير في تحديد اتجاه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وإضافة إلى هذا هناك مجموعة أخرى من الأسباب منها: قدرة المؤسسة وإمكانياتها في إستيعاب التطورات العلمية والتكنولوجية المشاركة خاصة في مجال الإتصال وإستعمال الأجهزة الحديثة وكذلك مدى إهتمام المؤسسة بمواردها البشرية التي تعتبر العامل الأساسي في التسيير والإنتاج وتأثير القيم والاتجاهات الثقافية على أساليب الإدارة من خلال نوعية المصلحة السائدة، فإذا سيطرة المصلحة الشخصية ساد

¹ - علي عبد الرزاق حليبي : علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص ص، 230، 231.

الفساد في المؤسسة، وانتشر الإتكال وعدم الاحترام وسوء التسيير، إضافة إلى إنعدام الثقة بين الأفراد وقدرتهم على التجديد والتغيير نحو الأفضل.

ولقد أكدت الإتجاهات الفكرية المتعددة ضمن هذا المدخل على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلاً من القانون الثابت أو الشامل نظراً لكون حالة الإستقرار أو الثبات لا تتسجم إطلاقاً مع طبيعة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة التي يعملون فيها، فالإطار العام الذي يعتمد هذا الإتجاه هو العلاقة القائمة ما بين المؤسسة والبيئة.

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- 1- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة؛
- 2- إن الممارسات الإدارية يمكن أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد في البيئة الخارجية ومع حاجات الأفراد في المؤسسة؛
- 3- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق الأمثل لتطوير وتنمية الأفراد؛
- 4- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ويرتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة؛
- 5- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني (أي إنتاج السلع والخدمات) النظام الفرعي التنظيمي (أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم)، والنظام الفرعي المؤسسي (أي تنسيق العلاقات الخارجية للمؤسسة)؛
- 6- إن الفوائد التي تحققها هذه المؤسسة هي:

أ- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوب واحد أمثل في الإدارة؛

ب- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية؛

ج- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة⁽¹⁾.

في الأخير يمكن القول أن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من المبررات والإعتذارات وراء أي حالة من حالات الفشل⁽²⁾.

¹ - مأخوذة من الموقع: <http://www.arabmn.com/archives/1699> تم التصفح يوم: 2016/05/08 على الساعة:

² - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو تحف: مرجع سبق ذكره، ص53.

لأن سبب الفشل في هذه الحالة ليس المدير وإنما هو الموقف الذي وضعت فيه المؤسسة والظروف المحيطة بها، فهذه النظرية تجمع بين صفات وسمات القائد وقدراته الإدارية والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله والذي يؤدي إما إلى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها. إذا النظرية الموقفية لا تتكرر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص ولكنها تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له.

3/ الإدارة بالأهداف:

الغاية الحقيقية للإدارة هي أن تعمل على تحسين الأداء لكافة عناصر المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية وزيادة كفاءتها في التعامل مع المتغيرات، كل ذلك بغرض تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ولتحقيق هذه الغاية تتخذ الإدارة عدة أساليب منها: تحسين آليات وأسس التخطيط واتخاذ القرارات وكذلك العمل على استثمار التكنولوجيا الجديدة والتركيز على دور القيادة الإدارية وتوظيفها لتحسين أداء الموارد البشرية، والتركيز على تنمية الابتكارات وتوظيف القدرات، وبصفة عامة العمل على التطوير والتحسين المستمر في كل عناصر ومكونات العمل، ومن خلال هذا تتضح الأهمية البالغة للأهداف في العمل الإداري بل وفي كل أوجه النشاط الإنساني.

إن العمل الرئيسي للإدارة ومبرر وجودها ومقياس نجاحها هو السعي لتحقيق أهداف محددة ترغبها المؤسسة، وتقوم الإدارة بمسؤولياتها، فالإدارة بالأهداف كفلسفة وأسلوب في تصميم الأعمال وتنفيذها، ركز على وضع أهداف متفق عليها بين الرؤساء ومروسيهم يتوجب عليهم إنجازها خلال فترة زمنية محددة عن طريق القيام بمجموعة من المهام المتفق عليها أيضاً بين الطرفين حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة معايير تستخدم من أجل تقييم أداء المروسين الممارسين للأعمال والوظائف التي يشرف عليها رؤسائهم، وتعتبر هذه الأهداف القاعدة التي تركز عليها عملية تحفيز العاملين وإشراف الرؤساء على جهودهم وتوجيههم نحو تحقيقها⁽¹⁾.

وقد عُرِفَت الإدارة بالأهداف على أنها: " أحد أساليب التخطيط الإداري الناجح الذي يهتم بمشاركة العاملين في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف ورسم خطط تنفيذها ولا يمكن القيام بأي عمل دون تحديد الأهداف التي يطمح الفرد أو العمل إلى بلوغها، والهدف أحد أهم أدوات العمل، كونه نقطة الارتكاز والمحور الأساسي الذي يدور حوله العامل والعمل ويعني المحصلة النهائية للنشاط أو النية لفعل شيء معين، وتحديد الهدف ليس سهلاً لكونه يرتبط بالبيئة والثقافة والتفكير

¹ - عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره، ص 161.

البشري والأعراف والطموح، كما أن لكل هدف وسائل وطرق تناسب تطبيقه، والهدف في الحقيقة خطة عمل تتطلب التفكير والتمعن والدراسة والتشاور والمعرفة قبل الإقبال عليها⁽¹⁾.

وفي تعريف آخر الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها، ثم وضع خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج، ويمكن وصف الإدارة بالأهداف كذلك بأنها: « أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية وأسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها »⁽²⁾.

من خلال هذا يمكن القول أن الإدارة بالأهداف هي طريقة وأسلوب في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج من خلال إتباع أسلوب العمل الجماعي الذي يقوم على تحديد الأهداف بصورة جماعية بمعنى إعطاء الفرصة للمستويات الإدارية الدنيا للمساهمة في وضع الأهداف والإدلاء بأرائهم ووجهات نظرهم وهذا المفهوم يحقق التكامل بين جميع مستويات الإدارة وبين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد نظرًا لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها وأيضًا خلق روح الفريق من خلال إشراك العاملين في تحديد الأهداف.

فنظرية الإدارة بالأهداف تشير إلى أن مبعث دافعية الأفراد هو الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لتنفيذ وتحقيق هذه الأهداف أكبر، وكذلك فإن للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وإنجازه باتجاه تحقيق الأهداف الأثر الأكبر لإستشارة دافعيته لمزيد من العمل⁽³⁾.

إذاً تقوم فكرة نظام الإدارة بالأهداف على أساس وجود توجهات واضحة للعمل في مختلف مجالات النشاط بالمؤسسة بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة وإتخاذها أساساً للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أثناء العمل، فكل مؤسسة رسالة ورؤية وأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال هيكلها التنظيمي، فعمل المؤسسة يمثل نظاماً شاملاً ومتناسقاً، يشتمل على وظائف وأعمال رئيسية وفرعية تتكامل فيما بينها بهدف تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الحالية والمستقبلية، وهنا يبرز الدور الهام

¹ - تم إقتباسه من الموقع: <http://badir.com.sa/blog/ar/2014/07/22/27-46> تم التصفح يوم: 2016/05/10 على الساعة: 04:49 سا.

² - نفس الموقع تم التصفح يوم: 2016/05/10 على الساعة: 04:49 سا.

³ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص، 60، 61.

والأساسي للموارد البشرية في تحقيق المؤسسة لرسالتها إذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم لكل عمل أو وظيفة داخل المؤسسة الدور المناسب لها والذي يتم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل أو الوظيفة بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج المرغوبة، لأن المشاركة والإلتزام يعتبر شرط أساسي من شروط بلوغ المؤسسة لأهدافها.

3-1/ أهداف نظام الإدارة بالأهداف:

هناك مجموعة من الأهداف يسعى نظام الإدارة بالأهداف إلى تحقيقها منها ما يلي:

- إيجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف أوجه النشاط على مستوى كل إدارة أو قسم، وعلى مستوى المؤسسة؛
- إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد إنتمائهم لأهداف المؤسسة؛
- الهدف الأهم لنظام الإدارة بالأهداف هو تنسيق أوضاع المؤسسة مع أوضاع السوق من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد كل جهود الإدارة والعاملين لسد الفجوة الإستراتيجية التي تفصل المؤسسة عن منافسيها.

وبالتالي تتبلور أهداف النظام فيما يلي:

- ربط المؤسسة وتنسيق أوضاعها بالسوق والمتغيرات الخارجية؛
- توجيه كل الجهود وتركيزها من أجل سد الفجوة (الفجوات الإستراتيجية التي تعبر عن الفارق بين مستوى إنجاز المؤسسة وما يحققه منافسوها)؛
- ربط الأهداف السنوية ومتوسطة المدى برؤية إستراتيجية وأهداف مستقبلية أبعد مدى؛
- ربط أشكال الأداء اليومي والمتكررة بأهداف كمية قابلة للقياس؛
- تعبئة جهود وطاقات كافة العاملين على مختلف المستويات للعمل على سد الفجوات الإستراتيجية وبذلك تكون المؤسسة كلها متأهبة للحركة السريعة والإيجابية⁽¹⁾.

ومنه فنظام الإدارة بالأهداف هو أسلوب إداري حديث يقوم على أساس إشراك جميع العاملين في المؤسسة بمن فيهم الإداريون في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، فمن خلال الأهداف السابقة الذكر يتضح أن التوجه الرئيسي للإدارة بالأهداف هو المستقبل وأن الغرض الأساسي هو إعداد المؤسسة للدخول في هذا المستقبل وهي أكثر إستعداداً لإستثمار الفرص وأكثر قدرة على التعامل مع المخاطر والمعوقات، بمعنى إمكانية مواجهة كل مصادر المنافسة والتهديد التي تشكل خطراً على

¹ - علي السلمي : الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص ص، 90، 91.

مكانتها ووضعها في السوق وهذا لا يتم إلا من خلال تعبئة كل الجهود والإمكانات المادية والبشرية لمواجهة هذه التغيرات ومواكبة التطورات الحاصلة في جميع المجالات، والإستفادة من المزايا التنافسية التي تحققها التكنولوجيا المتطورة، كل هذا بغرض المحافظة على مكانة المؤسسة وتحسين مستوى أدائها وأداء مواردها البشرية.

في الأخير يمكن القول أن الإدارة بالأهداف هي التحديد المشترك للهدف بين الرئيس والمرؤوسين وهي أسلوب إداري حديث يركز على الجانب الإنساني في العمل بمعنى يركز على دوافع الأفراد وسلوكهم وأدائهم، فهي من خلال هذا تعبر عن النظرة الإيجابية والمتفائلة للعنصر البشري والتي تصفه بالنشاط وحب العمل والإيجابية وتنوع الدوافع، عكس النظرة الكلاسيكية المتشائمة والتي تصف العنصر البشري بالكسل والسلبية وكره العمل.

فالمورد البشري يعتبر أحد العوامل الحاسمة في عمل المؤسسة وطرف أساسي في وضع الخطط وتنفيذها، ومن بين العناصر الأساسية المكونة لنظام الإدارة بالأهداف أنه يخصص لكل فرد هدف أو أهداف واضحة يتم تحديدها بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين ثم المراجعة الدورية لمدى تحقيق الأهداف المسطرة وأخيراً تقديم المكافآت والحوافز في ضوء تحقيق هذه الأهداف.

فقياس فاعلية أداء المؤسسة والأفراد يعتمد على مدى تحقيقهم للأهداف، كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز، ومن خلال هذا يكون هناك سعي دائم من طرف المؤسسة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية وفي المقابل إلزام هذه الأخيرة برسالة المؤسسة وذلك بالسعي الجاد والمستمر على تحديد وتحقيق أهدافها ومراميها.

إن الإدارة الفعالة إذاً لابد أن توجه كافة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة وأن تغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة أفرادها باختلاف مستوياتهم المهنية، وأن تستثمر في العنصر البشري بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة والأخذ بمبدأ التحفيز وترك المجال للإبتكار والإبداع.

4-إتجاه الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الإهتمام والإنشغال والعناية الفائقة بالموارد البشرية بإعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها.

إن ظهور الإهتمام بالتنمية البشرية لم يأت من فراغ وإنما هو تطوير لمفاهيم النمو والتنمية الإقتصادية التي أغفلت الجوانب الإجتماعية في تعاملها مع البشر في السابق، حيث تعرضت هذه

المفاهيم إلى تغيرات متتالية، ففي الخمسينات من القرن الماضي كان التركيز على الرفاهية الاجتماعية للأفراد، أما في الستينات فقد كان التركيز على الإستثمار في البشر من خلال التعليم والتدريب وبقي المفهوم على حاله خلال السبعينات، أما في الثمانينات فقد بدا واضحاً أن هناك نظرتين مختلفتين على المستوى الدولي بخصوص التعامل مع البشر، الأولى، تبناها صندوق النقد الدولي حيث كان يركز على أن الهدف الأساسي لأي مجتمع يجب أن يكون تحقيق النمو الإقتصادي وفي غياب هذا النمو لن يكون هناك إلا مزيداً من إنتشار الفقر، أما الثانية فقد تبناها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حيث يحاول أن يضع البشر في صلب العملية التنموية، أما في التسعينات فقد أصبح التركيز على الأبعاد الإقتصادية ومن ثم على القضايا التي تتعلق بالموارد البشرية والسكان والفقر إلى أن تم صياغة النموذج الجديد للتنمية البشرية⁽¹⁾.

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، ولقد بدأ إستعماله في بداية السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على إعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية⁽²⁾.

وهكذا فإن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني، والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد إقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص وذلك بإستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني، وتفعيل نمط للإدارة يقوم على الإحترام الكامل للإنسان وتنمية نمط العلاقات الوظيفية المبنية على الولاء والإهتمام بتلبية حاجات العمال وكذلك إشراكهم في وضع وتنفيذ الخطط التنموية.

وقد تبلور الإقتناع الكامل بالدور الرئيسي والفَعَال للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث⁽³⁾:

1- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي؛

¹ - إبراهيم مراد الدعمة، مرجع سبق ذكره، ص 101، 102.

² - سعيد بن يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 44.

2- أن الفرد في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز؛

3- أن الفرد إذا أحسن إختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل المستمر مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله؛

4- أن الفرد يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة وواضحة.

إذا يتلخص المنطلق الأساسي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في ضرورة إحترام الإنسان وإستثمار قدراته وإمكانياته والعمل على إستغلال طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له والتجديد والتدريب والتطوير المستمر لهذه الطاقات حتى تستطيع مواكبة كل جديد، وكذلك العمل بإستمرار على تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية بإعتبارها دافع أساسي للعمل والتجديد إضافة إلى كل هذا إعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، ومنه فإن هذا المدخل يقوم على ما يلي:

1- أن الأفراد هم عبارة عن إستثمار، فإذا أحسنت المؤسسة إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تعكسها زيادة الإنتاجية{

2- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والإقتصادية للفرد؛

3- لا بد أن تهياً بيئة العمل حيث تشجع الأفراد على تنمية وإستغلال مهارتهم إلى أقصى حد؛

4- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المؤسسة، وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المؤسسة والأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم⁽¹⁾.

من خلال ما سبق فالنموذج الجديد يختلف عن غيره من النظريات التنموية من عدة نواحي أهمها:

1- نظريات تكوين رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية تتوجه إلى الناس بإعتبارهم وسيلة وليس غاية فتهتم بجانب العرض فقط أي تعتبر البشر أدوات لازمة لزيادة إنتاج السلع ولكن نموذج التنمية البشرية ينظر إلى الناس كغاية ووسيلة معاً؛

¹ - سعيد بن يمينة : مرجع سبق ذكره، ص ص، 30، 31.

- 2- مناهج الرفاهية الاجتماعية تنظر إلى الأفراد كمنتفعين من عملية التنمية أكثر من كونهم مشاركين فيها، لذلك تهتم بسياسات التوزيع، أي تهتم بجانب الطلب بإعتبار الأفراد مستهلكين؛
- 3- منهج الإحتياجات البشرية يركز على مجموعة من السلع والخدمات كحاجات أساسية تحتاجها الفئات المحرومة من السكان ولا تهتم بالخيارات البشرية⁽¹⁾.
- إنطلاقاً مما سبق فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
• تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	• إهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير وإتخاذ القرارات.
• تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يطور القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	• ركزت على الجوانب المادية في العمل وإهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل.
• تنمية الموارد البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والإبتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي.	• إتخذت تنمية الموارد البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو إستثمارها.

الشكل رقم (06): يوضح الفرق بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية

التقليدية والحديثة⁽²⁾.

من خلال هذا الجدول تتضح لنا الصورة أكثر ويتضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية في الفكر القديم والحديث والانتقال النوعي إلى الإهتمام بالعنصر البشري لما له من أهمية ودور إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - إبراهيم مراد الدعمة: مرجع سبق ذكره، ص ص، 102، 103.

² - علي السلمي : مرجع سبق ذكره، ص45.

4-1 إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الحديث:

- يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة ساهمت في تطور المؤسسة ولعل من أهمها ما يلي:
- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك بإستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل؛
 - المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز، هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة؛
 - لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته هو من إهتمام الإدارة ولذلك تُعرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه؛
 - تتبع أساليب متطورة في إختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تساعد على الأداء المتميز؛
 - تشجع القيادة على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين وإعتبار الجميع شركاء في النجاح وذلك عملاً بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء الأفراد⁽¹⁾.
- وعليه أصبحت الموارد البشرية تحتل صدارة الإهتمام في الهيكل التنظيمي للمؤسسات المعاصرة، وأصبح ينظر إليها على أنها مفتاح النجاح والإستمرار، فالحصول على أحسن العناصر البشرية والإبقاء عليها يعتبر أمراً حيوياً لنجاح أي مؤسسة سواء كانت تهدف إلى زيادة الربح أو البقاء أو التوسع. ومنه فتنمية العاملين في محيط يتسم بالتغير المستمر والسريع لا يعتبر نشاطاً مرغوباً فقط بل نشاطاً رئيسياً وضرورياً يجب أن تمارسه المؤسسة وتخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الحصول على قوة منتجة وفعّالة.
- إنطلاقاً من هذا كانت توجهات المؤسسات في الدول الصناعية مع بداية القرن الواحد والعشرين فيما يخص إدارة الموارد البشرية وتنميتها تتسم بما يلي:
- العمل على جعل المورد البشري هو سلاح المؤسسة في البقاء.
 - العمل على جعل المورد البشري أحد أصول المؤسسة الأساسية التي تحقق لها البقاء والإستمرار.
 - العنصر البشري وإدارته يأخذان ترتيباً عالياً في قائمة إهتمامات الإدارة العليا في المؤسسات.

¹ - سعيد بن يمينه، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الإبداع والإبتكار لديها.

- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها.

- ربط نجاح المؤسسة بنجاح الموارد البشرية وإدارتها من خلال رضا الزبائن.

- تمكين إدارة الموارد البشرية من وضع برامج لدمج العاملين في المؤسسة⁽¹⁾.

وإضافة إلى النظريات الحديثة السابقة نذكر كذلك **مدخل النظم**: حيث تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمؤسسة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ووفقا لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل: نظام الإنتاج ونظام التسويق...إلخ.

إضافة إلى **المدخل الإستراتيجي**: الذي يركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، ويرى المعنيون بدراسة الأفراد وفقا لهذا المدخل ضرورة وأهمية التركيز على إدارة وتنمية العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله وإندماجه بالمؤسسة.

خلاصة:

إذا إنطلاقا مما سبق فالتوجه الحديث لتنمية الموارد البشرية يقوم على فكرة أساسية وهي أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي والدائم للمؤسسة، وهو سببها في البقاء والإستمرار ووسيلتها الوحيدة لتحقيق أهدافها وطموحاتها، لذلك وجب عليها جعل هذا العنصر إحدى أهم أصولها، ومن ثم إحاطته بالإهتمام والرعاية اللازمة حتى يؤدي دوره المطلوب وحتى يستطيع الإسهام بفعالية وإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة على إعتبار أن نجاح المؤسسة مرتبط بنجاح الموارد البشرية ومدى كفاءتها.

¹ - عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي -، مرجع سبق ذكره، ص ص ، 48، 49.

الفصل الثالث

التجربة الجزائرية في مجال التنمية

تمهيد:

لقد عرف المجتمع الجزائري منذ الإستقلال تحولات عديدة ترمي إلى النهوض بجميع القطاعات الاجتماعية، الثقافية، السياسية والإقتصادية القديمة لما شهدته هذه الأخيرة من ركود وتدهور إبان الاحتلال، وذلك من خلال إدخال قيم ومعايير ومفاهيم جديدة تتماشى والأوضاع السائدة من جهة، ومن جهة أخرى تتماشى مع ثقافة وطبيعة المجتمع الجزائري وتهدف في مجملها إلى تنمية المجتمع الجزائري وتحقيق طموحات أفراده.

وهذا لا يتم ولا يمكن الوصول إليه إلاّ بإشراك الأفراد في عمليات التنمية سواء الوطنية أو المحلية لتغيير أنماط حياتهم وليكونوا قادرين على تسيير وإستغلال كل الإمكانيات المتوفرة في المجتمع سواء المادية أو البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى لابد أيضا من التخطيط العلمي لذلك، بمعنى ضرورة إعداد خطط تنموية شاملة مع مراعاتها للأولويات والمجالات الأكثر حرمانا وهنا تظهر لنا أهمية تنمية الموارد البشرية وإيلائها الإهتمام اللازم لما يلعبه هذا العنصر من دور فعّال وأساسي في النهوض بهذه المجالات وفي إنجاح خطط وسياسات التنمية الشاملة

أولاً/ ملامح التنمية في المجتمع الجزائري:

إن سياسة التنمية في المجتمع الجزائري ترمي إلى تغيير مقصود لكل القطاعات الاجتماعية والثقافية والإقتصادية القديمة وإدخال مفاهيم وقيم ومبادئ جديدة تصدر أساساً من الإختيارات الاشتراكية التي تعني في نهايتها رفع كل المظالم على الإنسان وتحقيق المساواة في أحسن صورها⁽¹⁾. وحتى يمكن لسياسة التنمية أن تعرف التوازن على جميع المستويات لابد أن يكون العنصر البشري من أهم أولوياتها وإهتماماتها، وهذا ما نصت عليه المواثيق الوطنية خاصة ما نجده واضحاً في بعض فصول الميثاق الوطني المتعلقة بأهداف التنمية حيث جاء فيه أن التنمية الاشتراكية تهدف إلى رفع مستوى حياة العمال تدريجياً عن طريق تلبية حاجاتهم الأساسية ويتضمن هذا الهدف كذلك ضرورة توجيه الإستثمارات بشكل مناسب لتلبية إحتياجات العمال⁽²⁾، وأهم ما يمكن التركيز عليه في برامج التنمية ما يلي:

¹ - جبهة التحرير الوطني : " الميثاق الوطني"، الجزائر، 1967، ص178.

² - عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، 1962 - 1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 59.

1- التخطيط:

يعتبر التخطيط أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال فترات زمنية محددة، وذلك عن طريق حصر الإمكانيات المادية والبشرية وتعبئة هذه الإمكانيات وجعلها قادرة على تحقيق أهداف المجتمع وغاياته في ضوء الفلسفة العامة للمجتمع والإيديولوجية التي تسوده⁽¹⁾. وبذلك فالتخطيط عملية إدارية واعية تهدف إلى إحداث تغيير إجتماعي، أي الإنتقال بالمجتمع من الحالة المتخلفة إلى حالة أكثر تقدماً عن طريق حصر إمكانيات المجتمع المادية والبشرية من جهة، وتحديد مطالب المجتمع وحاجاته من جهة أخرى، ووضع خطة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذه المطالب والحاجات.

كذلك التخطيط هو عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع إحتياجات المؤسسة والمجتمع وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين⁽²⁾.

ومنه فهو الوسيلة المثالية لتحقيق الطموحات والآمال وذلك من خلال برامج التنمية المتعددة وهو من أهم الموضوعات التي تهتم بها الحكومات في الدول المتقدمة والنامية على السواء . فمنذ نهاية الخمسينات كانت معظم دول العالم الثالث قد بدأت الانخراط في مشروعات التخطيط، وهذا ما عبّرت عنه هيئة الأمم المتحدة خلال الستينات بقولها: « لقد إنتهت فترة الديكتاتورية التي كانت تمثل عقبة أمام التنمية وأصبح المناخ مواتياً للنمو الإقتصادي والتدريب والتخطيط وأصبحت هناك جهوداً واضحة للتعامل مع المشكلات المتعددة من خلال مراحل بنائه وأصبح ينظر للتخطيط باعتباره وسيلة الحراك العلمي داخل المجتمعات لتوظيف الموارد المادية والبشرية بهدف إيجاد الحلول الرشيدة لمشكلات المجتمع»⁽³⁾.

تخوض الجزائر إعتباراً من عام 1980م مرحلة جديدة من التخطيط، لكن الملاحظ هو وجود فارق كبير بين إرادة التخطيط المنصوص عليها في الوثائق السياسية الجزائرية سواء أثناء الحرب التحريرية أو بعد الإستقلال وبين الإختلالات الإقتصادية الظاهرة التي تبدو نتيجة لعدم كفاية التخطيط

¹ - سميرة كامل محمد: " التخطيط من أجل التنمية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996، ص24.

² - موسى الوزني: " التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل للنشر، 1999، ص ص، 285، 286.

³ - سميرة كامل محمد: مرجع سبق ذكره، ص17.

إن لم نقل تراجعها في الجزائر، وبالفعل بإنطلاقاً من برنامج الصومام وإنهاءً بالميثاق الوطني أعلنت الوثائق السياسية الهامة أن تلك الإرادة في التخطيط الإقتصادي تشكل المحور الأساسي لتسيير التنمية الإقتصادية والتحكم بها، وجاءت قرارات اللجنة المركزية لتذكر بحتمية التخطيط كحل مفضل لمشكلات التنمية⁽¹⁾ ففي عام 1967م أكد دور التخطيط بصورة قطعية لتجسيد إختيار البلاد لمصلحة الاشتراكية، فبالخطيط يمكن بكل صراحة تحديد الأهداف والأولويات والمراحل والشروط والوسائل.

فسياسة التخطيط في المجتمع الجزائري إذا لم تكن وليدة الصدفة، بل هي سياسة رسمت إبان ثورة التحرير الكبرى، ونجد ذلك في المواثيق سواء منها ما صيغ إبان ثورة التحرير الكبرى كبرنامج "الصومام" الذي يعد أول إستراتيجية للبناء ما بعد الإستقلال أو برنامج "طرابلس" الذي جاء مباشرة في الفترة ما بين توقيف القتال والإنتقال إلى الإستقلال، البرنامج يؤكد على ضرورة إتباع سياسة التنمية المخططة حتى يمكن للمجتمع الجزائري أن يجابه بحزم الصعوبات والمشاكل التي تئن تحت وطأتها العلاقات والأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، ولتغيير هذه الوضعيات لابد من التخطيط لذلك بشكل يضمن إنسجام وتكامل تغييرها وتقجير الطاقات والإمكانات البشرية للمساهمة بشكل فعّال في تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة.

بعد أكتوبر 1973 إتخذت السلطات السياسية قراراً برفع الاستثمارات إلى مستوى أعلى بكثير وقد كان لهذا القرار مستوى أعلى بكثير، وقد كان لهذا القرار - نظراً لمستوى التنظيم الذي بلغته المؤسسات الإقتصادية عموماً - آثار ضارة عديدة كانت نتيجتها تقهقر التخطيط، فنتيجة لنمو جهم الإستثمارات السريع وضخامة مهمات التنمية المقررة آنذاك وجدت المؤسسات نفسها في مواجهة أهداف شديدة الطموح في الإستثمار والتكوين والإنتاج، وكان عليها أن تواجه عوائق عظيمة في تحقيق هذه الأهداف⁽²⁾.

من بين أهم العوائق التي واجهتها المؤسسات في ذلك الوقت نذكر: نقص قدرات الإنجاز نتيجة للعرض المحدود نسبياً في بعض القطاعات وهذا ما أدى إلى ظهور منافسة شديدة بين هذه المؤسسات، أما العائق الثاني فتمثل في تناقل نظام الإستيراد التابع للدولة وعدم فعاليته وذلك لأن التزايد السريع للمبادلات مع الخارج وتنوع هذه المبادلات لم يرافقها إصلاح شبكات التبادل من خلال التخطيط لذا نجد أنه كثيراً ما ينقطع التموين عن الوحدات الإنتاجية، وأخيراً فإن نقص الموارد البشرية

¹ - عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سبق ذكره، ص 78.

² - نفس المرجع السابق، ص ص، 138، 139.

للمؤسسات أمام تلك الأهداف الطموحة للإستثمار كان عقبة في طريق الرفع من مستواها التنظيمي وقادها إلى منافسة حادة فيما بينها للحصول على العمال المؤهلين الضروريين، وبصفة عامة فقد كانت لهذه العوائق آثار سلبية على الإقتصاد بكامله وعلى التخطيط للتنمية بصفة خاصة⁽¹⁾.

إذا ما يمكن أن يقال هنا أنه بعد قرار الدولة المتمثل في رفع الإستثمارات الوطنية أصبح هناك إختلال في التوازن بين ما هو مطلوب من موارد وطاقات بشرية ومادية وبين ما هو موجود وهذا خلق هوة كبيرة بين العرض والطلب للموارد اللازمة للإستثمار وقد انعكس هذا سلبيًا على الإقتصاد الوطني فقد عانت المؤسسات من صعوبات كبيرة في تمويل إستثماراتها وتنفيذ مخططاتها التنفيذ السليم، فنقص التمويل وضعف مستوى التنظيم في المؤسسات ونقص التحكم في التكنولوجيا كلها أسباب جعلت من التخطيط السليم للمشاريع والإستثمارات في هذه المرحلة شبه مستحيل.

وتعتبر سنة 1975م هي سنة الإنطلاق في سن القوانين والنظم الخاصة بعلاقات العمل بالمفهوم التقني للتنظيم حيث صدر في هذه السنة القانون المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص، بالإضافة إلى مجموعة من النصوص القانونية الأخرى المتعلقة ب: العدالة في العمل والمدة القانونية للعمل وتحديد إختصاصات مفتشية العمل إلى جانب بعض النصوص التنظيمية الأخرى⁽²⁾.

إذن، فالتخطيط وحده هو الكفيل بالإسراع بتراكم رأس المال المادي والبشري الضروريين لبعث الصناعات وتوسيع قطاعاتها والعمل على وضع الأولويات للتنمية الشاملة.

من جانب آخر فالتخطيط هو الوسيلة المثلى لوضع الخطة العامة للمشروعات من خلال توزيع الموارد المادية والبشرية اللازمة لكل مشروع وكل قطاع وإعطاء الإستثمارات المدة الزمنية اللازمة والضرورية للتنفيذ ومعرفة النتائج، أما في مجال الإهتمام بالموارد البشرية فالتخطيط يعد إحدى المهمات الأساسية لإدارة شؤون الأفراد حيث يرمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: القيام بعملية التنبؤ وتحديد الإحتياجات من قوة العمل وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها وتنميتها.

إضافة إلى ذلك تشتمل الأهداف الرئيسية لتخطيط القوى العاملة على ما يلي:

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص، 139، 140.

² - أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (مبادئ قانون العمل)، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 47، 48.

- مساعدة الإدارة في تركيز إهتمامها على مشاكل العمل التي تحتاج إلى رعاية وعناية خاصة لتحقيق الإستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.
- تحديد وتقييم الإحتياجات المستقبلية من الخبرات والإختصاصات والمؤهلات والمهارات اللازمة⁽¹⁾.

من خلال كل هذا فهو يهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة وتجنب كل المعوقات والسلبيات والقضاء على العادات الإستهلاكية التي ورثها المجتمع الجزائري على الإستعمار الفرنسي. وللخروج من التخلف الإقتصادي والإجتماعي والثقافي لابد من إنتهاج سياسة التخطيط التي تشمل جميع الميادين والتي تضمن تحقيق أهداف التنمية الشاملة بصفة عامة والتنمية البشرية بصفة خاصة في أسرع الآجال حتى يمكن تجاوز مشاكل الماضي، ولكن هذا يتطلب معرفة جيدة بالإحتياجات وترتيب الأولويات التي يجب تميمتها في آجال محددة وبأهداف مسطرة وهو ما يقتضي المشاركة الفعلية والحقيقية للمواطنين في المشاريع التنموية المخطط لها، لأنه الأسلوب الوحيد الذي يقنع الأفراد بمردودية التخطيط الذي يجب أن يكون حاضراً في أذهانهم وحتى يشاركوا في التنفيذ بالحماس اللازم⁽²⁾.

فعن طريق المشاركة تتكون علاقات جديدة بين الأفراد تؤدي إلى إكتسابهم لمهارات وخبرات جديدة وإلى زيادة تفاعلهم وعطائهم للمساهمة أكثر في تنمية المجتمع وتقدمه، فبناء علاقات إنسانية جديدة بين الأفراد تعتبر من أهم النقاط والمسائل التي ترفع من إمكانيات الأفراد وتزيد من عطائهم وقدراتهم في العمل، فإحساسهم بالإنتماء إلى جماعة معينة ومكانتهم وأهميتهم فيها يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف هذه الجماعة كما يزيد من ولائهم لها، لذا لابد من التركيز على تنمية الموارد البشرية من خلال بناء علاقات إنسانية وروابط إجتماعية فعالة بين الأفراد ويجب أخذها بعين الإعتبار لإنجاح المشاريع التنموية الشاملة وذلك بإستشارة الأفراد وتحسيسهم بضرورة التغيير ودفعهم إلى المساهمة في تنفيذ الخطط التنموية، فالوعي ضرورة ملحة للتخطيط والتنمية إذا ما أدركنا ما للقيم التقليدية السائدة من قوة المقاومة والرفض لكل تغيير إجتماعي وإقتصادي وسياسي جديد، ومنه كان لابد من إحلال قيم وعلاقات ومبادئ جديدة تتفق والمرحلة الحديثة وتتفق والخطط التنموية المسطرة.

¹ - موسى اللوزي : مرجع سبق ذكره، ص 287.

² - F.L.N : La charte d'Alger , Alger, 1964, p p : 73 , 74.

وهنا يبرز الدور الفعّال للموارد البشرية والتي تعد الركيزة الأساسية في المجتمع وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات التنمية لأن الفرد هو الأساس في أي نشاط إنتاجي وإقتصادي، ويعد تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المجتمعات والمؤسسات بصفة خاصة من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، وهذا يتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المؤسسات في تحقيق أهدافها والتمثلة في: البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية المحلية والدولية في ضوء التغيير المستمر والدائم للبيئة الخارجية.

ومنه فمهمة التخطيط بالمعنى الصحيح هي تحديد أهداف التنمية الإجتماعية والإقتصادية وكذلك أهم الوسائل التي يتعين إستخدامها لبلوغ تلك الأهداف⁽¹⁾.

مما يعني أن التخطيط من هذا المنطلق هو أولاً تحديد وتسطير الأهداف المراد الوصول إليها ثم بعد ذلك حصر كل الإمكانيات المادية والشبرية الضرورية واللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وثاني نقطة لا بد من التركيز عليها لإنجاح الخطط والمشاريع التنومية والنهوض بالمجتمع هي ما يلي:

2- المشاركة:

بالرغم من أن التخطيط يضع في حسابه كل التوقعات ويسطر كل الأهداف لتحقيق التنمية وذلك من خلال الإعتماد على الدقة الفنية والعلمية من قبل المخططين والقائمين على هذه العملية بناءً على ما بين أيديهم من معطيات ومعلومات حول المجتمع، إلا أن ذلك لا يكفي إلا بالإعتماد على دور الإنسان الموجود في واقع التنفيذ على جميع المستويات لأنه يلعب الدور الحاسم في بلوغ الأهداف التنموية المحددة⁽²⁾.

فالفرد هو أداة تكوين المجتمع وهو محور تنميته لذلك لا بد من إعداده وتجهيزه ليلعب دوره على أكمل وجه، فالمجتمع الصحي هو الذي ينعم الناس فيه بالرفاه والدعم الصحي والتعليمي ويجدون فيه فرصة لإستثمار قدراتهم وتنمية مواهبهم، لكن هذا المجتمع لا يبني لذاته وإنما يبني بما يقدمه أفراداه من إسهامات إيجابية في جميع المجالات وبمدى وعي هؤلاء لأثر أعمالهم على سلامة المجتمع

¹ - شارل بتلاهيم، ترجمة: إسماعيل صبري عبد الله: **التخطيط والتنمية**، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1999، ص173.

² - جبهة التحرير الوطني : **الميثاق الوطني**، ص ص، 207، 208.

ومشاركتهم بعزم وجدية في إنجاح مخططاته التنموية هذا النجاح الذي سيعود بالفائدة على الفرد والمجتمع في نفس الوقت.

إن المشاركة الشعبية هي عملية إجتماعية يقوم من خلالها الإنسان بدور معين في الحياة وتمتد المشاركة إلى كافة جوانب الحياة السياسية والإجتماعية والإقتصادية، فهي تتضمن المشاركة في العديد من المجالات: كإختيار القادة والمدراء والإشتراك في وضع المخططات والمشاريع التنموية والمساهمة في تنفيذها، والإشتراك في لجان المجتمع المختلفة والإسهام بالفكر والعمل لتحقيق ما ستقر عنه، والمشاركة في الأنظمة الشعبية والمحلية وغيرها⁽¹⁾.

كل هذا بغرض تحقيق الأهداف المسطرة والمتوقعة من قبل الفرد إنطلاقاً من الدور والمكانة التي يحتلها الفرد في المجتمع.

ووجود المشاركة في المجتمع دليل على نموه وحرصه على التخلص من المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق مستوى أفضل من النمو والتقدم⁽²⁾.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا المبدأ يعتبر من أهم مبادئ التنمية الشاملة وتنمية المورد البشرية على وجه الخصوص، حيث يستوجب إثارة وعي أفراد المجتمع وتحسيسهم بضرورة العمل من أجل تحسين مستوى حياتهم الإقتصادية والإجتماعية بصورة عامة، كما يتطلب العمل على إقناعهم بالحاجات الجديدة وتدريبهم على إستعمال الوسائل الحديثة في الإنتاج وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم بما يتماشى والتطورات الحاصلة وتعويدهم على أنماط جديدة للحياة وأساليب حديثة في العمل أي إشراكهم في العملية التنموية كاملة حتى يكون التخطيط يمتاز بالواقعية والتعبير عن حاجات الأفراد وتطلعاتهم. فعن طريق إشراك أفراد المجتمع في عمليات التنمية يحدث التحقيق الأمثل للأهداف المخطط لها في تنمية المجتمع، وذلك لأن إقناع أفراد المجتمع بالتغيير ينتج عنه إتجاهات إيجابية نحو المشروعات التنموية الجديدة، وبالتالي يتم تجنب ردود الأفعال الضارة التي من شأنها أن تشكل عائقاً أمام هذه المشروعات.

¹ - ماهر أبو المعاطي علي: الإدارة العامة والإدارة المحلية "أسس نظرية وقضايا منهجية"، ط1، مكتبة زهراء الشرق، 2004، ص305.

² - محمد علاء الدين عبد القادر: علم الإجتماع الريفي المعاصر والإتجاهات الحديثة في دراسات التنمية الريفية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003، ص187.

وهكذا فإن المشاركة الشعبية تلعب دورًا هامًا في تنمية المجتمع بما في ذلك تنمية قدرات أفراد والنهوض بموارد البشرية التي تعد نقطة الإنطلاق في تنمية المجتمع ككل، فالمشاركة والمساهمة في وضع المخططات التنموية وتنفيذها تعمل على إرتقاع الروح المعنوية للجماعة وتزيد من شعورهم بالانتماء لمجتمعهم وتؤدي إلى إمتثالهم لمعاييرها ومقاومة الانفصال عنها وتؤدي كذلك إلى وجود روابط روحية ومادية بينهم، ومنه فإن وجود مشاركة شعبية يؤدي إلى تماسك الأفراد وتشعرهم بالأمان وتزيد نشاطهم وتعاونهم وتكشف كذلك عن بعض المشاكل الإجتماعية وأسبابها، ومن خلال هذا فهي تقدم صورة واضحة عن حال المجتمع وأوضاعه مما يساعد على رسم خطوط الإصلاح الإجتماعي على أسس علمية سليمة⁽¹⁾.

وبالتالي يمكن القول أن التخطيط للتنمية يتطلب مشاركة كبيرة من جانب الأفراد لأن المشاركة تعتبر من بين أهم الجوانب المكونة للخطط التنموية وهي تعبير عن الإرادة الإيجابية والديمقراطية للأفراد في سبيل مواجهة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافهم، وهذا يشكل القاعدة الأساسية التي يجب أن تبنى عليها جميع الخطط والسياسات التنموية في المجتمع فبعد تسطير الأهداف المراد الوصول إليها، هناك حصر وتعبئة الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، بمعنى تحديد الميزانية المخصصة لكل برنامج أو خطة تنموية، من جهة أخرى فهو يهتم بحصر القوى العاملة والإطارات المؤهلة بمختلف تخصصاتها ومهامها ومستوى كفاءتها ثم بعد ذلك تخصيصها للإستخدامات المختلفة بحسب إحتياجات القطاعات والفروع ووفقا لخططها وأهدافها.

فبتكامل تلك الجوانب يمكن أن تتوفر الدعائم الأساسية لنجاحها وتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وعلى هذا الأساس تبدو أهمية المشاركة التي يمكن أن تقوم بها الموارد البشرية في مجالي التنمية والتخطيط وفقا لأهداف التنمية ككل.

ثانيا/ الأسس التاريخية لإستراتيجية التنمية من خلال النصوص الرسمية:

لأن الإستثمار الفرنسي كان شاملاً لكل مجالات الحياة، فإن ما ورثته الجزائر المستقلة وفي جميع المجالات كان ليبقي الجزائر أسيرة مستعمر الأمس، لهذا عملت الدولة على إقامة بناء وطني شامل يبرز إستقلاليتها ويجسد كينونتها وسيداتها بلا تبعية للغير، وإذا تتبعنا المسيرة التاريخية والتنموية لهذا البناء من أجل القضاء على مخلفات الإستعمار نجده قد بدأ مباشرة بعد الإستقلال وتجسد ذلك

¹ - محمد علاء الدين عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص ص، 186، 187.

من خلال مجموعة من النصوص الرسمية في مجال البناء والتنمية باعتبارها منطلقات فكرية ونظرية لنموذج التنمية تحديداً.

وقبل الدخول في تفاصيل الأسس التاريخية لإستراتيجية التنمية من خلال النصوص الرسمية لابد أولاً أن نتطرق إلى مفهوم المؤسسة والمؤسسة العمومية.

أ- تعريف المؤسسة:

إرتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة ومتعددة كشفت في مجموعها عن تباين الأطر والسياقات التي تستخدم فيها من جانب علماء الاجتماع والإقتصاد والإداريين وغيرهم ممن ميزوا بين أربعة مستويات لتحليل المؤسسة والظواهر التنظيمية⁽¹⁾.

- **المستوى الأول:** دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق إجتماعي يتكون من بنائين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي.

- **المستوى الثاني:** علاقة المؤسسة بالمؤسسات وأنماط التجمع الإنساني الأخرى (الأسرة، الطبقة المجتمع المحلي...)، الموجودة في المجتمع.

- **المستوى الثالث:** دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.

- **المستوى الرابع:** علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها وظائفها.

ومنه فالمؤسسة هي نظام مفتوح يتبادل التأثير والتأثر مع باقي مؤسسات المجتمع ومع البيئة الخارجية بصفة عامة، وتتكون المؤسسة من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام المعلومات...)، كما تتكون كذلك من بنائين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي، فالأول هو تنظيم مقصود يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية بين الأفراد بصورة رسمية بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة، أما التنظيم غير الرسمي فينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل المستمر بين العاملين في المؤسسة، وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير في سير العمل وأداء العاملين.

أمّا إذا تناولنا هذا المفهوم في سياق التراث السوسيولوجي والإقتصادي، فنجد أنه حظي بإهتمام كبير بدءاً بآراء وأفكار الرواد الأوائل وإنهاءً بالتصورات الحديثة للتنظيم فقد عرف مفهوم المؤسسة

¹ - بلقسام سلاطينية ، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، مرجع سبق ذكره، ص6.

محاولات عديدة لتحديده، وقد أخذت هذه المحاولات صورة المداخل النظرية والمعرفية لفهمه وتحديد مكوناته وعناصره.

ومن أهم هذه الإسهامات نجد "البنائية الوظيفية" التي تنطلق في دراستها للمؤسسة من أربع فرضيات هي:

- 1- المؤسسة نظام كلي يتكون من مجموعة من الأجزاء يعتمد كل منها على الآخر.
 - 2- يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء، أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفرد إلا بإرجاعه إلى النظام الكلي الأوسع والذي يشكل جزءا منه.
 - 3- فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي تؤديها للمحافظة على توازن الكل.
 - 4- الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد وظيفي متبادل⁽¹⁾.
- وبالتالي فالمؤسسة من هذا المنطلق هي عبارة عن نسق إجتماعي تعاوني يتفاعل أجزائه فيما بينهم وفق لوائح وضوابط وقوانين متعارف عليها ضمن هذا الحيز الجغرافي من أجل تحقيق أهداف محددة وواضحة.

وعلى الرغم من ظهور اتجاهات نظرية سوسيولوجية عديدة حاولت فهم بناء المؤسسة ودينامياتها إلا أن بعض هذه الاتجاهات قد تناولت المؤسسة كوحدة بنائية منعزلة عن البيئة الخارجية أو كنسق مغلق، ولعل خبر من يمثل هذا الاتجاه هو: "ماكس فيبر" الذي تناول المؤسسة من منظور النظام المغلق الذي يركز على وظيفة المتغيرات التنظيمية مثل (تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، تسلسل السلطة، الرقابة الصارمة... إلخ) في ترشيد أداء المؤسسة، دون إعطاء أهمية مناسبة للمؤثرات البيئية الخارجية التي تؤخذ كمعطيات أو أشياء مفترضة⁽²⁾.

وفقا لـ "ماكس فيبر" إذا فالمؤسسة تعني تجمع بشري، يعمل أفراده مع بعضهم بعض في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل تحقيق أهداف محددة، فمن خلال النموذج البيروقراطي نجده يحدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار والاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسيم العمل...، بالإضافة إلى أنه حدد أسلوب العمل الإداري الذي يعكس السياسة العامة للمؤسسة، كل هذه المبادئ وأخرى من شأنها أن تؤدي - حسب ماكس فيبر - إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 8.

² - المرجع نفسه، ص 20.

كما يمكن تعريف المؤسسة كذلك بأنها « نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفراد يعملون ويتعلمون سويا بأسلوب متناسق لتحقيق أهداف مشتركة ».

إضافة إلى أنها " وحدة إقتصادية تتجمع فيها مجموعة من الموارد المادية والبشرية اللازمة للإنتاج.

وكذلك يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها: " كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي معين ولهذا المكان سجلات مستقلة⁽¹⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويتكون من مجموعة من الموارد المادية والبشرية اللازمة للقيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة وفق أهداف مسطرة وخطة مضبوطة.

ب/ المؤسسة العمومية:

تختلف المؤسسة العمومية في تعريفها عن التعريفات السابقة.

فالتعريف المقترح من طرف " منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية " (L'O.C.D.E)، فهو أن المؤسسات العمومية هي: « تلك المؤسسات التي تنتج سلعًا وتقدم خدمات مثل: المؤسسة التجارية من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة، لكنها مملوكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها⁽²⁾.

ويعرفها (عمر صخري) بأنها: « الوحدة الإقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي⁽³⁾.

وبهذا فهي وسط للتفاعل بين الموارد المادية والبشرية اللازمة للقيام بإنتاج إقتصادي معين والمؤسسة العمومية لا تختلف كثيرا عن المؤسسات الخاصة، فالإختلاف يكمن فقط في جانب الملكية والأهداف، من حيث الملكية فالمؤسسة العمومية تابعة للقطاع العمومي أي تعود ملكيتها للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقابتها، أما من حيث الأهداف، فهدفها الرئيسي تحقيق جزء من السياسات والبرامج الإقتصادية التابعة للدولة، كما تهدف إلى تلبية متطلبات المجتمع من سلع وخدمات،

¹ - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص17.

² - Frédéric Francois-Marsal :Le dépérissement des entreprises publiques, perspective de l'économique, Paris, 1973, p15.

³ - عمر صخري: إقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص151.

والمساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية والمؤسسات العمومية تعتبر كذلك وسيلة لضمان السلم الاجتماعي وتحسين مستوى معيشة الأفراد.

الجانب التسييري فيها يكون بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وتتميز بإمكانيات مادية كبيرة توفرها الدولة كما تستفيد دون غيرها من المؤسسات من مجموعة من التسهيلات والإعفاءات القانونية والإدارية.

والمؤسسة سواء عمومية أو خاصة تحكمها مجموعة من الخصائص والمميزات التنظيمية والإدارية والتي تنعكس فيما بعد على المجتمع بصفة عامة.

إن الخصائص العامة التي تميز الإدارة والتنظيم في الدول النامية متشابهة ومقاربة إلى الحد الذي يجعلها متميزة عن باقي التنظيمات الإدارية العالمية، فأغلب البلدان النامية ورثت إدارة مرتبطة إلى حد بعيد بالأساليب التنظيمية الإستعمارية القديمة والتي تعاني من الجمود والتسلط الخارجي، وهناك ثلاث أنماط إدارية سائدة في الدول النامية، يمكن عرضها باختصار في النقاط التالية⁽¹⁾:

1- النمط الأساسي للإدارة منقول وليس أصيل، ويكون منقولا من الدول الإستعمارية لهذا من الضروري تغيير التراث الإستعماري الإداري وفقا للظروف المتغيرة التي تعيشها هذه الدول.

2- تقتصر البيروقراطيات إلى القوى البشرية الماهرة وإلى الإداريين المدربين جيدا.

3- تؤكد هذه البيروقراطيات اتجاهات غير إنتاجية، كتفضيل البيروقراطيين المصلحة الذاتية على المصلحة العامة، وإنحراف الاختيار البيروقراطي للوظائف إلى الإعتبارات الشخصية.

إذاً يمكن القول أن الأنماط الإدارية السائدة في مؤسسات الدول النامية هي أنماط تقليدية موروثة عن العهود الإستعمارية وبالتالي فهي تقتصر إلى التجديد ولا تسير التطورات الراهنة ولا تعكس تطلعات الأفراد، وكذلك لا تعبر عن حاجاتهم ومستلزماتهم لأنها لا تنبع من قيم المجتمع وتقاليدته وثقافته، بالإضافة إلى أنها تفتقر إلى الموارد البشرية المؤهلة والكفاءة والقادرة على تنفيذ مخططات التنمية وإنجاحها.

فإدارة الدول النامية تعاني من مشاكل كثيرة، وهي مشاكل مرتبطة بمرحلة الانتقال من حالة التقليد وشبه الإقطاع إلى نظام الإدارة الحديثة المسؤولة، ومن إقتصاد رزاعي إلى إقتصاد صناعي وتجاري.

¹ - حسان الجيلاني : التنظيم والجماعات، مرجع سبق ذكره، ص ص ، 78، 79.

ومن عوامل تأخر وتخلف هذه الإدارات هو عدم وجودة الموارد البشرية المكونة التي تتحمل أعباء الإدارة وتحسن تسييرها بما يضمن النجاح لكافة المخططات التنموية، كذلك فإن معاملة الأفراد فيها هي معاملة رسمية في أغلبها، إذ تقتصر إلى المرونة وسرعة التنفيذ، وهذا ما يعود إلى جهل هذه الإدارات بالأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية وفي معالجة القضايا الإنسانية⁽¹⁾.

كل هذه الخصائص والمميزات تشترك فيها أغلب الدول الصناعية، خاصة تلك التي عانت لفترات إستعمارية طويلة، إلا أن تجربة الجزائر في التنظيم والإدارة لها بعض الخصوصيات فبعد إستقلال الجزائر سنة 1962، خرج المعمرون مع قوات الإحتلال الذين كانوا يُسيرون مختلف المصالح الإدارية والخدماتية والمؤسسات الصناعية، وبالتالي تركوا ورثهم مؤسسات شبه معطلة نتيجة غياب اليد العاملة المؤهلة القادرة على تسيير وإدارة هذه المؤسسات.

والمتمحصر للتشريع التنظيمي الذي صاحب الأنماط التسييرية التنظيمية التي تعاقبت على المؤسسات العمومية الجزائرية، يلاحظ أن هذا التشريع إعتد على وضع آليات قانونية تضمن تصوراً هيكلياً ثابت الأبعاد التنظيمية للمؤسسة، فسوء التنظيم وغياب الرقابة، والثقافة التنظيمية البسيطة لدى العمال، كلها عوامل إنعكست سلباً على المؤسسة العمومية الجزائرية⁽²⁾.

كل هذه الأسباب وأخرى دفعت السلطات الجزائرية إلى إنتهاج أساليب تسييرية عديدة والقيام بعدة إصلاحات، هدفها الأساسي هو الخروج من الأوضاع والظروف والسلبيات التي يعيشها المجتمع بما فيه من مؤسسات وإدارات، إضافة إلى محاولة تجديد وتحديث هذه المؤسسات بما يخدم مصلحة المجتمع ويحقق حاجات أفرادهم وتطلعاتهم.

وقبل التطرق إلى مراحل تطور أساليب تسيير المؤسسات العمومية، لابد أولاً من تتبع الأسس التاريخية لإستراتيجية التنمية في الجزائر من خلال الموثائق الرسمية بإعتبارها منطلقات فكرية ونظرية للنموذج الصناعي تحديداً.

1- برنامج طرابلس:

يعتبر برنامج طرابلس 1962م، أول وثيقة رسمية تقدم إستراتيجية التنمية التي طبقت في الجزائر المستقلة، فقد ركز على الخطوط العريضة التي تتعلق أساساً بالمحافظة على الإستقلال الوطني وهذا

¹ - حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة)، مرجع سبق ذكره،

ص138.

² - بوفلجة غياث : بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مرجع سبق ذكره، ص07.

بتشييد "جمهورية جزائرية ديمقراطية شعبية" وتأميم كل المؤسسات التي كانت تابعة للمصالح الأجنبية، وكذلك ركّز على التخطيط المركزي للاقتصاد الوطني وعلى الإتجاه الاشتراكي كنظام تسيير عليه كل المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية، كما ركّز على تطوير الكفاءات والمهارات الفنية التي يحتاجها كل من القطاعين الزراعي والصناعي، إضافة إلى وجوب تدخل الدولة لتوجيه النمو الإقتصادي بما يخدم مصلحة المجتمع. ويتمحور هذا التدخل بشكل أساسي حول الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج معتبرا التخطيط ضرورة أساسية للتنمية الإقتصادية⁽¹⁾.

من خلال قرارات مؤتمر طرابلس يتضح أنه ركز على جميع الطاقات الموجودة في المجتمع لإنجاح عملية التنمية ضمن إطار ديمقراطي وإجتماعي، فأهداف الفكر التنموي في الجزائر هو التكفل بإستغلال الثروات الوطنية بما يخدم مصالح المجتمع ويحقق حاجات أفرادها وذلك من خلال إعادة الإعتبار للقطاع الفلاحي، كما نصّ على ضرورة السير في طريق النظام الاشتراكي، فقد جاء هذا البرنامج للمحافظة على الهوية الوطنية من خلال الإستقلال بمؤسساته.

إضافة إلى ذلك وفي إطار الإهتمام بالموارد البشرية فقد نصّ على ضرورة تطوير الكفاءات والمهارات الفنية التي تحتاجها المرحلة الجديدة، والتي تكون قادرة على التسيير والإنتاج خاصة فيما يخص القطاعين الزراعي والصناعي، بإعتبارهما أهم القطاعات التي ركّز عليها هذا المخطط فكانت الإشكالية تدور حول الخيار بين الصناعة الخفيفة والثقيلة غير أن أهدافه تعدت هذه الإشكالية ليكون الهدف الأساسي هو إرساء صناعة أساسية قادرة على تحقيق التكامل بين القطاعين الزراعي والصناعي.

2- ميثاق الجزائر:

وهو ثاني وثيقة إعتمدتها الجزائر، وقد أكدت كسابقتها على ضرورة إتباع النهج الاشتراكي من أجل إرساء نظام إقتصادي وإجتماعي يسمح لكل فرد بالمساهمة في التنمية الشاملة وقد حدد "ميثاق الجزائر 1964" الخطوط العريضة للسياسة الإقتصادية في النقاط التالية:

1- إقامة مجتمع صناعي كقاعدة لبناء صناعة ثقيلة بالجزائر وذلك بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

¹ - علي غربي، يمينه نزار : التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص ص 68، 69.

2- توفير مواد الإستهلاك المحلي الذي يسمح بتخفيض الواردات لاسيما مواد الإستهلاك ورفع الصادرات بالنسبة لهذه المواد.

3- خلق مناصب شغل جديدة طبقا لما تسمح به الربحية العامة للمؤسسة.

والحقيقة أن ميثاق الجزائر يعتبر وثيقة هامة تمثل برنامج عمل على المستويين الإقتصادي والإجتماعي أكثر وضوحًا من "برنامج طرابلس" لكونه قد حدد أهدافًا بعيدة المدى تتمثل في الإصلاح الزراعي الشامل وإقامة قطاع صناعي في البلاد على ضوء الاختيارات الإشتراكية⁽¹⁾.

إذا تأكد مرة أخرى من خلال ميثاق الجزائر 1964م، الرفض القاطع للإتجاه الرأسمالي في مجال التنمية، والحث المستمر على إنتهاج الأسلوب الإشتراكي في التيسير بإعتباره الطريق الوحيد للخروج من الأزمة والأوضاع المزرية التي كانت تميز المجتمع الجزائري في تلك الفترة والتي ورثها من الإستعمار الفرنسي، وبالتالي تم التأكيد من خلال ميثاق الجزائر على أن التنمية لا تتم إلا في إطار إشتراكي، ويجب أن تعتمد هذه التنمية على مشاركة جماهيرية مكثفة ويكون هدفها تحقيق مجتمع تسوده العدالة والأمن.

وقد تضاعفت التصريحات الرسمية خاصة في الفترة ما بين (1965-1969م) حيث تقرر أن التنمية لابد أن تعتمد على مشاركة جماهيرية واسعة ومكثفة، فالهدف الأساسي للتصنيع في هذه المرحلة حسب الرئيس "هوارى بومدين" هو زيادة العائدات الوطنية وتطوير المستويات الفنية والتقنية للعمال، وزيادة مناصب الشغل وإمتصاص الطبالاة قدر المستطاع، وكذلك توسيع الأسواق الوطنية وبالتالي تحقيق الإستقلالية عن الدول الأجنبية، من جانب ثاني وفي إطار تصريحات الرئيس "هوارى بومدين دائما" فإن التنمية الشاملة لا تتحقق بإستيراد التكنولوجيا الحديثة فقط وإنما بدرجة التحكم وتسيير هذه التكنولوجيا، ولا يتأتى ذلك إلا بالإعتماد على الموارد البشرية للمجتمع والعمل على تنميتها وتطوير مختلف الطاقات الكامنة حتى تستطيع تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي.

أما الوثيقة الثالثة بالنسبة لإستراتيجية التنمية في الجزائر فتتمثل في:

3- الميثاق الوطني (1976):

والذي نجده قد عمّق أكثر وحدد بدقة الإطار الإيديولوجي للسياسة الإقتصادية الجزائرية حيث حدد وسائل تحقيق التنمية بالإرتكاز على الصناعة، وينبغي أن تقوم الثورة الصناعية حسب ما جاء

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص، 69، 70.

في إحدى فقراته بإرساء قواعد للصناعات الأساسية التي بإمكانها إرساء صناعات جديدة يسمح توسعها بخلق ديناميكية تنموية في الإقتصاد بصفة عامة وفي الصناعة بصفة خاصة⁽¹⁾.

والميثاق الوطني يحتوي على مقدمة وسبعة أبواب، صيغت في 280 صفحة باللغة العربية ركزت المقدمة على مفهوم الدولة الاشتراكية ومعايير نجاحها، إضافة إلى الفصل الأول تحت عنوان " بناء مجتمع إشتراكي" والذي درس إعطاء الشرعية للإختيار الإشتراكي في الجزائر وأنها لا تبتعد عن الدين الإسلامي فهي منبثقة من صميم الإسلام⁽²⁾.

والإشتراكية في الجزائر ترمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي:

- دعم الإستقلال الوطني.
 - إقامة مجتمع متحرر من إستغلال الإنسان للإنسان.
 - ترقية الإنسان وتوفير أسباب تفتح شخصيته وإزدهارها⁽³⁾.
- وعنوان الباب الثاني " الحزب والدولة" ويحدد النظام السياسي للجزائر بأنه يقوم على نظام الحزب الواحد ويتولى الحزب توجيه ومراقبة سياسة البلاد، ولا يجوز أن يحل الحزب محل الأجهزة الإدارية، أما الدولة فهي دولة إشتراكية تتدخل في جميع النشاطات الإقتصادية وتطوير الطاقة الإنتاجية، وتضمن الرقي الإجتماعي والثقافي، وتعميم التعليم والصحة لكل المواطنين، كما تستند الدولة على مبدأ الديمقراطية التي تضمن للشعب ممارسة الحكم بواسطة المجالس الشعبية البلدية والولائية وتحقيق مبدأ اللامركزية⁽⁴⁾.

إذاً بالإضافة إلى ما جاء في "برنامج طرابلس" و"ميثاق الجزائر" حول الأسس والمرتكزات الأساسية بالنسبة لإستراتيجية التنمية في الجزائر، نجد "الميثاق الوطني" كذلك يؤكد هذه الأسس ومنها التأكيد على بناء مجتمع إشتراكي تسوده تعاليم الدين الإسلامي، كما أنه حدد النظام السياسي في الجزائر الذي يقوم على نظام الحزب الواحد، وحدد إختصاصات الدولة ومجالات تدخلها بالإستناد دائماً على مبدأ الديمقراطية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 70.

² - رابح لونيبي: رؤساء الجزائر في ميزان التاريخ، دار المعرفة، الجزائر، 2011، ص 196.

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الميثاق الوطني 1976، المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976،

ص 27.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص ص، 76، 78.

وزيادة على ذلك نادت بضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية، وهو الأسلوب الذي يعمل على تغيير البناء الاجتماعي والإقتصادي القائم وإحلال محله بناءً يتماشى وفلسفتها الجديدة، بالإضافة إلى إعداد المجتمع المحلي لتحمل أعباء النهوض على مستوى حدوده.

ومنه ففلسفة التنظيم اللامركزي الجديد ترمي إلى جعل سكان المجتمعات المحلية قادرين على تنظيم أنفسهم قصد الوصول إلى غاياتهم الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وهي كلها عناصر ضرورية لوعي الأفراد بها، لأن في ذلك تكمن الحاجات التي تدفعهم إلى التعاون من أجل تحقيقها وبالتالي إثارة وعيهم بضرورة المشاركة الفعالة في التعجيل بالتنمية المحلية، وعليه فإن الإعتماد على المشاركة والتعاون هو أحسن بديل لتحقيق التنمية الشاملة ليس بإجبارهم على ذلك وإنما بجعلهم يتطوعون ويساهمون تلقائياً في ذلك.

فالعمل على الأخذ بمفهوم اللامركزية في المجتمع الجزائري يشكل إحدى الأسس الداخلة ضمن فلسفة الدولة في البناء الجديد للمجتمع، وذلك عن طريق تمكينه من إتخاذ القرارات اللازمة على المستوى المحلي، فهذه الفلسفة ترمي إلى تمكين السكان من المشاركة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية وغيرها من مجالات ومتضمنات التنمية، وهو ما يعني التوسع في القاعدة الشعبية بالتدرج.

أما بالنسبة للباب الثالث في "الميثاق الوطني" فقد تضمن "المصادر الكبرى لبناء الاشتراكية" والتي تتلخص في خمسة محاور وهي: الثورات الثلاث الصناعية والزراعية والثقافية، بالإضافة إلى التوازن الجهوي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات، أما الباب الرابع فخصص "للدفاع الوطني" وتحديد دور الجيش الشعبي الوطني في الدفاع عن سلامة البلاد وحدودها، والمساهمة في تنميتها وتشديد مجتمع جديد⁽¹⁾.

وبهذا يؤكد الميثاق الوطني على بعث السيادة الوطنية وبناء الاشتراكية، مكافحة التخلف وبناء إقتصاد حديث ومزدهر، كذلك التقطن للأخطار الخارجية، وهذا يُكوّن دولة معززة وليس دولة تسير نحو الإفلاس، فالميثاق يطمح إلى دمج السياسة والإقتصاد والدين، فالإسلام يُعد دين الدولة والدولة تحدد المنتج السياسي والإقتصادي⁽²⁾.

¹ - رايح لونييسي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

² - بنجامين ستوار: تاريخ الجزائر بعد الإستقلال (1962-1988)، ترجمة: صباح ممدوح كعدان، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2012، ص ص، 45، 46.

خلاصة القول: أن هذه المواثيق قد أولت أهمية خاصة للتنمية الشاملة مركزة على الصناعة وحتى يتسنى لها تأدية المهام المنوطة بها، فقد أكدت إستراتيجية التصنيع على ما يلي:

- 1- إقامة صناعة الحديد والصلب، والبتروكيماويات.
- 2- تنمية الصناعات الميكانيكية كوسيلة لتنمية الصناعة والزراعة وكذلك إنشاء الصناعات الكهربائية والإلكترونية.

3- تنمية صناعات بديلة لتلبية الإستهلاك المحلي والتخلي عن الواردات⁽¹⁾.
ولتجسيد هذا المشروع وتحقيق التنمية والقضاء على التخلف يلاحظ أن فترة 1969-1970م تميزت بتكثيف الجهود المادية والبشرية، إذ خصصت الدولة آنذاك ستة ملايين دينار للتصنيع ومليار ونصف المليار دينار لتكوين الموارد البشرية التي ستتكفل بالمشاكل وتحمل أعباء المسيرة التنموية، مما جعل بعض الإقتصاديين يعتقدون أن خروج الجزائر من دائرة التخلف سيتم في ظرف قصير جدًا.

فإستغلال الجزائر لمواردها الطبيعية وإعتمادها على مواردها البشرية في ذلك أمر مهم وضروري لتخطي الأزمات وتجاوز مختلف العقبات التي قد تصادف مسيرة التنمية الوطنية لكن الأهم من ذلك هو العمل على تنمية الموارد البشرية التي ستؤدي هذا الدور، والعمل على تحفيزهم وتبديل سلوكهم وإتجاهاتهم نحو العديد من الموضوعات والظواهر ودفعهم إلى الإيمان بضرورة تجاوزها وتخطيها وبناء علاقات إجتماعية ونظرة إقتصادية جديدة نابعة من صنع الإنسان وقدرته على الخلق والإبداع والتجديد، لأن الإيمان بضرورة النهضة الشاملة هي الوسيلة المثلى لبلوغ الأهداف.

من خلال المواثيق الثلاث السابقة كذلك نجد أن التنمية الإشتراكية تهدف إلى رفع مستوى حياة العمال تدريجيا عن طريق تلبية حاجاتهم الأساسية، ويتضمن هذا الهدف الإستنتاجات التالية:

- 1- ضرورة رفع إنتاجية العمل خاصة ونحن في بلد يتميز بمعدل تزايد سكاني هام.
- 2- ضرورة توجيه الإستثمارات بشكل مناسب لتلبية إحتياجات العمال.
- 3- ضرورة التحكم الواضح في ميدان تنظيم النشاط الإقتصادي وخصوصا علاقات المدينة بالريف كي تتحاشى الآثار السلبية للتصنيع والتحضر⁽²⁾.

¹ - عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سبق ذكره، ص 56.

² - عبد اللطيف بن أشنهو : مرجع سبق ذكره، ص 59.

ونظرًا لأهمية دور الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية فإن التركيز على تكوين الإنسان يعد ضرورة ملحة، وهذا ما تم تأكيده في دستور 1976 الذي نص على التأكيد على الشخصية الوطنية وتحقيق التطور الثقافي ورفع مستوى التعليم ومستوى الكفاءة التقنية للأمة وإعتماد أسلوب ينسجم مع الأخلاق الإسلامية ومبادئ الثورة الإستراتيجية مثلما يحددها الميثاق الوطني.

يتبين إذن من خلال محتوى مختلف النصوص والتصريحات الرسمية أن الإختيار الجزائري في مجال التنمية كان إشتراكيا، غير أن تحقيق الإشتراكية على حد تعبير "محمد محساس" مطلب صعب جدًا يشترط ضميرًا وإيمانًا بالمسؤوليات وتنظيمًا فعالاً على مستوى جميع المستويات⁽¹⁾. وهنا مرة أخرى يكون التأكيد على ضرورة التحلي بروح المسؤولية إتجاه الآخر من طرف المسؤولين الذين لابد أن يعملوا بجدية على تغيير أدوات وقنوات التعامل والمعاملة والتعبير عن روح وطموحات الأفراد.

ثالثا/ الواقع التنموي في الجزائر من خلال مراحل التسيير المتبعة:

إن التحولات السياسية والإقتصادية العالمية والضغط الداخلية، دفعت السلطات الجزائرية إلى التفكير في سياسة جديدة للتنظيم والتسيير تتماشى مع المتغيرات وتتقضى المؤسسات العمومية الجزائرية من الإفلاس، فإنتلاقا من الظروف السياسية والإجتماعية التي كانت تعيشها الدولة كان لابد من البحث عن أساليب وطرق جديدة حتى تستطيع الخروج من هذه الأزمة منطلقا من ضرورة الإستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية وإقامة علاقات جيدة مع العمال وإشراكهم في وضع الخطط التنموية وتنفيذها وتحسيسهم بضرورة المساهمة الفعّالة في تنمية مجتمعهم وتطوير مؤسساته الإقتصادية، وبالتالي فقد إعتمدت الجزائر على مجموعة من الإصلاحات الإقتصادية لهياكلها ومؤسساتها، والمقصود بالإصلاحات الإقتصادية: « تلك التغيرات التي تدخلها الدولة على إقتصادها ليتماشى مع ما تملّيه أو تقتضيه الظروف السياسية والإقتصادية وحتى الإجتماعية سواء الداخلية أو الخارجية»⁽²⁾.

وبالتالي هذه الإصلاحات والتحولات المستمرة التي عرفت الجزائر في تسيير الإقتصاد والقضاء على مختلف الإختلالات كانت نتيجة المشاكل والمعوقات التي ميزت النشاط الإقتصادي فالمؤسسة الوطنية تعتبر العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الشاملة، وعليه يمكن القول أن الإقتصاد

¹ – Mohamed MAHSAS : démocratie en Algérie, SNED, 1978 ,p23.

² – الهاشمي مقراني وآخرون: القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص ص، 60، 61.

الجزائري عرف بعد الإستقلال تغيرات عديدة ونماذج مختلفة من التنظيم والتسيير وسوف نتطرق فيما يلي إلى الواقع التنموي في الجزائر بعد الإستقلال من خلال مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وأنماط التسيير التي إعتمدتها، بدءاً من التسيير الذاتي للمؤسسات وصولاً إلى إستقلالية المؤسسات وإقتصاد السوق والخصوصية، ويمكن تقسيم هذه التحولات إلى مرحلتين أساسيتين هما:

- المرحلة ما قبل 1980.

- المرحلة ما بعد 1980.

1- المرحلة الأولى: ما قبل 1980:

كانت عملية البناء في هذه المرحلة تعتمد على عنصر واحد وهو "النفط" حيث كان المصدر الأساسي والممول الوحيد لميزانيات المجتمع والمؤسسات العمومية خاصة. وعليه فقد مرت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية خلال المرحلة ما قبل 1980 بمجموعة من الإصلاحات والمراحل وهي كما يلي:

1-1 مرحلة التسيير الذاتي:

وهي المرحلة التي جاءت بعد الإستقلال مباشرة وإمتدت إلى حوالي سنة 1965م، وقد كانت مرحلة التسيير الذاتي أول تجربة إتخذتها الجزائر بعد الإستقلال حيث كانت أمراً حتمياً أملت الظروف التي كانت سائدة ومن أهمها غياب نسق قانوني لتنظيم وتسيير الإقتصاد الوطني⁽¹⁾. من جهة أخرى فقد ترك الرحيل الجماعي للأوروبيون من الجزائر أزمة حادة ناجمة عن الصعوبة المزدوجة المتمثلة في:

أ- شغور معظم المؤسسات الزراعية والصناعية والخدماتية دون أن يترك أصحابها من يتولى أمرها.

ب- وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات والأشخاص القادرين على إدارة مؤسسات نظراً لحدثة المؤسسات.

وأمام هذا الواقع - وكرد فعل لحماية البلاد - فقد قام العمال بطريقة تلقائية بإدارتها لأنه لم يكن هناك أي مجال للإختيار⁽¹⁾.

¹ - بوفلجة غياث : مرجع سبق ذكره، ص 09.

إن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي في حقيقتها لم تكن تطبيقاً لإيديولوجية واضحة المعالم مسبقاً بقدر ما كانت أمراً واقعياً أملت مجموعة من العوامل على رأسها بروز ظاهرة "الأملاك الشاغرة"، ولقد كانت تعني على المستوى القانوني إنعكاساً للوضعية السائدة في جميع المجالات السياسية، الاجتماعية والإقتصادية وذلك لمنع إنتقال أموال الأوروبيين ومؤسساتهم إلى ملكية الأفراد، حفاظاً على الإقتصاد الوطني وركيزته القطاع العام⁽²⁾.

إذاً بعد الفراغ الكبير خاصة في المجالين الزراعي والصناعي وتعطل جميع مؤسسات المجتمع التي كانت مسيرة من طرف المعمرين، أدى ذلك إلى وجود جهاز إداري يخلو من الإطارات والعناصر المسيرة، فلم يبقى أمام الفلاحين والعمال سوى تولي المسؤولية للحفاظ على الممتلكات الوطنية وتنمية الإقتصاد الوطني.

فظهر قانون (22 مارس 1963) الذي حدد الصيغة التنظيمية للتسيير الذاتي الذي يُعد نوع من التنظيم السياسي والإقتصادي والإجتماعي، يمثل محتواه الإيديولوجي السبل الرئيسية التي إختارتها الجزائر للإفضاء إلى الإشتراكية، والتي توفق بين مصالح العمال الذين إرتقوا من صف الأجير إلى صف المنتج الحر المسؤول، بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية وإهتمامهم المعنوي والمادي بثمرة إنتاجهم⁽³⁾.

وقد أدى التسيير الذاتي إلى إيجاد صيغة قانونية وتنظيمية لتسيير المزارع والمؤسسات الصناعية المسيرة الموروثة عن الإستعمار، ومن نتائج صدور هذا القانون تشكيل لجان التسيير الذاتي في أكثر من 500 مؤسسة صناعية معطلة، والجدير بالذكر أن الحكومة آنذاك لم تضع كل المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع المؤسسات الصناعية والتجارية الهامة تحت الوصاية المباشرة للدولة وهو إجراء يشكل تناقضاً مع مضمون التسيير الذاتي، مما يدل على تردد السلطات المركزية آنذاك فيما يخص مبدأ المركزية أو اللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الإقتصادية.

¹ - محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص10.

² - بوفلجة غياث: مرجع سبق ذكره، ص11.

³ - محمد السويدي : التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص14.

إضافة إلى أن بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال أدى إلى مراقبة المؤسسات وإحتكار المعلومات بإعتبار أن الأمية منتشرة بين العمال، وأدى إلى مركزية إتخاذ القرارات مما أدى في كثير من الأحيان إلى عرقلة نشاط المؤسسات، بل وتأخير في دفع الرواتب الشهرية للعمال وسوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإدارة، وهو ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي⁽¹⁾.

من خلال هذا فإن التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية قد تميز بوجود إزدواج في وظيفة القيادة الإدارية المتمثلة في كل من: رئيس لجنة التسيير والمدير، من حيث الإختصاص فإن رئيس لجنة التسيير يتكفل بالإشراف والإدارة العليا للمؤسسة فيقوم بتوقيع وثائق التعهدات المالية والمدفوعات بعد توقيعها من طرف المدير، كما يمثل المؤسسة سواء أمام الجهات الإدارية أو القضائية أو غيرها.

بخلاف المدير الذي يشكل فعلاً جهازاً تنفيذياً للقرارات، فبإعتباره ممثلاً للدولة داخل المؤسسة يعمل على الحفاظ على شرعية العمليات الإقتصادية والمالية بحيث يعارض مخططات الإستثمار المخالفة للمخطط الوطني أو أي إنخفاض في رأس مال المؤسسة أو أي إنخراط للجمعية العامة إذا لم تتوفر الشروط اللازمة، أما بإعتباره عنصراً وهيئة بالمؤسسة فهو يتولى عمليات التسيير الإداري والمالي⁽²⁾.

من خلال هذا فقد ظهرت مجموعة من الإجراءات التي تتناقض مع مضمون التسيير الذاتي إضافة إلى بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال، ومركزية إتخاذ القرارات كل ذلك أدى إلى سوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإدارة، وهذا ما أدى إلى ضعف وفشل تجربة التسيير الذاتي في الجزائر، زيادة إلى قلة الإمكانيات المادية واليد العاملة المؤهلة ومن خلال هذا ظهر نمط آخر من التسيير علّه يحسن الأوضاع.

1-2 مرحلة التسيير البيروقراطي (المؤسسة العامة):

كما ذكرنا سابقاً فإن مرحلة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق أو تخطيط فعال وإنما كانت أمراً واقعياً لا بد منه، لكن الدولة لم تستمر طويلاً في دعم المؤسسات المسيّرة ذاتياً وحولتها بفضل عملية التأميم إلى شركات وطنية تقوم من خلال ممثليها بتسييرها.

¹ - بوفلجة غياث: مرجع سبق ذكره، ص 09.

² - محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات)، مرجع سبق ذكره، ص 17.

برزت الاشتراكية الجديدة التي وضعت إبتداءً من 1965 - 1971م بتوجيه الدولة للقطاع الصناعي من خلال تأسيس شركات وطنية عمومية، وقد تدعم القطاع العمومي بتأميم القطاع الصناعي والمالي والمناجم بما فيها المحروقات التي تعتبر آخر قطاع تم تأميمه في 1971م⁽¹⁾. إمتدت مرحلة التسيير البيروقراطي حتى سنة 1970م، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والإستمرار في إضفاء الطابع الإشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم مسيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى إنهاء الإرتباط "بالفرنك الفرنسي" قصد تقليص التبعية تجاه الخارج وبعث قطاع إقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الإقتصادي والإجتماعي، وقد تميزت هذه الفترة كذلك بظهور التأميمات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك والتي كانت فرنسية في معظمها وتعتبر سنة 1965م نقطة الإنطلاق، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الإقتصادي والإجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى⁽²⁾:

- 1- العمل على إستغلال الثروات الطبيعية التي تزخر بها البلاد.
 - 2- القضاء على التبعية الإقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.
 - 3- محاولة تحقيق الإنسجام والتكامل بين القطاعات المشكلة للإقتصاد الوطني لاسيما فيما بين القطاع الزراعي والصناعي.
- إذاً عمدت الدولة إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها مباشرة من 1968 ولتسييرها تم وضع رئيس أو مدير عام على رأس كل مؤسسة يساعده مجلس إداري إستشاري تعينه وزارة الصناعة، إستقطبت هذه المؤسسات عدد كبير من العمال لما كانت توفره من رواتب شهرية وحوافز مادية.

¹ - عبد الحميد براهيم: المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1996، ص158.

² - بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص111.

هذا وقد سطرت مجموعة من الأهداف ضمن هذه الإستراتيجية، من بينها العمل على تنمية القطاع الصناعي والذي يعد أكثر تعقيداً من القطاعات الأخرى لما يتطلبه من مهارات ورؤوس أموال ضخمة، ذلك لأن نوعية الصناعة التي ورثها المجتمع الجزائري عن الإستعمار الفرنسي كان شكلاً صناعياً هزياً لا يتوافق مع حياة وطموحات المجتمع الجديد، حيث أنشئت لتلبية أغراض السوق الأوروبية والفرنسية فهي بذلك كانت موجهة نحو الخارج، وهذا ما دفع بالدولة ليس فقط إلى القضاء على القطاع الخاص، بل خلق قطاع صناعي عام وتدعيم الصناعات بمختلف أنواعها حتى يمكنها أن تلعب دورها الكبير في التنمية الاجتماعية والإقتصادية للبلاد، من خلال تنويعها ونشرها حتى تصبح الدعامة الكبرى لتطوير الإقتصاد الوطني وإمتصاص البطالة والخروج من دائرة الفقر والإنتقال بالمجتمع من مرحلة التخلف إلى مرحلة أخرى أكثر تطوراً تسوده علاقات جديدة تدفع بعمليات التنمية إلى الأمام نحو التغيير الإيجابي المستمر، ورفع مستوى المواطنين بجميع فئاتهم وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم وبذلك تكون التنمية الصناعية قد حققت أهدافها الاجتماعية الكبرى.

ومن جانب آخر فقد عملت الدولة على تحقيق الإنسجام والتكامل بين مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني مركزاً في ذلك على قطاعي الصناعة والزراعة لأن المجال الفلاحي كان يشهد ضعف كبير، وبالتالي حظي هذا القطاع بإهتمام خاص في إطار سياسة التنمية المتبعة.

إن المعطيات الموضوعية التي أدت إلى إعادة تنظيم الإقتصاد الوطني كانت قد فرضت السير نحو هيمنة الدولة على القطاع العام، فبعد أن كان سابقاً التسيير الذاتي هو الطريقة القانونية السائدة في تنظيم المؤسسات، فإنه - هذه المرة - قد تم الإستمرار في إضفاء الطابع الإشتراكي على الإقتصاد الجزائري بالطرق القانونية المألوفة في موضوع المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي التجاري والمتمثلة أساساً في شكلي:

- المؤسسة العامة الصناعية التجارية.

- الشركة الوطنية⁽¹⁾.

كما تزامنت هذه المرحلة مع ظهور المخططات التنموية ابتداءً من المخطط الثلاثي الأول (1967 - 1969) والإستثمارات الهائلة في قطاع الصناعة حيث بلغت نسبتها 51.6% من مجموع الإستثمارات⁽²⁾.

¹ - محمد الصغير بعلي : مرجع سبق ذكره، ص 18، 19.

² - محمد عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 233.

إلا أن الحجم الكبير لمؤسسات القطاع العمومي سجل عدة مشاكل تنظيمية تتعلق بسوء التسيير والتحكم في الإنتاج، تجسد ذلك في مجموعة من الظواهر السلبية الأخرى مثل: التبذير الرشوة، العجز والإفلاس المالي الأمر الذي أصاب المؤسسة العمومية بأزمة خانقة خلال السبعينات، مما دفع بالدولة إلى صياغة نمط جديد في التسيير وهو: التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

1-3 مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

أدى فشل المراحل التسييرية السابقة إلى ظهور العديد من النزاعات بين الإدارة والعمال وتقاديا لهذه النزاعات تقرر تطبيق مرحلة التسيير الاشتراكي، ثم محاولة إزالة العراقيل الناتجة عن المركزية المفرطة وتمكين العمال من فهم دورهم كمنتجين ومسيرين في ظل النظام الجديد.

فالمؤسسة الاشتراكية هي عبارة عن مرفق عام، يُدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، وتتضمن وحدة إنتاجية أو عدة وحدات تسيّر وفقا لمبادئ التسيير الاشتراكي ومن أهم خصائصها إشراك العمال في الإدارة، إلا أن مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات لم تمثل قطيعة مع نمط المؤسسة الحكومية بل كانت امتدادا لها مع التركيز على مشاركة العمال في تحديد شكل تسيير المؤسسة، وهو ما عبّر عنه نص الميثاق الوطني 1976⁽¹⁾.

تتسم هذه المرحلة بإصلاحات جد هامة على مستوى التنظيم والتسيير، كان التركيز فيها على الصناعات المصنّعة والتي تجسدت عن طريق المخططات التنموية وإحتكار التجارة الخارجية، إن هذا النمط من التسيير يعتمد أساسا على مساهمة العمال ليس فقط في الإنتاج، وإنما حتى في التسيير العام لمؤسساتهم، وكان هذا بداية إعادة الإعتبار لأهمية العامل في السيورة التسييرية والإنتاجية وحتى التنظيمية، هذا مقابل تكفل المؤسسة بمختلف الوظائف الأخرى: كالنقل، التكوين، الإطعام السكن... إلخ، حيث أصبحت هذه الأمور بمثابة مهام تقليدية أو مكسب لا يمكن التخلي عنه⁽²⁾.

إذاً تعتبر هذه الفترة (أسلوب التسيير الاشتراكي) نقطة تحول في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر مهمة ونشطة في تسيير المؤسسة من خلال مشاركتهم في مهام الرقابة والتسيير، فالمشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في إتخاذ القرار من جهة والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى.

¹ - بوفلجة غياث : مرجع سبق ذكره، ص10.

² - الهاشمي مقراني وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص63.

وأصبح التنظيم القانوني لهذه المشاركة العمالية رسميا بصدور ميثاق قانون التسيير الاشتراكي في 16 نوفمبر 1975م حيث نصّ هذا الميثاق على: « أن إنشاء ومشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاشتراكية ووضعا على هذا النحو يشكل مدرسة للتكوين السياسي والإقتصادي والإجتماعي للجماهير الكادحة ويستمد منها العمال المعلومات التي ترقى شعورهم بالمسؤوليات وتزيد في كفاءتهم على التسيير، ويقومون فيها بدورهم كمنتجين قائمين بالتسيير، كما يمكنهم أن يقوموا فيها بتحسين حالاتهم»⁽¹⁾.

إن نصوص التسيير الاشتراكي للمؤسسات تنظم وظيفتين أساسيتين لمصلحة العمال: المساهمة في إتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة أو الوحدة من جهة أخرى ومستويات الإسهام والرقابة تتنوع على حسب الميادين، ففيما يتعلق بالميدان الإقتصادي والمالي يقتصر الإسهام على التشاور، كما لو أن الدولة لدى إصدار النصوص قد أرادت عن قصد الإحتفاظ بجوهر القرار الإقتصادي لدوائر التخطيط خاصة فيما يتعلق بتنمية المؤسسة⁽²⁾.

كما ذكرنا سابقا فإن هذه الفترة شهدت مرحلة جديدة تعتمد على المشاركة العمالية بصفة رسمية في الإنتاج والتسيير خاصة بعد صدور قانون التسيير الاشتراكي، لكن حسب (د. عبد اللطيف بن أشنهو) فإن هذه المساهمة كانت سطحية لا ترقى إلى مستوى المشاركة في وضع القرارات الأساسية والهامة خاصة إذا تعلق الأمر بالميدان الإقتصادي المالي وكان بذلك جوهر إتخاذ القرارات في هذا المجال تعود إلى دوائر التخطيط.

بيد أنه ينبغي إعتبار التسيير الاشتراكي للمؤسسات نظاما قابلاً للتطور وليس من المستبعد في تنظيم المنظومة الكلية للتخطيط أن تعمد الدولة إلى تقوية الدور المخصص للعمال كلما نما مستوى تاهيلهم وكلما صار النظام الإقتصادي أكثر تعقداً، وهناك من وجهة النظر هذه إستراتيجية لتوزيع السلطة الإقتصادية ينبغي التقيد بها من خلال إطار تخطيط ديمقراطي⁽³⁾.

¹ - جبهة التحرير الوطني : التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الميثاق والنصوص التطبيقية، الجزائر، ديسمبر 1975، ص12.

² - عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سبق ذكره، ص456.

³ - المرجع نفسه ، ص ص، 456، 457.

من خلال هذا فلتسيير الإشتراكي للمؤسسات عدة جوانب إيجابية تتمثل فيما يلي:

- الأمن المهني: غالبية اليد العاملة كانت موظفة من طرف الدولة ولم يكن هناك احتمال طرد المستخدمين إلا في حالة إرتكاب أخطاء مهنية فادحة.
- المساهمة في التسيير: ففي إطار التسيير الإشتراكي للمؤسسات يساهم العمال في تسيير مؤسساتهم من خلال مختلف اللجان الدائمة في المؤسسة.
- الخدمات الاجتماعية: كان عمال القطاع العمومي، في إطار التسيير الإشتراكي للمؤسسات يتمتعون بعدة خدمات إجتماعية تتمثل في: النقل، الإطعام، التعاونية الإستهلاكية والخدمات الصحية إلى جانب الخدمات الثقافية والترفيهية⁽¹⁾.
- وكما أن له مجموعة من الإنعكاسات الإيجابية، فإنه كذلك لا يخلو من إنعكاسات أخرى سلبية بسبب مجموعة من العوامل يمكن أن نلخصها فيما يلي:
- أ-مركزية القرارات.

- ب- نمط تسييري قديم لا يتماشى مع المتطلبات الموضوعية.
- ت- تعدد الأهداف وإختلافها من مدير إلى آخر.
- ث- كثرة المصاريف رغم تضاؤل الدفع الإنتاجي.
- ج- قاعدة صناعية عاجزة عن إعادة إنتاج نفسها.
- ح- صعوبة الإتصال بين القمة والقاعدة وإحتكار المعلومات من طرف فئة معينة.
- خ- التبذير والتهاون واللامبالاة.
- د- التبعية التكنولوجية... إلخ⁽²⁾.

إضافة إلى ذلك فهناك عدم تحسيس مُسييري المؤسسات العمومية بالدور الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في خلق الثروة والنمو، كذلك إهمال هذا المخطط لمفهوم المردودية والإهتمام بمراقبة التدفقات المالية للمؤسسات العمومية وذلك بسبب إرتفاع الأعباء المختلفة وإرتفاع مصاريف المستخدمين التي تمتص من 40% إلى 90% من نفقات الإستغلال، وهذا ما أدى إلى إرتفاع تكلفة الإنتاج، بالإضافة إلى إرتفاع التكاليف الإضافية للإستثمارات والناجمة عن التأخر في الإنجاز وتهميش القطاع الفلاحي وتخصيص كل التمويلات للقطاع الصناعي الأمر الذي جعل الجزائر تدفع سنويا أكثر من 2.5 مليار

¹ - بوفلجة غياث : مرجع سبق ذكره، ص11.

² - الهاشمي مقراني وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص، 63، 64.

من أجل إستيراد المواد الغذائية فقط، زيادة على ذلك الحجم الكبير للمجتمعات الصناعية الأمر الذي أدى إلى تفشي البيروقراطية في إتخاذ القرارات من جهة وزيادة الطلب على القروض الخارجية من جهة أخرى⁽¹⁾.

كل هذه الأسباب أدت إلى ظهور مجموعة من الظواهر وأنماط السلوك السلبية في المجتمع مثل: الإتكال واللامبالاة وإهمال ممتلكات الدولة، وتبديد الطاقات والإمكانات المادية والبشرية كذلك غياب الصرامة والانضباط وروح المسؤولية والدليل على ذلك عدم إنجاز المشاريع في آجالها المحددة، وتفشي أسلوب التبذير والرشوة، كل هذه الأسباب وأخرى جعلت المؤسسة العمومية لا ترقى إلى مستوى الطموحات المنتصرة مما دفع بالدولة إلى فتح سجل الإصلاحات مرة أخرى.

1-4 تقييم نتائج الفترة الأولى (ما قبل 1980):

تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الفترة تميزت بصياغة الأهداف العامة لإستراتيجية التنمية الوطنية وتهيئة الظروف الملائمة لقيامها وتطبيقها على أرض الواقع من خلال ما يلي:

- 1- التوسع في عمليات التأميم للإحتكارات الأجنبية خاصة في المجال الصناعي بإعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك.
 - 2- بعث مؤسسات وطنية بديلة تضطلع بعمليات البناء والتشييد لتنفيذ مخططات التنمية.
 - 3- إعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والعمل على فرض نفسها لاسيما تبنيتها نموذج منفرد للتنمية المستقلة.
 - 4- التركيز على إظهار المؤسسة العمومية في الواقع بإعتبارها هدفا في حد ذاته.
 - 5- الإعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لقلة الإطارات الكفوة والمؤهلة وإنعدام التجربة الكافية لها⁽²⁾.
- في المقابل فقد عرفت هذه المرحلة مجموعة من العوائق، وحتى نستطيع تقييم نتائج هذه المرحلة بصورة أوضح، إرتئينا دراسة النقائص والمعوقات التنظيمية على مستويين هما المستوى الداخلي والمستوى الخارجي للمؤسسة وذلك كما يلي:

¹ - عبد الله بن دعيدة : الإصلاحات الإقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية (التجربة الجزائرية في الإصلاحات الإقتصادية)، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1999، ص ص، 358، 359.

² - بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، ص ص، 111، 112.

1/ على المستوى الداخلي للمؤسسة:

تعرضت المؤسسات الوطنية في هذه المرحلة إلى عدة نقائص على المستوى الداخلي، سواء تعلق الأمر بالعوامل البشرية، أو تلك المتعلقة بالعوائق التنظيمية والإجراءات البيروقراطية التي أعاقَت الكثير من جهود العاملين والمسؤولين على حد سواء ويمكن إجمالها فيما يلي:

أ/ ثنائية القرار:

وهذا ما تضمنه ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات من ضرورة إشراك العمال في التسيير إلى جانب ممثلين عن الإدارة، وفي المقابل لا تمنح الإدارة للعمال السلطة الفعلية في التسيير وهذا ما انعكس سلباً على المؤسسة والإنتاج.

ب/ كبر حجم المؤسسات:

حيث كانت المؤسسات تقوم بعدة مهام في غياب المؤسسة المختصة، وأدى هذا الحال ببعضها إلى القيام بمهام ليست من اختصاصها أصلاً، وهذه الأعباء المتراكمة أدت إلى عدم التحكم في تسيير هذه للمؤسسات وإستحالة مراقبتها بطريقة سليمة ودقيقة⁽¹⁾.

ج/ نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات:

نقص التأطير وعدم إستيعاب المهارات والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، حال دون الإندماج الفعلي للإطارات لاسيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم وإمكانياتهم وفق إختصاصهم وميولاتهم الذهنية والمعرفية.

د/ التضخم المفرط للعمالة:

إن إنعدام الدراسات الإقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين بأدوات التسيير وسوء تخطيط الإحتياجات الدورية للمؤسسة من اليد العاملة، جعل المؤسسة العمومية مكان خصب لإستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين⁽²⁾.

¹ - المرجع نفسه، ص 114 .

² - بن عنتر عبد الرحمان : مرجع سبق ذكره ، ص 113.

2/ على المستوى الخارجي للمؤسسة:

إضافة إلى الأسباب الداخلية هناك أسباب أخرى خارجية كان لها دور كبير وفَعَّال في تدهور حالة المؤسسة العمومية الجزائرية ظهرت خاصة نتيجة العلاقات التي جمعت المؤسسات الوطنية بجهات أخرى متعددة أسندت إليها مهام الوصاية والإشراف والوساطة والرقابة، كما عُرِفَت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات التي كبلت المؤسسة العمومية وأعاققتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره.

تدخّل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة أدى بالمشرفين الإداريين إلى إعتقاد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها، كما أن الإطارات البشرية الموكلة إليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في أغلب الأحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الإقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير ومواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ⁽¹⁾.

إضافة إلى ذلك سيطرة الجهاز المصرفي بإعتباره ممولاً ورقبياً حيث أصبح سيد الموقف بحكم الصلاحيات الممنوحة له فيما يخص تأشير المشاريع أو فيما يتعلق بدوره في عمليات الإستيراد. من خلال ما تقدم يمكن القول أن وضعية المؤسسة وما آلت إليه من نتائج لم تكن بسبب ضعف جانب واحد بل يتعلق الأمر بمجموعة متعددة من الجوانب أثبتت كلها عدم قدرة المؤسسة الإقتصادية على مواصلة مسيرة التنمية في جو إتسم بكثرة النزاعات والمشاكل الداخلية والخارجية لكن المشكل الذي سيطر في خضم كل هذا هو مشكل "التسيير" وبالتالي فالخلل مرتبط بالعنصر البشري لأن ضعف أساليب التسيير وعدم قدرة المسيرين على التحكم في الوضع كان نتيجة ضعف تأهيلهم لذلك، وعدم المشاركة الفعّالة للمجالس العمالية كذلك كانت نتيجة لضعف مستواهم، وقد ساعد هذا الوضع على إنتشار الرشوة والفساد والبيروقراطية...إلخ.

وبالتالي يمكن القول أنه من الأسباب المباشرة التي أدت إلى فشل المخططات التنموية خلال هذه المرحلة هو ضعف تأهيل وتكوين العنصر البشري وعدم إيلائه الإهتمام اللازم من تكوين وتدريب وتنمية حتى يكون في مستوى الطموحات والأهداف، فتحسين ورفع المستوى العلمي والمعرفي للأفراد

¹ - حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص 152، 153.

والعمل على تنمية قدراتهم ورفع مستوى تأهيلهم يعتبر المحور الأساسي للتنمية والسبب الحقيقي لنجاح مخططاتها بجميع أبعادها ومضامينها وفي كل المجالات.

2- المرحلة الثانية: (ما بعد 1980):

كما سبق وأن ذكرنا فإن المؤسسات الجزائرية واجهت عدة مشاكل خلال المراحل السابقة فكبر حجم المؤسسات، وإزدياد عدد موظفيها، ونظام المركزية والوصاية التي فرضت عليها كل هذه العوامل عطلت الكثير من نشاطات المؤسسة وأعاقت تقدمها وتحقيق أهدافها، ولكي تتفادى الدولة تلك النقائص وتتجاوز الصعوبات، بادرت إلى وضع سياسة تنموية جديدة تهدف إلى إدخال إصلاحات جذرية على المؤسسات الصناعية وهذا فعلاً ما ميّز المرحلة ما بعد 1980م التي شهدت مجموعة كبيرة من الإصلاحات بدأت بإعادة الهيكلة للمؤسسات ثم بعدها إستقلالية المؤسسات والخصوصية وسنأتي إلى تفصيل كل هذه المراحل كما يلي:

1-2 مرحلة إعادة الهيكلة: (1981 - 1988):

لقد أثبتت المرحلة السابقة عدم فعاليتها وعدم قدرة الإصلاحات التي شهدتها هذه المرحلة على النهوض بالمؤسسة العمومية الوطنية وتحقيق الأهداف المطلوبة فبدأت تبرز مجموعة من الظواهر السلبية ومنها البيروقراطية في شكلها السلبي، مما أدى بالحكومة الجزائرية إلى إتخاذ إجراءات جديدة وجدية لإعادة هيكلة المؤسسات، لكي تزيد من فاعليتها وتقوي نشاطها وتشجع العاملين بها مادياً ومعنوياً، حتى يتحمسوا أكثر للعمل الجاد ويضاعفوا مجهوداتهم ويعملوا على زيادة إنتاجهم.

لقد غيرت إستراتيجية التنمية في الجزائر في بداية الثمانينات من سياستها التصنيعية والتكنولوجية وهذا نتيجة للتبعية الغذائية والتكنولوجية للدول الغربية، هذا بالإضافة إلى عدم التكامل بين القطاعات الإقتصادية وإهمال الهياكل القاعدية: كالمواصلات والطرق والسكن والصحة والتعليم، وظهور مشاكل إجتماعية كالنزوح الريفي إلى المدن بسبب تركيز التصنيع بها، كما وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تقييم للوضع الإقتصادي السابق الذي شهد تأخراً في عدة إنجازات، وعدم تحقيق القدر الكافي من الإنتاج رغم ما خصص في المراحل السابقة من أموال لتحقيق الإستثمار⁽¹⁾.

وقد أدى هذا الوضع الإقتصادي إلى إنعقاد المؤتمر الإستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1980م، لتقييم نتائج السياسة التنموية المتبعة خلال السبعينات. وخرج بعدة توصيات كان من

¹ - علي غزلي ، يمينة نزار: مرجع سبق ذكره، ص ص، 72، 73.

أهمها: إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى (سوناكوم، سوناطراك)، وإستقلالية المؤسسات وتشجيع الصناعات الخفيفة العمومية والخاصة⁽¹⁾.

فإعادة الهيكلة تعني حسب السلطات الرسمية: «مجموعة من الإجراءات، أُتخذت من أجل رفع وتحسين الوضعية الإقتصادية للمؤسسات وذلك بالتوزيع السليم والمحكم لكل الثروات المادية والبشرية في مختلف الوحدات الإنتاجية».

أما إعادة الهيكلة كما يراها غوريا تشوف رئيس الإتحاد السوفياتي سابقا، فهي تعني: «تركيز في جميع المستويات على أساليب التسيير الإقتصادي بدل التسيير الإداري، وتعتمد على إدخال ديمقراطية واسعة في التسيير وعلى تنشيط دور العامل البشري، وتتطلب بعد مرحلة معينة مرحلة إنتقالية ومنح مسؤولية كاملة للمؤسسات التي تتولى تمويل نفسها بنفسها»⁽²⁾.

وقد ورد في المرسوم رقم 242/80 المؤرخ في أكتوبر 1980 الصادر بالجريدة الرسمية والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات، أن إعادة الهيكلة تستهدف ما يلي:

1/ تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة، ووحداتها بهدف الإستعمال العقلاني للكفاءات البشرية...

2/ دعم اللامركزية وتوزيع السلطة، في تسيير الأنشطة الخاصة بإنتاج المواد وتقديم الخدمات بفضل تحديد مستويات الإضطلاع على إختلاف أنواعها، ولاسيما على مستوى وحدات الإنتاج.

3/ إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد أو التابعة لقطاعات متعددة على أساس تحديد تعاقدية في علاقاتها.

4/ توخي الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة، ومستوى عملها وإختصاصها الإقليمي⁽³⁾.

من خلال الأهداف المسطرة من قبل برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية يمكن القول أنه إنطلق مباشرة من نقاط الضعف والسلبيات التي شهدتها النماذج الإصلاحية السابقة خاصة فيما تعلق بمحاولة تحديد وتقليص حجم المؤسسات حتى يمكن التحكم فيها أكثر سواء من ناحية التسيير التمويل أو الإنتاج إضافة إلى تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة للعنصر البشري في عملية الإنتاج وبالتالي فسح المجال أمامه لإظهار إبداعاته ومساهماته الفعّالة في عمليات الإصلاح والتجديد.

¹ - المرجع نفسه، ص 73.

² - الهاشمي مقراني وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ - حسان الجيلالي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 156، 157.

إن مبدأ إعادة هيكلة الشركات العمومية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (1980 - 1984) جاء لتقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصاً من أجل مواجهة الصعوبات وتحريكها من الضغوطات التي كانت تقيدتها حيث تمت إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية على مرحلتين، مرحلة إعادة الهيكلة العضوية تم إعادة الهيكلة المالية لإعطاء نفس جديد للمؤسسات لإنعاش النمو الاقتصادي للبلاد والقضاء على السلبيات التي ظهرت مرافقة لضعف التسيير داخل المؤسسات، وقد مرّ تطبيق هذا المبدأ بمرحلتين أساسيتين هما:

أ/ إعادة الهيكلة العضوية:

من الناحية القانونية فهو يعني القضاء على الشخصية القانونية للمؤسسة وتخصيص أصولها وتوزيعها لإقامة مؤسسات عمومية اقتصادية جديدة، وذلك من أجل «إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الإشراكية المركزة على المبادئ العامة الرامية إلى تبسيط المهام وتوضيحها والتحكم في التسيير والتوزيع المجالي الأمثل للأنشطة ومراكز القرار والوسائل المادية والبشرية المتوفرة»⁽¹⁾.

وكان الغرض من هذه العملية هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصاً وكفاءةً، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك كان 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني كما هو مبين في الجدول التالي:

شكل رقم (07) معدل زيادة الناتج الوطني

السنوات	1981	1982	1983
مقدار الزيادة	2.4%	4.3%	7.3%

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص115.

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل زيادة الناتج الوطني قد إرتفعت من 2.4% سنة 1981 إلى 4.3% سنة 1982 ثم إلى 7.3% خلال 1983. وذلك بفضل تجزئة المؤسسات حيث تمكن المسيريون من التحكم فيها وتحسين مردوديتها الاقتصادية.

وتضاعفت بذلك عدد المؤسسات إلى 480 مؤسسة عمومية بعد إعادة الهيكلة⁽²⁾.

¹ - محمد الصغير بعلي : مرجع سبق ذكره، ص111.

² - الهاشمي مقراني وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص67.

ب/ إعادة الهيكلة المالية:

بعد الأوضاع المزرية التي آلت إليها المؤسسات العمومية حيث عرفت عجزاً كبيراً من الناحية المالية والمتمثل خاصة في تراكم الخسائر وتزايد حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها دفع هذا بالدولة الجزائرية إلى إتخاذ إجراء آخر دائماً في إطار إعادة الهيكلة يرتبط هذه المرة بإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات.

وهذه العملية معناها تقييم الوضعية المالية لكل المؤسسات قبل إعادة هيكلتها، لتتمكن المؤسسة من الإنطلاق من جديد في العملية الإنتاجية، وهناك مجموعة من الأهداف تصبوا إلى تحقيقها تتمثل فيما يلي:

- 3- التخلص من المركزية التي عرقلت كثيراً نشاطات المؤسسة.
 - 4- زيادة الإنتاج، النقل والتسويق.
 - 5- إزالة العوائق البيروقراطية وفتح الباب لروح المبادرة والإبداع.
 - 6- تقوية الجهاز التخطيطي للإقتصاد، وذلك عن طريق وضوح قوانين التخطيط ووضوح فكرة الوصايا على النشاطات المختلفة للمؤسسات ولاسيما على الإستثمارات الجديدة.
 - 7- الرفع من مستوى اللامركزية والتي تحتاج إلى توزيع واضح للحقوق بين كل من: الوحدة الإنتاجية، المؤسسة والوصاية، وتسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة.
 - 8- التخلص من نموذج التنمية الممرز لمرحلة السبعينات وتحميل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تتحصل عليها مؤسساتهم سواء كانت إيجابية أم سلبية⁽¹⁾.
- من خلال هذا نجد أن الدولة الجزائرية في تلك المرحلة بادرت بتقديم مجموعة من الإجراءات في سبيل إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات وهذا بهدف ضمان التوازن المالي للمؤسسات سواء داخلها من خلال إعادة هيكلة ديون المؤسسة أو تصفية ديونها مع المؤسسات الأخرى، إضافة إلى وضع إستراتيجية دقيقة وصارمة فيما يخص تسيير وإستغلال الموارد المادية والبشرية للمؤسسة، أو خارجيا وذلك عن طريق العمل على إصلاح النظام الضريبي بشكل يساعدها على تجاوز مشاكلها والتخلص من ديونها.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 67، 68.

ويركز هذا الإصلاح على مجموعة من المبادئ نوجزها فيما يلي:

- 1- إستغلال الطاقات البشرية: فالأصل العنصر البشري يعتبر المكون الأساسي للمؤسسة فقد إنصب الإهتمام على النظر في توزيع وإستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية بدل تمركزها في مقراتها الرئيسية مما يؤدي إلى تهميشها وخروجها عن إختصاصها الفعلي.
- 2- كفاءة التسيير: لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها المخططة من خلال رد الإعتبار إلى المعايير والمؤشرات الإقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها وكفاءتها.
- 3- تقادي سلبيات المرحلة السابقة: وذلك من خلال إعادة النظر في مجموعة من المواضيع منها ما يلي:

- تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.
 - كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.
 - إستيعاب التكنولوجيا وذلك بإرساء هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك.
 - التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد⁽¹⁾.
- رغم الأهداف المسطرة في هذه المرحلة ورغم المجهودات المبذولة من طرف الدولة في سبيل تحقيق هذه الأهداف إلا أنها لم تخلو من مجموعة من النقائص والسلبيات سواء في مرحلة إعادة الهيكلة العضوية أو المالية مما أثار سلباً على نتائج هذه المرحلة.
- فبالنسبة للمرحلة الأولى المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية أين تم تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة سنة 1980 إلى 450 مؤسسة عام 1982 وهو عدد كبير من المؤسسات إذا أخذنا بعين الإعتبار المدة الوجيزة التي تم فيها هذا التقسيم وقد أدى ذلك إلى ظهور مجموعة من المشاكل منها ما يلي:

- ظهور نزاعات عديدة حول تقسيم الوسائل والمعدات الموجودة في المؤسسة الأم بين مختلف وحداتها.
- صعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة وجهاز الرقابة مما أدى إلى تقشي الإختلاسات وإستفحال ظاهرة التسيير البيروقراطي للمؤسسات. إضافة إلى مشاكل النقل والتمويل.
- تدني مستوى إنتاجية وفعالية المؤسسات نتيجة الإستغلال السيء واللاعقلاني لموارد المؤسسة المادية وطاقاتها البشرية.

¹ - بن عنتر عبد الرحمان : مرجع سبق ذكره، ص ص، 115، 116.

إضافة إلى ذلك وعلى الرغم من أن إعادة الهيكلة العضوية كانت تهدف إلى القضاء أو التقليل من حدة التسيير المركزي إلا أن الدولة بقيت تفرض وصايتها على المؤسسات، فقد كان المدير يقوم بمهمتي الإدارة والتسيير مع إستشارة الهيئات الوصية، أي أنه لم يتم إشراك المسيرين ولا ممثلي العمال، هذا ما جعل الموارد البشرية للمؤسسة تبقى على حالها ولم ترقى إلى درجة تمكنها من الأخذ بزمام المبادرة والتحكم أكثر في وسائل الإنتاج.

أما أهم ما ميّز إعادة الهيكلة المالية فهي سياسة التمويل التي إعتمدتها الدولة من أجل تمويل المؤسسات في تلك الفترة حيث تزامنت مع الإنخفاض الكبير لأسعار النفط مما نتج عنه أزمة مالية كبيرة وإفلاس معظم المؤسسات، إضافة إلى لجوء الدولة إلى المديونية وبشكل كبير. من الناحية الاجتماعية هناك مجموعة من المشاكل تمثلت أساسًا في تفشي ظاهرة البطالة حيث قدرت بحوالي 25% من اليد العاملة القادرة على العمل والتي تمثل فئة الشباب خاصة وإنخفاض القدرة الشرائية للمواطن.

كل هذه الأسباب أدت إلى إضعاف عملية إعادة الهيكلة، وبالتالي تم التفكير في إصلاح إقتصادي آخر للسيطرة على الأوضاع والعمل على تحسينها، وقد تمثل هذا الإصلاح في منح الإستقلالية للمؤسسات العمومية.

2-2 مرحلة إستقلالية المؤسسات (1988 - 1990):

في المرحلة السابقة من الإصلاحات الإقتصادية تمت إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية سواء الهيكلة العضوية أو المالية وذلك بالتطهير المالي للمؤسسات الذي قامت به الدولة عدة مرات، إلا أن الفشل والنتائج السلبية كانت تلاحق المؤسسات الوطنية، أي أنها لم تحقق الأهداف المسطرة إضافة إلى المعطيات غير المشجعة والمتمثلة في البطالة التي غزت المجتمع وخاصة فئة الشباب هذا من جهة، ومن جهة ثانية الأزمة التي عاشتها الجزائر سنة 1986م والمتمثلة في إنخفاض سعر البترول الذي أثر بصورة كبيرة على الإقتصاد الجزائري بإعتبار أن الصادرات الوطنية مرتكزة على المحروقات فقط بالإضافة إلى بروز ظاهرة التضخم وسوء تسيير المؤسسات وظهور البيروقراطية وتفشي المشاكل الاجتماعية في المجتمع.

إنطلاقاً من هذا بات من الواضح إذن ضرورة إيجاد مخرجاً لهذه الأزمات والبحث عن أحسن السبل لبناء الإقتصاد الوطني والنهوض بالمؤسسة الوطنية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها

الخاصة لتسيير مواردها المادية والبشرية، لذا صدر هذا البرنامج الإصلاحي والمتمثل في إستقلالية المؤسسات الوطنية.

إن الحديث عن إستقلالية المؤسسات بدأ في أواخر 1986 وبداية 1987م وتمخض عن ذلك قانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988م وهذا الإصلاح الجديد تميزه جملة من الأسس عن باقي أنماط التنظيم والسابقة هي:

- من حيث التسيير الداخلي والتنظيم فإن الطابع التنظيمي يقوم على فكرتين أساسيتين هما: المشاركة والتكيف والتعديل حسب معطيات البيئة الخارجية.
- من حيث علاقاتها مع المحيط وخاصة مع الوصاية يطغى عليها الطابع الإستقلالي وهذا يتماشى والنظريات الحديثة للتنظيم التي تعتمد على مفهوم الأنظمة المفتوحة⁽¹⁾.

وإستقلالية المؤسسات تعني إلغاء تلك القوانين والأوامر التي تجبر المؤسسات على الخضوع للسلطة الوصائية أو السلطة المركزية، وبموجب هذه النصوص الحديثة تستطيع المؤسسة أن تبرم العقود وتجري الصفقات التي تهمها، دون أن ترجع في الموافقة على ذلك إلى سلطة معينة والإستقلالية تضمن أبعادًا إجتماعية وإقتصادية وسياسية لم تستطع إعادة الهيكلة من تغطيتها، فقد تبين خلال تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات أن تلك العملية غير كافية إذ لابد لها من أن تتدعم بإستقلالية، لذلك بادرت السلطات السياسية إلى إصدار قانون إستقلالية المؤسسة والنصوص المدروسة كما جاء في خطاب الرئيس الشاذلي بن جديد «لم تُلغى إبدًا ملكية الدولة لهذه المؤسسات كما أنه لم يُلغى أبدًا المبدأ الجماعي للتسيير وكل ما هناك أنها ضببطت بشكل دقيق صلاحيات كل واحد داخل المؤسسة حيال أربع قضايا أساسية هي: التخطيط، الإنتاج، التسويق، الوصاية، وهي قضايا جوهرية وحاسمة في التأثير على المؤسسات بدرجة متفاوتة الخطورة، لذلك وضعت التشريعات الجديدة حدودها وضوابطها، وحددت قواعدها بدقة، لكي لا يختلط الأمر وتظل المؤسسة تعاني من ثنائية القرار ومن مركزية التخطيط ومشاكل الإنتاج والتوزيع»⁽²⁾.

ومنه فهذه السياسة الإصلاحية الجديدة تتميز بكونها أداة لإعادة تنظيم المؤسسات العامة تبعًا لقواعد جديدة، كما تسجدت هذه السياسة عمليًا بتخلي الدولة عن أداء وظيفة التسيير (الإدارة) للمؤسسات العمومية، وبالتالي فإستقلالية المؤسسات تعني حرية الإدارة في التصرف دون الخضوع إلى

¹ - الهاشمي مقراني وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 72.

² - حسان الجيلالي : مرجع سبق ذكره، ص ص، 160، 161.

أي إجراء من الإجراءات البيروقراطية، كما أنها تعني تحرر من الضغوطات والتدخلات المختلفة للسلطات، ويترتب عليها حرية المؤسسة في إتخاذ قراراتها وإدارة مواردها المادية والبشرية إضافة إلى الإستقلال المالي.

أما الأهداف التي قامت من أجلها هذه الإستقلالية فتتمثل في رد شخصية وهوية المؤسسات العمومية، وجعل هذه الأخيرة تتكفل بطريقة مباشرة بشؤونها دون تدخل أي وصاية، أي إعطاء نفس جديد للمؤسسات الإقتصادية فتصبح بذلك خاضعة لقوانين السوق بغية التحسين في فعاليتها وقد إستند هذا إلى عدة نصوص رسمية وموائق على رأسها "الميثاق الوطني 1986" الذي نص على ضرورة منح المزيد من الإستقلالية للمؤسسات الإقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة، خاصة عن طريق إحترام معايير الإنتاج والإنتاجية وعن طريق التحكم أحسن في قواعد التسيير⁽¹⁾.

إن إستقلالية المؤسسات هي مرحلة إصلاحية كباقي المراحل التي سبقتها وبالتالي فهي ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي تجربة تهدف إلى البحث عن فعالية أحسن للقطاع الإقتصادي وهي فرصة جديدة للمؤسسات العامة الإقتصادية لتجاوز مشاكلها التي تقامت بسبب عدة عراقيل منعها من إثبات كفاءتها وقدرتها على الإنجاز وحرمها من إستغلال عوامل إنتاجها وإستخدامها بكفاءة مما جعلها تتخبط في أزمة هيكلية مستمرة، إن هذه الفرصة التي أتاحها الإستقلالية للمؤسسات العامة آنذاك كانت بغرض تحقيق حاجة معينة ولكي تعمل المؤسسة في ظل ظروف تتسم بإمكانية تحقيق الكفاءة في تسييرها، ولتحقيق هذه الحاجة لابد من العمل المنظم والمستمر على إعادة الإعتبار للمؤسسة بتحديد أهميتها وشخصيتها المعنوية وإعطائها الحق في إدارة أعمالها وإتخاذ قراراتها بنفسها دون تدخل أي وصاية أو سلطة مركزية أخرى، لتفرض مكانتها في السوق وفق أساليب تسييرية حديثة، ففي المرحلة السابقة للإستقلالية كانت الدولة تتدخل بواسطة هيئات مختلفة (الوصاية) في تسيير المؤسسات، وزيادة على ذلك لم تكن هناك حرية في التصرف في أملاك هذه المؤسسات لأنها ملك للدولة، كما أن تعيين مسيرها وأطرها العليا من طرف الدولة، وكذا سلم الأجور، بالإضافة إلى التحكم والسيطرة على نظام التشغيل الأمر الذي أعاقها عن التحكم في تسيير مواردها البشرية وتنميتها.

ولكن مع الإستقلالية أصبحت المؤسسات العامة الإقتصادية شخصية معنوية متميزة عن الدولة هذه الأخيرة تعد مالكة ومساهمة في رأس مال المؤسسات لكن لا تتدخل في إدارتها وتسييرها.

¹ - الهاشمي مقراني وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص، 72، 73.

من خلال هذا فقد كان ينتظر من المؤسسات تحقيق نتائج إيجابية عند تطبيق هذه السياسة من منطلق أن المؤسسات الإقتصادية قد تحررت من التسيير الإداري وأصبحت مستقلة ماليًا وإداريًا فلم يبقى عليها سوى تحمل مسؤولياتها وإصدار قراراتها بما يتماشى وأهدافها.

إلا أن الواقع أثبت العكس فلم تكن النتائج في مستوى الطموحات ولم تحقق الإستقلالية أهدافها بسبب مجموعة من المعوقات أهمها: نقص التمويل ووجود فائض في العمالة نتج عنه صراعات إجتماعية عديدة إضافة إلى سوء إستغلال الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسات من عمال وتجهيزات ففي الوقت الذي طبقت فيه الإستقلالية كانت العديد من المؤسسات تعاني وضعية مالية جد صعبة الأمر الذي حال دون نجاحها وتحقيق أهدافها، فكل هذه الأسباب ساهمت في فشل هذا الإصلاح وبالتالي كان لابد من البحث عن مخرج آخر وسياسة أخرى علّها تمحي إخفاقات الإصلاحات السابقة تمثل هذا الإصلاح فيما أُصطلح عليه بـ: "مرحلة التعديل الهيكلي".

2-3 مرحلة التعديل الهيكلي:

نظرًا للظروف الصعبة التي مرّ بها الإقتصاد الوطني والتي إنعكست آثارها على سوء تسيير المؤسسات العامة ونتائجها، ونظرًا كذلك لعدم تمكن الإصلاحات السابقة من تحقيق أهدافها إنتهجت الجزائر إصلاحًا جديدًا تمثل في "التعديل الهيكلي" الذي كان المخرج الوحيد لتصحيح مسار الإقتصاد الوطني.

لكن قبل التطرق إلى ذلك لابد من الإشارة إلى نقطة مهمة وهي الفرق بين التعديل الهيكلي وإعادة الهيكلة فهذه الأخيرة طبقت في بداية الثمانينات وكان هدفها تجزئة الشركات الوطنية الكبرى إلى مؤسسات صغيرة الحجم ومتخصصة من أجل التسيير الحسن والمردودية الجيدة كمًا ونوعًا بينما التعديل الهيكلي جاء في السنوات الأولى للتسعينات، ويهدف بالدرجة الأولى إلى إعتماد المؤسسات على نفسها من حيث الجوانب المادية والتسييرية، أي أنها تبقى على حالها لا تجزأ وإنما يعاد تنظيمها وتسييرها بطرق أكثر فعالية⁽¹⁾.

إن التعديل الهيكلي يهدف إلى إعادة تنظيم التسيير الداخلي للمؤسسات العمومية وعليه تقرر أن تعود هذه المؤسسات إلى الإعتماد على مواردها المالية والمادية وبالتالي فقد تم تطهير 793 مؤسسة من بين 1300، وإثر ذلك إنتقلت المؤسسات إلى الإستقلالية بهدف منافسة الواردات من السلع الأجنبية.

¹ - الهاشمي مقراني وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 76.

أما فيما يتعلق بالموارد البشرية فقد تقرر طرد الفائض منها، حيث تقرر طرد حوالي 250 ألف عامل، و70 ألف أُحليوا للتقاعد المسبق، في السنوات الموالية، وفي المقابل فقد تم إتخاذ إجراءات للتكفل بهم، إذ تم إصدار قوانين لحماية هؤلاء تجسدت هذه القوانين من خلال إنشاء ما يُسمى بـ"صندوق التقاعد"، أما بالنسبة للبطالين فقد تم إنشاء صندوق خاص بهم وهو: "صندوق التأمين على البطالة" حيث تقدم من خلاله منحا للبطالين⁽¹⁾.

لقد برز في المراحل السابقة الدور الهام للدولة في تحريك آليات الإقتصاد ووضع إستراتيجيات معينة للتصنيع والتكفل بالموارد البشرية في خضم هذه التغيرات والإصلاحات المتتالية إضافة إلى التحكم في وتأثير نقل التكنولوجيا وإحتكار آلياتها، ورغم النتائج الإيجابية لهذا الإحتكار والتي تمثلت خصوصا في إحداث تغييرات بنيوية معتبرة وتطورات إجتماعية عميقة، إلا أنه فشل في تسريع وتيرة النمو الإقتصادي وتحقيق التنمية المنشودة بل أدى إلى ظهور البيروقراطية وعمق من حدة الفوارق الإجتماعية وزاد من التبعية وبروز الأنشطة الإقتصادية الموازية (غير الرسمية) ناهيك عن غياب المنافسة وانتشار ظاهرة الإتكال واللامبالاة والبطالة والمديونية.

إن هذه الظروف التي يمر بها المجتمع الجزائري، إلى جانب التغيرات العالمية الحديثة في مجال الأسواق والتجارة والتطورات التكنولوجية المتسارعة والمعقدة التي أعطت توجهها جديدا للتطور في جميع المجالات أدت إلى التغيير في توجهات السياسة الجزائرية للتكيف أكثر مع التحولات الجديدة، حيث تم الإنتقال من سياسة الإعتماد على الدولة في رسم معالم كل الإستراتيجيات إلى الإعتماد على التعددية والإفتتاح الإقتصادي أمام المستثمرين سواء أكانوا أجانب أم جزائريين وهذا تمهيدا لخصوصية المؤسسات⁽²⁾.

2-4 الخصوصة:

تحول الإصلاح الإقتصادي منذ الثمانينات وحتى السنوات الأخيرة من عقد التسعينات إلى موجة عالمية واسعة تركز خاصة على تقليص دور الدولة قدر الإمكان، ونقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص، كما تركز أيضا على تحرير العلاقات الإقتصادية الداخلية والخارجية للدولة ومن هنا يبرز الارتباط الوثيق بين الإصلاح الإقتصادي والخصوصية.

¹ - المرجع نفسه، ص75.

² - علي غربي، يمينه نزار: مرجع سبق ذكره، ص75.

وقد تسارعت عمليات الخصخصة في كل دول العالم النامية والمتقدمة على حد سواء والجزائر شأنها شأن باقي الدول، فبعد النتائج التي حققتها الإصلاحات الأولى والتي إتسمت بعدم الثبات والغموض وعدم تحقيق النتائج المنوطة بها أدى ذلك إلى لجوئها إلى عملية الخصخصة كحلقة من سلسلة إصلاحات إقتصادية طويلة تهدف بالدرجة الأولى إلى إبعاد الدولة عن التدخل في الإقتصاد وفتح المجال أمام إقتصاد السوق.

إن هذه الظاهرة في بلادنا لم تعد فكرة مجردة بل أصبحت إجراء عملي بعد إمضاء الجزائر إتفاقية "ستاند باي Stand by" مع صندوق النقد الدولي في 07 فيفري 1994 والذي سمح بإعادة الجدولة للديون الخارجية، ومنه بدأت الحكومة بتطبيق التعليمات المنصوص عليها من طرف صندوق النقد الدولي، وهذا يعني بداية الخصخصة التي أعتبرت السبيل الوحيد لعلاج المشاكل التي كان يعاني منها القطاع العام، وإنعدام المنافسة الحرة⁽¹⁾.

إن أهم ما تهدف إليه الخصخصة هو رفع كفاءة المؤسسات من خلال إدخالها الوسط التنافسي والتقليل من هيمنة وإحتكار المؤسسات العمومية، إضافة إلى ذلك العمل على تخفيض التكاليف لأن هذا الأخير يعتبر من المؤشرات الجيدة في تحديد ربحية المشروع، لهذا تعتمد الخصخصة على تخفيض التكاليف، من جانب آخر تسعى إلى تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلك فالوسط التنافسي يجبرها على تقديم أحسن ما عندها وبأقل الأسعار حتى تستطيع فرض مكانتها في السوق.

وزيادة على سياسة الخصخصة تبنت الجزائر سياسة الشراكة الأجنبية التي تعتبر خطوة هامة تساهم في نقل التكنولوجيا والخبرات الفنية والمهنية إضافة إلى الإستفادة من التجربة الأجنبية التي تستند إلى العقلانية وتحقيق الكفاءة الإقتصادية.

تجدر الإشارة هنا إلى الأمر رقم (59-22) المؤرخ في 26 أوت 1996، وغيره من القوانين التي تحدد بوضوح القواعد العامة للخصخصة، فقد أصبح الإستثمار في الجزائر أكثر وضوحاً من خلال هذه القوانين، بما فيها المرسوم رقم 93-12 والمتعلق بترقية الإستثمارات وإلغاء الفوارق بين عام/ خاص وبين وطني وأجنبي، وبهذا نجد أن الإستثمارات الأجنبية عادت إلى الجزائر وعادت معها ثقة رجال الأعمال للعمل في الجزائر، حيث سجلت الوكالة الوطنية لترقية ودعم الإستثمار 6500 مشروعاً بمقدار 743 مليون دينار خلال الأشهر الأولى لسنة 1998، مقابل 2000 مشروعاً بمقدار

¹-الهاشمي مقراني وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص79.

178 مليون دينار سنة 1996، بينما مجمل الإستثمارات لا يتجاوز 20٪ للمنتوج الوطني الخام، فالمشاريع الموضوعة على مستوى الوكالة الوطنية لترقية ودعم الإستثمار (A.P.S.P.I) تهدف إلى توفير أكثر من 800 ألف منصب شغل⁽¹⁾.

إذاً هي مشاريع وأرقام مشجعة لكن نتائجها لا تزال ضعيفة وفي بدايتها، لأن مثل هذه المشاريع تحتاج إلى مدة طويلة لتأكيدا وإثباتها على أرض الواقع.

فالإنتقال إلى الخصخصة إذاً لم يعط ثماره، نظراً لطبيعة التنظيم الإقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية للنجاح، وتوفير المناخ المناسب للمؤسسة الوطنية التي فرضت عليها قيوداً وحواجز مصطنعة، لذا فإن آفاق المؤسسة الإقتصادية ونجاح الخصخصة مرتبط بعدة عوامل منها:

1- توفير المناخ الإقتصادي المحفز على الإبداع والإبتكار.

2- تشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لإقتصاد السوق.

لذلك تبقى هذه الإشكالية مطروحة لدى الباحثين والإقتصاديين في الجزائر حول كيفية التحول من إقتصاد مغلق، أمام التأثيرات الخارجية نتيجة سياسات الحماية أين كانت خزينة الدولة تتحمل خسائر المؤسسة الإقتصادية نتيجة التغيرات في الأسعار الدولية وسوء التسيير إلى إقتصاد مفتوح قائد بذاته وقادر على المواجهة والمنافسة الخارجية⁽²⁾.

من خلال دراستنا للإصلاحات السابقة، نستطيع القول أن الدولة الجزائرية ومنذ السنوات الأولى للإستقلال عملت جاهدة على تنمية المجتمع والنهوض بأوضاعه وتغييرها إلى الأحسن خاصة بعد سنوات الإستعمار المدمرة للمجتمع وإقتصاده وكل مكوناته، لذلك نجدها قد إتبعَت مجموعة من الإجراءات والإصلاحات المتتالية، هذه الإصلاحات خصت المؤسسة العمومية الإقتصادية بالدرجة الأولى، لأنها تحتل أهمية ومكانة كبيرة في المجالين الإقتصادي والإجتماعي وفي تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

وقد واجهت المؤسسات الوطنية منذ الإستقلال تحديات كبيرة ومتنوعة تمثلت أساساً في الخروج من حالة الضعف والعجز التي تميزت بها وتميز بها المجتمع نتيجة الإستغلال الفرنسي للجزائر،

¹ - نفس المرجع السابق، ص 80.

² - بن عنتر عبد الرحمان : مرجع سبق ذكره، ص 17.

إضافة إلى إزالة أثر الإنزلاقات التي ساهمت في تطور المؤسسة العمومية، مما أدى إلى وقوعها في عجز مالي يصل في بعض الأحيان إلى 100٪.

إن هذه المشاكل التنظيمية والتسييرية والمالية لم تكن بسبب نقص الموارد بقدر ما كانت في طرق إستخدامها وتسييرها، ومنه لم تستطع المؤسسة العمومية الإستمرار في أداء مهامها إلا باللجوء إلى القروض، كما أن أرباحها لم تعد تغطي إرتفاع تكاليف منتوجاتها.

لقد تطورت المؤسسة العمومية الإقتصادية بشكل ملحوظ في فترة الثمانينات على إثر الإصلاح الإقتصادي المطبق وخاصة عملية الهيكلة سواء العضوية أو المالية التي كلفت الدولة أموال طائلة تفوق 800 مليار دينار، لإضفاء الفعالية وجعل المؤسسات قادرة على الإستمرار في الإنتاج وتحقيق التنمية، عمد هذا الإصلاح إلى تقسيم الشركات والمؤسسات الوطنية الكبرى إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة، إلا أنها فشلت في تحقيق أهدافها والمتمثلة في إضفاء الفعالية الإقتصادية والمالية على المؤسسات العمومية، ومنه كان من الضروري اللجوء إلى إصلاحات أكثر فعالية تمثلت على الخصوص في إستقلالية المؤسسات، وقد جاء هذا الإصلاح من أجل القضاء على التضارب القائم بين المؤسسة ومحيطها، وذلك من خلال التخلي على نظام التخطيط المركزي وإنتهاج إقتصاد السوق، غير أن النتيجة كانت كسابقتها حيث لم تعطي المردودية المطلوبة وذلك لبقاء سلطة القرار في يد الدولة رغم الإستقلالية، من خلال هذا إتجهت الدولة إلى حل آخر وهو الخصوصية لكن هذه السياسة كانت مجبرة على إنتهاجها لعدة أسباب منها لأنها فرضت عليها من الخارج نظراً لظروفها الصعبة المتعلقة بالمديونية وكذلك لإنتهاج طريق المؤسسات الدولية خاصة الغربية المتطورة، ومنها إنتقلت المؤسسات الوطنية إلى الشراكة وإقتصاد السوق، وحتى تستطيع الدولة الوصول إلى الغاية المطلوبة، فإنه لا بد أولاً من تهيئة الظروف الملائمة لتطبيق هذه الإصلاحات، فالخصوصية مثلاً تحتاج إلى دعم سياسي قوي وقوانين ومؤسسات متطورة، إضافة إلى موارد بشرية وتقنية كافية تتبعها ببرامج تكوينية وتأهيلية للطاقات البشرية المكونة للمجتمع لكي تستغل المهارات الفردية وتحررها من أجل الإبداع وفرض الذات.

والواقع كما أن للمؤسسة جانبها الإقتصادي والتقني فلها الجانب الإنساني أيضاً، وإذا تركزت الإصلاحات الجديدة على إعادة الهيكلة، وتنظيم الإنتاج والتوزيع، والتخطيط وتحديد الوظائف بصورة رسمية، فإن هذا وحده لا يكفي دون الأخذ بعين الإعتبار الموقف الإنساني وجماعات العمال، التي تنفذ وتطبق الأوامر، ذلك لأن الشيء الذي ينبع من داخل الجماعات العمالية يكون أكثر قبولا من

طرف العمال من الشيء الذي يفرض عليهم من الخارج لذلك ينبغي إعادة النظر في معاملة جماعات العمال داخل المؤسسات الصناعية، والإهتمام بالعنصر الإنساني.

ويعد تنفيذ المشاريع والسياسات الإصلاحية التي تتبناها الدولة في كل مرة نوع من التدخل الإرادي الواعي الذي يقوم به فرد أو جماعة أو جهاز أو مجتمع بأسره لإحداث تغيير مقصود وهادف، وذلك من خلال تعبئة الموارد والإمكانات وتحريكها في الاتجاه الذي يحقق أهدافاً متفق عليها بين أفراد المجتمع ليتم تجسيدها من خلال برامج مسطرة ومخططة وفق طرق وأساليب علمية تعبر عن الواقع وترسم خطوط التغيير للأساليب القديمة وخلق علاقات إنسانية جديدة ترمي إلى النظر إلى المستقبل بنوع من الثقة والإندفاع لبناء هذا المستقبل، فتتمية الموارد البشرية أداة أساسية في العملية التنموية سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوطني بحيث أصبحت تحتل الصدارة عند وضع الخطط والسياسات التنموية وأصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الأكثر إستعمالاً وقبولاً وإهتماماً بين المخططين والممارسين في المجال التنموي خاصة في المجتمعات النامية وذلك بعد نجاح تجارب المجتمعات المتقدمة في تطبيقها.

وبما أن التنمية موجهة أساساً لفائدة الأفراد ومشاركتهم فيها تحقق لهم إشباعاً لحاجة إنسانية تتمثل في حريتهم وتعبيرهم عن ذاتهم ومتطلباتهم، ومنه أصبح من الضروري تسليط الضوء على وجوب أن تتماشى هذه الإصلاحات والسياسات مع رغبة الأفراد وإحتياجاتهم وتطلعاتهم وتكون نابعة من ثقافتهم وقيمهم حتى لا يحدث ذلك صعوبة في تكيف العامل الجزائري وتبنيه الفعلي للقيم الثقافية العصرية في مقابل الثقافة التقليدية، ومن جانب آخر ضرورة إشراك هؤلاء في تنفيذ البرامج التنموية وتجسيدها وزيادة فعاليتها لأنه تبين أنه من الأساليب الرئيسية التي تؤدي إلى فشل المشاريع التنموية هو غياب أو ضعف مشاركة أفراد المجتمع المقصود بالتنمية في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج المشاريع التنموية.

رابعاً/ الواقع التنموي في الجزائر من خلال برامج الإستثمارات العامة (2001-2014):

إن العمل على توفير الخدمات الأساسية للمجتمع أو إيجاد العوامل المساعدة على توفرها يمثل سبباً رئيسياً لوجود الدولة العصرية، فزيادة على توفير الأمن والعدالة والحماية من الأخطار الخارجية يجب على السلطات العمومية أن تلتزم أيضاً بتوفير الحد الأدنى من الخدمات الأساسية: كشف الطرق، وضمان المواصلات وتوفير الكهرباء والماء وأنظمة الصرف الصحي، كما يجب عليها ضمان

التعليم والرعاية الصحية لأفراد المجتمع ويمتد دور الدولة الحديث إلى تهيئة المناخ المناسب للأنشطة الاقتصادية والعمل على توفير ظروف التنمية الاقتصادية⁽¹⁾.

إنطلاقاً من هذا التصور فقد قامت السلطات العمومية في الجزائر بدءاً من سنة 2000 بطرح مجموعة من البرامج والمخططات التنموية في صيغة إستثمارات عمومية، كان الهدف منها هو تدعيم وتحسين الخدمات الأساسية المقدمة للأفراد مثل: التعليم والرعاية الصحية، والسكن اللائق وإنجاز الطرقات والسدود وتوسيع شبكات الكهرباء والغاز وغيرها من الإحتياجات الضرورية لتحسين معيشة الأفراد وتوفير العوامل المساعدة على نمو الأنشطة الاقتصادية وتوسعها بشكل يسمح بخلق الثروة وإحداث تنمية شاملة في جميع الميادين تلخصت هذه البرامج في برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004)، البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي (2005-2009)، وبرنامج مواصلة دعم النمو الاقتصادي (2010-2014).

1/ برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001 - 2004):

تبنت الدولة منذ سنة 2000 سياسة إقتصادية جديدة إعتمدت على التوسع في حجم الأنفاق الحكومي الإستثماري وتجلت معالمها من خلال برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي، وهو عبارة عن برنامج متوسط الأجل إمتد على أربع سنوات خصص له مبلغ 07 مليارات دولار، تمحورت أساساً حول الأنشطة الموجهة لدعم المؤسسات والنشاطات الإنتاجية الفلاحية وتقوية الخدمات العمومية ومن بين أهم أهداف هذا البرنامج ما يلي:

- الحد من البطالة وتحسين مستوى معيشة الأفراد.
 - خلق مناصب شغل والحد من البطالة.
 - دعم النشاطات المنتجة للقيمة المضافة ومناصب الشغل عن طريق رفع مستوى الإستغلال في القطاع الفلاحي وفي المؤسسات المنتجة المحلية الصغيرة والمتوسطة.
 - تهيئة وإنجاز هياكل قاعدية تسمح بإعادة بعث النشاطات الاقتصادية وتغطية الإحتياجات الضرورية للسكان فيما يخص تنمية الموارد البشرية.
 - دعم التوازن الجهوي وإعادة تنشيط الفضاءات الريفية.
- إن هذه الأهداف جاءت ضمن إستراتيجية وطنية لمكافحة الفقر والبطالة وتشجيع التنمية المحلية ودعم التوازن الجهوي⁽¹⁾.

¹- حازم الببلاوي : دور الدولة في الإقتصاد، دار الشروق، القاهرة، 1998، ص ص، 22، 23.

1-1 تقييم برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي:

توضح حصيلة برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي خلال الفترة (سبتمبر 2001 إلى ديسمبر 2003) ما يلي:

- تم إستهلاك 96.22% من إجمالي المبلغ المخصص لهذا البرنامج.
- تم إنجاز 73% من المشاريع.
- يوجد 26% من المشاريع قيد الإنجاز.
- 01% من المشاريع لم يشرع في تنفيذها بعد.
- إن كثرة الأهداف الرئيسية والفرعية التي حددت لبرنامج دعم الإنعاش الإقتصادي قللت من فاعليته، بإعتبار أن تعدد الأهداف قد أدى إلى توزيع مشاريع وعمليات البرنامج على قطاعات متعددة مما قلل من أثر فاعلية البرنامج.
- إن طبيعة الأهداف الرئيسية التي حددت لهذا البرنامج تجعل من الصعب تحقيقها إذ أن تحقيق أهداف كبرى مثل: رفع معدل النمو الإقتصادي وتخفيض نسبة البطالة والفقر يتطلب من الحكومة إتباع إستراتيجية واضحة وطويلة الأجل مبنية على مجموعة من السياسات والبرامج الخاصة بكل هدف.
- حقق هذا البرنامج نمواً سنوياً خارج المحروقات بلغ 05% إلا أنه لم يتمكن على الصعيد الهيكلي من تجسيد هدفه المتمثل في دعم النمو بإعتبار ما يلي:
- أ- أن الإرتفاع الهام لمداخل الأسر قد أدى إلى تنامي الواردات بشكل كبير.
- ب- أن الطلب العمومي المكثف لم يسمح بنمو حقيقي لإستثمار الإنتاج المحلي وبالأخص بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تعاني وضعية مالية صعبة⁽²⁾.
- من خلال هذا المخطط يتضح أن الدولة الجزائرية وبعد إنتهاء برامج الإصلاحات الهيكلية قد عادت من جديد إلى صيغة العمل بالتخطيط من خلال إستراتيجية النمو المحلية بمعنى أن تعتمد على المستوى الداخلي في الدعم، فبرنامج الإنعاش الإقتصادي عمل على تكثيف مجهودات الإصلاح

¹ - بوعشة مبارك : مداخلة بعنوان (الإقتصاد الجزائري: من تقييم مخططات التنمية إلى تقييم البرامج الإستثمارية، مقارنة نقدية)، أبحاث المؤتمر الدولي (تقييم آثار برامج الإستثمارات العامة وإنعكاساتها على التشغيل والإستثمار والنمو الإقتصادي خلال الفترة (2001-2014)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، (11،

12 مارس 2013)، ص ص 10، 11.

² - نفس المرجع السابق، ص ص، 12، 13.

لتشمل جميع الجوانب الاجتماعية والإقتصادية وبالأخص تحرير الإقتصاد الوطني وإصلاح هياكله من أجل أن تصبح المؤسسة الوطنية المصدر الأساسي للثروة، وهذا لن يتم إلا من خلال تعزيز قدرات الإنتاج المحلية وإنعاشها، وبالتالي فإن المشاريع الواجب إدراجها في البرنامج عليها أن تشجع قدر الإمكان إستعمال المنتجات المحلية وتشغيل اليد العاملة المحلية.

بصفة عامة فإن برنامج الإنعاش الإقتصادي قد ركز على نقاط محورية أهمها: تحديد الأنشطة المخصصة لدعم المؤسسات والأنشطة الزراعية والتنمية المحلية، وتنمية الموارد البشرية من خلال تحسين ظروف معيشة الأفراد، وتقليص نسبة البطالة والفقر من خلال خلق ما يقارب 850.000 منصب شغل خلال الفترة (2001-2004)، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على وعي الدولة بضرورة الإهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر الثروة الحقيقية والمحرك الأساسي للإقتصاد الوطني.

2/ البرنامج التكميلي لدعم النمو الإقتصادي (2005-2009):

جاء هذا البرنامج في إطار مواصلة وتيرة البرنامج والمشاريع التي سبق تنفيذها في إطار مخطط الإنعاش الإقتصادي (2001-2004) وذلك بعد تحسن الوضعية المالية للجزائر نتيجة إرتفاع أسعار البترول والذي وصل إلى حدود 38.5 دولار سنة 2004، في ظل إستمرارية مسار الإنعاش الإقتصادي الجاري. فإن البرنامج التكميلي لدعم النمو الإقتصادي يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها ما يلي:

- إنتهاج سياسة ترقية الشراكة والخصوصية مع الحرص الشديد على تعزيز القدرات الوطنية في مجال خلق الثروات ومناصب الشغل وترقية التنافسية.
- تحديث وتوسيع الخدمات العامة: حيث أن ما مرّت به الجزائر خلال فترة التسعينات من القرن الماضي سواء أكانت السياسية أو الأزمة الإقتصادية أثر سلبيًا على نوع وحجم الخدمات العامة بشكل جعل من تحديثها وتوسيعها ضرورة ملحة قصد تحسين الإطار المعيشي من جهة ومن جهة أخرى كتكملة لنشاط القطاع الخاص في سبيل إزدهار الإقتصاد الوطني.
- تحسين مستوى معيشة الأفراد وذلك من خلال تحسين الجوانب المؤثرة على نمط معيشة الأفراد سواء كان الجانب الصحي، الأمني أو التعليمي.
- تطوير الموارد البشرية والبنى التحتية: وذلك راجع للدور الذي يلعبه كل من الموارد البشرية والبنى التحتية في تطوير النشاط الإقتصادي، إذ تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإقتصادية في الوقت الحالي، إذ أن تطويرها المتواصل يجنب مشكلة الندرة التي تتميز بها الموارد التقليدية عن طريق

ترقية المستوى التعليمي والمعرفي للأفراد والإستعانة في ذلك بالتكنولوجيا الحديثة، كما أن البنى التحتية لها دور هام جدًا في تطوير النشاط الإنتاجي وبالأخص في دعم إنتاجية القطاع الخاص من خلال تسهيل عملية المواصلات وانتقال السلع والخدمات وعوامل الإنتاج.

- رفع معدلات النمو الإقتصادي بإعتباره الهدف النهائي للبرنامج التكميلي لدعم النمو وهو الهدف الذي تصب فيه كل الأهداف السابقة الذكر⁽¹⁾.

للإشارة فإن هذا البرنامج يشتمل على مجموعة من المحاور الرئيسية الكبرى وهي: تحسين ظروف معيشة السكان، تطوير المنشآت الأساسية، دعم التنمية الإقتصادية، تطوير الخدمات العمومية وتطوير تكنولوجيا الإتصال.

وقد حاز محور تحسين ظروف معيشة السكان على النسبة الأكبر من قيمة البرنامج التكميلي لدعم النمو بـ 45.5% (1908.5 مليار دج)، وهو يعتبر تكملة لما جاء به مخطط دعم الإنعاش الإقتصادي في برنامج التنمية المحلية والبشرية، ويعتبر تحسين ظروف معيشة السكان عامل مهم في تطوير الأداء الإقتصادي من خلال إنعكاساته على أداء عنصر العمل ومن ثم على حركية النشاط الإقتصادي ككل. ووزعت هذه الحصة على عدة قطاعات، كان النصيب الأكبر فيها لقطاع السكن (555 مليار دج) يليه قطاع التربية الوطنية (200 مليار دج) في شكل إنشاء مزيد من الأقسام المدرسية والمطاعم قصد تحسين ظروف التمدرس، وتأهيل المرافق الترفيهية والمنشآت الرياضية والثقافية، ثم يأتي قطاع التعليم العالي (141 مليار دج) لتوفير أفضل ظروف التحصيل المعرفي على مستوى الجامعة الجزائرية.

في إطار هذا البرنامج ومن خلال السعي الدائم للدولة إلى الإصلاح والتجديد والتنمية والبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق هذه المساعي والتي من بينها تحسين ظروف معيشة السكان التي حازت على النسبة الأكبر من قيمة البرنامج التكميلي لدعم النمو والمقدرة بـ 45.5% والتي وزعت بدورها على العديد من القطاعات الحساسة مثل: السكن والتعليم بأطواره ومكوناته المادية، التكوين كل هذا يصب في إطار واحد وهو الإهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال العمل على تعميم التعليم وإصلاح هياكله ومرافقه، وتوفير السكن الذي يرمز إلى الإستقرار والطمأنينة والراحة، كلها عوامل تؤدي في المستقبل القريب إلى الحصول على موارد بشرية مؤهلة ومدرّبة وقادرة على تسيير الإقتصاد الوطني وعلى

¹ - نفس المرجع السابق، ص 14.

إستيعاب كل التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة والمجتمع ككل.

1-2 تقييم البرنامج التكميلي لدعم النمو الإقتصادي (2005-2009):

توضح حصيلة البرنامج التكميلي لدعم النمو الإقتصادي ما يلي:

- إتسم النمو الإقتصادي خلال الفترة (2005-2009) بالإنخفاض، وذلك يعود إلى تراجع أسعار المحروقات بسبب نقص الطلب عليها في الأسواق العالمية نتيجة الأزمة المالية العالمية أواخر 2007.

- ساهم هذا البرنامج في تخفيض نسبة البطالة حيث إنتقلت من 17.7٪ سنة 2004 إلى 10.3٪ سنة 2009.

- تم الكشف عام 2008 على عمليات إعادة تقييم المشاريع المعتمدة في برنامج دعم النمو وتأخر في إنجاز المشاريع بمبلغ 130 مليار دولار ويرجع ذلك إلى:

أ- يكمن التأخر المسجل في بعض المشاريع نتيجة أهمية البرنامج في حد ذاته مما أدى إلى ندرة العقار وتشبع مكاتب الدراسات ووسائل الإيجار وتمديد في آجال الموافقة على الصفقات العمومية.
ب- تتمثل في ثقل العبء المالي للبرنامج نتيجة حجم عمليات إعادة التقييم الناتجة عن⁽¹⁾:

1- النقص في نضج الدراسات.

2- إرتفاع أسعار المواد وغيرها من المدخلات.

3- شهد البرنامج إعادة تقييم سنة 2010 بقيمة 815 مليار دينار.

4- غياب إستراتيجية واضحة وكذا نقص مكاتب الدراسات المؤهلة لوضع الدراسات التقنية لتنفيذ

ومراقبة البرامج الإستثمارية.

5- تبذير الموارد المالية مما أثر سلبا على فعالية الإنفاق العام في التأثير على النمو الإقتصادي.

6- إستحواذ الشركات الأجنبية على معظم الصفقات العمومية والمشروعات الخاصة بالهياكل

القاعدية وتهميش الشركات الوطنية.

¹- نفس المرجع السابق، ص ص 15، 16.

3/ المخطط الخماسي 2010 - 2014:

يندرج هذا البرنامج ضمن دينامية إعادة الإعمار الوطني التي إنطلقت بمشروع دعم الإنعاش الإقتصادي الذي تم مباشرة سنة 2001، ثم تواصلت المشاريع ببرنامج (2004 - 2009) الذي تدعّم بالبرامج الخاصة التي رصدت لصالح ولايات الهضاب العليا وولايات الجنوب ثم برنامج (2010 - 2014) والذي خصص له غلafa ماليا قدر ب 286 مليار دولار، ليعكس بذلك الإرادة في الإستمرار على طريق التحديث والتنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد.

ونجد أن برنامج الإستثمارات العمومية للفترة التي إمتدت ما بين (2010 - 2014) الذي بادر به رئيس الجمهورية السيد "عبد العزيز بوتفليقة" قد أعطى مكانة متزايدة الأهمية للتنمية البشرية حيث خصص لذلك ميزانية معتبرة قدرت ب (9.386 مليار دج) وذلك من خلال العمل على تحسين التعليم في مختلف أطواره (الإبتدائي والمتوسط والثانوي والجامعي والتكوين المهني) والتكفل الطبي النوعي وتحسين ظروف السكن والتزويد بالمياه والموارد الطاقوية، لأنه من أهداف هذا البرنامج هو دعم التنمية البشرية وذلك بتزويد البلاد بموارد بشرية مؤهلة وضرورية لتنميتها الإقتصادية وكذلك ترقية إقتصاد المعرفة وهو الهدف الذي أدرج ضمن مسعى متعدد الأبعاد من خلال تجنيد منظومة التعليم الوطنية وتعبئة تكنولوجيا المعلومات والإتصال ودعم تطوير البحث العلمي.

وقد خصص هذا البرنامج أكثر من 40٪ من ميزانيته لتحسين التنمية البشرية وذلك من خلال

ما يلي:

- القضاء على البطالة من خلال خلق 3 ملايين منصب شغل.
- ما يقارب 5000 منشأة للتربية الوطنية (منها 1000 إكمالية و 850 ثانوية) و 600.000 مقعد بيداغوجي جامعي و 400.000 مكان إيواء للطلبة بمعنى أحياء جامعية وأكثر من 300 مؤسسة للتكوين والتعليم المهنيين.
- أكثر من 15000 منشأة قاعدية صحية منها 172 مستشفى و 45 مركبًا صحيًا متخصصا و 377 عيادة متعددة التخصصات بالإضافة إلى أكثر من 70 مؤسسة متخصصة لفائدة المعوقين.
- مليوني (02) وحدة سكنية منها 1.2 مليون وحدة من المفروض أن تسلم خلال الفترة الخماسية على أن يتم الشروع في أشغال الجزء المتبقي قبل نهاية سنة 2014.
- توصيل مليون بيت بشبكة الغاز الطبيعي وتزويد 220.000 سكن ريفي بالكهرباء.

- تحسين التزويد بالماء الشروب على الخصوص من خلال إنجاز 33 سدًا و 25 منظومة لتحويل المياه، وإنهاء الأشغال بجميع محطات تحلية مياه البحر الجاري إنجازها في ذلك الوقت.
- أكثر من 5.000 منشأة قاعدية موجهة للشبيبة والرياضة منها 80 ملعب و 160 قاعة متعددة الرياضات و 400 مسبح وأكثر من 200 نزل ودار شباب⁽¹⁾.

4- تقييم عام لمسيرة التنمية والإصلاحات في الجزائر:

إن إستراتيجية النمو الإقتصادي في الجزائر حاليا تتدرج على المستوى الداخلي يعكسه الدعم الذي تقدمه الدولة وتوليه لهذه العملية من خلال البرامج الطموحة المسطرة والمتمثلة في برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي (2001-2004)، والبرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009) والبرنامج الخماسي (2010-2014)، والملاحظ من خلال هذه المشاريع هي الجهود الكبيرة للدولة من أجل التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد، فقد خصصت لذلك غلafa ماليًا ضخما قدر بحوالي 286 مليار دولار والذي من شأنه تطوير الجهود التي شرع فيها منذ أكثر من 15 سنة في دعم التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد من أجل تغيير الأوضاع والنهوض بالمجتمع شيئا فشيئا نحو الأفضل وذلك بتطوير إمكانياته المادية والبشرية وإستغلالها أحسن إستغلال.

وبالنظر إلى الوضعية الإقتصادية التي سبقت تنفيذ مخطط دعم الإنعاش الإقتصادي وخاصة من ناحية معدلات النمو الإقتصادي، فإنه يمكن القول بأن هذا المخطط ساهم في إعادة الإنعاش إلى النشاط الإقتصادي، وجاء البرنامج التكميلي لدعم النمو ليوصل ما قد تم بدؤه في مخطط دعم الإنعاش الإقتصادي، حيث جاء بمخصصات مالية ضخمة كان الهدف من وراءها تغطية النقائص المسجلة ومواصلة وتيرة تحسين الأداء الإقتصادي بإستغلال الإنفراج المالي الذي عرفته الجزائر بعد إزدياد مداخلها من المحروقات.

إن مسار الإصلاحات الإقتصادية ما زال متواصلا ومستمرًا إلى يومنا هذا خاصة وأن الإقتصاد الوطني بدأ يعرف إنفتاحًا تدريجيا أمام المؤسسات الأجنبية والخواص، والذي بدوره يعبر عن عزيمة السلطات العمومية على الإدماج في الإقتصاد العالمي بفعالية وإستغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسات والإستفادة من الخبرات العالمية والمعارف والتطورات التكنولوجية الحاصلة في تكوين

¹ - برنامج التنمية الخماسي (2010-2014) منقولة عن الموقع:

<https://www.google.com/search?hl=fr&source=audrod>

تم التصفح يوم 2016/07/25 على الساعة: 12:45.

وتتمية الموارد البشرية المحلية من خلال إحتكاك الخبرات والكفاءات الوطنية والأجنبية ببعضها بعض وعقد دورات تكوينية في الخارج، لدعم الإقتصاد الوطني لكن لابد أن تدعم هذه الدورات التكوينية بسياسة تدريب وتنمية للموارد البشرية في المؤسسات المحلية الوطنية من أجل الحفاظ على مستوياتها الإيجابية وفي المقابل العمل الدائم والمستمر على تجديد هذه المعارف وتنميتها من خلال برامج ومخططات خاصة بذلك، ومع دعم إستقرار الإقتصاد الوطني سوف يحتاج البلد إلى التعجيل بالإصلاحات الهيكلية لإزالة العقبات أمام النمو والإستثمار وكذلك لخلق مناصب الشغل وتقليل نسبة البطالة ومنه تخفيض أعداد الفقراء.

رغم أن تنفيذ البرامج الإستثمارية (2001-2014) أدى إلى تحسين بعض المؤشرات الإقتصادية إلا أن هذا التحسن يبقى ظرفي لإرتباطه بعوامل خارجية وبالأخص قطاع المحروقات لأن الإقتصاد الجزائري ما زال يعتمد على قطاع المحروقات كمصدر أساسي ووحيد في التنمية وبذلك يظل النمو الإقتصادي تابعا للظروف والتقلبات السائدة على مستوى الأسواق الدولية.

من جانب ثاني فإن ما يميز النماذج التسييرية التي عرفتة المؤسسة الوطنية هو الغموض الذي سادها حول دور أهمية العنصر البشري فيها، إذا هي مجهودات قانونية وتشريعية عديدة بذلت في هذا الشأن لتوضيح هذا الدور ولإظهار أن العامل الجزائري لا تقتصر مهمته في تنفيذ العمل فحسب بل تتعداه لتشمل مشاركته في صنع القرارات بإعتبار أن المؤسسة الوطنية ملكا له، إلا أن هذه المجهودات باءت بالفشل نتيجة الطابع الإيديولوجي الذي غلب عليها مما مهّد لسيطرة نموذج بيروقراطي مفرط المركزية، حيث تأخذ القرارات مهما كانت بسيطة في أعلى قمة الهرم مما عطّل كل فرص المشاركة، بالإضافة إلى أن المشاركة التي تدعو إليها هذه القوانين والتشريعات هي مشاركة غير مباشرة، كما أن الممارسات العملية لعملية التسيير هي التي تحدد مكانة العمال داخل المؤسسة وليس القوانين والتشريعات القادمة من خارجها فالمشاركة غير المندمجة ضمن إستراتيجية عامة للمؤسسة وغير المتبوعة بممارسات تسييرية يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية وكذا إلى مشاكل كثيرة في العمل⁽¹⁾.

وإذا كانت الجزائر قد إهتمت بإصلاح الهياكل الأساسية للمؤسسات الصناعية وإهتمت بالواجب التنظيمية، فإن الإهتمام بإصلاح الهياكل الإدارية الجامدة من الإدارة فقط دون الإعتناء بالمحتوى

¹ - أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص230.

الإنساني، فهذا الإصلاح يعتبر قاصراً، ولن يؤدي بأي حال من الأحوال إلى الإصلاح الجذري المنشود.

وقد واجهت الإدارة الجزائرية عدة صعوبات تمثلت أساساً في عدم فهم العنصر الإنساني في خصائصه ومميزاته، وسلوكياته المتنوعة، فنقص التجربة في مجالي التكوين والتسيير كان عائقاً من عوائق التحكم في القيادة الإدارية وعقبة في سبيل تسيير القوى البشرية، بما يساير أهداف التنمية الوطنية⁽¹⁾.

فأداء وفعالية الإدارة مرتبطان أوثق ارتباط بمستوى مردودية العنصر البشري المكون لها فالموارد البشرية تعد الركيزة الأساسية للنهوض بالإدارة، وتأهيلها للاندماج في محيطها الاجتماعي والإقتصادي والمساهمة الفعّالة في رفع التحديات التي تفرضها التطورات العلمية المتسارعة والعولمة والتنافسية الدولية.

إن التحولات التي عرفت المؤسسة الجزائرية تضعنا أمام قضية محورية وهي أن مشكلة التنمية في الجزائر هي مشكلة إنسانية بالدرجة الأولى ولا تنحصر في كونها مشكلات تقنية وتنظيمية فقط، فالعنصر البشري يشكل حجر الأساس في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وبالتالي نجاح المشروع الإقتصادي والخطة التنموية ككل. ولعل أصعب ما يمكن مواجهته هو التعامل مع القيم الثقافية والمعايير الاجتماعية للفرد، خاصة مع سياسة الشراكة التي تبنتها الجزائر والتي تعتبر خطوة هامة في المجال التنموي لما تساهم به من نقل للتكنولوجيا والخبرات الفنية والمهنية وفي مقابل فإن هذه الشراكة قد تحمل معها قيم جديدة وثقافة وإيديولوجية الشريك الأجنبي الذي سيكون في مكان عمل واحد مع العامل الجزائري وبالتالي ستكون بينهم علاقات وتأثيرات متبادلة، لذا لابد من توعيته بضرورة الاستفادة فقد من الخبرة العلمية والفنية الأجنبية التي تستند إلى العقلانية وتحقيق الكفاءة الإقتصادية بما يخدم أهداف المشروع، وفي المقابل الحفاظ على الهوية والثقافة الوطنية والقيم والمبادئ الإسلامية والعادات الجزائرية الأصيلة.

زيادة على ما سبق وفي إطار إهتمام الدولة بمواردها البشرية وحرصها الشديد على تنميتها ورفع كفاءتها والإهتمام بها في جميع المجالات وإشباع حاجاتها وتشجيعها وتحفيزها حتى تحقق أهداف التنمية، فقد سنّت الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة (...) نظاماً جديداً للأجور والحوافز الجماعية

¹ - حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة)، مرجع سبق ذكره،

والفردية، الذي يعطي الأفضلية للعمال في مواقع الإنتاج...)، وهي تريد دفع جماعات العمال للإنتاج أكثر، وتحفيزها على العمل البناء حتى يتحقق هدف الإدارة وهدف الجماعات⁽¹⁾.

فتركيز الإصلاحات الاقتصادية على العنصر البشري وجعله من أولوياتها والإرتقاء به وتأهيله ليكون قادراً على الصمود في وجه التحديات ومغالبتها ومتفتح على المحيط الخارجي ومزود بما يلزم من المعارف والمهارات للمساهمة بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتأدية واجبه الإقتصادي والحضاري كرأس مال إجتماعي له دور كبير في إنجاح هذه الإصلاحات وبالتالي سوف يكون له الأثر الإيجابي في تحقيق الأهداف وتنمية المجتمع، فيجب إذن على المؤسسات إثبات قدرتها وتحديد مكانتها في السوق من خلال رفع مردوديتها وتحقيق أهدافها وذلك بتركيزها على كل العناصر التي من شأنها تحقيق هذه الأهداف.

وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر كانت تهدف من خلال تبني هذه الإصلاحات المتعاقبة إلى تمكين الإقتصاد الجزائري من مسايرة التغيرات والمستجدات التي أفرزتها البيئة المحلية والدولية ومواكبتها، وكذلك إدماج الإقتصاد الجزائري في الإقتصاد العالمي مما يفرض ترشيد الجهود المؤدية إلى تحقيق هذا الإدماج بما يضمن زيادة الإنتاج والاستثمار الكلي.

إنطلاقاً مما سبق وحتى تستطيع الدولة تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والتنموية بصفة عامة، مواكبة التطورات الحاصلة والإندماج في إقتصاد السوق فهناك مجموعة من التحديات المفروضة على المؤسسة الوطنية وعلى المجتمع بصفة هامة منها ما يلي:

- من المهم وضع مخططات تنموية تتماشى وإحتياجات المجتمع لكن الأهم من ذلك هو ضرورة مراقبة تنفيذ هذه المخططات، فالرقابة شرط ضروري للوصول إلى الأهداف المطلوبة في الآجال المحددة وهذا ما يمكن أن يفسر حالات العجز في تنفيذ المشاريع التنموية إذ أن عدد محدود من المشاريع يتم تنفيذه في حين يبقى العدد الأكبر ليضاف إلى الخطط اللاحقة وبالتالي فالنتائج المحصل عليها تبتعد عن مؤشرات الخطة المرسومة.

- من جانب آخر لابد من دراسة مسألة تقييم الإستثمارات فمن بين أسباب عدم نجاح المشاريع التنموية هو عدم القيام بعملية تقييمية على أسس علمية سليمة لهذه المشاريع والإستثمارات فهذه الأخيرة لابد أن تتماشى أو تتناسب والإمكانات المادية المتاحة للدولة حتى لا تشكل عبئاً فيما بعد، وبالتالي يؤدي إلى فشل المخططات وهدر الموارد المالية والطبيعة والبشرية للمجتمع.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 167.

• إن إستراتيجية التنمية لا تكمن في الإعتماد على مؤشرات كمية بحتة أو تغييرات في الجوانب المادية للمجتمع بقدر ما تكمن في إستحداث تغييرات جذرية وإيجابية في البنية الإجتماعية بما فيها من أنساق وقيم إجتماعية والتي تسيطر بالدرجة الأولى على تفكير ونمط حياة أفراد المجتمع، ففي هذا الإطار نجد أن "ماكلياند D.Maclelland" (*) مثلاً ، يذهب إلى أن هناك متغيرات سيكولوجية معينة تساهم في تحقيق التنمية الشاملة بكل أبعادها ومكوناتها، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية نشاطات الأفراد في المجتمع، وتتشكل هذه المتغيرات من مصادر عديدة أهمها: المعتقدات والقيم وذلك من خلال حركة الإصلاح الديني وتغيير الإتجاهات والقيم والمعايير التقليدية وهذا يعد مطلباً رئيسياً من متطلبات التعجيل بالتنمية⁽¹⁾.

من خلال هذا " فما كلياند " قد ركز على ضرورة تغيير إتجاهات الأفراد وثقافتهم وقيمهم وإعتبارها معايير تقليدية بمثابة العائق أمام تحقيق التنمية في المجتمعات النامية، لذلك من الضروري أن تتبنى هذه المجتمعات نماذج ثقافية وإتجاهات جديدة من شأنها أن تساهم في زيادة فعالية نشاطات الأفراد وبالتالي خلق متغيرات سيكولوجية معينة تساهم في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتتماشى وطبيعة البنى الإجتماعية والثقافية السائدة في تلك المجتمعات، ومنه لا بد من محاربة تحكم العادات والتقاليد الموروثة والتي تمجد الماضي بكل سلبياته وفي المقابل ضرورة تنمية القدرات العقلية والجسدية للأفراد، وبذلك يمكن تحقيق التجديد الثقافي بعد الخروج من الوضع التقليدي، ولا بد لذلك من مجهودات كبيرة وإمكانات بشرية ومادية معتبرة إضافة إلى قيادة كفأة وواعية لمتطلبات وحاجات أفراد المجتمع.

○ لذلك فإنه قبل إستحداث الوسائل المادية ووضع المشاريع التنموية لا بد أولاً من تغيير في الذهنات والتصرفات والسلوكات لكل أعضاء التنظيم بل والمجتمع بصفة عامة ومنه الإنتقال كذلك من أساليب التسيير التقليدية إلى أساليب تدعو إلى مستوى عالٍ من المشاركة في وضع المخططات وتنفيذ المشاريع وإتخاذ القرارات وتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن بينهم.

*- يعتبر من بين أهم علماء النفس الذين عالجوا قضية التنمية من منظور سيكولوجي وذلك من خلال دراسته الشهيرة "مجتمع الإنجاز".

¹- كمال التابعي : الإتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، ط1، دار المعارف، بيروت، لبنان، 1985، ص132.

○ ضرورة وجود نظام للحوافز لتشجيع العاملين ودفعهم للمزيد من العمل وبذل الجهد والإخلاص في العمل والإبتكار، فالحوافز سواء المادية أو المعنوية تساهم في تفجير طاقات وقدرات العاملين من خلال إشباع حاجاتهم المتنوعة وبالأخص شعورهم بالتقدير والإحترام.

○ مازال الإقتصاد الجزائري يعتمد على قطاع المحروقات كمصدر رئيسي للإيرادات العامة للدولة وبالتالي فإن أي مشروع أو مخطط تنموي يكون خاضعاً لتقلبات أسعار المحروقات، لذلك لابد من البحث عن بدائل أخرى ومصادر أخرى للتمويل، والإستثمار أكثر في الموارد البشرية خاصة وأن الجزائر بلد غني بالموارد الطبيعية والبشرية الهامة.

○ العمل على التنمية المستمرة للموارد البشرية من خلال إتباع آليات وأساليب حديثة في ذلك بالإعتماد على نقطة مهمة وهي مسألة التكوين الدائم للعمال وتنمية مهاراتهم.

الخلاصة:

في الأخير يمكن القول أنه يجب النظر بموضوعية وواقعية فيما يخص مخططات الإصلاح والبرامج الإستثمارية العمومية والمجهودات الكبيرة التي قدمتها الدولة في هذا الشأن والتي حتى وإن لم تحقق عائداً إقتصادياً مرتفعاً إلا أنها حملت معها عائد إجماعي بدأت تظهر نتائجه من خلال التحسن الكبير في مؤشرات التنمية الإجتماعية : من توفير لمناصب الشغل وتقليل نسبة البطالة وتحسين المستويات التعليمية والصحية للأفراد، وتوفير السكنات وتوفير كل الوسائل والمرافق الضرورية لحياة مريحة وآمنة ومنه تحسين المستوى المعيشي للأفراد...إلخ.

فمن خلال كل هذه الإصلاحات والمشاريع الإستثمارية والتنموية، يظهر الدور الكبير والفعال للدولة الجزائرية وإصرارها على التقدم والرقي الحضاري وتحقيق الأفضل في جميع المجالات وذلك بإستثمار كل الإمكانيات والموارد المتوفرة وخاصة الموارد البشرية بتشجيع روح المبادرة لديهم، فالموارد البشرية تمثل أهم عنصر في البناء الحضاري للمجتمعات البشرية لأن الإنسان أساس التنمية وهو أهم مصادر الطاقة الوطنية المتجددة ورأسمالها الحقيقي، لذلك لابد أن يحظى هذا المورد بالإهتمام اللازم ويجب أن يكون أساس كل تغيير ومصدر كل إصلاح سواء إجماعي إقتصادي، ثقافي أو تنموي.

الفصل الرابع

أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

تمهيد:

كثر الحديث والإهتمام في الآونة الأخيرة بتنمية الموارد البشرية، والتي يعتبر الفرد مركز إهتمامها ومحور دراستها بإعتباره يمثل الوسيلة والهدف في الوقت نفسه، فالموارد البشرية هي العنصر الفعّال والمحرك الأساسي للتنمية، وقد فرض هذا المورد نفسه في الخطاب الإقتصادي والسياسي على مستوى العالم بأسره خاصة منذ التسعينات من القرن العشرين أين لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دوراً فعّالاً وبارزاً في نشر هذا المفهوم والإهتمام به من قبل جميع الدول والمجتمعات التي ترمي إلى تحقيق التنمية الشاملة إنطلاقاً من إهتمامها بهذا العنصر الحيوي والفعّال.

- أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية الثروة الحقيقية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها إلاّ أنهما بدون العنصر البشري الكفئ والمدرّب والمعدّ إعداداً جيّداً لن يكون لها قيمة وذلك لأن الموارد البشرية هي المحرك والمسير الأساسي للموارد المادية والطبيعية وهي القادرة على تسخيرها وإستخدامها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الإختراع والإبتكار والتطوير يمكن أن يعوض ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية.

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم وظائف المؤسسات، وإزداد الإدراك أنه بدورها لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجم نشاطها أن تتجح بدون قوى عاملة مؤهلة لأداء المهام اللازمة لها لتحقيق التنافس المطلوب ليس فقط من أجل البقاء ولكن بغرض التقدم والتوسع أكثر فأكثر فثروة المؤسسة الحقيقية تكمن أساساً فيما تملكه من قدرات وإمكانيات بشرية، الأمر الذي يدفعها إلى وضع مسألة الحفاظ على هذه الموارد والعمل المستمر على تنميتها وزيادة معارفها وقدراتها وإمكانياتها في مقدمة أولوياتها. وذلك بإعتبار الموارد البشرية المؤهلة من أهم العوامل التي تساهم في الإسراع في تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع، حيث أن بناء قوى عاملة تتميز بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يعد أمراً ضرورياً لمواجهة التحديات في ظل زيادة تأثير السوق العالمية، ومنه يقع على عاتق مسيري المؤسسات مسؤولية كبيرة لإيجاد طرق مبتكرة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاية الإقتصادية بالإعتماد على الموارد البشرية في المؤسسة.

ولقد إتسع مفهوم تنمية الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية...، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى جميع هذه الوظائف وأخرى بشيء من التفصيل حتى نستطيع الإلمام بهذا الموضوع أكثر، ومعرفة كل المراحل والخطوات التي تقوم عليها عملية تنمية الموارد البشرية وذلك كما يلي:

أولاً/ تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيراً على إنتاجيتها، إن تنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في كل المؤسسة حيث تهدف إلى تعزيز وتطوير القدرات البشرية سواء التنظيمية أو الإنتاجية حتى تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المؤسسة، فهدف كل مؤسسة هو الحصول على أكفأ الموارد البشرية وأكثرها خبرة وقدرة على تسيير شؤونها، لكن من جانب آخر تقع على عاتق المؤسسة مسؤولية الحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها وتسييرها والإستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال مجموعة من المبادئ والأسس التي تساعد على ذلك والتي تبدأ بالتخطيط للموارد البشرية ثم الإختيار والتدريب والحوافز وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

وتعد وظيفة التخطيط الوظيفية الأولى للإدارة والتي تسبق باقي الوظائف وتقوم على عملية الإختيار من بين البدائل، وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) إلا في وجود التخطيط، فالمدير عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة عليها، إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتماشى مع الخطط الموضوعة ويتضمن التخطيط إختيار وتحديد أهداف المؤسسة وأهداف الإدارة والأقسام الفرعية والرئيسية وبرامج العمل والتنسيق والربط بين هذه الأهداف وتحديد وسائل وأساليب تنفيذها، لذلك لابد من الإعداد المسبق للأهداف والأغراض الخاصة بالمؤسسة، ومنه لابد أن يأخذ التخطيط الجيد في الحسبان الظروف المستقبلية للفترة التي يغطيها وتحديد وسائل العمل المناسبة بما يضمن تحقيق هذه الأهداف⁽¹⁾.

على صعيد المؤسسة يفهم التخطيط على أنه مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته وإختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء، إذ يُعرّف التخطيط من هذه الزاوية على أنه عبارة عن عملية إتخاذ القرارات الهادفة إلى:

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو تحف: تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص337.

- ❖ تحديد وإختيار الأهداف التي تخدم مصالح المؤسسات.
- ❖ تحديد وإختيار الإستراتيجيات التي تكفل متابعة الأهداف ووضعها موضع التنفيذ.
- ❖ تحديد وإختيار القواعد والأصول الإدارية بما فيها أدوات وتقنيات الرقابة للتأكد من أن الأهداف الموضوعية قد أعطت النتائج المرغوبة⁽¹⁾.

وبما أن الموارد البشرية تعتبر جزء أساسي من أجزاء المؤسسة والمحرك الأساسي لنشاطاتها فقد أُدرج هذا المورد ضمن الخطط التنموية للمؤسسة وكان في صدارة إهتماماتها وهو ما يعرف بتخطيط الموارد البشرية أي تمكين المؤسسة من الحصول على الأعداد والنوعيات اللازمة من الموارد البشرية وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.

1- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

بالرغم من تعدد مفاهيم ومدلولات تخطيط الموارد البشرية وتعريفاته المختلفة، إلا أن هدف تخطيط الموارد البشرية يبقى واحد وأساسياً، ألا وهو الإستخدام الأمثل والفعال للأفراد بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسات، من هنا يعرف التخطيط على أنه: "محاولة لتحديد إحتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في أقل تقدير وبإختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة"⁽²⁾.

ويذهب البعض الآخر إلى أن التخطيط لتنمية الموارد البشرية هو عبارة عن عملية تقدير مستقبلية تتميز بداية بوضع الأهداف المتوقعة لعملية تنمية الموارد البشرية، ثم إعداد الخطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتوفير الوسائل المادية والبشرية والمالية اللازمة لتحقيق هذه الخطة⁽³⁾.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أنه يجب على كل مؤسسة أن تقوم بإعداد خطة منظمة ومدروسة مسبقاً لإحتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية اللازمة سواء من ناحية العدد أو التخصص المطلوب، وهي بذلك تسهل عليها مجموعة أخرى من العمليات مثل: التوظيف الإختيار، التكوين... إلخ. وفي المقابل لابد أن توفر كل الظروف المادية والبشرية اللازمة لنجاح هذه العملية بما يحقق الحصول على قوة عمل مؤهلة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

¹ - سعيد بن يمينه : تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص54.

² - يوسف أبو الحاج : إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص57.

³ - لعل بوكميش : مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص79.

وبذلك فتخطيط الموارد البشرية يسعى إلى تقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث تخصصاتها ومواصفاتها وأعدادها ولا يمكنه القيام بذلك إلا بعد معرفة طبيعة وماهية الوظائف والأعمال داخل المؤسسة وحجم مهامها ومسؤولياتها ونوعية مخاطرها... إلخ التي يوفرها له تحليل العمل، حيث وفي ضوء هذه المعلومات، يتمكن التخطيط من تقدير حاجة الوظائف من الأفراد من حيث عددهم ونوعيتهم⁽¹⁾.

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية منتظمة تقوم على التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وهذا بعد دراسة الظروف العامة المحيطة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية متكررة لأنها تدوم لفترة زمنية محدودة بحسب نوعية النقائص والإحتياجات التي تعاني منها المؤسسة في تلك الفترة وكذلك الفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل، وإذا قام تخطيط الموارد البشرية على هذه المبادئ فهو بذلك يعمل على تنمية الموارد البشرية من خلال وضعهم في المكان المناسب لقدراتهم وإمكاناتهم وميولاتهم ودمجهم بطريقة صحيحة في عمليات الإنتاج والتنمية.

من خلال ما سبق فتخطيط الموارد البشرية يساعد المؤسسة على ما يلي:

- 1- تحديد وتخطيط الإحتياجات المستقبلية من حيث الكم والنوع.
- 2- يساهم في زيادة العائد على الإستثمارات ويخفض التكلفة عن طريق الإستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- 3- تهيئة المناخ لمواجهة التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- 4- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالترتيب والتطوير.
- 5- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف المؤسسة والفرد في آن واحد دون تعارض⁽²⁾.
- ومن فوائد تخطيط الموارد البشرية كذلك أنها تتيح الفرصة للمؤسسة لـ:
- 6- لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يلي:
- 7- ما هو العمل المطلوب؟
- 8- وبواسطة من سيتم إنجازه؟

¹ - عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² - يوسف أبو الحجاج : مرجع سبق ذكره، ص 59.

9- وبأي المعايير سيتم إنجازه؟

7- مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالإحتياجات، والإختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتنظيم العمل والحوافز والمكافآت في شكل بنود توضح مدى قبولها وفعاليتها.

8- مراجعة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.

9- التأكد من مدى الإستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.

10- الحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل، حتى تصل إلى الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية مع ضمان فاعليتهم وتحقيق رضاهم⁽¹⁾.

بإختصار إذاً يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحديد الدقيق لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، وهو عمل شمولي ومتكامل يمس جوانب مهمة ومتعددة في أنشطة الموارد البشرية خاصة في مجالات: الإستقطاب، الإختيار، التعيين والتدريب... إلخ، ومن خلال هذه العملية فإن المؤسسة ترمي إلى الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية وبالتالي تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية، ومن جانب آخر فهي تحرص على تلبية حاجات أفرادها وتحقيق رضاهم حتى تضمن مستوى أعلى من الفاعلية والأداء والولاء لهذه المؤسسة.

2- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار والتي تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية وهما: المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

1- المؤثرات الداخلية:

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة حالياً ومستقبلاً ومن أهم تلك العوامل نذكر ما يلي:

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

¹ - محمد نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص 133.

ب- **الوضع المالي:** والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل: إستقطاب الكفاءات وإبقائها وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... إلخ.

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

د- **حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته⁽¹⁾.

2- المؤثرات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي مؤسسة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

أ- **عوامل إقتصادية:** تتأثر المؤسسات أو الشركات بالأوضاع الإقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الإقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للإختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

ب- **سياسة العمالة:** وتتضمن سياسة العمالة التشريعات القانونية التي تضعها الحكومات مثل: قوانين العمل وقوانين النقابات العمالية ووضع حد أدنى للأجور... إلخ.

ج- **عوامل تقنية:** يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها وأثر كل ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

د- **أوضاع سوق العمل:** ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الإحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

هـ- **عوامل تنافسية:** ويعني هذا أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات أو المؤسسات تصبح حاجة الشركة أو المؤسسة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

و- **العوامل الاجتماعية والسكانية:** ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجية وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز⁽¹⁾.

¹ - يوسف أبو الحجاج : مرجع سبق ذكره، ص 60.

معنى هذا أنه يجب على كل مؤسسة أن تكون على دراية كاملة بالأوضاع السائدة سواء الداخلية أو الخارجية والتي من شأنها أن تؤثر على تخطيطها لمواردها البشرية وعلى تحقيقها لأهدافها فالمؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر البيئة سواء الداخلية والتمثلة في: أوضاعها المالية، إمكانياتها وإحتياجاتها البشرية، قدراتها وإمكانياتها الإدارية، إستقرارها الداخلي، أو العناصر الخارجية مثل: الأوضاع الإقتصادية العامة، أوضاع المنافسين، ظروف سوق العمل، مستويات التكنولوجيا المطبقة، وكذلك الظروف الثقافية والسياسية والاجتماعية، فالتغيرات التكنولوجية المستمرة مثلاً، تتطلب تغيرات نوعية وكمية في الموارد البشرية لأن التحديات التنافسية السائدة تتطلب تدبير عمالة مناسبة قادرة على مواجهة التغيرات وبالتالي فإن الأوضاع المحيطة بالمؤسسة قد تكون عوامل إيجابية تساعد على تحقيق النجاح والإستمرار في العمل، وقد تشكل عائقاً أمام هذا النجاح، لذا فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل المحيطة بها ومحاولتها التكيف معها.

فعلى المؤسسة إذاً أن تتنبأ بالتغيرات البيئية المحتملة، وأن تأخذها بعين الإعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية وبالتالي التخطيط الفعّال لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات ومواجهتها بما يخدم أهداف المؤسسة.

من خلال هذا يمكن القول بأنه لا بد أن تحدد كل النقاط الواجب مراعاتها عند القيام بهذه العملية مسبقاً ويجب أن تحدد إحتياجات المؤسسة بدقة، لذلك لا بد أن تتظافر الجهود من أجل إنجاح هذه العملية، حيث تقوم كل الأقسام والإدارات بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالعدد أو التخصص، فحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة يضمن القيام بالأنشطة على أكمل وجه وبأقل تكلفة ومنه يتحدد هدف التخطيط وتوضح الصورة أمام القائمين بهذه العملية وبالتالي فتخطيط الموارد البشرية هو تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية وهو جزء لا يتجزأ من التخطيط الكلي للمؤسسة.

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم مكونات المؤسسة، لذلك يقع على عاتقها مسؤولية إدارة وتنمية هذا العنصر والحفاظ عليه أو تزويد المؤسسة بما تحتاجه من موارد بشرية ذات إمكانيات ومؤهلات عالية، ومن هنا تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية والتي يمكن إيجازها في العناصر التالية:

¹- يوسف أبو الحجاج : مرجع سبق ذكره، ص ص60، 61.

- 1- يساعد على منع إرتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروعات؛
 - 2- يساعد على التخلص من فائض العمالة إن وجدت أو سد العجز إذا كان موجوداً؛
 - 3- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية؛
 - 4- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم الخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل⁽¹⁾؛
 - 5- تحسين توزيع وإستخدام الموارد البشرية في المؤسسة، وهذه الأهمية تؤكدتها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية وهذه الحقائق هي:
 - 6- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبعه من إغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في مهارات ومستوى معارفها مما يتطلب إستخدام التخطيط المعرفي لنوعية الموارد البشرية.
 - 7- زيادة عدد المؤسسات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.
 - 8- إنتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن عديدة وبمهارات مختلفة.
 - 9- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المؤسسات إستخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة وتنمية الموارد البشرية بما يتلائم مع هذا التقدم.
 - 10- إعادة هيكلة المؤسسات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المؤسسة.
 - 11- ميل المؤسسات إلى العولمة مما يتطلب إنتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.
- إستناداً إلى ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلاً متخصصاً داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولاً، وضمن الأنشطة التخطيطية في المؤسسة ثانياً، مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية⁽²⁾.
- يمكن القول من خلال ما سبق أن الأهمية الكبرى لتخطيط الموارد البشرية تتمثل في ترشيد إستخدام الموارد البشرية من خلال التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة ومنه إتخاذ

¹- يوسف أبو الحجاج : مرجع سبق ذكره، ص58.

²- نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص ص، 29، 30

التدابير اللازمة والتي تظهر من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإرادة المؤسسة مثل: النقل والترقية والتدريب والإستغناء (تسريح العمل أو إحالتهم على التقاعد)...إلخ، كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية تسهل مجموعة من العمليات الأخرى مثل: التوظيف، تقسيم العمل، تحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل.

4- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

إن التخطيط لتنمية الموارد البشرية هو عبارة عن عملية تقدير مستقبلية، تتميز بداية بوضع الأهداف المتوقعة لعملية تنمية الموارد البشرية، ثم إعداد الخطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وتوفير الوسائل المادية والبشرية والمالية اللازمة لتحقيق هذه الخطة، ويسعى التخطيط لتنمية الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كما يلي:

- 1- زيادة الموائمة بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.
- 2- تطوير الروابط والقنوات بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.
- 3- إعتناء إطار شمولي ذو أبعاد إقتصادية واجتماعية وثقافية في التخطيط لتنمية الموارد البشرية، لتحقيق التوازن بين متطلبات الفرد وحاجاته في ضوء ميوله وقدراته من ناحية وبين الحاجات المجتمعية من ناحية أخرى، في البرامج التي توفرها مصادر العرض من القوى العاملة.
- 4- توفير الأطر اللازمة للتنسيق بين الجهات المعنية بتنمية الموارد البشرية.
- 5- تطوير وضع المرأة ودورها في الجوانب والعناصر المختلفة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية⁽¹⁾.
- 6- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الإستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
- 7- التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات على المشاكل التي تحد من الإستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- 8- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة في المؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.
- 9- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة داخل المؤسسة⁽²⁾.

¹ - لعل بوكميش : مرجع سبق ذكره، ص ص، 79، 80.

² - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص ص، 132، 133.

إن التخطيط الفعّال للموارد البشرية لابد أن يركز على تنمية الموارد البشرية وزيادة مهاراتها وكفاءاتها كأسلوب للإستخدام الأمثل لهذه الموارد، ويمكن القول أن الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية يتمثل في الحصول على الأعداد اللازمة والأنواع المناسبة من الموظفين والعمل على المحافظة على طاقات العاملين وإستثمارها لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، والتكيف مع الظروف السائدة والمستجدات الطارئة، والتنبؤ بكل ما من شأنه أن يؤثر على إستقرارها ومكانتها، وفي المقابل مواكبة كل التطورات العلمية والتكنولوجية التي تساعد المؤسسة على رفع مستواها وتحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها في السوق المحلية والدولية.

وحتى يؤدي التخطيط دوره بشكل فعّال في مجال تنمية الموارد البشرية فعليه أن يتميز بما يلي:
أ/ أن يكون التخطيط عملية مفتوحة: ذلك لأنّ تخطيط وتنمية الموارد البشرية تتأثر بتفاعل العناصر البيئية المحيطة، فأحياناً تترك البيئة بصمات واضحة في تنمية وتطوير الموارد البشرية فالتوجهات السياسية والظروف الإقتصادية والاجتماعية والتركيبية السكانية كلها ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية.

ب/ تخطيط الموارد البشرية عملية متطورة ومستمرة: حيث أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يكون عملية متطورة بإستمرار، وذلك لكي تتلائم مع المتغيرات الجديدة، ولتحقيق ذلك فإنه لابد من إجراء عمليات المراجعة والتقييم المستمر لخطط وبرامج تنمية الموارد البشرية.

ج/ تخطيط الموارد البشرية هو إستجابة للتطورات الجديدة: حيث أن مطابقة خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية للواقع المحلي وإشباع الحاجات الجديدة في المجتمع تعتبر من مقومات نجاح هذه الخطط فنجاح خطة الموارد البشرية وتنميتها يعتمد على مقدار تحقيقها لرغبات وطموحات الأفراد⁽¹⁾.

5- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية إحدى أهم موارد المؤسسة، لذلك يجب عليها إدارتها وتنميتها والتخطيط لها بعناية ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الفعّال للموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تهتم هذه العملية بالحصول على الأشخاص المناسبين وذلك بعد الأخذ بمتطلبات كل وظيفة، وتمر عملية التخطيط للموارد البشرية بمجموعة من المراحل المتعاقبة والمتسلسلة وهي كما يلي:

¹ - لعلى بوكميش : مرجع سبق ذكره، ص 80.

أ/ **التحليل:** ويركز على تحليل مخزون المؤسسة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام أي التركيبية الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المؤسسة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

ب/ **تقدير الطلب على القوى العاملة:** أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة، والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الإقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، وإحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.

ت/ **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، أو ما يشار إليه بعرض قوى العمل، حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية، وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة، ويمكن للدراسات المتخصصة تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها ومهاراتها، وتُعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين والعاملين بأجر، أو عاطلين رغم العمل والخارجين عن قوى العمل كالسجناء والمرضى والأطفال والعجزة⁽¹⁾.

ث/ **مقارنة إحتياجات المؤسسة المستقبلية (الطلب على القوى العاملة) مع العرض المتوقع من القوى العاملة:** تتم هنا مقارنة طلب المؤسسة على القوى العاملة مع العرض المتوقع لهذه القوى العاملة وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم إتخاذ سلسلة من القرارات والسياسات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة، فإذا كان الطلب أكبر من العرض فإن المؤسسة تلجأ لسد النقص من القوى العاملة عن طريق التوظيف، التسريح، الإحالة على التقاعد، تخفيض ساعات العمل، النقل... إلخ:

ج/ **وضع الأهداف:** تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط، والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المؤسسة هي التوسع المستقبلي، فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المؤسسة هو تحقيق الإستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المؤسسة.

د/ **تنفيذ الخطة:** وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالإستقطاب والتعيين والتقاعد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

¹ - نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص ص، 30، 31.

و/ تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة: لا ينتهي عمل دائرة شؤون العاملين بوضع خطة تدبير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة والمطلوب منها، إذ لا بد من متابعة وتقييم الخطة والتخطيط بكافة أبعاده هو عمل مستقبلي يحمل الكثير من المفاجآت لا بد من التنبأ بها أو القدرة على التعامل معها.

إن هذه المراحل والخطوات تتعدد وتتنوع وفقاً لأهمية تخطيط الموارد البشرية في كل مؤسسة ومدى شمولية هذه العملية وعلاقتها بالتخطيط العام، ورغم الاختلافات الموجودة بين الكتاب في تحديد هذه المراحل، إلا أنه هناك إتفاق على بعض المسائل الواجب توفرها في هذه العملية ومن بينها أنه لا بد أن يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وأن يعتمد ذلك على حالة المؤسسة وموصفاتها وكل ما يميزها سواء في الماضي أو الحاضر أو التوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، حيث يمكن في ضوء ذلك رسم الأهداف التي ينبغي تحقيقها ضمن الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحدد نقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة لها وتتطلق من ذلك في التخطيط لمواردها البشرية وفق مراحل مدروسة ومضبوطة وواضحة.

ثانياً/ توظيف الموارد البشرية:

تسعى كل المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها إلى تحقيق النجاح والإستقرار والحفاظ على مكانتها في السوق، ومجابهة كل التحديات التي تواجهها، لذلك فهي تعمل جاهداً على الحصول على أفضل الموارد البشرية وأكثرها كفاءةً وقدرةً على العمل والإنجاز والإبداع حيث تنتهج لأجل ذلك مجموعة من البرامج والسياسات، وأهمها سياسة التوظيف التي تعتبر من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهلات العالية التي تحتاجها المؤسسة وإختيار اليد العاملة المناسبة ووضعها في المكان الذي يتناسب وقدراتها الفكرية والمهنية وجعلها تندمج داخل المؤسسة بفعالية من خلال الإهتمام بمصالحها ومشاكلها وتنمية شعورها بالإنتماء لتحقيق أهدافها وأهداف العمل.

فعملية التوظيف هي الخطوة الأولى والأساسية للحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتتحدد جودة هذه العملية ونجاحها بمدى التوافق الموجود بين الموظف وحاجات المؤسسة الآنية

والمستقبلية⁽¹⁾. لذلك لابد أن تتبع عملية التوظيف بالوصف الواقعي والدقيق للمناصب المراد شغلها إضافة إلى تحديد مواصفات الموارد البشرية المطلوبة والتي تتوافق في تخصصاتها وإمكاناتها وأعدادها مع هذه المناصب.

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة والتي من خلالها تتمكن هذه الأخيرة من إكتساب الموارد البشرية المطلوبة لتلبية حاجاتها.

ويمكن تعريف التوظيف على أنه : « الدخول التعاقدى لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة ومن بين هذه الشروط العدل في حاجات المؤسسة من الموظفين وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية، مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة»⁽²⁾.

ونجد كذلك أن التوظيف هو: « تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كمًا وكيفًا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برامج المؤسسة وتحقيق أهدافها وتصلح مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة». ويعرّف كذلك على أنه: « عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الإختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم إستحداثه»⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التوظيف هو النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة وعند القيام بعملية التوظيف لابد أن نأخذ بعين الاعتبار حاجات المؤسسة وتوجهاتها وغاياتها وأهدافها لأن التوظيف لا يعني فقط شغل المناصب الشاغرة وإنما يعني البحث عن الموارد البشرية القادرة على العمل وأداء الوظائف والتي تتلائم إمكانياتها وقدراتها مع متطلبات الوظيفة والمؤسسة.

لذلك لابد أن يخضع التوظيف إلى قواعد موضوعية وعلمية سليمة وإلاّ تعرضت المؤسسة إلى الخلل المؤكد لأنه حين يلجأ المشرفون إلى الطرق غير الشرعية وغير القانونية كالمعرفة والمحابة وإلى إستعمال الأساليب البيروقراطية فهذا من شأنه أن يقصي الكفاءات ويعطل بالضرورة أداء المؤسسة

¹ - Jean-Marie peretti : **Gestion des ressources humaines**, 15^{eme} édition, vuibert, 2008, p 64.

² - سعيد بن يمينه: مرجع سبق ذكره، ص62.

³ - Jean Guyot/ **Le recrutement Méthodique du personnel**, édition l'entreprise Moderne, Paris, 1979 , p, p 17-18.

فينبغي إذاً أن تحدد بكل وضوح ودقة النهج والأسلوب الذي تتبعه وأن تحدد أهدافها الإجرائية والقواعد والمبادئ التي تضبط عملية الإنتقاء والتوظيف⁽¹⁾.

ومنه فعملية التوظيف تلعب دوراً رئيسياً في أي مؤسسة تسعى إلى الحصول على أفضل الكفاءات وتظهر أهمية التوظيف أكثر من خلال الدور الفعّال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم هدفها الأساسي على السعي إلى توفير أفضل الكفاءات والمؤهلات⁽²⁾. كما يكتسي التوظيف أهمية أخرى تتمثل في تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفرادها وتدريبهم وتعيينهم في الوظائف الملائمة لهم بقصد الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاءة وإقتصاد في الزمن والتكاليف، وكذلك تحديد الأجور والمرتبات المناسبة ووضع نظم العلاوات والترقيات، كي يشعر العمال بالأمان والاستقرار ويركزوا جهودهم في العمل أكثر⁽³⁾.

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة على الإطلاق وهو المسؤول عن كل نشاطاتها من تنظيم وتسيير وإنتاج... إلخ، ومن خلال هذا تظهر أهمية توظيف الموارد البشرية وحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الأفراد المناسبين والذين تتوفر فيهم الشروط والمواصفات اللازمة ومن خلال هذا تصل المؤسسة إلى مستوى الرضا الأمثل للموارد البشرية وتحقق الإستقرار في الوظائف كما أن التوظيف الجيد يؤدي إلى التقليل قدر الإمكان في التكاليف وتحقق الإنتاجية من الناحية الكمية والنوعية.

وللتذكير فإن سياسة التوظيف ينبغي أن تكون مدرجة بكيفية محكمة في السياسة العامة للمؤسسة بحيث تتجاوب مع المتطلبات التالية:

- إستمرارية المؤسسة.
- تنمية المؤسسة لقدرتها التنافسية الداخلية والخارجية والمحافظة عليها.
- البحث عن معادلة تضمن أعلى درجات إدماج المستخدمين في محيط وثقافة المؤسسة بحيث يستطيعون التطور مهنيًا لضمان مناصب عملهم وتطويرها والتطور معها⁽⁴⁾.

¹ - محمد مسلم: مرجع سبق ذكره، ص112.

² - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65.

³ - سعيد بن يمينه: مرجع سبق ذكره، ص62.

⁴ - محمد مسلم : مرجع سبق ذكره، ص113.

إن عملية التوظيف إذاً تعتبر وسيلة هامة في تنمية وتسيير الموارد البشرية لأنها تنظم اليد العاملة داخل المؤسسة حسب إمكانياتها وقدراتها وحسب متطلبات الوظيفة والمنصب، كما أن الاختيار الصائب للأفراد يحقق النجاح والاستقرار داخل المؤسسة وهذا هو الهدف الذي تسعى إليه عملية التوظيف.

ولا تكتمل عملية التوظيف إلا بتطبيق مجموعة من الأنشطة والتي تعتبر مراحل أساسية في هذه العملية وتتمثل هذه المراحل في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

1- الاستقطاب:

بعد تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، من حيث العدد والنوعية تبدأ مرحلة تدبير هذه الإحتياجات عن طريق محاولة الحصول على الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمال اللازمين لإستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها، وهذه العملية تعرف بـ "الاستقطاب".
وقد إحتل هذا النشاط مكانة وأهمية بارزة مع مطلع عام 2004 في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنه يعد الوسيلة الوحيدة لترغيب وتحفيز المهارات البشرية للتقدم للمؤسسة وطلب العمل بها⁽¹⁾.

ويمكن تعريف إستقطاب الموارد البشرية على أنه: «عملية إكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على إستلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، ولكي يكون الإستقطاب فعلاً لا بد من وضع إستراتيجية له كونه يمثل شكلاً من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المؤسسات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضاً في البحث وجذب وإستقطاب الأفراد الأكفاء، إضافة إلى أن المؤسسة وإدارة الموارد البشرية خاصة تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات إستقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حالياً ومستقبلاً»⁽²⁾.

يمكننا تعريف الإستقطاب إذاً على أنه العملية التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف من خلالها إلى جذب العدد والنوع المناسب من الموارد البشرية لشغل المناصب الشاغرة.

¹ - عمر وصيفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 275.

² - نوري منير : مرجع سبق ذكره، ص 47.

ويصعب تحقيق النجاح في إستقطاب الموارد البشرية إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض، فلا بد إذاً قبل القيام بهذه العملية أن تقوم المؤسسة بتوصيف الوظائف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الإستقطاب.

وتوصيف الوظيفة هو بيان شامل للواجبات والحسابات والمسؤوليات الخاصة بالمنصب، ولها عدد من الأغراض النافعة يمكن إيجازها فيما يلي:

1- يزيد من يُسر صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف ويسهل على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهماً واضحاً مما يمنحهم فرصة لتحديد مدى ملائمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد.

2- يمهّد طريق الإتفاق بين المراقب وصاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة والتي بالتالي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل.

3- يقلل من حدة تضارب الواجبات والمهام بين المناصب بلاداعي مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي، كما يساعد على تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

4- يقسم الأهداف العامة للمؤسسة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية. وهذا يوضح الإتجاه ويغرس روح التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

فنجاح التوظيف مرهون بوجود وصف وتعريف دقيق وواقعي للمنصب بحيث يحتوي هذا الوصف على تحديد دقيق وواضح للكفاءات المطلوبة. وتحديد مواصفات شخصية المترشح التي يتطلبها المنصب ومحيطه، إضافة إلى تقديم عرض حول طبيعة المنصب على المرشحين من خلال توضيح مهامه ونشاطاته ومواصفاته...إلخ. وهذه العمليات لا بد أن تأخذ بعين الإعتبار في بداية البحث عن المرشحين سواء من داخل أو من خارج المؤسسة⁽²⁾.

معنى هذا أنه قبل أن تقوم المؤسسة بالبحث عن الأفراد المناسبين لتوظيفهم، لا بد أن تقوم أولاً بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة ومواصفات شاغليها وهذا يساعد في نجاح عملية الإستقطاب لأنه يحدد الأهداف والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وبالتالي سيكون موجهاً لفئة محددة من

¹ - يوسف أبو الحجاج: مرجع سبق ذكره، ص 97.

² - Jean-Marie peretti : Ressources humaines et gestion des personnes, 6^{eme} édition, vuibert, paris, 2007, p77.

الأفراد الذين تتوفر فيهم مواصفات الوظيفة وهذا بدوره سيؤدي إلى إختصار في الجهد والوقت والتكلفة للحصول على الموارد البشرية المطلوبة.

وتختلف المؤسسات فيما بينها في نطاق قيامها بالنشاط الإستقطابي، فهناك مؤسسات تقوم بأنشطة إستقطابية على مدى أوسع بكثير من مؤسسات أخرى، وهناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الإستقطابي بالنسبة للمؤسسات وتجعله بالتالي يختلف من مؤسسة إلى أخرى نوجزها فيما يلي:

- الحجم (حجم المؤسسة).
 - الظروف المحيطة بسوق العمل (العرض والطلب).
 - الخبرة السابقة للمؤسسة في مجال إستقطاب اليد العاملة.
 - ظروف العمل والأجور والمزايا الأخرى التي توفرها المؤسسة.
 - إتجاه المؤسسة نحو النمو أو الإنكماش.
 - طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المؤسسة⁽¹⁾.
- إذاً فالعوامل السابقة تؤثر بشكل كبير في عملية الإستقطاب سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، فكلما تميزت المؤسسة بمواصفات وخصائص جيدة، كلما ساعدها ذلك على جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية الكفأة وتضمن بذلك الحصول على القوى العاملة المطلوبة، وهذا بدوره يساعدها على تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها والعمل المستمر على التميز والنجاح والتوسع، لأن الإستقطاب السليم والفعال يؤثر على المؤسسة حاضراً ومستقبلاً.
- ولا شك كذلك أن العوامل السابقة تؤثر أيضاً على المصادر المناسبة التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، فقد لا يتيسر للكثير من المؤسسات إستخدام جميع مصادر القوى العاملة، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، وبالتالي فإن إختيار المصدر المناسب يتوقف أساساً كذلك على العوامل السابقة، لذلك يجب تحديد كل المصادر المحتملة حتى تلجأ إليها المؤسسة عند الحاجة إلى القوى العاملة، وتصنف المصادر الهامة للحصول على الأفراد إلى مصدرين أساسيين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية⁽²⁾.

¹ - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1986، ص508.

² - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص508.

1-1 المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون في المؤسسة من أهم المصادر التي يُعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة وهذا يعني أنه إذا شُغر منصب ما، أو ظهرت الحاجة إلى وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة أولاً.

وتعتمد معظم المؤسسات على مبدأ " الأولوية للموارد البشرية الداخلية" وهو مبدأ للكثير من سياسات التشغيل بحيث أن المناصب الدائمة المطلوبة لا بد أن تطرح أولاً على الموظفين في المؤسسة وتقوم المصادر الداخلية على ضرورة وجود نظام معلومات خاص بالمناصب الشاغرة خاصة فيما يتعلق بطبيعة المنصب والشروط الواجب توفرها فيمن يتقدمون لشغل المنصب، وعندما نتحدث عن التوظيف الداخلي لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار أن المرشحين من داخل المؤسسة يخضعون لنفس مبادئ وشروط المترشحين من خارج المؤسسة⁽¹⁾.

بمعنى أن الأفراد العاملين بالمؤسسة أولى من غيرهم لشغل هذه الوظائف، حيث يعتبر الإعلان الداخلي من أولى خطوات البحث عن من يشغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة لذلك فلكل عامل تتوفر فيه الشروط اللازمة الحق في التقدم لها.

ويقصد بالمصادر الداخلية الموارد البشرية التي تعمل حالياً في المؤسسة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع إستمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، وبالتالي فكل العاملين وعلى إختلاف فئاتهم المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغهم السن المحددة، أو إستقالتهم، أو فصلهم من العمل، أو الوفيات المتوقعة بسبب الأمراض، لا يعتبرون مصدراً داخلياً للموارد البشرية، ولا يمكن أن تعتمد عليهم المؤسسة في تمويل حاجاتها⁽²⁾.

وعليه فمهما كانت نوعية المنصب سواء كان شاغراً أو مقترحاً من المستحسن أن يتم الإختيار من الموارد البشرية الداخلية قبل التصريح عن تطبيق التوظيف الخارجي⁽³⁾. وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم المصادر التي من خلالها يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة.

¹ - Jean-Marie peretti : **Ressources humaines et gestion des personnes**, 6^{eme} édition, Ibid, p p77, 78.

² - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص ص 283، 184.

³ - Mathis. L : **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources huamines**, édition d'organisation, paris, 1982, p77.

أ/ مخزون المهارات:

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد إحتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية، وقبل تحديد أي إجراء من إجراءات توظيف الأفراد على المؤسسة أن تكون منتبهة للظروف المحيطة بالعملية التوظيفية، ففي حالة الظروف الاقتصادية الغير مواتية أو ندرة بعض الفئات من المستخدمين من سوق العمل سيؤثر ذلك على أهداف التوظيف⁽¹⁾.

ومن خلال هذا يقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديد⁽²⁾. يعتبر مخزون المهارات إذاً من مصادر التوظيف الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسة، وهي تقوم بهذه العملية عن طريق الرجوع إلى مخزونها من المهارات والكفاءات وتحليلها ودراسة إمكانية ملائمتها للمناصب الشاغرة، ومن ثم شغل الوظائف بما تتطلبه من كفاءات ومهارات.

ب/ الترقية:

المعروف أن الترقية تقوم على نقل الموظفين إلى وظائف أعلى وذات مهام ومسؤوليات أكثر من مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلونها حالياً، وهي أكثر مصدر تلجأ إليه المؤسسة من مصادر التوظيف الداخلية، وذلك لتلبية حاجاتها من الموارد البشرية سواء عندما تخلو وظيفة رئاسية أو إدارية معينة، أو عندما يكون هناك عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على مستويات وقطاعات العمل المختلفة.

تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطة على شكل خرائط ترقية توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي

¹ - سعيد بن يمينه: مرجع سبق ذكره، ص ص، 69 ، 70.

² - نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص 48.

تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لابد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها⁽¹⁾.

ويمثل الأداء والأقدمية الأساسين الرئيسيين في تقرير الترقيات، ويشير الأداء إلى سجل الفرد ويتضح من خلال المنجزات التي حققها، كما يشير أيضًا إلى قدراته وطاقاته، أي أن الأداء يشير إلى المنجزات التي حققها الفرد في الماضي وإلى طاقاته وقدراته ومدى إستعداده لمقابلة متطلبات الترقية إلى مراكز أعلى ذات مسؤوليات أكبر، ويقاس الأداء عن طريق التقييم وإجراء الاختبارات أما الأقدمية فتشير إلى طور فترة الخدمة، وتقاس بعدد السنوات التي قضاها الفرد في الخدمة منذ تاريخ أول تعيين له⁽²⁾.

وبالتالي فإن التطبيق السليم لعملية الترقية يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها سواء الأهداف المتعلقة بالمؤسسة أو الخاصة بطموحات الأفراد وتطلعاتهم إلى إحتلال مناصب ومراكز أعلى ذات مسؤوليات وصلاحيات أكبر ومزايا مادية ومعنوية أفضل، ومن خلال هذا يحاول الفرد أن يحقق ذاته بإستخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات لأن الحاجة إلى تحقيق الذات والحاجة إلى الإنجاز والتقدير تعتبر من الحاجات الأساسية للأفراد كما أشار إلى ذلك "ماسلو" في هرم الحاجات، فالإنسان دائماً في حاجة إلى تقدير الآخرين وإحترامهم له ووعيهم به، وتعتبر الترقية أحد الوسائل الأساسية لتحقيق ذلك، وهي دافع أساسي للعمل والإنجاز والمساهمة بشكل أكثر فعالية وإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تهيئة الأفراد نفسياً، جسدياً وعقلياً للعمل.

فالترقية إذاً تعتبر أحد العناصر والوسائل الأساسية في تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير قدرات الأفراد وتحقيق التنوع الوظيفي لهم عن طريق تغيير الأعمال والوظائف التي يمارسونها وتوسيع مهامها والعمل على زيادة معارفهم وتكوينهم المستمر والدائم بما يتلائم والوظائف والأعمال الجديدة، ومن جانب آخر فالترقية تساعد على تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم لمزيد من العمل والنجاح وبذل جهد أكبر وتحقيق إنتاجية أعلى.

¹ - محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 119.

² - صلاح الشنواني: مرجع سبق ذكره، ص ص، 63، 64.

وتعتبر الأقدمية من الأسس التي تعتمد عليها معظم المؤسسات في الترقية، لكن الأقدمية وحدها لا تكفي إذا لم تتبع بشرط آخر وهو مستوى أداء الأفراد سواء في الوظيفة الحالية أو ما يتطلبه منصب الترقية من إمكانيات وقدرات وكفاءات.

وبهذا يُعد نظامي الأقدمية والكفاءة من أكثر النظم إستخداماً أثناء القيام بعملية الترقية فنظام الترقية على أساس الأقدمية يعطي الحق للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من زملائه الأولوية في الترقية بغض النظر عن كفاءته وقدرته وهذا ما نجده خاصة في المناصب الإدارية الدنيا التي لا تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة للعمل، في حين نجد الترقية على أساس الكفاءة تعطي أولوية الترقية للموظف الكفؤ الذي يتميز بالمبادرة الإيجابية والإلتزام والقدرة العالية على إنجاز الأعمال والمهام بغض النظر على أقدميته في الوظيفة، وقد تجمع بعض المؤسسات بين نظامي الأقدمية والكفاءة حيث يشترط وفقاً لهذا النظام أن يتوفر لدى الموظف مستوى معين من القدرة والكفاءة وأن يكون قد أمضى فترة زمنية معينة يحددها نظام كل مؤسسة، وعادة ما يتم التركيز على شرط الكفاءة بدرجة أكبر خاصة في حالة الترقية لشغل الوظائف العليا بإعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية عالية قد لا يوفرها شرط الأقدمية.

ج/ النقل والتحويل:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات بها عدد زائد من العاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة⁽¹⁾.

وتتبع طريقة النقل الوظيفي عندما تكون سياسات المؤسسة قائمة على تشجيع مبدأ تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من إكتساب خبرات متعددة ومتنوعة⁽²⁾.

والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه، وينطوي النقل عادة على تغيير في التكليف وهذا من شأنه إتاحة الفرصة للفرد لكي يجد نوع العمل الذي يفضلها والذي يستطيع القيام به بكفاية وفعالية أكبر، كما قد يساعد الفرد في أن يكون مع مجموعة من الأفراد

¹ - محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 120.

² - نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص 48.

يستطيع أن يندمج فيهم ويعمل معهم بتعاون أكبر، ويعطي النقل للفرد الفرصة في أن يتدرب على عمل جديد، وأن ينمي قدراته ويزيد خبراته، فتكليف الفرد بمهام متعددة ومتنوعة وفي إدارات مختلفة يساعد في إعدادته وتهيئته للقيام بأعمال في مستويات إدارية أعلى، كما يزيد من كفاءته في القيام بالأعمال الحالية المكلف بها⁽¹⁾.

إذاً النقل هو تحويل الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى بشرط أن يكون قادرًا على القيام بمهام هذه الوظيفة ومسؤولياتها، حيث يشغل الموظفون الوظائف التي يكونون أكثر تأهيلاً لها وأكثر إنتاجية فيها والتي يستطيعون أن يستثمروا من خلالها قدراتهم ومهاراتهم على النحو الذي يحقق مصلحة العمل ويكون لحاجاتهم وتطلعاتهم.

وتهدف عملية النقل والتحويل في أي مؤسسة إلى إيجاد الحلول العملية السريعة لبعض المشاكل المتعلقة بتوفير الموارد البشرية اللازمة، كون النقل والتحويل يعتبر من أهم المصادر الداخلية للحصول على الموارد البشرية المطلوبة، إضافة إلى ذلك فإن هذه العملية تهدف إلى المساهمة في تطوير إمكانيات وخبرات الموظفين وفي المقابل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وترشيد إستخدامها.

د/ الموظفون السابقون:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا أثبت أهمية كبيرة في بعض المؤسسات وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة. ويظهر إعتقاد هذه السياسة أكثر في المؤسسات الصغيرة ومن بين إيجابياتها أنها تزيد الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها وأيضاً زيادة الشعور بالرضا بينهم، ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على إختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة، وقد تؤدي كذلك إلى تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية⁽²⁾.

¹ - صلاح الشنواني: مرجع سبق ذكره، ص70.

² - محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص120.

هـ/ التنزيل إلى مراكز أدنى:

إن التنزيل إلى مراكز أدنى تعني تغيير في التكليف وإسناد عمل إلى الفرد في مستوى تنظيمي أدنى، وقد يتم هذا التنزيل بسبب أن أداء الفرد غير مرض ولا يعكس متطلبات العمل الذي يشغله، وقد يكون بسبب تطبيق جزاء على الفرد كنوع من العقاب لمخالفته النظم والقواعد المعمول بها.

ولهذا فإن التنزيل إلى مركز أدنى يسبب مشاكل شخصية داخل المؤسسة وذلك نتيجة للآثار النفسية التي تتولد عنه وتنعكس على الفرد الذي أنزل إلى مركز أدنى وكذلك على زملائه في العمل، ومن الصعب على الفرد أن يتقبل بسهولة تخفيض في الأجر الذي كان يتحصل عليه والمركز الأدبي الذي كان يتمتع به، هذا بالإضافة إلى الشعور النفسي بالخجل وبنوع من المساس بالكرامة⁽¹⁾.

إذاً وفق هذا النوع من التوظيف الداخلي فإن الموظفين قد يتم تنزيلهم إلى مراكز أدنى من وظائفهم الحالية وذلك لعدة أسباب من أهمها عدم توافق قدرات الأفراد وإمكانياتهم مع متطلبات الوظيفة، أو قد يكون ذلك بمثابة عقوبة للذين يخالفون قواعد وقوانين وأسس العمل بالمؤسسة.

من خلال هذا القول أن المصادر الداخلية تتكون بصفة عامة من الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، أو الأفراد الذين سبق لهم العمل بها، وتتم كذلك بواسطة العمال الذين يتم ترقيتهم في مناصبهم والذين تتوفر فيهم شروط ومتطلبات العمل، والمؤهلات التي ترشحهم لشغل هذه الوظائف⁽²⁾.

بصفة عامة يمكن القول أن التوظيف الداخلي للموارد البشرية له مجموعة من المزايا والإيجابيات سواء تعلق الأمر بالفرد أو المؤسسة بحد ذاتها، فهو يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على إستمرارها وإستقرارها من خلال إدخال الإطمئنان والإستقرار الوظيفي لدى العاملين وتحفيزهم لرفع مستوى أدائهم، ورفع روحهم المعنوية نتيجة تقدير جهودهم من طرف المؤسسة التي يعملون بها، والإعتماد عليهم بالدرجة الأولى في شغل الوظائف الشاغرة بها، مما يزيد من تعلقهم وحبهم لعملهم ويعزز مستوى ولائهم ووفائهم وإنتمائهم للمؤسسة كل هذه المزايا تساهم مساهمة فعالة في تنمية الموارد البشرية في أي مؤسسة، فمن خلال ترقية الموظفين وتحويلهم من منصب إلى آخر ومن إدارة إلى أخرى يمكن زيادة إمكانياتهم وقدراتهم وإستعدادهم لشغل الوظائف سواء من قبل المؤسسة عن طريق تكوينهم وتدريبهم على متطلبات المنصب الجديد أو من خلال مساهمتهم الذاتية

¹ - صلاح الشنواني: مرجع سبق ذكره، ص ص، 76، 77.

² - أحمد عادل راشد : مذكرة في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص 154.

في تطوير إمكانياتهم ومعارفهم لإثبات قدراتهم على أداء العمل والقيام بالمهام المختلفة وكسب رضا المسؤولين والزملاء والتطلع المستمر والدائم لشغل مناصب أعلى في المؤسسة.

1-2 المصادر الخارجية:

تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها. والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المؤسسة وقد تمتد لتشمل السوق الدولية، خاصة بعد التطور الكبير لوسائل الإتصال وثورة المعلومات، وتتوقف درجة سعي المؤسسة للحصول على إحتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل منها⁽¹⁾:

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
 - إمكانية توفر التخصصات في سوق العمل.
 - مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف نتيجة خلوها فجأة.
 - مدى رغبة إدارة المؤسسة في تزويدها بأفكار ووجهات نظر جديدة.
- وهناك الكثير من مصادر التوظيف الخارجي، فحسب درجة صعوبة البحث عن المرشحين المناسبين يمكن للمؤسسة إختيار المصادر التالية:

أ/ أن تقوم المؤسسة بنفسها بالبحث عن المرشحين:

وهذا يكون خاصة في حالة التوظيف المتكرر لمنصب معروفة (بحيث تكون المؤسسة متحكمة أكثر في شروط وطريقة الإختيار التي تتناسب ومتطلبات المنصب)، وكذلك تقوم المؤسسة بالبحث عن المرشحين بنفسها إذا كانت تتوفر على قسم للتوظيف الداخلي مجهز بكل الإمكانيات والوسائل الضرورية⁽²⁾.

ب/ التقدم المباشر للمؤسسة:

وهي الطلبات التي يرسلها طالب العمل إلى أي مؤسسة يعرض فيها رغبته وإستعداده للعمل ويذكر فيها مؤهلاته وقدراته ويتم إرسالها عن طريق البريد أو بشكل شخصي⁽³⁾.

¹ - محمد سعيد سلطان : مرجع سبق ذكره، ص121.

² - Jean-Marie peretti : Ressources humaines et gestion des personnes, Ibid, p 77, 78.

³ - سعيد بن يمينه: مرجع سبق ذكره، ص74.

وتقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم، رغباتهم... إلخ، وتقوم المؤسسة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والإختيار فيما بينها⁽¹⁾.

ج/ الأنترنت (التوظيف أون لاين):

منذ أكثر من عشر سنوات تطور تطبيق التوظيف عبر الأنترنت أو ما يسمى (بالتوظيف أون لاين) وتستخدم في ذلك مواقع عامة أو خاصة، وهناك مواقع متخصصة في مجالات، الإعلام الآلي، التمويل...، وهناك كذلك المواقع الخاصة بالمؤسسة، فمنذ سنة 2000 أخذ التوظيف عبر الأنترنت يتطور ويعمم عبر كل المؤسسات⁽²⁾.

ويعتبر الأنترنت اليوم الوسيلة الأكثر إستعمالاً سواء من قبل طالبي العمل أو المؤسسات التي تبحث عن مرشحين لشغل المناصب الشاغرة بها، وهذا في البداية كان يقتصر على تخصصات محدودة مثل: الإعلام الآلي والإتصال، لكنه يمتد الآن ليشمل كل التخصصات والميادين، ونجد تقريبا أن كل المؤسسات لديها موقع أنترنت يحتوي على قسم خاص بالتوظيف فأبعاد هذه الأداة تمتد إلى أقصى الحدود في إستقطاب المرشحين خاصة إذا تعلق الأمر بنوع معين من المناصب⁽³⁾.

وم لا شك فيه أن وجود الأنترنت في حياتنا بشكل عام أصبح ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها في أحيان كثيرة، والمؤسسة الإقتصادية كواحدة من مؤسسات المجتمع أصبحت تعتمد على هذه التقنية في تسيير وتسهيل شؤونها المختلفة، فقد أصبحت تعتمد عليها فيما يعرف الآن بالتسويق الإلكتروني أي عرض مختلف السلع والمنتجات والخدمات والبيع والشراء عبر الأنترنت أو ما يعرف كذلك بالتجارة الإلكترونية، وتعتمد عليه كذلك في الحصول على مختلف أخبار السوق الإقتصادية المحلية والدولية، إضافة إلى إعماده كمصدر من مصادر الحصول على اليد العاملة المؤهلة، وفي المقابل فإن طالبي العمل كذلك يعتمدون عليه في البحث عن وظائف عن طريق إرسال طلبات عمل مرفوعة بالسيرة الذاتية إلى مختلف المؤسسات دون بذل أي جهد.

د/ الإعلان:

على الرغم من أن الأنترنت قد طوّر بشكل كبير أساليب وطرق الإستقطاب والبحث عن مرشحين إلا أن الأساليب التقليدية تبقى كذلك واسعة الإستعمال ولا يمكن الإستغناء عنها خاصة

¹ - نوري منير : مرجع سبق ذكره، ص49.

² - Jean-Marie peretti : **Ressources humaines et gestion des personnes**, Ibid, p p77, 78.

³ - Dimitri Weiss : **Ressources humaines**, 3^{eme} édition, éditions d'organisation, paris, 2005, p p64 ,65.

بالنسبة للأفراد الذين ليست لديهم فرص الإستفادة من خدمات الأنترنت، أو بالنسبة كذلك لبعض مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾.

ويعتبر الإعلان مصدرًا هامًا من مصادر التوظيف، وأكثر السبل شيوعًا لإجتذاب أفراد القوى العاملة من جميع المستويات، فتلجأ المؤسسات إلى الإعلان عن وظائفهم الشاغرة والتي لا يمكن شغلها من المصادر الداخلية، ويكون الإعلان عادة في الصحف العامة أو المجلات المتخصصة لجلب أكبر عدد ممكن من الأفراد لكي يكون معدل الإختبار موفق أو يتضمن الشروط والمواصفات الواجب توفرها في المتقدمين للعمل بوضوح، مثل: التكوين، الخبرة، دقة وتخصص السيرة المهنية لشاغل الوظيفة، وذلك لكي تضمن التماثل في نوعية الأفراد المتقدمين للوظائف المعلن عنها والإعلانات الخاصة بالعمل لها أماكن معروفة في الصحف والمجلات وقد تكون بوسائل الإعلام والأخرى مثل: الراديو، التلفاز.... إلخ⁽²⁾.

فالإعلان إذًا يعد من أهم وسائل إستقطاب الباحثين عن العمل لما له من تأثير وصدى في المجتمع وتعتمد المؤسسة في هذا الإطار عادة على الصحف اليومية الأكثر قراءة من طرف أفراد المجتمع حتى تضمن وصول إعلاناتها إلى أكبر عدد ممكن من القراء. فإعلانات التوظيف التي تنشر في الصحف، تبقى الوسيلة الأكثر رواجًا، وهناك أربعة نقاط لابد أن تذكر في الإعلان وهي⁽³⁾:

✓ المؤسسة (حجمها، أهدافها، مكان تواجدها...).

✓ المنصب (إسم المنصب، أهدافه...).

✓ المرشح المطلوب (التخصص، الخبرة، السن...).

✓ المزايا والفرص التي تقدمها هذه المؤسسة للمتشحين.

إلى جانب المهارات الفنية والخبرة تحدد هذه الإعلانات كذلك الصفات والمميزات العقلية التي يجب أن تتوفر في المترشح والتي تحقق له التكيف الجيد مع المنصب وتوفر في بعض الأحيان توجيهات بشأن قيم المؤسسة ومميزاتها وذلك بهدف إستقطاب وجذب الأعداد والنوعيات المطلوبة من الأفراد⁽⁴⁾.

¹ - Ibid : p65.

² - سعيد بن يمينه: مرجع سبق ذكره، ص73.

³ - Jean-Marie peretti :Ibid, p81.

⁴ - Dimitri Weiss :Ibid : p66.

من خلال هذا فإن الإعلان يعد من أكثر أساليب جلب الأفراد شيوعاً، بل وقد يكون بالنسبة لكثير من المؤسسات وأصحاب العمل المصدر الوحيد في البحث عن الموارد البشرية المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، حيث يضمن للمؤسسة ميزة الإنتشار الواسع لإعلاناتها.

وتعتمد المؤسسة في هذا الإطار عادة على الصحف اليومية ووسائل الإعلام الأكثر متابعة من قبل أفراد المجتمع، حتى تتمكن من مخاطبة كل الفئات المعنية بهذا الإعلان، كما أنه عن طريق وسائل الإعلان المتخصصة مثل: المجالات الطبية، أو الفلاحية، أو التجارية، أو الإقتصادية ... يمكن توجيه الإعلان إلى فئة محددة من الأفراد.

هـ/ وكالات التوظيف: وتنقسم إلى قسمين هما:

1- وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل أما في حالة عدم توفر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.

2- مكاتب خاصة: يديرها متخصصون في جذب وإستقطاب العمالة وإختيارها، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المؤسسات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً بإستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة⁽¹⁾.

وتساهم مكاتب أو وكالات التوظيف على كافة أنواعها، خاصة كانت أم عامة مساهمة إيجابية في تحقيق الإتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل المناصب الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة من جهة، وتسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين بإحترافية أكبر من جهة أخرى⁽²⁾.

وبالتالي فهذه الوكالات سواء العامة أو الخاصة تلعب دور الوسيط بين طالب العمل والمؤسسة التي تبحث عن اليد العاملة، حيث تتلقى طلبات العمل من الأفراد، وكذلك إحتياجات المؤسسات من

¹ - نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص 49.

² - جمال الدين محمد المرسى : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 254.

الأعداد والنوعيات اللازمة من الموارد البشرية وتقوم بعد ذلك بتوجيه الأفراد إلى الوظائف التي تتلائم وتتوافق وقدراتهم.

و/ المدارس المهنية والمعاهد والجامعات:

وهي تعتبر من المصادر المباشرة، لأنها تعتمد على الإتصال المباشر بالمدارس والمعاهد أو الجامعات التي يتخرج منها الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسة، وهي تُستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة، وقد تتصل بعض المؤسسات بطلاب الجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم لكي تضمن إلتحاقهم بالعمل لديها بعد تخرجهم. وقد يُعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوفر لديهم الخبرة العملية السابقة مما يتطلب بذل جهد كبير لإعدادهم وتدريبهم على العمل⁽¹⁾.

إذاً تقوم هذه الطريقة أساساً على الحصول على اليد العاملة من المعاهد والجامعات مباشرة بهدف الحصول على الخريجين بمواصفات محددة، والذين قد تتقصهم الخبرة العملية ولكن في نهاية الأمر إحتتمالات النجاح والتقدم مع التدريب الجيد مؤكدة، وهذه الطريقة أصبحت من أحسن الوسائل المستعملة والتي يتضمن للمؤسسة النوعية المطلوبة من القوى العاملة⁽²⁾.

ر/ المنظمات العمالية والمهنية:

إن النقابات العمالية ليست مجرد تنظيمات تضم العاملين من مختلف القطاعات بغرض المحافظة على حقوقهم، وإنما أصبحت تشكل أجهزة ضرورية تؤدي خدمات أخرى لأعضائها كتنظيم أحوالهم وتحسينها بالعمل على تدريبهم ورفع كفاياتهم الإنتاجية والإتصال بالشركات والمؤسسات، أو ترشيح الأفراد للعمل بالوظائف الشاغرة⁽³⁾.

وتلعب الإتحادات المهنية والنقابات العمالية دوراً هاماً كمصدر للقوى العاملة، فهي تؤدي خدمات لكل أصحاب الأعمال والأفراد الباحثين عن العمل وذلك لترشيح من يصلح من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وتلعب النقابات العمالية بالذات دوراً رئيسياً كمصدر هام بالنسبة لأنواع معينة من العمال، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتعاقد مع أي عامل من هذه الفئة إلا عن طريق النقابة التي ينتمي إليها، حيث تتعهد النقابة في هذه الحالة بتزويد المؤسسة بالعدد المطلوب من العمال في

¹ - محمد سعيد سلطان : مرجع سبق ذكره، ص 122.

² - سعيد بن يمينه : مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ - المرجع نفسه، ص 74.

الوقت المحدد وبشروط العمل المتفق عليها، وبذلك تستطيع النقابة وضع حد للمنافسة بين الأعضاء على العمل ووضع حد لإستغلال أصحاب الأعمال لحاجة الفرد الماسة إلى العمل ولا بد للعامل من الإشتراك في هذه النقابات حتى يتمتع بعضويتها ويأخذ دوره في قوائم الأفراد الذين تبحث لهم النقابة عن عمل، وقد أزاح هذا الإجراء على الإدارة مسؤولية البحث عن أنواع معينة من العمال، أضف إلى ذلك أن التعيين عن طريق النقابات يجعلها مسؤولة أدبياً عن صلاحية العامل وقدرته على أداء العمل⁽¹⁾.

ز/ المؤسسات المنافسة:

تعتبر المؤسسات المنافسة مصدراً جيداً للحصول على عناصر القوى العامل لشغل الوظائف الشاغرة، وتتميز طريقة توظيف الأفراد المتسربين من المنافسين أو الذي تم إغراءهم بالإلتحاق بالمؤسسة بعدة مزايا، حيث قد يكون المنافسون أنفقوا مبالغ معتبرة لتكوينهم وتأهيلهم وتحصل عليهم المؤسسة جاهزين مباشرة للعمل (الخبرة)، إضافة إلى أنهم يشكلون مصدراً مهماً للمعلومات عن سياسات المؤسسات المنافسة⁽²⁾.

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه لكلا المصدرين سواء الداخلي أو الخارجي مجموعة من المزايا والعيوب، وهنا يمكن دور المؤسسة أين يجب عليها أن تختار المصدر الذي يمكنها من الحصول على الموارد البشرية المطلوبة والتي تحمل الخصائص والصفات والمزايا التي يتطلبها المنصب الشاغر وكذلك يجب عليها أن تقوم بوضع إستراتيجيات ومبادئ واضحة ودقيقة للتوظيف وتكون معلنة داخل المؤسسة وخارجها حتى تتقاضي المشاكل التي يمكن أن تحدث والأهم من ذلك أن تقوم بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة والحكم عليها بناءً على درجة النجاح الذي تحققه في الحصول على الموارد البشرية المناسبة والإضافات التي تقدمها هذه الموارد للمؤسسة.

يعتبر الإستقطاب إذاً نشاط رئيسي وضروري لتوفير اليد العاملة الضرورية التي تلبي إحتياجات المؤسسة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب، لذلك لا بد على كل مؤسسة أن تحدد بدقة إحتياجاتها من الموارد البشرية وأن تحدد المصدر الأمثل والأكثر فعالية لإستقطاب أفرادها.

¹ - محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص ص 123، 124.

² - عبد الفتاح بوخمخ: إدراة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 96.

2- الإختيار والتعيين:

بعد أن يتم الإستقطاب على الوجه الأكمل، المفروض أن يتقدم للمؤسسة عدد كافٍ من المؤهلين الذين يمكن أن تختار من بينهم من سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً، والإختيار يتم وفق ما يسمى مبدأ " الجدارة" والذي يعتمد على حقيقتين رئيسيتين هما:

الأولى: أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير وبالتالي فلا بد أن نبدأ بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

الثانية: أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتُعد بينهم المسابقة أو الإختيار ويتم الإختيار بناءً على النتائج فقط دون تدخل أي اعتبارات شخصية، وبذلك يتم إختيار الأفضل لشغل الوظيفة⁽¹⁾.

إذاً وظيفة الإختيار هي مرحلة تلقائية بعد الإستقطاب وإمتداد طبيعي لها، فبعد أن تقوم المؤسسة بجذب المترشحين الأكفاء القادرين والراغبين في العمل، تأتي مرحلة الإختيار أي إنتقاء الأفضل منهم، وعند القيام بهذه العملية لابد أن يُأخذ بعين الإعتبار ضرورة أن يكون هناك توافق بين خصائص المترشحين وإمكاناتهم وقدراتهم وبين متطلبات الوظيفة المراد تعيينه فيها حتى تتم عملية الإختيار بنجاح وحتى تحقق هدفها الأساسي والمتمثل في إكساب المؤسسة أفضل الموارد البشرية التي تمكنها من النجاح والإستمرار، وبالتالي فمرحلة الإختيار هي مرحلة حساسة يتحدد من خلالها نجاح أو فشل المؤسسة في إكتساب أنسب المهارات الإنسانية والتي تتمتع بخصائص وصفات إيجابية.

إن الإختيار يمثل جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تمكن المؤسسة من إنتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها، والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية⁽²⁾.

وبذلك فالإختيار والتعيين بصفة عامة يعتبر خطوة أساسية وجد حساسة، هدفها الأساسي هو إنتقاء أفضل الموارد البشرية وأكثرها كفاءة وقدرة على العمل في المؤسسة والتأقلم مع ظروفها ومناخها وطبيعة عملها، حيث يتحقق بذلك التوافق والتكامل بين خصائص من يتم إختيارهم وبين متطلبات الوظيفة الشاغرة، أو متطلبات وظائف أخرى من المحتمل أن يتم تكليفه بها مستقبلاً.

¹- يوسف أبو الحاج : مرجع سبق ذكره، ص107.

²- خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية. Human Ressources Management، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص109.

وتقوم عملية الاختيار والتعيين على عدد من الفروض الأساسية التي تشكل دعائم يرتكز عليها تنفيذها، وسنعمد فيما يلي إلى إستعراض أهم هذه الفروض⁽¹⁾:

○ الاختيار والتعيين إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية وومارساتها، الذي يضع خطة هذه الموارد موضع التنفيذ، أي أن هذه الوظيفة هي المسؤولة عن توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية بالكم المطلوب والنوعية الضرورية، وحسب التوقيت المحدد، وفق ما تضمنته هذه الخطة التي توصل إليها تخطيط الموارد البشرية.

○ تقوم عملية الاختيار والتعيين على فرض أساسي هو أنها بمثابة غربلة للمتقدمين لطلب التوظيف وهذا يعني إستبعاد ورفض كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة التي تعرف بمعايير الاختيار.

○ تستخدم عملية الغزيلة مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم إستبعاد أو قبول المتقدمين وتُستمد هذه المعايير من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف التي تبين المواصفات والشروط المطلوب توفرها في من سوف يتم تعيينه.

○ تتوقف فاعلية الاختيار على طريقة الغزيلة ومدى وفرة المعلومات المجموعة عن المتقدمين لطلب التوظيف، فالمعلومات تعطي فكرة واضحة عن قدرات ومهارات وشخصية هؤلاء المتقدمين مما يسهل عملية الإنتقاء ودقة نتائجها.

○ يتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار لدى طالبي العمل، عن طريق مقارنة المعايير بالمعلومات التي تم جمعها عنهم، وذلك بإستخدام مجموعة من الإختبارات والأدوات، حيث تنتهي عملية المقارنة والتأكد إلى الحكم على مدى صلاحية طالب العمل للتعيين أم لا، لذلك يتم التأكيد على مدى أهمية موضوعية معايير الاختيار ودقتها، ومدى صحة المعلومات التي تُجمع عن طالبي العمل.

○ تقوم عملية الاختيار والتعيين على أساس وجود فروقات فردية بين المتقدمين لطلب التوظيف من حيث قدراتهم وأنماطهم السلوكية، هذه الفروقات تستوجب من هذه العملية المفاضلة بينهم وإنتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

○ تقوم عملية الاختيار والتعيين على فرضية التنبؤ بمدى صلاحية وأهلية طالبي العمل للتعيين فمن ينجح في الإنتقاء فهناك إحتمال كبير أنه سينجح في العمل أو الوظائف التي سيعمل فيها في المؤسسة بعد تعيينه فيها.

¹ - عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره، ص ص، 314، 315.

من خلال هذا يتضح لنا أن عملية الإختيار والتعيين هي مرحلة حاسمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، ونجاح هذه العملية يتوقف عليه نجاح المؤسسة ونموها ويتوقف عليه كذلك تحقيق الأفراد لأهدافهم وطموحاتهم لأنهم أول من يتأثر بفوائد وعائدات نجاحهم في وظائفهم أو فشلهم في أدائهم، لذلك تهتم المؤسسات بهذه العملية وتوليها إهتماماً خاصاً، وكما سبق وأن ذكرنا فإن الإختيار الصحيح للموارد البشرية يقوم على مجموعة من الفروض التي تعد دعائم أساسية وأسس ومعايير فعّالة يقوم عليها الإختيار السليم للأفراد.

إنطلاقاً مما سبق نجد أن سياسة الإختيار والتعيين ترمي إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها ما يلي:

1- جذب وإختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.

2- الإحتفاظ بالقوى العاملة المنتجة وتفضيل القوى المحلية.

3- تحفيز العاملين وتحقيق الإستقرار الوظيفي لهم⁽¹⁾.

2-1 خطوات عملية الإختيار:

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الإختيار والتعيين قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويتوقف الأمر أساساً على نوعية الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأيضاً على إمكانيات المؤسسة وحجم العمالة وسياساتها تجاه القوى العاملة ونظراً لحساسية عملية الإختيار يجب على المؤسسات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، ومتسلسلة في إتباع الخطوات، وشاملة في جمع المعلومات، وموضوعية في إتخاذ قرار الإنتقاء، وإجراءات الإختيار تعني جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءاً من تحديد مصادر الإختيار وإنهاءً بقرار تعيين من يتم إختيارهم وهناك عدة مراحل مترابطة ومحددة، فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد في عملية الإختيار وفقاً للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وتعتمد عملية الإختيار على المراحل والخطوات التالية⁽²⁾:

¹ - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، د. ب ، 2004، ص88.

² - نوري منير : مرجع سبق ذكره، ص ص، 51، 52.

الخطوة الأولى: فرز الطلبات:

وتتضمن إمام إدارة المؤسسة بمطابقات الوظيفة، ومؤهلات وتوقعات المترشح لشغلها إماماً تاماً، وبعد الإطلاع على مؤهلات المترشحين، توضع جانباً جميع طلبات المترشحين التي لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة، مما يتيح الفرصة أكثر للمترشحين المناسبين.

الخطوة الثانية: المقابلة المبدئية:

ويتم فيها إجراء مقابلة أولية للمترشحين قبل إجراء المقابلة النهائية، هذه المقابلة توجه لبعض المترشحين الذين يظهرون طابعاً خاصاً في المستوى، ويكون هدف المقابلة الأولية إجراء تقييم مبدئي لقدرات المترشح ودوافعه، وقد تتحدد من خلال هذه المقابلة أهداف المترشح وتطلعاته ومواقفه العامة تجاه المؤسسة، وما يمكن أن يساهم به في تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

تسعى المؤسسة إلى الحصول على معلومات كافية حول المترشح من حيث القدرات والمهارات والقبالية للعمل، ومن خلال الخطوتين الأولى والثانية يمكن إقصاء عدد من طالبي العمل خاصة الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة أو هؤلاء الذين قد لا يميلون لهذا النوع من العمل، ومن خلال هذا تتجه المؤسسة نحو غربلة المترشحين واختيار أصلحهم ومن جانب آخر تقلل أعباء ونفقات الاختيار.

الخطوة الثالثة: إستمارة طلب التعيين:

وهي عبارة عن وثيقة يملؤها المترشح، وتقوم المؤسسة بتحديد كافة البيانات التي تتطلبها الوظيفة المراد الترشيح إليها: كالإسم، اللقب، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي اللغات والخبرات، التخصص، الحالة الصحية والمرجع الذي يمكن الإتصال به أو أية بيانات أخرى تتطلبها المؤسسة⁽²⁾.

الخطوة الرابعة: إختبارات التوظيف:

وهي حلقة أساسية وفعالة في عملية إختيار وتعيين الموارد البشرية، بل هي جوهر هذه العملية، ذلك لأنها تكشف عن مدى أهلية المتقدمين للتوظيف من أجل التعيين، فبموجبها يجري التأكد من أن الشروط والمواصفات التي تشكل معايير الإنتقاء المطلوبة للعمل متوفرة لديهم وبالتالي يمكن إعتبارها وسيلة للتنبؤ بمدى صلاحيتهم للتوظيف والنجاح في الأعمال التي سيكلفون بها بعد تعيينهم حاضراً ومستقبلاً إذاً يمكن القول بأنه عن طريق الإختيار تضمن إدارة الموارد البشرية والمؤسسة إختيار

¹ - سعيد بن يمينه : مرجع سبق ذكره، ص ص، 82، 83.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

عنصر بشري جيد وصالح للعمل بفعالية، وبالتالي نجد أنه يتوجب عند تطبيق الاختيارات التركيز على جانبين أساسيين هما:

- الكشف عن مدى مقدرتهم على أداء مهام الوظائف التي سيكلفون بها حاضراً ومستقبلاً بفعالية، وهذا يتطلب الكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لهذه الوظائف.
- الكشف عن مدى توفر الرغبة لديهم في الوظائف التي سوف يكلفون بها مع العلم أن معادلة مستوى الأداء البشري الفعّال تتكون من القدرة + الرغبة⁽¹⁾.

وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات الذكاء والقدرات الذهنية، اختبارات الشخصية، اختبارات السلوك، اختبارات الرغبة في العمل، اختبارات الأمانة والإستقامة والاختبارات النفسية... وتجدر الإشارة هنا أنه إذا تقرر اعتماد نتائج الاختبارات كأساس للمفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف، فينبغي على إدارة المؤسسة أن تأخذ في الحسبان حدود هذه الاختبارات في مجال الاختيار ومنها:

أولاً/ تعتبر الاختبارات أحد عناصر المفاضلة بين المرشحين، ولا ينبغي الإكتفاء بها فقط في إتخاذ قرار التعيين.

ثانياً/ أنها تقيس قدرات ومهارات الشخص الحالية، ولا يمكنها قياس نجاحه في المستقبل.

ثالثاً/ أن فعاليتها ونجاحها يتوقفان على دقة وأمانة المشرفين على إستخدامها⁽²⁾.

تلعب الاختبارات إذاً دوراً مهماً في التنبؤ بأداء الفرد وتهدف إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته ومهاراته، ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات الفرد لشغل الوظيفة الحالية فقط، إنما كذلك التنبؤ بإمكانياته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى، ولكن رغم هذا لا يمكن للمؤسسة أن تعتمد على الاختبارات فقط للحكم على صلاحية الفرد للوظيفة، وإنما هي خطوة مكملة لدور مجموعة أخرى من خطوات ومراحل إختيار الموارد البشرية.

ولغرض تحقيق هذه الاختبارات دورها الأساسي في عملية الإختبار يجب أن تتسم بالموضوعية ويجب أن تكون ثابتة وصادقة فشرطي الثبات والصدق يعدان من أكثر العوامل توخيًا للدقة

¹ - عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره، ص 329.

² - سعيد بن يمينه: مرجع سبق ذكره، ص 84.

والموضوعية التي ينبغي وفرتها في إختبارات الإستخدام المعتمدة لأغراض الإختيار بين المتقدمين لطالب الوظيفة أو التعيين⁽¹⁾.

الخطوة الخامسة: المقابلة النهائية:

تكون هذه المقابلة بين مسؤول الوحدة والمرشح، وتعتبر مقابلة الإختيار من أكثر طرق الإختيار إنتشاراً في الوقت الحاضر، حيث تساعد على التعرف أكثر على المرشح وتفتح المجال لإكتشاف خصائص وسمات أخرى قد لا تظهر من خلال الإختبارات ومن بينها: شخصية الفرد وميوله، وصفاته وسماته وتوافقه الإجتماعي ومظهره وطريقة كلامه....إلخ.

ومن ناحية أخرى تمكن المقابلة طالب الوظيفة من مناقشة حيثيات الوظيفة مع الإدارة ويتوقف زمن المقابلة على نوعية الوظيفة وطبيعة المعلومات المطلوب تبادلها بين الطرفين. وهناك أنواع عديدة من المقابلات منها⁽²⁾:

- 1) المقابلة غير الموجهة: أي غير مخطط لها مسبقاً من حيث مضمونها، إذ تترك فيها الحرية للمقابل ليجمع ما يراه مناسباً من بيانات عن المرشح، وعادة ما تُستخدم فيها الأسئلة العامة.
- 2) وقد تكون المقابلة موجّهة: إذ يخطط لها مسبقاً، حيث يحضر المقابل مضمون المقابلة العام، مع شيء من الحرية بما يضمن نوعاً من المرونة للمقابل.
- 3) وهناك المقابلة المقننة: وتختلف عن سابقتها بكون أسئلتها محددة مسبقاً، ويستخدم المقابل نموذجاً موحداً للأسئلة لجميع المتقدمين للوظيفة، ويتقيد بتلك القائمة من الأسئلة ويلقيها بنفس الترتيب. وعموماً فمهما كان نوع المقابلة، ينبغي على القائم بها أن يقوم بوضع نموذج معين عن نتيجة المقابلة، يوضح تقييمه لطالب الوظيفة، وقراره بصلاحيته أو عدم صلاحية المتقدم للوظيفة.

- الخطوة السادسة: التأكد من المعلومات الخاصة بالمرشح:

يتم التأكد من خلفية المتقدم للوظيفة، ومن صحة المعلومات التي أعطاها، من خلال الإتصال بالجهات التي عمل فيها سابقاً أو جهات أخرى لديها معلومات عنه، سواء التي تعلم فيها، أو معارفه على المستوى الشخصي والتأكد بذلك من مستواه الثقافي وسيرته الذاتية والعلمية ما أمكن.

¹ - خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص 113.

² - سعيد بن يمينة: مرجع سبق ذكره، ص ص 85، 86.

- الخطوة السابعة: الفحص الطبي:

يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل، أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لابد أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من المترشح للوظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع⁽¹⁾.

ويتم فحص الصحة البدنية للمترشح للوظيفة عن طريق مراجعة السجلات الطبية الخاصة به وإجراء الفحوص الطبية اللازمة بواسطة الأطباء الأخصائيين، ويهدف الفحص الطبي إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- حماية الموظف، إذ يضمن له وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته وظروفه الصحية.
 - حماية باقي الموظفين، في حالة ما إذا كان المتقدم للوظيفة مصاباً بمرض معدٍ.
 - ضمان الاستفادة من قدرات الموظف على الوجه الأكمل بالنسبة للمؤسسة.
 - تقليل التكاليف عن طريق تفادي مشاكل الغياب والمرض والحوادث للعاملين⁽²⁾.
- وفقاً لهذه الخطوة يتم إستبعاد كل المترشحين الذين لا تتوفر فيهم الشروط الصحية المطلوبة ولا يتمتعون باللياقة البدنية أو النفسية للقيام بأداء ذلك العمل، وفي المقابل يتم قبول الأفراد المناسبين لذلك.

ومنه فإذا نجح المترشح في الإختبارات السابقة وتم التأكد من صلاحيته للوظيفة من الناحية الصحية وبالتالي قابليته وقدرته على إنجاز المهام المطلوبة يتم بالتالي قبوله للعمل في المؤسسة وينتقل إلى الخطوة الأخيرة وهي:

- الخطوة الثامنة: إتخاذ قرار التعيين

يتم إتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين إجتازوا الإختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم، فإذا ما إجتاز المرشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وفي أغلب المؤسسات هناك فترة إختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة، وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم إختياره وترشيحه إليها، ومبدأ وضع الشخص تحت الإختبار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي

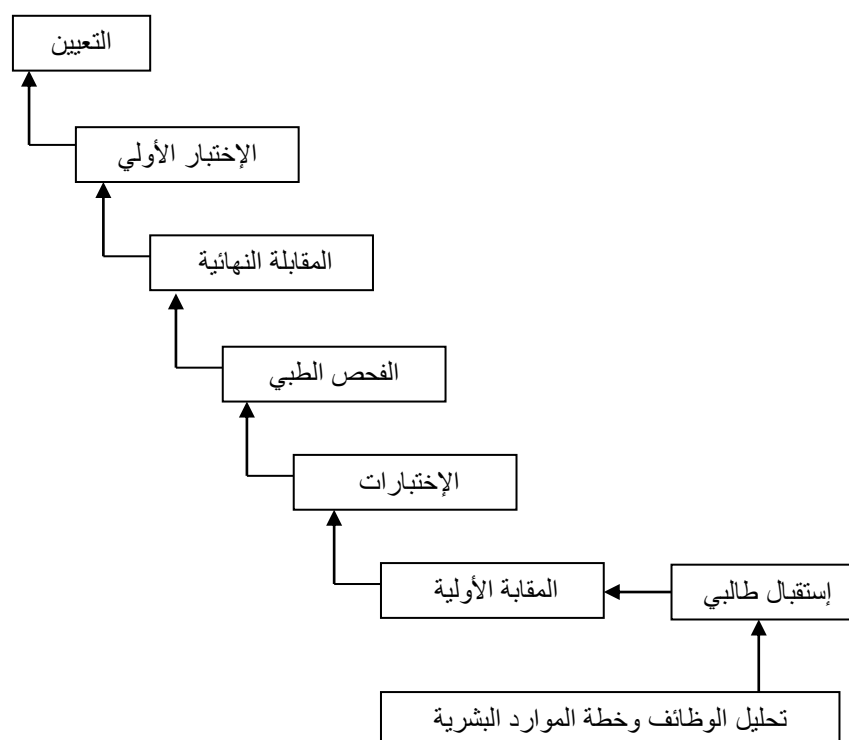
¹- نوري منير : مرجع سبق ذكره، ص ص، 54، 55.

²- سعيد بن يمينة: مرجع سبق ذكره، ص86.

أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تمامًا، وأن هنالك احتمال أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في إكتشاف عدم ملائمتهم للعمل، وبالتالي فإن تجربة الأداء على العمل تعتبر جزءًا مكملًا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة⁽¹⁾.

ويوضح الشكل التالي خطوات وإجراءات عملية الاختيار.

الشكل رقم (08): خطوات وإجراءات عملية الاختيار.



المصدر: نوري منير: مرجع سابق، 56.

وفي هذا الإطار دائماً نجد أن المادة (17) من قانون الموارد البشرية ينص على ما يلي: «يقضي الموظف المعين لأول مرة فترة اختبار مدتها من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر قابلة للتجديد لمدة مماثلة، تبدأ من تاريخ مباشرة العمل، يتم خلالها تقدير مدى صلاحيته بموجب تقرير يعده مديره المباشر

¹ - نوري منير : مرجع سبق ذكره، ص 55.

ويعتمد من رئيس القسم، فإذا ثبت عدم صلاحيته أنهيت خدمته كما يعتبر الموظف مثبتاً في الوظيفة إذا إنقضت فترة الإختبار بنجاح، وتحسب تلك الفترة ضمن مدة خدمته»⁽¹⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إختيار وتعيين الموارد البشرية في أي مؤسسة لابد أن يمر بمجموعة من الخطوات والمراحل المترابطة والمتكاملة، لأن كل مرحلة تزود المؤسسة بمعلومات شاملة عن المتقدمين لطلب الشغل والتي تكون دليلها فيما بعد لقبول أو رفض هؤلاء المترشحين. وبالتالي فعملية الإختيار والتعيين عملية حساسة وجد مهمة، لذلك يجب على المؤسسة أن تكون دقيقة في تطبيق هذه الخطوات وبطريقة متسلسلة وموضوعية حتى تصل إلى إنتقاء وتعيين أنسب الموارد البشرية التي تساهم بكل فعالية في تنميتها وتحقيق أهدافها.

3- تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد:

هناك الكثير من المؤسسات في الوقت الحاضر تستخدم أسلوب "مراكز التقييم الإداري" في إختيار المرشحين للوظائف الإدارية، وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم فريق من الخبراء بإجراء ملاحظة دقيقة لمجموعة من المرشحين الإداريين وذلك لمدة يومين أو ثلاثة أيام وهم يؤدون أعمالاً إدارية حقيقية، حيث يتم تقييم القدرة الإدارية لهؤلاء المترشحين بالإضافة إلى ملاحظات السلوك والقدرة على حل المشاكل والتفكير الإبتكاري والخبرة الوظيفية وإتخاذ القرارات والمشاركة الجماعية ومدى قبول الجماعة لمشاركته وقيادته وتأثيره الفردي على المجموعة...⁽²⁾.

يعتبر أسلوب "مراكز التقييم الإداري" من الأساليب الحديثة التي تتبعها المؤسسة لإختيار الموارد البشرية اللازمة، وهذا الأسلوب خاص بإختيار المديرين، حيث يخضع المرشحون لهذه المراكز لمجموعة من الإجراءات تحت إشراف مجموعة من الخبراء والمختصين، هذه الإجراءات تحدد قابليتهم وقدراتهم على أداء الوظائف المرشحون لشغلها، ويقوم هذا الأسلوب كذلك على وضع المتقدمين للوظيفة في موافق إدارية واقعية للكشف عن إمكانياتهم في العمل وقدرتهم على حل المشكلات وإتخاذ القرارات، وكيفية التأقلم مع المتغيرات الإدارية المختلفة، وطريقة التعامل مع الآخرين، وطرق الإتصال معهم ومدى إشراكهم في إتخاذ القرارات، إلى غير ذلك من المميزات والخصائص الضرورية واللازمة لأداء مختلف الوظائف الإدارية.

¹ - السالم هاجم أبو قريش: قانون الموارد البشرية (الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات)، دار هومة للطباعة

والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص20.

² - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص ص، 172، 173.

وبعد إنتهاء المدة المخصصة لذلك يقوم أعضاء مركز التقييم - بعد النقاش والتحاور مع بعضهم بعض- بإصدار قرار التعيين أو عدم التعيين، وعلى الرغم من أن مراكز التقييم ذات تكاليف عالية، والتي غالباً ما يقتصر إستخدامها على حالات إختيار الفئات السحاسة من المشرفين والمديرين، إلا أنها تعتبر أكثر أساليب الإختيار موضوعية وأكثرها نجاحاً في التنبؤ بأداء الشخص الذي يتم إختياره⁽¹⁾.

وفي الأخير تضع إدارة المؤسسة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الإختيار والتعيين ومدى نجاحها في إختيار الأشخاص المناسبين للعمل، ولضمان سلامة عملية الإختيار والتعيين فغالباً ما تخضع العملية لتقييم عام للبرنامج وتقييم تفصيلي لكل برنامج فرعي كبرنامج الإستقطاب والإختيار والتعيين، وتستخدم المؤسسات في الحكم على دقة العملية المؤشرات التالية:

- 1- متابعة الفرد في العمل والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
- 2- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.
- 3- مدى إنسجام نتائج الإختيار ومقاييس الأداء.
- 4- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به ومدى نجاح قدرات الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
- 5- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.
- 6- حساب معدل دوران العمل، ومعرفة إمكانية ترك الأفراد الجدد العمل بالمؤسسة والانتقال إلى مؤسسات أخرى.

- 7- معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وإنخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية⁽²⁾.
- وبالتالي فنجاح عملية الإختيار والتعيين مرهون بدرجة التوافق بين إمكانيات الفرد وقدراته ومؤهلاته ومتطلبات الوظيفة، إضافة إلى سياسته في التعامل مع الآخرين وتقبل آرائهم، ومدى إنسجامه مع ظروف المؤسسة وإمكانياتها وطبيعة العمل بها.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 173.

² - شنوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص43.

4- شروط التوظيف حسب القانون الجزائري:

لقد تبنت الجزائر نظام الوظيفة العمومية المبني على مفهوم السلك الوظيفي بإعتبار أن الفكرة الأساسية للوظيفة العمومية في الجزائر هي أن هذه الأخيرة عبارة عن رسالة وخدمة عامة يقوم بها الموظف طيلة حياته المهنية «فالوظيفة العمومية في الجزائر هي مهنة تتميز بالدوام والإستقرار وتخضع لقانون يستقل بقواعده عن القانون الخاص وهو القانون العام للوظيفة العمومية»⁽¹⁾.

ونظرًا لزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري للمؤسسات والمجتمع، فقد أحيط بعناية كبيرة وإهتمام واسع وقد تجلّى ذلك من خلال سن القوانين والتشريعات المختلفة التي تحدد بدقة المعايير والأسس التي تدور حول كل ما يتعلق بهذا العنصر الحيوي خاصة فيما يخص القواعد والقوانين الواجب إتباعها من أجل إختيار وتوظيف أفضل الأفراد وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم، وهذا ما نجده واضحًا في دساتير وقوانين أغلب الدول بما فيها الجزائر، وهو فعلاً ما تم تجسيده على مستوى كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية حيث نصت على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة في شغل الوظائف التي تتطلب مستويات علمية معينة، وتشترط درجات معينة من الكفاءة والقدرة على أداء متطلباتها.

ونجد في هذا الإطار عملية التوظيف التي تلعب دور أساسي وفَعَال في إختيار أنسب الموارد البشرية وتكتسب هذه العملية مكانة خاصة على مستوى كل المؤسسات والإدارات وتعد أحد أهم الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، والهدف منها هو تحقيق التوافق والإنسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف من جهة، ومتطلبات الوظيفة الشاغرة من جهة ثانية.

ومن خلال هذا سنحاول الوقوف على بعض النصوص القانونية التي تحدد شروط ومتطلبات ومبادئ التوظيف حسب القانون الجزائري، وفي هذا الإطار نجد أن قانون العمل قد مرّ بالمراحل التالية:

- مرحلة قبل 1978:

أي المرحلة قبل صدور القانون الأساسي العام للعامل فنجد أن محتوى النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول في تلك الحقبة لاسيما الأمر 31/75 والأمر 133/66، نجد أن المشرع أخذ بالتبعية القانونية والإقتصادية معًا بتعريف عقد العمل وعلاقة العمل وآثارها.

¹ - محمد يوسف المعداوي : دراسة في الوظيفة العامة في نظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص31.

- مرحلة القانون الأساسي العام للعامل 90/78:

بصدور القانون الأساسي العام للعامل ظهر وجه جديد في عالم الشغل وذلك بتوحيد الأنظمة القانونية المطبقة والأجور المقررة على مختلف العمال مع الإشارة إلى توسيع مجال القانون 12/78 لكل العمال بما فيهم الموظفين فيما يخص الأهداف الكلية وأبعاد العلاقة وأصبح بذلك هذا النص هو المصدر الأساسي لكل قوانين العمل والاتفاقيات الجماعية والقوانين الأساسية وتجسدت فكرة التبعية القانونية مع الإبقاء على التبعية الإقتصادية.

- مرحلة ما بعد سنة 1990:

بصدور دستور 89 أصبحت الجزائر تجسد عمليا وميدانيا الإصلاحات المقررة بموجب القوانين 01/88 و 03/88 وكذا 04/88، والتي تسمى بقوانين إستقلالية المؤسسات فكان لزامًا تكييف القانون العمالي مع المرحلة الإقتصادية والإجتماعية الجديدة وقد صدرت ترسانة قانونية بدءًا بالقانون 02/90 والقانون 03/90، والقانون 04/90 والقانون 11/90 والقانون 14/90 وأصبحت علاقة العمل تخضع لأحكام القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل⁽¹⁾.

ويعد القانون رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية⁽²⁾. حصيلة لمجهودات عديدة قامت بها الدولة الجزائرية في مجال التوظيف بالوظيفة العمومية نتيجة للتغيرات والتطورات التي طرأت بصفة جليلة على المجتمع بصفة عامة وعلى المؤسسات والإدارات العمومية بصفة خاصة، وقد حاولت من خلاله إدخال إصلاحات هامة على النظام الذي كان معمول به في السابق مستفيدة بذلك من التجارب التي مرت بها في مجال التوظيف بالوظيفة العمومية محاولًا تقادي كل الأخطاء والسلبيات التي عانى منها هذا المجال الحساس سابقا حيث عملت كذلك على مواكبة التطورات الداخلية والخارجية خاصة مع التغيرات السياسية والإقتصادية والاجتماعية التي أفرزتها العولمة والتي فرضت على الدول المعاصرة زيادة الإهتمام بالوظيفة العمومية.

وعلى خلاف القوانين الأخرى يستمد قانون العمل أحكامه من مصادر داخلية (وطنية) ومصادر خارجية (دولية أو جهوية) وفق ما يلي:

¹ - عبد الرحمان خليفي: الوجيز في منازعات العمل والضمان الإجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص ص، 19، 20.

² - نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص 58.

1- الفرع الأول: المصادر الداخلية لقانون العمل Les Sources étatique:

تتقسم المصادر الوطنية أو الداخلية إلى مصادر رسمية وأخرى تفسيرية غير رسمية. أولاً: المصادر الداخلية التفسيرية وهي: الآراء الفقهية، العرف، العادات المهنية، الإتفاقات الجماعية، الأنظمة الداخلية للعمل⁽¹⁾.

من خلال هذا فالمصادر الداخلية لقانون العمل تضم مجموعة متعددة من الأنواع، ومن أهمها المصادر الرسمية وهي مصادر القانون مرتبة وفق مبدأ تدرج القوانين وهي: المبادئ الدستورية حيث صدرت في هذا الشأن مجموعة من الدساتير التي كان الهدف منها هو وضع المبادئ الأساسية للعمل وتوضيح حقوق الأفراد وتحديد واجباتهم في عالم الشغل مثل (الحق في العمل، الحق في الإضراب، الحق في الحماية والأمن، الحق في الراحة...)، لكن هذه المبادئ الدستورية وحدها لا تكفي كي تحكم عالم الشغل لذلك كان لابد من وجود نصوص تشريعية تُفَصِّل المبادئ العامة التي جاء بها الدستور، ومن خلال هذا أصدرت العديد من النصوص التشريعية المتعلقة بعالم الشغل لاسيما قانون 90/11 المتعلق بعلاقات العمل، وإلى جانب المبادئ الدستورية والنصوص التشريعية هناك أيضا النصوص التنظيمية والمقصود بها: المراسيم الرئاسية والمراسيم التنفيذية، فهذه الأخيرة تعمل على وضع وتنظيم بعض القوانين والأحكام المتعلقة بقانون العمل بما يتوافق مع ظروف وأوضاع العمل والمجتمع، وهي تتميز بسهولة الإصدار والتعديل كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

وإضافة إلى ذلك نجد الأحكام القضائية والتي تعد واحدة من المصادر الداخلية الرسمية، حيث يتم الأخذ بالأحكام القضائية خاصة عند الفصل في مختلف القضايا والنزاعات المرفوعة إليه، وهذا يفرض على السلطات التشريعية والتنظيمية إضافة إلى أرباب العمل والعمال تبني المبادئ القضائية حرصاً على إستمرار المعاملات وإستقرار علاقات العمل.

وإلى جانب المصادر الداخلية الرسمية نجد كذلك المصادر الداخلية التفسيرية أو التكميلية والتي تعد مصادر غير رسمية، حيث لا يزال لها دور كبير في مجال قانون العمل فكثير من الأحكام القانونية في هذا المجال يعود مصدرها إما إلى العرف والعادات المهنية، والتي لا تزال تلعب دوراً بارزاً في إنشاء قواعد العمل رغم التدخل الواسع للدولة في مجال العمل، وهي تعبر عن العادات والسلوكات المهنية المتبعة من طرف العمال وأصحاب العمل بصفة منتظمة ومستقرة فتتحول مع مرور الزمن والممارسة المستمرة إلى قواعد وأنظمة ثابتة تُعتمد رسمياً فيما بعد من طرف المشرع.

¹ - عبد الرحمان خليفي : مرجع سبق ذكره، ص22.

أو إلى مبادئ الشريعة الإسلامية حيث تلعب دورًا بارزًا في إمداد التشريعات الوضعية بالأحكام والنصوص والآراء.

وإضافة إلى ذلك هناك مصدر آخر وهو الإتفاقيات الجماعية والتي تتبع بصفة إرادية بين أطراف علاقة العمل، فبعد التفاوض بين العمال أو ممثليهم وبين أصحاب العمل حول بعض المسائل المتعلقة بظروف العمل يتم عقد إتفاقيات جماعية بينهم، وهذه الإتفاقيات في أغلب الأحيان تقوم على اشتراط ظروف عمل ومزايا أفضل من تلك التي كانت سائدة، وأفضل من المزايا التي يمنحها القانون، ومن خلال هذا أصبح للإتفاقيات دورًا هامًا في تزويد قانون العمل ببعض القواعد والأسس العامة التي تحدد بعض المسائل المتعلقة بالعمل والتي في أغلب الأحيان تنشأ نتيجة علاقات العمل ونتيجة مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وبالتالي فهي تعد مصدرًا مهمًا، لاسيما إذا كانت هذه الأنظمة صادرة بعد مناقشات ومشاورات مع العمال وقبولهم للنتائج المتوصل إليها.

2- الفرع الثاني: المصادر الدولية أو الخارجية لقانون العمل:

تبرم في كل سنة إتفاقيات دولية تخص مسائل مالية، كالتشغيل والهجرة ورخص العمل، وكل دولة تمضي على إتفاقية تلتزم الأخذ بها عند إصدار النصوص القانونية سواء أكانت الإتفاقية ثنائية أو متعددة الأطراف، من بينها الإتفاقيات الثنائية بين الجزائر وفرنسا، وكذا الجزائر وتونس حول مسألة تشغيل الرعايا الأجانب والإتفاقيات الدولية التي تساهم في إرساء وتوحيد عدة أحكام ومبادئ جوهرية في تشريع العمل⁽¹⁾.

ونجد أن هذه الإتفاقيات قد زاد إستخدامها في السنوات الأخيرة نتيجة لما أفرزته العولمة والشراكة الدولية من إنفتاح على العالم الخارجي، وزيادة الإستثمارات الدولية وسرعة الإتصال وتبادل المعارف والخبرات والآراء عبر كل بقاع العالم، والإعتماد على اليد العاملة الأجنبية إلى جانب المحلية في مجالات عديدة.

كل هذا أدى إلى وجود تشابه كبير في ظروف ومميزات العمل، وبالتالي أدى ذلك إلى تقارب الأحكام القانونية للعمل وقد دعم ذلك أكثر جهود المنظمات الدولية التي تعمل دائماً على محاولة توحيد هذه القوانين وبالتالي فإبرام هذه الإتفاقيات من طرف الدولة يفرض عليها الإلتزام بها والأخذ بنصوصها ومنه إما تعديل أو إضافة بعض النصوص القانونية وأحياناً كذلك يفرض عليها ذلك حذف بعض القوانين التي لا تتماشى أحكامها مع الإتفاقيات المبرمة أو تتعارض معها.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 23.

فعند تشريع القوانين العامة وبغرض مواكبة التطورات الخارجية تلجأ الدولة الجزائرية إلى إعتداد أسس ومصادر خارجية في بناء سياساتها تكون على شكل إتفاقيات قضايا ومسائل مختلفة لابد أن تلتزم بها الدولة فيما بعد عند سن القوانين وإصدار النصوص المتعلقة بتشريع العمل.

ونجد حسب المادة 75 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة تنص على ما يلي:

لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية مالم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- 1- أن يكون جزائري الجنسية.
- 2- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- 3- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها.
- 4- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- 5- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها.

ونجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 90-11 المؤرخ في أفريل 1990 المتعلق بقانون العمل ما يلي:

- حسب المادة 15: لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وفقا للترشيح والتنظيم المعمول بهما.
- ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناءً على رخصة من وصية شرعي، كما أنه لا يجوز إستخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تتعدى فيها النظافة أو تضر صحته، أو تمس بأخلاقياته.
- وحسب المادة 18: يمكن أن يخضع العامل الجديد لمدة تجريبية لا تتعدى 6 أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهراً لمناصب العمل ذات التأهيل العالي، وتحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي⁽¹⁾.

إضافة إلى هذا فقد نصت المادة 15 من قانون الموارد البشرية على أن المترشح المعين حديثاً يخضع خلال فترة التجربة وقبل تثبيته في عمله للملاحظة، وتقوم الشركة بجمع البيانات عن مؤهلاته وإمكانياته المهنية وسلوكه ومواظبته.

¹- نور منير: مرجع سبق ذكره، ص ص، 58، 59.

وفي المادة 16 يثبت العامل في منصبه إذا بدت مدة التجربة مرضية، ولا يتم هذا التثبيت إلاّ عند إقراره بإصدار الشركة مقررًا يشار فيه بوجه خاص إلى المنصب الأصلي الذي يعين فيه العامل، رتبته وأجر منصبه.

وإذا إتضح أن النتائج المحققة خلال فترة التجربة غير مرضية يمكن للشركة إما:

3- أن تقوم بتثبيت العامل في منصب من صنف أقل.

4- أو إنهاء مهامه من دون تعويض ولا إشعار خلال 15 يوم من الأجل المحدد.

أما المادة 17 من نفس القانون فتتص على أن العامل خلال المدة التجريبية يتمتع بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل ماثلة ويخضع لنفس الواجبات⁽¹⁾.

وحسب المادة 21 من القانون رقم 90-11: يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

ويقوم التوظيف على المبادئ التالية:

أ- مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

ب- مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.

ج- مبدأ الكفاءة: هو إختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

أما مراحل التوظيف حسب قانون العمل في الجزائر فتتمثل في ثلاث مراحل أساسية وهي: الإستقطاب، الإختيار، التعيين⁽²⁾.

من خلال الشروط السابقة نجد أن المشرع الجزائري قد أحاط عملية التوظيف في الوظيفة العمومية بمجموعة من القوانين التي يجب على الإدارة العمومية إحترامها والإلتزام بنصوصها عند قيامها بعمليات توظيف مواردها البشرية وحتى تضمن نجاح هذه العملية وتحقيق هدفها الأساسي وهو الحصول على أفضل الموارد البشرية وأكثرها كفاءة وقدرة على العمل والإنجاز، وقد تبنى نظام التوظيف في الجزائر أسلوب المسابقات كطريقة للتوظيف الخارجي، كما تبنى أسلوب الترقية كطريقة للتوظيف الداخلي بغرض الإستفادة من الطاقات البشرية والكفاءات والمحافظة عليها داخل مؤسسات عملها الأصلية.

¹ - السالم هاجم أبو قريش: مرجع سبق ذكره، ص ص، 146، 147.

² - نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص ص، 59، 60.

وبذلك فقد مرَّ التوظيف بخطوات هامة والتي تعد بمثابة الإصلاحات شأنه في ذلك شأن باقي الأنظمة الأخرى التي عملت الجزائر منذ إستقلالها على إصلاحها وتطويرها والإستفادة في كل مرة من تجاربها وأخطائها السابقة، وقد حاولت إدخال إصلاحات وتغييرات تتماشى مع الظروف السائدة بما يخدم مصلحة الفرد والمجتمع، إلى أن توصلت إلى صياغة القانون المعمول به حاليا وهو الأمر رقم 03-06 الذي حاولت من خلاله إدخال إصلاحات هامة على نظام التوظيف خاصة مع التغيرات السياسية، الإقتصادية والاجتماعية التي أفرزتها العولمة والتي فرضت على الدول المعاصرة بما فيها الجزائر زيادة الإهتمام بالوظيفة العمومية، ومنه الإهتمام بالموارد البشرية التي تعد المحرك الأساسي لكل المؤسسات ولكل المشاريع التنموية بالمجتمع.

ثالثا/ تنمية الموارد البشرية:

لقد أدت التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي إلى ضرورة إعادة النظر في رصيدها من الموارد البشرية ومستوى هذه الموارد المعرفية والأدائية، ويتطلب هذا تركيز المؤسسة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تمهيتها وتدريبها وتكوينها بهدف تطوير مهاراتها ومعارفها وإكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكات وعلاقات تتناسب ومتطلبات العمل بالمؤسسة وتؤهّلها لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة. وتقوم عملية تنمية الموارد البشرية في أي مؤسسة على ما يلي:

1- التدريب:

تعد وظيفة التدريب من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على العمل وعلى تحقيق أهداف المؤسسة ودفعها نحو التقدم والرفي.

1-1- تعريف التدريب:

التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط وهي: التعليم، التطوير والتدريب. **فالتعليم:** هو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع، ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته. **أما التطوير:** فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

والتدريب: هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تدريباً⁽¹⁾.

من جانب آخر يعرف التدريب على أنه: « مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها»⁽²⁾.

ويمكن تعريف التدريب كذلك على أنه: «تنمية وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المطلوبة في موافق العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية على أكمل وجه وفي أقل وقت ممكن بطريقة مريحة وآمنة»⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنظمةة والمخططة تقوم بها المؤسسة من أجل تعليم الأفراد مختلف التقنيات والأساليب الجديدة في العمل وزيادة معارفهم المهنية نظرياً وتطبيقياً وتطوير مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتغيير علاقاتهم من أجل تحسين أدائهم في الحاضر والمستقبل.

ويعرف التدريب كذلك على أنه: «مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية»⁽⁴⁾.

وبالتالي فإن التدريب عملية مدروسة هدفها تطوير الموارد البشرية في المؤسسة وتنمية قدراتها المعرفية والسلوكية من أجل تحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وهناك مصلحة خاصة بتدريب العمال في مؤسسة تسمى بـ " مصلحة تدريب العاملين " مهمتها التخطيط لهذه العملية وتنفيذها، وهدفها تحسين كفاءة العمال سواء الجدد أو القدامى، إضافة إلى

¹ - علي غربي ، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص98.

² - يوسف أبو الحجاج : مرجع سبق ذكره، ص215.

³ - بوفلجة غيات: مرجع سبق ذكره، ص67.

⁴ - Sekiou Lakhdar : **Gestion du personnel**, les éditions d'organisations, Paris, 1986, p153.

الاتصال بالمؤسسات التعليمية والمهنية من أجل عقد إتفاقيات تعاون لتعليم وتدريب العمال ومتابعة كل التطورات الحاصلة في هذا المجال، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض المهام الموكلة لهذه المصلحة:

أ- **تدريب العمال الجدد:** حيث يحتاج العمال الجدد إلى تهييء ظروف استقباليهم وتسهيل إندماجهم وتخطيط تدريبهم، قد يكون التدريب من طرف منشطين تابعين للمصلحة أو من طرف تقنيين أكفاء مؤهلين لذلك، أما التكوين فقد يجري في الورشات الانتاجية أو في ورشات مخصصة لهذه المهمة، أو بمؤسسات تعليمية مستقلة عن المؤسسة.

ب- **إعادة تدريب العمال القدامى:** يحصل العمال القدامى على خبرات مهنية معتبرة، إلا أنها غير كافية لتشغيل بعض التكنولوجيا المتطورة لهذا تتطلب عملية مواكبة التطورات إعادة تدريب العمال القدامى، ومدّهم بالمعارف العلمية والتقنيات الحديثة، ويتم ذلك عادة من خلال سياسة للتدريب المستمر داخل المؤسسة، وهذا يساعد على الرفع من المستوى الثقافي والعلمي للعمال حتى يصبحوا في مستوى المسؤولية وبذلك يصبح اللجوء إلى الترقية الداخلية لشغل المناصب العليا في المؤسسة شيئاً ممكناً.

ج- **تتبع التدريب:** قد تلجأ بعض المؤسسات الانتاجية إلى مصالح ومؤسسات أجنبية عنها لتدريب مستخدميها على بعض التقنيات، كاللجوء إلى غرف التجارة مراكز التكوين المهني والمتاقن، أما دور مصلحة التدريب في هذه الحالة فيتمثل في تتبع المتدربين والعمل على حل مشاكلهم، والسير على توفير الظروف اللازمة لحسن تكوينهم⁽¹⁾.

إذاً هناك ثلاث مهام أساسية تختص بها مصلحة تدريب العاملين في أي مؤسسة هدفها الأساسي هو تطوير معارف ومهارات وأفكار العاملين من أجل تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم بطريقة أفضل وبذلك الرفع من كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها.

1-2- أهمية التدريب:

لقد سعت المؤسسات في العصر الحديث إلى الاهتمام بشكل كبير بالجوانب المتعلقة بالبحث عن الوسائل والأساليب التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين لديها بالشكل الذي يجعل من السلوك الإنساني محققاً للإنسجام العام مع المسار الوظيفي للفرد العامل، لذا فإن أهمية التدريب لا تكمن في الحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالأداء فحسب، وإنما وفرت البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المؤسسة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها، تساهم بشكل كبير في رفع درجة الولاء للمؤسسة وتحسين الروح المعنوية للأفراد

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص، 68، 69.

العاملين أيضا وهذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الأداء، لذا فإن التدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الأداء وفعاليته في إنجاز الاهداف، وعلى الرغم من أن التدريب يعتبر نشاطا إضافيا يؤدي لزيادة التكاليف التي تتحمل المؤسسة أعباءها ويمثل إضاعة لوقت العديد من العاملين، لكن الواقع العملي يشير بأن الأهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد المتوخى الحصول عليها من جراء اعتماده يبرر بوضوح الجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة أداء العاملين وفعاليته⁽¹⁾.

وبالحديث عن أهمية التدريب يمكن أن نصنفها إلى مستويين أساسيين هما: (2)

أ- أهميته بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية:

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

✓ يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.

✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

✓ يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة.

✓ يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير

أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

ب- أهميته بالنسبة للفرد: وتتمثل فيما يلي:

❖ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.

❖ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.

❖ يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.

❖ مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

¹ - خضري كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص ص، 127، 128.

² - عباس محمد سهيلة : إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص، 187 ، 188.

❖ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

1-3- أهداف التدريب:

يرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بوضوح أهدافه وتحديد مسبقاً حتى يمكن بعد إنتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج التدريب، ويمكن إيجاز الأهداف العامة لعملية التدريب في النقاط التالية:⁽¹⁾

1- رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق وسائل متعددة منها: زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة مثل: الآلات والموارد الأخرى.

2- يجب أن يخلق التدريب ويحافظ على إستمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات وأن يكون قادراً على أداء واجباته والإلتزام بمسؤولياته.

3- يجب أن يعمل التدريب على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور إتجاهاتهم وذلك عن طريق ما يلي:

أ- إمدادهم أولاً بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف العمل وسياسات ومراحل تنفيذ الأعمال.
ب- تسهيل وسائل الاتصال سواء كان ذلك من أعلى لأفصل أو من أسفل لأعلى بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات العمل.

4- يؤدي التدريب إلى وجود أساس من الفهم الواضح لخطوط الاتصال ووسائل إستخدامها ونتائج هذا الاستخدام بالنسبة للعامل وكفاءته الإنتاجية.

5- يؤدي التدريب إلى حصول العاملين على أعلى مستوى من المعارف والمعلومات كل في مجال تخصصه وعمله.

6- يساعد التدريب العاملين على التكيف مع العمل وأهدافه.

7- يؤدي التدريب الفعال المستمر إلى وصول العاملين إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية في عمليات التشغيل والخدمات.

8- إضافة إلى أنه يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين، وذلك من خلال الاستعمال الجيد للآلات وتحسين عمل الجماعات وتخفيض حوادث العمل⁽²⁾.

¹- يوسف أبو الحجاج : مرجع سبق ذكره، ص ص، 219، 220.

² - Sekiou et d'autres : **Gestion des reossources humaines**, 2^{ème} éditions, de Boeck Université, Canada, 2001, p337.

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى إكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه في مجال عمله، إضافة إلى إكتساب العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء، كما يهدف كذلك إلى تعديل سلوكيات الأفراد وعاداتهم وثقافتهم وتزويدهم بسلوكيات ومبادئ جديدة وتعريفهم بأدوارهم المتنوعة والمختلفة وتلقينهم المعارف والمهارات التي تمكنهم من القيام بتلك الأدوار بكفاءة وفعالية.

1-4- مراحل العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية بثلاث مراحل رئيسية يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أولاً: مرحلة التخطيط: وتتطلب هذه المرحلة القيام بما يلي:

1/ التعرف على الإحتياجات التدريبية وتحديدتها:

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظراً لكون التدريب في الواقع العملي نشاطاً مستمراً في المؤسسة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفعالية، فإن الأفراد العاملين في المؤسسة يحتاجون إلى التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة التغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية أو التنظيمية أو في إطار مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة، لذا فإن التحديد المسبق للحاجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعّال في المؤسسة يعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب وتحقيق آفاق استخدامه بالمؤسسة.

ويمكن القول بهذا بأن الإحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات كمّاً ونوعاً والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات وإتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المحقق من قبل العاملين، ولذا فإن البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو محقق وما يجب تحقيقه في الأداء⁽¹⁾.

والتخطيط للتدريب يعتبر الوسيلة العلمية المثلى في تحقيق الفعالية التدريبية بالكفاءة المطلوبة وتتضمن عملية التخطيط للتدريب مهام أساسية تتعلق بالإحتياجات التدريبية وتحديدتها وأساليب التعرف

¹ - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص 129.

عليها وكذلك الإجراءات المرتبطة بتصميم برامج التدريب وتهيئة المستلزمات الضرورية لتنفيذه، ويمكن إجراء المراحل الأساسية في إعداد البرامج التدريبية وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي.
- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
- اختيار الأساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة.
- تهيئة التسهيلات التدريبية.
- إستقطاب المدربين الأقوياء.
- إستقطاب المشاركين.
- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج.
- إعداد الجدول الزمني للبرنامج⁽¹⁾.

إذاً يعتمد نجاح عملية التدريب وفعاليتها على مدى فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم على ضوئها تحديد أنواع التدريب الملائمة لتلبية تلك الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية، وتمثل هذه العملية المرحلة الأولى لنظام التدريب الذي يقوم بدوره على تخطيط الاحتياجات التدريبية بهدف إكتشاف المشكلات ومواطن العجز والخلل في المؤسسة والتي تعد مؤشراً عن حاجة هذه الأخيرة إلى التدريب عن طريق تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب وكذلك تحديد القدرات والإتجاهات والمعارف والمهارات التي ينبغي إكتسابها وتطويرها وإنطلاقاً من هذا يتم وضع الخطط التدريبية وإعداد البرامج التي تلبي إحتياجاتهم الفعلية.

ومن خلال هذا فتحدد الاحتياجات التدريبية تكتسي أهمية بالغة لأنها تعد المحور الذي يدور حوله النشاط التدريبي والأساس الذي تبني في ضوئه البرامج والخطط التدريبية.

2/ حصر دقيق للمتاح من المدربين وتخصصاتهم وللأجهزة التدريبية المتاحة.

3/ إعداد خطة للتدريب تهدف إلى توفير قوة العمل اللازمة وإعداد الخطة اللازمة لتوفير

المدربين اللازمين لتنفيذ الخطة.

ثانياً/ مرحلة التنفيذ والمتابعة: وتهدف هذه المرحلة إلى ما يلي:

1- إختيار مواقع التدريب المناسبة للخطة الموضوعية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص، 129، 130.

2- إعداد البرنامج التدريبي وتجهيز الوسائل اللازمة له.

3- إختيار العناصر المناسبة من المدربين وتعريفهم لبرامج تؤهلهم للعمل التدريبي.

4- المتابعة المستمرة لبرنامج التدريب حسب الخطة الموضوعة.

ثالثاً/ مرحلة التقييم: وتهدف هذه المرحلة إلى قياس التكلفة بالنسبة للعائد من العملية التدريبية وذلك من خلال ما يلي:

1- التوصل إلى معرفة المشاكل التي تواجه العملية التدريبية ومعرفة مدى الالتزام بتنفيذ البرنامج التدريبي.

2- ملاحظة ما إكتسبه المتدربون من المهارات وذلك من خلال ممارستهم للعمل بعد فترة التدريب.

3- التوصل إلى معرفة ما ساهمت في تحقيقه البرامج التدريبية⁽¹⁾.

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، والبرامج الفاشلة التي سوف تستبعد، ولكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم مازال محدوداً خصوصاً في البلدان العربية، وهنا يتعين على الجهات المعنية بالتدريب أن تباشر بهذه العملية الحساسة، وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات وهي:

أ-ردود الأفعال: (وتتلخص في التساؤل: ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج؟).

ب- التعلم: (ويتلخص في التساؤل: ماهي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟).

ج- السلوك: (ويمثله التساؤل: هل تغير سلوك العمل للمتدرب بحصوله على البرنامج؟).

د- النتائج: (وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل: ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل

مثل: تخفيض التكلفة / أو تخفيض معدل دوران العمل/ أو تحسين المهارات وزيادة الإنتاج⁽²⁾).

إذاً بعد تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة وبعد وضع وصياغة الخطط التدريبية والبرامج التي تلبي هذه الإحتياجات تأتي مرحلة التنفيذ والمتابعة وهي جميع العمليات التي من خلالها يتم تنفيذ الخطط وبالتالي تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها إضافة إلى حصر كل العناصر اللازمة لتنفيذ هذه العملية مثل: المدربين والمتدربين وسائل التدريب، وكذلك تحديد الطرق المستخدمة في التدريب والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب إختلاف ظروف وإحتياجات كل واحدة لذلك لا بد من

¹ - يوسف أبو الحجاج: مرجع سبق ذكره، ص ص، 221، 222.

² - علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة : مرجع سبق ذكره، ص ص، 108، 109.

إختيار الطريقة المناسبة بشكل يلائم الواقع الموجود ويحقق الأهداف المخطط لها ويتماشى والمستوى الثقافي والمهني للعاملين، وهذا ينطبق أيضا على طريقة تطوير وتنمية وتدريب الموارد البشرية بها، من هنا فإنه يفترض أن يكون لدى كل مؤسسة أسلوبها الخاص في كيفية تقييم خططها وبرامجها التدريبية يقوم على أسس علمية صحيحة وفق ظروف ومتطلبات وبيئة عمل المؤسسة، وهذا ينطبق على أساليب ووسائل التقييم وجمع المعلومات وإستخراج النتائج وغيرها.

ولا تقتصر أهداف السياسة التدريبية ومراحلها على هذا فقط، بل إن المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تقييم البرامج التدريبية هي التي تحدد مدى نجاح أو فشل سياسة التدريب ويتم فيها إجراء القياسات حول النتائج المتوصل إليها والمستوى الذي حققته من الأهداف الموضوعية عند التخطيط لهذه العملية منذ البداية، وكذلك تساعد القائمين على التدريب لتطوير خططهم السنوية وتسعدهم على تحديد الإحتياجات التدريبية الحقيقية لمواردهم البشرية.

وعلى خلاف باقي مراحل تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة، فإن مرحلة التقييم هي عملية تدخل في صلب كل مرحلة من مراحل التدريب بدءًا بتحديد الإحتياجات التدريبية وإنهاءً بتطبيق مخرجات التدريب في ميدان العمل، وهذا يساعد على الربط بين مراحل العملية التدريبية بمعنى (تحديد الإحتياجات، تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج وأخيرًا تقييم البرنامج)، لأن التعامل مع هذه المراحل بصورة منفردة يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب وأثره على أداء الفرد والمؤسسة.

1-5- صعوبات التدريب بالمؤسسة:

تعد مهمة مسؤولي التدريب حيوية وضرورية للرفع من فعالية المؤسسات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها، ويمكن حصرها فيما يلي:

1- جهل بعض المسؤولين بأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التدريب أن تلعبه، وبالتالي إعتبارها مصلحة إدارية، فهي موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين وإستقبالهم الأولي.

2- عدم كفاءة كثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التدريب.

3- إعتبار مصلحة التدريب غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.

وبالرغم من المشاكل التي تواجه مصالح التدريب إلا أن وجودها بالوحدات الإنتاجية عاملاً مشجعاً، كما أن تجربة المسيرين ومسؤولي التدريب فيها كفيلاً بزيادة شعورهم بأهمية الدور الذي يجب على هذه المصلحة أن تلعبه من أجل رفع تحديات المنافسة واقتصاد السوق، وهو ما يدفع إلى الاهتمام الجدي بالتدريب، مما يساهم دون شك في حل كثير من مشاكل هذه المؤسسات⁽¹⁾.

من خلال ما سبق نجد أن التدريب يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث يعد مصدراً مهماً من مصادر إعداد الموارد وتطوير كفاءاتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وأيادى معارفهم وخبراتهم، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يساهم في تلبية إحتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي حيث أن نشاط التدريب ليس هدفاً في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

وفي هذا الإطار فقد أثبتت التجارب في الدول النامية أن توفر التكنولوجيا المتطورة غير كاف للحصول على إنتاج عال، بالكمية والجودة المطلوبين، لهذا لابد من الاهتمام بالتدريب واعتماد التدريب الجيد هو الضمان الذي يسمح للمؤسسات المعاصرة بالبقاء والتطور ومسايرة التحولات⁽²⁾.

ومن جانب آخر لابد على كل مؤسسة أن تغير نظرتها التقليدية للتطوير والتدريب والتنمية والتي ترى أن التدريب نشاط إضافي وكمالي تقوم به عندما تكون الحاجة ملحة وعند توفر ظروف مادية معينة، وأن تدرك أن إستمرار بقائها في سوق العمل وتحقيق أهدافها وقدرتها على منافسة الآخرين تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تبيينها وتنفيذها لسياسات واضحة ودقيقة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية تتناسب مع معطيات ومتطلبات الحاضر والمستقبل، وأن تنظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة وأساسية وجزء لا يتجزأ من مهام وأهداف المؤسسة.

2- التحفيز:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم مداخل الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، حيث تناوله العديد من الباحثين والدراسين في هذا المجال لإسهامه الكبير في تفسير وفهم السلوك الإنساني، ومن جانب آخر تأثيره الفعّال في تغيير سلوك وإتجاهات الأفراد ورفع مستوى أدائهم.

ويتحدد أداء العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإنتاجية وأساس نجاحها بتفاعل عاملين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة فيه، والتمييز بين هاذين العاملين مهم للغاية، إذ على أساسه

¹ - بوفلجة غيات : مرجع سبق ذكره، ص ص ، 77 ، 78.

² - المرجع نفسه ، ص 78.

يتم تحديد الإجراءات التي تؤثر في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، فإذا كانت مشكلة القدرة على العمل يتم حلها عن طريق تنمية الموارد البشرية من خلال تكوين وتدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم ومعارفهم فإن مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة عن طريق البحث عن أنسب الطرق والأساليب التي تزيد من دافعية الأفراد نحو العمل.

لكن تحديد دوافع الفرد لا تكفي أحياناً لتحديد نمط سلوكه نحو الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن الطريقة التي يمكن بها إثارة هذه الدوافع وإستغلالها وتوجيهها في الإتجاه الصحيح وهذا لا يتم إلا من خلال إستخدام نظام الحوافز الذي يقوم على تحديد إحتياجات الأفراد لإختيار الحوافز الملائمة لإشباعها، ومنه أصبح من الضروري إتباع نظام دقيق للحوافز من أجل تشجيع الأفراد على أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، إضافة إلى ذلك فإن إمتلاك المؤسسة لأفراد محفزين يكسبها عاملاً إضافياً من عوامل التميز والنجاح، ونتيجة لذلك تلجأ المؤسسات إلى استخدام طرق متنوعة للتحفيز من أجل إشباع حاجات أفرادها وتنمية قدراتهم وزيادة طاقاتهم للعمل.

والحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة بإستمرار، أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم، لذلك فهناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز، فإذا كانت الدوافع Motives تتبع من داخل الفرد، فإن الحوافز Incentives هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شئ خارجي تجذب إليها الفرد بإعتبارها وسيلة لإشباع الحاجات التي تحركه⁽¹⁾.

وقد كان رواد المدرسة التقليدية هم السباقين في هذا المضمار حيث أعطوا هذا الموضوع منذ عقد الثلاثينات من القرن الماضي إهتمام كبير وأشاروا في العديد من دراساتهم بأن على المدير حتى يتسنى له القيام بتنفيذ أعماله بفعالية وكفاءة أن يعمل على تحديد وتفهيم الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء قيام الفرد بسلوك محدد وهو على درجة من السعادة والرضا، لاسيما وأن هذا التحديد والتفهيم سوف يساعد المدير على إتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحرك المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف بأعلى جودة وبأقل تكلفة، وذلك لكون إنجاز الأفراد والجماعات ما هو إلا حصيلة طبيعية لتفاعل حجم

¹ - علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: مرجع سبق ذكره، ص 207.

ونوعية الحفز المادي والمعنوي الذي يقدم لهم من جهة، مع الإمكانيات والقدرات المتاحة لديهم من جهة أخرى⁽¹⁾.

2-1/ مفهوم الحوافز:

يعتبر الحصول على موارد بشرية مؤهلة هدف كل مؤسسة، ولكن هذا الهدف وحده لا يكفي لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى البحث دائماً عن الوسائل التي يمكن من خلالها حث الأفراد ودفعهم أكثر نحو العمل، ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق أساليب متنوعة لتحفيز الأفراد من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد للعمل بحماس وشعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض مفاهيم التحفيز لتوضيحه أكثر وهي كما يلي:

يمكن تعريف الحوافز بأنها: «فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة...) توفرها إدارة المؤسسة للأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع»⁽²⁾.

من جانب آخر تعرف الحوافز بأنها مؤثرات خارجية تشجع الإنسان وتحفزه للقيام بالعمل والنشاط⁽³⁾.

وقد عرّفها (ستيرز Steers) كذلك على أنها: «مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة»⁽⁴⁾.

ركزت التعاريف السابقة على نقطة أساسية ومشاركة وهي أن الحوافز ما هي إلا مجموعة من المؤثرات والعوامل الخارجية التي توفرها المؤسسة بهدف التأثير على الأفراد وزيادة مستوى أدائهم ودفعهم أكثر نحو العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجاتهم.

¹ - فيصل محمود الشوارة : مبادئ إدارة الأعمال (من الألف إلى الياء ، مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص199.

² - مصطفى نجيب شاويش : مرجع سبق ذكره، ص208.

³ - رمضان محمد القذافي: مرجع سبق ذكره، ص166.

⁴ - حسن إبراهيم بلوك: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص376.

من جانب آخر تعرّف الحوافز كذلك على أنها: « مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف»⁽¹⁾.

حصر هذا التعريف الحوافز في مجموعة من العوامل والتي يقصد بها المحفزات الخارجية التي تعتبر قوى دافعة لإختيار تصرف أو سلوك مناسب يُمكن الأفراد من بلوغ أهدافهم. وفي تعريف آخر نجدها تعني: «مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين»⁽²⁾.

ركز هذا التعريف على النوعين الأساسيين للتحفيز وهما التحفيز المادي والمعنوي وجمع بينهما، لأن حاجات الفرد هي مزيج بين حاجات مادية وأخرى معنوية، ومن خلال هذا فلا بد أن يدّعم الفرد ماديا ومعنويا ليكتمل التحفيز ويتحقق إشباع الحاجات المختلفة له.

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية توفرها الإدارة لإثارة دوافع الأفراد نحو سلوك هادف وموَّجه، ولن يتحقق ذلك ما لم يكن هناك توافق بين نوع الحافز والدافع المثار وبالتالي يجب أن تقوم الحوافز على دراسة دقيقة لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة وأن تكون هادفة أي محققة لإشباع رغباتهم لضمان التجاوب الإيجابي والفعل فيتحقق بذلك التوازن بين إحتياجات المؤسسة وإحتياجات الفرد.

وبعبارة أخرى يمكن القول أن التحفيز ما هو إلاّ تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات لدى الفرد، وتختلف رغبة الأفراد ومقدرتهم على الأداء ومنه تختلف دافعتهم لمتابعة وإنجاز النشاطات والمهام الموكلة إليهم، وبالتالي فالحوافز تلعب دوراً أساسياً في تشكيل الدافعية الإنسانية وإشباع حاجاتها لذلك يجب أن تقوم الحوافز على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة حتى تستطيع إثارة هذه الدافعية بطريقة إيجابية ومنه تلبية متطلبات الأفراد وزيادة شعورهم بالتقدير والرضا والرغبة أكثر في أداء العمل.

وهناك شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها وهي⁽³⁾:

- يجب أن تكون الحوافز عادلة وكافية.

¹ - Alain Meignant : **Ressources Humaines, Deployer la strategie**, edition liaisons, SA, Paris, 2000, p226.

² - صلاح الشنواني: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص420.

³ - ناصر محمد العديلي: **السلوك الإنساني والتنظيمي**، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 152.

- وضوح السياسة التي تقرها الإدارة بشأن نظام الحوافز.
- إرتباطها مباشرة بالجهود المبذولة (مثل الحوافز الإيجابية)، وبالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد العامل (مثل: الحوافز السلبية).
- إرتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.
- إرتباطها مباشرة برسالة المؤسسة.
- صلتها الوثيقة بالدوافع، بمعنى توفر درجة من التوافق بينها وبين الدوافع المثارة لكي تحقق الحوافز والدوافع غاياتها إذًا، يجب أن تقوم على أسس ومبادئ دقيقة وواضحة وأن لا تترك مجالاً للشك عند العاملين في مدى عدالتها ووضوحها وحرصها على تحقيق الراحة والإستقرار للعاملين وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية المختلفة.

2-2/ أهمية الحوافز:

تلعب الحوافز دور أساسي في المؤسسة، حيث تعتبر من العوامل المهمة الواجب توفرها من أجل تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها وسياساتها بفعالية، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء، إضافة إلى ذلك فهي تعد من أهم عوامل جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة، وبالتالي ففرصة الحصول على الموارد البشرية الكفأة تكون كبيرة، وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن فيما يلي⁽¹⁾:

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن إزدهار المؤسسة.
- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين وإستخدامها أفضل إستخدام وهذا يؤدي إلى تقليص أعداد الأفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.
- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال إبتكار وتطوير أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- تساهم في خلق وتحقيق رضا العاملين عن عملهم مما يساهم في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات مثل: إنخفاض قدرات الإنتاج، وإرتفاع معدلات التكاليف ومعدلات الغياب، والمنازعات والكشاوي ودوران العمالة.

¹ - هادي مشعان ربيع : مدخل إلى علم النفس الإداري، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص201.

تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية للعاملين. على العموم نستطيع القول أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافزاً يدفعه لذلك، فمن المهم أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم من ذلك أن يكون متحمساً للأداء وراغباً فيه، فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم ليس معناه ضمان قيام الأفراد بأداء أعمالهم بكفاءة، لأن زيادة رغبة الأفراد للعمل يعد مشكلة كبيرة لا يمكن معالجتها وتجاوزها إلا من خلال التحفيز الجيد الذي ينطلق من الدراسة الدقيقة لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة.

ومن هنا يتضح أن الحوافز لها أهمية مزدوجة بالنسبة للمؤسسة والفرد معاً، فبالنسبة للمؤسسة يعد التحفيز أداة مهمة من أدوات تنمية الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء لدى العاملين وبالتالي تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على مكانتها وإستمرارها، بالإضافة إلى نقطة مهمة أخرى وهي تزويد المؤسسة بالأفراد ذوي المهارات العالية.

أما بالنسبة لأهمية الحوافز للفرد، فهي تساهم بشكل فعال في إشباع حاجاته المادية والمعنوية وتحسين مستوى معيشته، كما تعمل كذلك على خلق علاقات إنسانية إيجابية بين أفراد العمل وزيادة الثقة والإرتياح بينهم وتقليل الصراعات والنزاعات وتحسين ظروف العمل، كل هذا يعطي للأفراد دفعة أكبر نحو العمل ويساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في آن واحد.

ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها⁽¹⁾:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- 3- إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

5- جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والإنتماء.

6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

7- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

¹- يوسف أبو الحجاج : مرجع سبق ذكره، ص179.

2-3/ أسس منح الحوافز:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحى لدى معظم الخبراء وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في الوقت أو في التكاليف أو في أي مورد آخر.

ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز ويمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو المهارة⁽¹⁾.

يمكن القول أنه لا توجد قاعدة ثابتة لمنح الحوافز في كل المؤسسات، ولكن أسس منح الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، باختلاف المعايير التي تحددها هذه الأخيرة ضمن سياساتها الداخلية وفي إطار إهتمامها بتنمية وتسيير مواردها البشرية، ولكن رغم هذا الاختلاف إلا أن هناك مجموعة من المبادئ والمعايير العامة المتفق عليها مثل معيار الأداء ومعيار الأقدمية، حيث نجد معظم المؤسسات تعتمد على هاذين المعيارين في تحفيز مواردها البشرية، وهناك من تضيف معيار تحقيق الأهداف، وهو معيار تستخدمه المؤسسات الحديثة التي تشجع مواردها البشرية وتحفزها على إنجاز أعمالها بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2-4/ أنواع الحوافز:

يختلف تصميم نظام الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف أهداف وإمكانيات كل مؤسسة وتنوع حاجات الموارد البشرية بها، وبما أن حاجات الأفراد كثيرة ودرجة إشباعها تختلف من شخص إلى آخر فإن الحوافز التي تثيرهم أكثر قد تختلف كذلك من شخص إلى آخر. لذلك تواجه المؤسسات باختلاف أنواعها تحديات كبيرة فيما يخص نظام الحوافز وخاصة فيما يتعلق بأنواع الحوافز التي تثير الأفراد وتلبي حاجاتهم وتدفعهم أكثر نحو العمل، وعموماً تقسم الحوافز في المؤسسات بصفة عامة إلى ثلاث أنواع أساسية وهي:

5- حسب طبيعتها: وهي الحوافز المادية والمعنوية.

6- حسب أثرها: وهي الحوافز الإيجابية والسلبية.

7- حسب المستفيدين منها: وهي الحوافز الفردية والجماعية.

2-4-1/ الحوافز حسب طبيعتها: وتنقسم إلى قسمين:

¹ - المرجع نفسه، ص 180.

أ/ الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز النقدية أو المادية من أهم أنواع الحوافز وأكثرها استخدامًا، كما أنها الأكثر تأثيرًا لأنها تشبع عادة الحاجات المادية المختلفة للأفراد وتحفزهم على الانتاجية وعلى تنمية وتطوير أدائهم، وتتعدد أشكال الحوافز المادية وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، لذلك نجدها تشمل في أغلب الأحيان ما يلي:

• الأجر:

تتبع أهمية الأجر كحافز على الانتاج وتحسين الأداء كونه يتيح للفرد تحقيق الكثير من حاجاته ورغباته الأولية والأساسية، كالمأكل والسكن والملبس، وبغض النظر عن كون الأجور أهم حافز أم لا، فإن المدى الذي تحققه الأجور من إشباع لحاجات الإنسان هو ما يحدد تلك الأهمية لأن أهمية الحافز تنتهي بإنتهاء وقت الإستمتاع به، وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد، وارتباطه بالانتاج مباشرة⁽¹⁾.

وتلعب الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة لقاء جهده المبذول سواء كان فكريا أو عضليا دورًا كبيرًا في إشباع الفرد لحاجاته المادية والنفسية وتتبع آثار ذلك في السلوك العام للأداء في المؤسسة مثل الإستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والإنتظام في العمل ...، ويؤثر نظام الأجور والرواتب على نوعية العاملين الذين تستقطبهم المؤسسة والرضا الذي يشعرون به إزاء أعمالهم⁽²⁾.

لذلك يعتبر نظام الأجور من أهم أنظمة تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة، لأنه يساهم بصورة مباشرة في تنمية الجانب المادي لها، ويحفزها بالتالي على تفعيل أدائها من أجل الترقية في السلم الوظيفي للحصول على أجر أعلى، وتحظى الأجور بإهتمام كبير من طرف كل من الإدارة والعاملين والحكومة على حد سواء، فبالنسبة للعامل يمثل الأجر دخلاً يسعى للمحافظة عليه من خلال أدائه لعمله، بل يطمح في زيادته لتحسين مستوى معيشته ورغبة منه في إشباع حاجاته من السلع والخدمات التي يقدمها المجتمع، أما بالنسبة للإدارة فإن الأجور تمثل نفقة من نفقات الإنتاج⁽³⁾.

¹ - مصطفى نجيب شاويش : مرجع سبق ذكره، ص 209.

² - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص 175.

³ - علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 222.

ويشهد مفهوم الأجر وما يحيط به من دلالات إلتباسًا كبيرًا مرده كثرة النظريات التفسيرية المقدمة من قبل علماء العلوم الاجتماعية بصورة عامة، فالأجر بالنسبة لعلماء الاجتماع وخبراء العمل هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، مهما كانت حالة المؤسسة حتى ولو منيت بخسارة، وهو محدد مسبقا قبل البدء في العمل، أما علماء القانون فيضعونه في إطار عام يشمل نصيب العامل أو الموظف من الدخل القومي، وهو يتحدد بما يضمن مستوى لائق من الحياة طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري للبلد، ويتفاوت هذا الأجر بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي⁽¹⁾.

بمعنى أن الأجر هو حق لكل فرد قادر على العمل وهو تعويض نقدي مباشر يحصل عليه الفرد لقاء ما قدمه من جهد ووقت وما حققه من نتائج وأهداف، وفي هذا الإطار لا بد من مراعاة نقطتين أساسيتين هما: الأولى أن يحقق هذا الأجر مستوى لائق من الحياة للأفراد والثانية أن يزيد أجر العامل ذي الإنتاجية المرتفعة والجهد الأكبر عن غيره وهذا ما يفسر تفاوت الأجور والمرتبات بين العمال في نفس المستوى الوظيفي في بعض الأحيان. وقد نصَّ القانون 90 - 11 على الأجور في المواد من 80 إلى 90، ومنح تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون للسلطة العمومية بعد إستشارة نقابات العمل والمستخدمين والتنظيمات النقابية الأكثر تمثيلاً، فتكريس مثل هذه الإستشارة تجعل من الأجر الوطني الأدنى المضمون ذاته خاضعاً لمبدأ التفاوض في إطار ما يسمى "بالثلاثية" المشكلة من الحكومة والإتحاد العام للعمال الجزائريين وبعض نقابات أرباب العمل العموميين والخواص وقد إكتفى هذا القانون بوضع القواعد العامة للأجراء دون الخوض في المسائل التفصيلية المرتبطة به، حيث اعتبر هذا الحق حسب نص المادة 80 كمقابل للعمل المبذول من طرف العامل، ويتكون هذا المقابل من الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة والتعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية والعلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه⁽²⁾.

من خلال القانون 90 - 11 وفي إطار دراسته وتناوله لموضوع الأجر، نجد أن نمط تحديد قيمة الأجر يرتبط أساسا بالتصنيف المهني للعامل مع إحتساب التعويضات التي يتحصل عليها بحكم أقدميته أو مقابل الساعات الإضافية، معنى هذا أن الأجر يبقى ثابتا ولا يتغير وأن ما يزيد على الأجر

¹ - المرجع نفسه ، ص 223.

² - رابح تواجية: قانون العمل وتنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلية، الجزائر،

2012، ص141.

الثابت تكون في شكل تعويضات وعلاوات مرتبطة بالساعات الإضافية أو الأقدمية أو نتائج العمل ... إلخ، غير أنه لابد من مراعاة قدرة وكفاءة الأفراد العاملين في المؤسسة وبالتالي الرفع أو زيادة أجر العامل المتميز عن غيره لأن هذا يشجع روح الابتكار والإبداع ويدفعه أكثر نحو العمل ونحو تنمية قدراته وإمكانياته وزيادة طاقاته وولائه للمؤسسة.

والمبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم عليه إدارة الأفراد عند وضع خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله كل فرد نظير تلك القوة بشكل أجر أو مرتب، وبالتالي فإن هيكل الأجور لابد أن يحقق ما يلي:

🌸 ضمان العدالة النسبية بين الأفراد بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقاً حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها.

🌸 تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي، بمعنى أن تحصل المؤسسة على أقصى أداء ممكن مقابل النفقات التي تدفع على قوة العمل.

من أجل هذا تسعى إدارة الأفراد إلى رسم سياسة أو هيكل للأجور يقوم على أسس سليمة هدفه تحقيق التعاون بين الأفراد والمؤسسة من جهة وتضييق وجهات النظر المختلفة بين الطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء يحقق أقصى فعالية من جهة أخرى⁽¹⁾.

إذاً تقوم المؤسسة والقائمين على العمل في قسم الموارد البشرية بوضع فلسفة مناسبة للأجور تقوم على أسس ومعايير مدروسة ومضبوطة، بحيث تكون نابعة من مستوى أداء الأفراد وصعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف وتكون قائمة على دراسات مسبقة لحاجات العاملين ومتطلبات الحياة المختلفة آخذاً في الاعتبار ضرورة تحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة والمساواة، أي أن يركز الأجر على أسس متينة، ثابتة وموضوعية بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي للعمال لأنه كلما كانت الأجور مناسبة وعادلة وكافية وملائمة لحجم الجهد والوقت المبذولين في العمل، كلما انعكس ذلك بصورة جيدة وإيجابية على رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم.

هناك نقطة أخرى في مجال تحديد الأسس التي يقوم عليها نظام الأجور، وهي ضرورة أن يكون هناك تناسب في معدل الأجور المدفوعة في المؤسسة مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس المحيط، إضافة إلى ضرورة توضيح الرؤية حول الحدود الدنيا والعليا لأجر كل وظيفة حتى تتضح

¹ - نوري منير : مرجع سبق ذكره، ص ص، 62 ، 63.

الرؤية لدى العمال وحتى تتفادى الوقوع في مشاكل عند وجود تفاوت واختلاف في أجر الوظيفة الواحدة.

ويعد هذا النظام عاملاً تحفيزياً في حد ذاته لأنه يدفع العاملين دائماً إلى تحسين أسلوب عملهم وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم ويشجعهم على تحسين مستواهم المهني وذلك من أجل زيادة إنتاجهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.

وبشكل عام يمكن القول أنه من خلال إهتمام المؤسسة بتحسين الظروف المادية للموارد البشرية، تساهم بشكل فعال في زيادة إنتاجية الفرد وزيادة كفاءاته وتطوير قدراته ودفعه إلى تنمية إمكانياته ذاتياً حتى يستطيع تقلد أرفع المناصب التي تأهله للحصول على أجر عالي والاستفادة من أكبر قدر ممكن من المزايا والمنح التي توفرها المؤسسة، إضافة إلى أن هذا يساهم في رفع روحه المعنوية وزيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة وكل هذا يؤدي إلى إستقراره النفسي والاجتماعي من خلال تلبية كل حاجاته وحاجات أسرته.

ب/ الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد أهم الركائز في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز ولا يمكن أن تحقق أهدافها وغاياتها، وبما أن الموارد البشرية بحاجة إلى حوافز مادية تشجعها على العمل وتزيد من مستوى أدائها فهي كذلك بحاجة إلى العديد من المؤثرات والحوافز غير المادية، وهذه المطالب أو الحاجات غير المادية تختلف من شخص لآخر ويمكن حصرها في: الحاجة إلى الأمن والانتماء، والمكانة الاجتماعية، الحاجة إلى تكوين علاقات جيدة مع الآخرين، الاحترام، ومن أهم أشكال الحوافز المعنوية ما يلي: (1).

🚩 **الوظيفة الملائمة:** والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع مستواه المعرفي ومهاراته وميوله، واهتماماته وطموحاته، ومن شأن هذا التوافق أن يحفز العامل على الأداء الفعال، فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محرّكاً أو دافعاً ذاتياً يدفعه ويوجهه للأداء المثمر.

🚩 **التدريب:** يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو تقدم المؤسسة وإزدهاها.

¹ - نبيل مرسي حامد: فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص 403.

ويعتبر التدريب حافز معنوي لأن الفرد يتطلع من خلاله إلى تحسين مكانته في المؤسسة وتنمية قدراته وإمكانياته في العمل واكتساب إحترام وتقدير الآخرين، وقد يعود عليه بالفائدة المادية كذلك من خلال ترقيته في العمل وزيادة أجره.

🚩 **الترقية:** إن وجود فرص الترقية في المؤسسة يعد حافزاً قوياً للعمل وذلك سعياً من العاملين وراء تحقيق مركز وظيفي أعلى وبالتالي مكانة اجتماعية مرموقة إضافة إلى الشعور بالإرتياح والرضا.

🚩 **المشاركة في اتخاذ القرار:** وهي من الحوافز المعنوية التي تقوم على مبدأ مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمؤسسة والانتاج، والإستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم والأخذ بها، وفتح قنوات الاتصال لتحسيسهم بأهميتهم وأهمية العمل الذي يقومون به في تحقيق أهداف المؤسسة.

إذاً تعمل الحوافز غير المادية على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد حيث تخلق لديهم إحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة، وهو ما يدفعهم إلى العمل بكل راحة وجد ومسؤولية ويزيد من تمسكهم وولائهم للمؤسسة والعمل المستمر على تحقيق أهدافها، وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

ج/ الحوافز حسب أثرها: تنقسم الحوافز حسب أثرها إلى قسمين هما:

• **الحوافز الإيجابية:** وهي حوافز مادية أو معنوية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والمكافآت والإمتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب الموصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضا عن مستوى العمل الذي قام به⁽¹⁾.

ويمكن القول أن الحوافز الإيجابية تشمل كل الحوافز المادية والمعنوية التي أشرنا إليها سابقاً والتي تقدمها المؤسسة في حالة قيام الأفراد بمجهودات إضافية أو إستثنائية تشجيعاً لهم على ذلك.

• **الحوافز السلبية:** وهي تلك الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعاً من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال: وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإعذار وخفض الأجر والحرمان من الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة، ويرى الكثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد يعتبر أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء، ولكنه قد يتسبب في خوف العامل مما يؤدي إلى عدم الإستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات وبالتالي خلق إتجاهات سلبية وغير ملائمة نحو العمل.

¹ - رمضان محمد القذافي : مرجع سبق ذكره، ص 169.

كما أن العقاب قد يحبط العامل ويوقف همته ونشاطه وخاصة إذا إتضح له أن هذا العقاب غير عادل وبالتالي تكون النتيجة عكس ما هو مطلوب منه، فقد يتسبب في خفض الروح المعنوية للعامل أو اللجوء إلى بعض التصرفات غير المسؤولة ونمو الشعور بالعدوانية نحو المؤسسة والزملاء⁽¹⁾.
يتضح من خلال هذا أن الحوافز السلبية هي حوافز ردعية وتوجيهية هدفها إنذار العامل بطريقة معينة تجنباً لعدم تكرار الأخطاء، وقد تكون هذه الحوافز السلبية مادية (خصم الراتب أو التعويضات أو المكافآت...) وقد تكون معنوية (التنبيه والإنذار الشفهي أو الكتابي، وقف الترقية، إنزال الرتبة، الإبعاد الجغرافي...).

د/ حسب المستفيدين منها: تقسم الحوافز حسب الأطراف المستفيدة منها إلى قسمين هما:

• **حوافز فردية:** تقوم أنظمة الحوافز الفردية على أساس الدفع للأداء الفردي ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، كما أن المهام التي تتأط بالأفراد تكون مستقلة عادة، بمعنى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده دون أن تقترب بمهام ونشاطات أخرى للأداء، ومن أكثر الحوافز الفردية شيوعاً نذكر: العمولات، خطط الدفع بالقطعة (أو أجر القطعة الذي يمنح للعامل بموجب عدد أو كمية الوحدات الإضافية المنجزة من قبله)⁽²⁾.

يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأداء الفردي، حيث يستطيع الحصول على أجر إضافي إذا تميز في عمله، وبالتالي يمكن للفرد أن يلتزم العلاقة بين أدائه والمكافأة التي يحصل عليها ومنه يعمل جاهدًا على الحفاظ على أدائه أو تحسينه من أجل الحصول على مزايا أكثر.

• **الحوافز الجماعية:** عندما يصعب تحديد الأداء الفردي نظرًا للتداخل في العمل فإنه يكون من المناسب إتباع نظام ملائم للحوافز يقوم على أساس جماعي، ويحبذ استخدام نظام الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل⁽³⁾.

على أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد من أجل خلق بيئة عمل مادية ومعنوية ملائمة يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق.

¹ - صلاح بيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 29.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 186 ، 187.

³ - علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 221.

لذلك أصبح لزاماً على المؤسسة أن توفر العديد من الحوافز التي تتناسب طبيعتها وإمكانياتها بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع الأفراد وإستنهاض عزائهم نحو بذل المزيد من الجهد.

ثالثاً: تقييم الأداء :

تعتبر وظيفة تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بعد إختيار وتدريب وتحفيز العاملين، فالأداء هو المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود الإدارات والمؤسسات لأن تحقيق أهدافها مرهون بمدى كفاءة أداء مواردها البشرية لذلك تسعى جاهدة إلى تحسين أدائها ورفع إمكانياتها حتى يضمن البقاء والإستمرار.

ويعرّف تقييم الأداء بأنه « عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها»⁽¹⁾.

معنى هذا أن تقييم الأداء هو تقييم لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها والغرض منه ليس التقييم في حد ذاته وإنما تطوير وتنمية أداء العاملين عن طريق معرفة نقاط القوة والتأكيد عليها وفي المقابل معرفة نقاط الضعف ومحاولة تطويرها وتجاوزها.

حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأعمال الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى الأهمية التي يطوي عليها تقييم الأداء فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحسين الأداء وتطويره.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.
- إنجاز عمليات النقل والترقية.
- معرفة معوقات ومشاكل العمل⁽²⁾.

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو تحف: مرجع سبق ذكره، ص 567.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص ص، 152 ، 153.

لتقييم الأداء إذاً الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمؤسسة على السواء، وهو يجعله عملية ضرورية ومحورية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ولعل من أهم ما يساهم به هو رفع الروح المعنوية للأفراد خاصة عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام من قبل إدارة المؤسسة، إضافة إلى ذلك فهو يعد وسيلة لضمان العدالة في الترقية والمكافآت وبالتالي خلق نوع من الثقة والطمأنينة لدى العمال ما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية، وزيادة على ذلك فتقييم الأداء يعد الوسيلة الأساسية لتقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد بمثابة الحكم على مدى سلامة وفعالية طرق الاختيار والتدريب، إضافة إلى سهولة إكتشاف وتحديد الثغرات والعمل على إصلاحها.

3-1/ أساليب تقييم الأداء :

أساليب تقييم الأداء عديدة وهي:

- ✓ تقييم المشرفين حيث يطلب منهم تقييم أداء العمل خلال مدة زمنية معينة (سنة في العادة) وتحديد هذا التقييم في صورة كمية أو كمية حسب نموذج يعد لهذا الغرض.
- ✓ تقييم الزملاء حيث يُقيم العامل من طرف زملائه.
- ✓ الاستطلاع الميداني وهو السؤال عن العامل من حيث انتاجه وسلوكه وعلاقاته مع زملائه أو رؤسائه، ويقوم به أخصائي في شؤون العاملين.
- ✓ التقييم النفسي، عن طريق تطبيق بعض الإختبارات النفسية على العامل مثل: إختبارات الذكاء أو القدرات أو الشخصية...
- ✓ التقييم عن طريق معدلات الأداء: وهو أكثر أساليب التقييم موضوعية لأنه يقوم أساساً على وحدات الإنتاج التي ينجزها العامل أو كفاءة أدائه لما يطلب منه من عمل.
- ✓ الكلفة والربح: رغم أن هذا الأسلوب صعب إلا أنه مفيد وفيه يحسب كم كلف العامل أي كم أخذ من أجر؟ وكم أعطى من إنتاج أو ربح.
- ✓ قياس الإنتاجية: وهو يمثل إلى حد كبير التقييم عن طريق معدلات الأداء.
- ✓ مقياس الإنسحاب: الغياب أو ترك العمل دليل على سوء الأداء.
- ✓ موازين التقدير على مقياس متدرج من خمس نقاط مثل: ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط ضعيف، ويحكم من خلال هذه النقاط الخمسة على إنتاج العامل وتعاونيه مع زملائه إلى غير ذلك.
- ✓ المقارنة المحدودة حيث يرتب العمال حسب مستواهم الإنتاجي، الأول ثم الثاني، ثم الثالث وهكذا وهذا يناسب المؤسسات الصغيرة.

✓ قوائم السلوك الوظيفي حيث توصف سلوكيات العمال مثل: المثابرة والاهتمام بالإنتاج والكفاءة في التعامل مع الزملاء... الخ.

✓ الوصف المقالي وهو تقرير شامل يكتبه المشرف على العامل يتناول فيه وصف سلوكيات العامل من حيث الإنتاج كمًا وكيفًا وعلاقاته بزملائه⁽¹⁾.

يرتبط تقييم الأداء عادة بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسة، ويعتمد هذا التقييم على مجموعة من الأساليب حتى يستطيع تحقيق أهدافه، وهذه الأساليب تختلف من مؤسسة إلى أخرى إضافة إلى ذلك فهي تختلف باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة والمهام والمسؤوليات الموكلة لأفرادها. وكما ذكرنا أعلاه فإن تقييم الأداء ينطلق بصفة عامة من مدى كفاءة العمال في أداء أعمالهم ومدى تناسبهم مع منصب عملهم، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة سلوكهم وعلاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم ودرجة ذكائهم وقدراتهم الشخصية، ومدى اهتمامهم والتزامهم وحرصهم على أداء واجباتهم. وهناك أساليب أخرى لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة ترتبط مباشرة بقياس إنتاجية العمال كمًا وكيفًا، فكلما كانت معدلات الإنتاج مرتفعة كان التقييم إيجابيًا وهكذا. وهذا طبعًا يساعد المؤسسة في صياغة إستراتيجياتها الحالية والمستقبلية خاصة ما تعلق منها بتدريب وتحفيز وتوظيف مواردها البشرية.

3-2/ أهداف تقييم الأداء :

يشمل تقييم الأداء عادة زوايتين أساسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية وإستعداد الفرد للتقدم، لذلك فتقييم الأداء يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- إختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- 2- نقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءً عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناءً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- 3- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- 4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- 5- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

¹ - محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 346 ، 347.

- 6- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- 7- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- 8- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- 9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- 10- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها⁽¹⁾.

تقييم الأداء هو نظام رسمي في المؤسسة تحاول من خلاله معرفة المستوى الحقيقي للعاملين من الناحية الفنية أو الفكرية أو السلوكية والتنبأ بما تحتاجه من موارد بشرية وكفاءات وقدرات قد لا تتوفر عندها في الوقت الحالي وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وإلى جانب ذلك يمكن القول أن أهداف عملية تقييم الأداء كثيرة ومتعددة، فعلى مستوى المؤسسة يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها لمعرفة درجة كفاءة مواردها البشرية، ومنه وضع الإستراتيجيات المناسبة لتنميتهم ورفع مستوى أدائهم وإستثمار قدراتهم وتوجيههم إلى الوظائف التي تلائمهم.

أما على مستوى الأفراد فتقييم الأداء يساعد على زيادة الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم ومؤسستهم ويعتبر أداة جيدة لترقية ذوي المهارات والقدرات العالية.

3-3/ خطوات قياس الأداء :

يمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمُقيمين بها ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كمًا ونوعًا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين، ولا تخرج هذه الأسس عن مايلي:

¹- محمد سعيد سلطان : مرجع سبق ذكره، ص ص، 294، 295.

- 1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات: مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل...
- 2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العمال: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدفعها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها...
- 3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل: كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
- 4- قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

- الخطوة الرابعة:** إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة⁽¹⁾.
- 3-4 / علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشرية:**

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأي سياسة لإدارة وتنمية الأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى إنساقها معها وإرتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد، فتستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عمّا إذا كان الشخص المناسب مكلّفاً بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

ويمكن للإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الإختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تُظهر قدراتهم وتُعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعة، وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها للأفراد، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين، كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيه وتوجيههم وخصوصاً إذا تضمنت عملية التقييم تقييماً متبادلاً بين المشرفين ومرؤوسيه فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور،

¹- توري منير: مرجع سبق ذكره، ص 167.

ويساعد تقييم الأداء كذلك على معرفة ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشجعاً وملبياً لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب⁽¹⁾.

معنى هذا أن عملية تقييم الأداء تعتبر سياسة مهمة من سياسات الأفراد، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيطها والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها فتقيم الأداء يمكن المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وزيادة قدرتها الإنتاجية، فإذا درستها المؤسسة دراسة واعية وحللتها تحليلاً علمياً تستطيع بالتالي أن تجري تخطيطاً سليماً لكل سياساتها المستقبلية الخاصة بالإختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وكل ما يتعلق بإدارة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

الخلاصة:

بعد إستعراضنا لأهم أساليب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة نجد أنها سياسات مترابطة ومتكاملة في آن واحد، لأنه قبل أن تقوم المؤسسة بتنمية مواردها البشرية لابد أولاً أن تمتلك هذه الموارد وهذا لا يتم إلا من خلال إستقطاب وإختيار وتوظيف وتعيين الموارد البشرية المناسبة للعمل بها، وبعد ذلك تنتقل إلى البحث عن أنجع السياسات والإستراتيجيات لتنمية هذه الموارد وإجراء تغييرات محددة في معارفها ومهاراتها وإتجاهاتها وسلوكاتها، وبالتالي تحسين وتطوير أدائها وقدراتها حتى تضمن تحقيق أهدافها على المستوى القريب والبعيد.

كما إتضح من خلال الطرح السابق أن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع الربط بين هذه السياسات والعمل على إقناع عمالها بكل الإجراءات والقرارات المتخذة في هذا الإطار، إضافة إلى تكيفها مع إمكانياتهم وقدراتهم وظروفهم وكذلك لابد أن تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم وأن تلبي حاجاتهم في العمل وخارجه.

من جانب آخر فإن سياسات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة تقوم بالحفاظ على الأداء المتميز للموارد البشرية وصيانتهم من الإنحراف عن المستويات المطلوبة إضافة إلى تحسين وتطوير الأداء الضعيف للموارد البشرية وبهذا تضمن المؤسسة الحصول على موارد بشرية كفأة قادرة على العمل ومستعدة للمواجهة والتحدي وتحسين الأوضاع وتحقيق الأهداف.

¹ - محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص ص، 295، 296.

الفصل الخامس

تحليل وتفسير الدراسة الميدانية

أولاً: تأثير ظروف العمل على تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها وتحقيق إستقرارها في المؤسسة.

ثانياً: مدى مساهمة التدريب في تنمية مهارات العاملين ومساعدتهم على التحكم أكثر في العمل.

ثالثاً: دور تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم المختلفة في تنمية وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم في المؤسسة.

تحليل وتفسير واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل وتفسير المعطيات الميدانية والإجابة على مختلف التساؤلات الواردة في الإشكالية.

أولاً: تأثير ظروف العمل على تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها وتحقيق إستقرارها في المؤسسة:

لا تعتمد تنمية الموارد البشرية في أي مؤسسة على التدريب والتكوين والتحفيز وحسب وإنما لابد أن يتبع ذلك بتوفير أفضل ظروف العمل الداخلية والخارجية بمعنى تهيئة البيئة المناسبة لعمل الموارد البشرية وإيجاد السبل الكفيلة برفع معنوياتهم وتجديد معارفهم، فالاهتمام بتحسين ظروف العمل يعد أحد المحاور الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية وأحد أهم الخيارات من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الأداء وأعلى القدرات الإنتاجية خاصة في ظل إشتداد المنافسة بين المؤسسات وإرتفاع مستوى وعي الموارد البشرية التي تتوقع دائما الحصول على أفضل الخدمات وأنسب ظروف العمل. ولعل الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتعزيز ذلك بكل العوامل التي تساهم في تحسين بيئة العمل يساهم بشكل كبير في زيادة الدافعية للإنجاز وترسيخ مبادئ الولاء والانتماء لدى جميع العمال بالمؤسسة وتوفير بيئة عمل متميزة قادرة على تعزيز مستوى الإستقرار المهني والشخصي وداعمة للإبداع والإبتكار والتميز المهني.

وبالتالي فظروف العمل قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة فإذا ما توفرت ظروف عمل جيدة ومناسبة فإن ذلك يحفز الموارد البشرية للعمل وبذل مجهود أكبر ويمنحها الراحة والاستقرار والجو اللازم لتنمية معارفها ومهاراتها وفي المقابل فإن ظروف العمل غير المناسبة قد تترك أثراً سلبياً في العمال. كزيادة معدل تغيبهم عن العمل وإنخفاض إنتاجهم وتراجع مهاراتهم، إضافة إلى أن ذلك من شأنه أيضاً أن يؤثر في صحتهم النفسية والجسدية والمعرفية على المدى البعيد.

لذلك نتساءل هل تؤثر ظروف العمل على تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها وتحقيق إستقرارها في المؤسسة وهذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الدراسة الميدانية.

جدول رقم(07): يبين مدى ملائمة ظروف العمل بمؤسسة سونلغاز .

الفاآت	الفاآت	ت	ت	الفاآت	الفاآت
غير ملائمة	35	39.32	06	9.67	نقص الإنارة
ملائمة	54	60.67	09	14.51	نقص التهوية
المجموع	89	≈100	15	24.19	قلة أوقات الراحة
			16	25.80	نقص المرافق الضرورية
			14	22.58	عدم توفر النقل
			02	3.22	سوء التسيير وإنعدام التواصل
			62	≈100	المجموع*

السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (07) نجد أن نسبة معتبرة من أفراد العينة المدروسة بلغت 60.67% ترى أن ظروف العمل بمؤسسة سونلغاز ملائمة، وهذا دليل على أن المؤسسة تحرص على تهيئة ظروف عمل مناسبة وملائمة لتحقيق الراحة للعاملين ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم والحفاظ على إستقرارهم.

في المقابل نجد أن نسبة 39.32% ترى أن ظروف العمل بالمؤسسة غير ملائمة، وقد تصدرت فئات (نقص المرافق الضرورية، قلة أوقات الراحة وعدم توفر النقل) في جدول الإحتمالات أسباب عدم ملائمة ظروف العمل بنسب قدرت على التوالي ب: 25.80%، 24.19% و 22.58%، وكلها عوامل

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

تؤثر على مستوى أداء الموارد البشرية وعلى إستقرارها المهني، فهذه العوامل من شأنها أن تخلق العديد من السلوكيات السلبية مثل: الملل، التعب، الإرهاق، التغيب عن العمل أو التأخر المستمر في الوصول إلى المؤسسة مما ينعكس سلباً على مردودية الموارد البشرية بالمؤسسة وعلى إدماجها المهني وعلاقاتها ودرجة إستيعابها للتطورات الحاصلة وفي المقابل كذلك سيؤثر ذلك على نشاطاتها التدريبية وتنمية مهاراتها وخبراتها ومشاركتها في إتخاذ القرارات وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة بشكل إيجابي ومتكامل.

من جانب آخر نجد أن نسبة 14.51% يرجعون عدم ملائمة ظروف العمل إلى نقص التهوية، تليها نسبة 9.67% تنسب ذلك إلى نقص الإنارة، فالمعروف أن التهوية هي إدخال الهواء النقي وإخراج الفاسد من داخل مكان ما، وتوفير التهوية المناسبة في مكان العمل يعد من الشروط الأساسية لأداء العمل بالكفاية اللازمة، وفي المقابل فإن الهواء الفاسد يؤدي إلى زيادة إمكانية وقوع حوادث في العمل إضافة إلى بعض الأعراض المرضية مثل: الصداع والتعب والإرهاق وكذلك النعاس ونقص الطاقة والدافعية للعمل وكل هذا يؤثر سلباً على أداء العاملين وعلى فعاليتهم في العمل، وتؤثر الإنارة كذلك بشكل كبير من خلال التأثير على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب وبالتالي نقص القدرة على الأداء وقد يؤدي ذلك كذلك إلى ارتفاع نسبة حوادث العمل خاصة عند التفاوت الكبير في شدة الإضاءة.

وهناك نسبة أخرى بلغت 3.22% ترى أن سوء التسيير وإنعدام التواصل هو السبب الرئيسي في عدم ملائمة ظروف العمل وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى ومن هذا المنطلق لا بد على المؤسسة أن تعمل جاهدة على تحسين الظروف التي تحيط بالعمال في العمل والعناية بهم وذلك من خلال الإحاطة والإلمام بالعديد من المتغيرات المتواجدة في مكان العمل والتي من شأنها أن تؤثر على مواردها البشرية سواء من ناحية إستقرارها المهني أو مستوى أدائها أو حتى درجة إستيعابها لما يحيط بها من تطورات وما تتلقاه من برامج لتطوير وتجديد كفاءاتها حيث أن ذلك يساهم بشكل كبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمان إستمرارية الموارد البشرية فيها وقيامهم بأدوارهم بشكل جيد.

فبتحسين الظروف المحيطة بالعمال من علاقات عمل وتفاعل اجتماعي وظروف مادية ومعنوية يزيد ذلك من الشعور بالرضا والأمان والارتباط أكثر بالعمل ويساهم هذا بشكل إيجابي في تنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءاتها وإستثمار قدراتها وإستغلال الإمكانيات والموارد المتوفرة مما يؤدي إلى تطوير مهاراتها الشخصية والتنظيمية.

وعليه فإن الإستقرار المهني للعمال مرتبط بالظروف المحيطة بهم داخل عملهم، فبقدر ما تتحسن ظروف العمل بقدر ما يزيد رضاهم عن وظائفهم ويزداد تمسكهم وإرتباطهم بها، مما يشجعهم على المبادرة والإبتكار والإبداع ويساهم في تنمية قدراتهم وطاقاتهم بشكل سليم وصحي وفَعَّال.

جدول رقم (08): يوضح مدى تعرض العامل لحوادث عمل بالمؤسسة.

الغئات	التركرار	ت	%	الغئات	التركرار	ت	%
نعم	77.52	69	35.55	قلة التركيز	32	32	35.55
				نقص الخبرة	19	19	21.11
				عدم ملائمة ظروف العمل	39	39	43.33
				المجموع*	90	90	≈100
لا	22.47	20	22.47				
المجموع	≈100	89	≈100				

السؤال رقم (08)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (08) يتضح لنا أن هناك نسبة متواضعة تقدر بـ 22.47% تصرح بعدم تعرض العمال لحوادث عمل، في حين نجد أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة تؤكد على تعرض العمال لحوادث عمل بالمؤسسة وقد بلغت 77.52% حيث ترى أن عدم ملائمة ظروف العمل يعتبر من الأسباب الرئيسية لذلك وهو ما عبّرت عنه نسبة 43.33%، أمّا نسبة 35.55% ترى أن ذلك يعود إلى قلة التركيز، في حين نسبة 21.11% ترى أن العامل يتعرض لحوادث العمل بسبب نقص الخبرة.

إن طبيعة نشاط وعمل مؤسسة سونلغاز يحمل في طياته الكثير من إحتتمالات تعرض العمال للإصابة بحوادث عمل خاصة بالنسبة لبعض وظائف تركيب وصيانة الكهرباء والغاز، والسلامة المهنية ليست مسؤولية المؤسسة فقط بل هي مسؤولية كل فرد في موقع عمله وهي مرتبطة بمدى وعيه وحرصه وعلاقته مع كل من حوله كالأشخاص والآلات والأدوات والمواد وطرق التشغيل وغيرها، فالعامل يتعرض للكثير من إحتتمالات الإصابة بحوادث العمل سواء بسبب قلة التركيز أو نقص الخبرة

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

أو كذلك بسبب التعرض المستمر لخطر محتمل أو التقييد في تطبيق القوانين والإجراءات الوقائية وقواعد السلامة وغيرها، في المقابل لابد على المؤسسة كذلك أن تعمل على توفير الحماية المهنية للعاملين مهما كانت طبيعة عملهم وأن تتخذ كل إجراءات السلامة المهنية وأن تعمل على نشر الوعي الوقائي لدى العاملين وذلك بتقديم النصح والإرشاد والتوجيه والرقابة وأن تجعل من السلامة المهنية قاعدة أساسية في كل إستراتيجياتها وخططها خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية إبتداءً من مرحلة التوظيف وما يلعبه طب العمل من دور إيجابي في ذلك عن طريق تعيين العمال في مواقع العمل التي تتناسب وقدراتهم البدنية والنفسية، فالاختيار الجيد للعمال يعتبر الخطوة الأولى والأساسية للوقاية من حوادث العمل خاصة تلك الناتجة عن عوامل إنسانية ذلك لأن إختيار وتوظيف عامل لا تتوفر فيه الموصافات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة يحول دون تكيفه معها وبالتالي زيادة نسبة احتمال تعرضه لحوادث العمل.

وتمس إجراءات السلامة المهنية كذلك مجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وتؤثر فيه وفي مدى إستيعاب وتقبل العمال لمجهودات المؤسسة في إطار تنمية قدراتهم ورفع إمكانياتهم. لذلك لابد على المؤسسة إلى جانب عملها على تنمية مهارات وقدرات عمالها، أن تعمل تلقينهم المبادئ العامة المرتبطة بأسباب وأخطار حوادث العمل وتدريبهم على الوسائل والطرق الواجب إتباعها أثناء قيامهم بعملهم.

جدول رقم (09): يوضح مدى تأثير حوادث العمل على الإستقرار المهني للعامل .

التكرار	ت	%	التكرار	ت	%
الفئات	ت	%	الفئات	ت	%
نعم	66	74.15	عدم الإحساس بالأمن الوظيفي وعدم التركيز في العمل.	15	11.11
			الإنقطاع عن العمل والاهتمام بالإجراءات التابعة للحدث	12	8.88
			عند تعرضي لحدث عمل أصبح غير مؤهل لأداء مهام أحسن ونخفض أجري	25	18.51
			كثرة الغياب يفوت عليا فرصة التطور في العمل واكتساب خبرات أحسن	18	13.33
			سرعة الغضب والإنفعال في العمل مما يؤثر على سلوكي وعلاقاتي مع الزملاء .	22	16.29
			قد يؤدي ذلك إلى تحويلي إلى مصلحة أخرى بسبب نقص مردودي في العمل.	12	8.88
			حدث العمل يعني الحرمان من كل المزايا والعلاوات	31	22.96
			المجموع*	135	≈100
لا	23	25.84	المجموع	89	≈100

السؤال رقم (09)

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة قليلة من أفراد العينة المدروسة ترى أن حوادث العمل

لا تؤثر على الإستقرار المهني للعامل وتقدر هذه النسبة بـ 25.84% في حين هناك نسبة كبيرة ترى

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

أن حوادث العمل تؤثر على الاستقرار المهني للعامل وقد بلغت 74.15%، والسبب يعود حسب رأيهم إلى أن حادث العمل يعني الحرمان من كل المزايا والعلاوات وهو ما عبرت عنه نسبة 22.96%، في حين هناك فئة أخرى ترى أنه عند تعرضهم لحادث عمل يصبحون غير مؤهلين لأداء مهام أحسن وبالتالي ينخفض أجرهم وبلغت نسبتهم 18.51%، وهناك نسبة تقدر بـ 16.29% ترى أن حوادث العمل تجعل الفرد إنفعالي وسريع الغضب في العمل مما يؤثر على سلوكه وعلاقاته مع الزملاء، من جانب آخر فإن حوادث العمل تؤدي إلى كثرة الغياب بسبب المرض أو العجز وهذا يفوت عليهم فرص التطور في العمل واكتساب خبرات أحسن وهو ما عبرت عنه نسبة 13.33%، وهناك نسبة 11.11% ترى أن حوادث العمل تؤدي إلى عدم الإحساس بالأمن الوظيفي وعدم التركيز في العمل، إضافة إلى ذلك فإن العامل في حالة تعرضه لحادث سوف ينقطع عن العمل ويهتم بالإجراءات التابعة للحادث وقد يؤدي ذلك إلى تحويله إلى مصلحة أخرى بسبب نقص مردوده، وهو ما عبرت عنه نسبتين متساويتين قدرت بـ 8.88% وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى.

ويستدل من ذلك أن لحوادث العمل تأثير مباشر على الاستقرار المهني للعامل لأنها من العوامل التي تؤثر بصورة سلبية على رضا العاملين وإحساسهم بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة وبالتالي فهي تؤثر كذلك على مستوى أدائهم وعلى ارتباطهم بها وولائهم لها.

ويؤدي ارتفاع معدل حوادث العمل في أي مؤسسة إلى إعاقة وإخلال النشاط الإنتاجي بها من خلال ارتباطها بعوامل متعددة منها: التغيب أي إنقطاع العامل لمدة معينة عن العمل من أجل تلقي العلاج، تؤثر حوادث العمل كذلك على دوران العمل أي تنقل اليد العاملة من مؤسسة إلى أخرى. فاستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة مرهون بمدى وجود ظروف عمل آمنة وصالحة للعمل، من جانب آخر فإن حوادث العمل تؤثر على نفسية العامل وسلوكه وعلاقاته مع زملائه وعلى مردوده في العمل. فمن الناحية الإنسانية تعكس حوادث العمل مزيجاً من الخوف والاضطراب والقلق والتوتر في نفوس الموارد البشرية وتؤدي إلى وقوع أضرار مادية وجسمية ونفسية متفاوتة، وفي أغلب الأحيان فإن حوادث العمل تنتهي إما بكسور أو جروح أو شلل أو توترات نفسية أو آلام أو تشوهات أو عاهات وقد تنتهي كذلك بالوفاة أو العجز الكلي، ولا تقف آثارها عند هذا الحد، وإنما تمتد إلى الجانب الاجتماعي والاقتصادي كذلك، كل هذا من شأنه أن يؤثر بدرجة كبيرة ومباشرة على الاستقرار المهني للعامل.

في المقابل فإن الإحساس بالرضا والأمن الوظيفي تعود فوائده على العاملين وعلى المؤسسة فهو شرط أساسي من شروط نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها لأنه يخلق روح الولاء والانتماء لدى

العمال تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها وإستمراريتها، وبالتالي بقائهم في مؤسستهم، ومنه إحتفاظها بالكفاءات والخبرات والموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل.

جدول رقم (10): يبين ما إذا كان تطوير ظروف العمل يحسن من الأداء ويزيد من الفعالية:

الفعالية	التكرارات	ت	%
نعم	86	96.62	
لا	03	3.37	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (10)

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن هناك نسبة ضئيلة جدًا تقدر بـ: 3.37% وهي نسبة ليس لها دلالة إحصائية ترى أن تطوير ظروف العمل لا يحسن من الأداء ولا يزيد من فعالية الموارد البشرية، في حين نجد نسبة كبيرة جدًا تقدر بـ: 96.62% من أفراد العينة ترى عكس ذلك بمعنى أن لتطوير ظروف العمل دور كبير في تحسين أداء العاملين وزيادة فعاليتهم، ذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه، وعملها المستمر على تهيئة وتطوير كل الظروف المناسبة لعمل الموارد البشرية حتى تتحصل على أقصى مردود كمي وكيفي.

فتوفر ظروف العمل الملائمة قد يدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق، وتكون حافزًا لتحقيق أهدافه، كما أن ذلك يمكن المؤسسة من تنمية مواردها البشرية في ظروف مناسبة وتحسين أدائها بإتباع الوسائل المختلفة للمتابعة والإشراف والتوجيه والتدريب، وللتعرف على مواطن القوة والضعف في أداء العاملين فيها لأن التخطيط في أي مؤسسة لا يتم بمعزل عن تفهم تأثير ظروف العمل على مستوى أداء ودرجة فعالية الموارد البشرية بها، لأنها جزء لا يتجزأ من نظام المؤسسة وسبب أساسي من أسباب نجاحها وتطورها.

وعليه لا بد أن تعمل المؤسسة بإستمرار على تطوير ظروف العمل، وتوفير كل متطلبات الراحة والأمن والإستقرار لمواردها البشرية، ذلك لأن ظروف العمل لا تساعد فقط على تحسين الإنتاج وتوفير

الخدمات بل تساهم أيضا في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية والفعالية في العمل، مما يدفع بالعمال إلى تمسكهم بوظائفهم وبالمؤسسة التي يعملون بها.

جدول رقم(11): يوضح مدى اتخاذ العامل ما يلزم من إجراءات وقائية عند

ممارسة عمل خطير .

الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق
الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق
38.88	07	نقص الوسائل الوقائية	16.85	15	لا
5.55	01	عدم تعودك عليها			
38.88	07	لأن منصب عملك لا يستدعي ذلك			
5.55	01	لأنها تزعج			
11.11	02	عدم التكوين فيها			
≈100	18	المجموع*			
			83.14	74	نعم
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (11)

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن هناك نوع من الوعي لدى أفراد العينة بضرورة إتخاذ ما يلزم من إجراءات وقائية عند ممارسة عمل خطير، وهو ما عبّرت عنه أغلبية أفراد العينة حيث بلغت نسبتها 83.14%، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على الحرص الشديد على تطبيق كل معايير السلامة والصحة المهنية والتزام أفراد العينة بكل الوسائل والأساليب التي تكفل السير الجيد للعمل، وبالتالي ضمان محيط عمل خالي من الأخطار والحوادث المهنية.

في المقابل هناك نسبة قليلة عبرت عن عدم إتخاذها ما يلزم من إجراءات وقائية عند ممارسة عمل خطير، حيث بلغت 16.85% ويعود ذلك حسب رأيهم إلى نقص وسائل الوقاية وهو ما عبّرت عنه نسبة 38.88%، وبنفس النسبة أرجعت فئة أخرى السبب في ذلك إلى أن منصب العمل لا

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

يستدعي إتخاذ إجراءات وقائية، من جانب آخر نجد أن نسبة 11.11% ترى أن عدم تكوين العمال في مجال إستخدام الأساليب والإجراءات الوقائية هو سبب عدم إستعمالها أثناء العمل، في حين ترى فئة أخرى أن السبب هو عدم التعود عليها وذلك بنسبة 5.55%، وبنفس النسبة الفئة التي ترى أن هذه الوسائل والأساليب تشكل مصدر إزعاج بالنسبة لهم لذلك لا يستخدمونها.

وحتى تستطيع المؤسسة القضاء على هذه السلوكات، لا بد أن تركز على ضرورة توعية وتوجيه الموارد البشرية بأهمية تطبيق إجراءات السلامة المهنية وإتخاذ كل ما يلزم من احتياطات في مجال العمل، وتوفير جميع وسائل الوقاية، وفي المقابل تدريب العمال وتكوينهم في هذا المجال وإضافة إلى ذلك توعيتهم عن حوادث العمل وما يترتب عنها من مخاطر واضرار، وهذا ما سيوضحه أكثر الجدول التالي:

جدول رقم (12): يبين مدى قيام المؤسسة ببرمجة حملات تحسيسية وتوعوية عن حوادث العمل:

الفتات	التكرارات	ت	%
نعم	56	62.92	
لا	33	37.07	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (12)

حسب المعطيات الميدانية المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 62.92% من أفراد العينة ترى أن المؤسسة تقوم ببرمجة حملات تحسيسية وتوعوية عن حوادث العمل، وفي المقابل نجد أن نسبة 37.07% ترى أن المؤسسة لا تقوم ببرمجة حملات تحسيسية وتوعوية في مجال حوادث العمل. وبما أن محيط العمل بصفة عامة يحمل العديد من الأخطار فإنه يتوجب التعامل بطريقة إيجابية مع هذه الأخطار وتجنب وقوعها سواء من طرف العامل أو المؤسسة لأن كل الأطراف مسؤولة عن ذلك، فبالنسبة للعمال ضرورة إستخدام وسائل الوقاية الشخصية وإتباع وتنفيذ شروط السلامة والصحة المهنية، أما المؤسسة فلا بد أن تقوم بتوفير وسائل الوقاية وتدريب العمال على قواعد أداء الأعمال بطريقة صحيحة وأمنة من خلال مجموعة من الإجراءات منها وضع علامات السلامة الإرشادية في المؤسسة والتي تنبه للمخاطر الموجودة وأنواعها، هناك كذلك مجموعة أخرى من الإجراءات مثل: العمل على توفير بيئة عمل ملائمة، إستخدام التقنيات الحديثة، الصيانة الدورية

للسوائل والأدوات والآلات المستخدمة في العمل، الكشف الطبي الدوري وكذلك وضع الخطط لتقادي ومنع حدوث هذه المخاطر.

ومنه لابد على المؤسسة أن تقوم بتخصيص برامج توعوية ودورات تحسيسية عن حوادث العمل بصفة عامة والحوادث المحتمل حدوثها في المؤسسة بصفة خاصة، مما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معاً ويتجنب الفرد بذلك هذه الحوادث التي تؤثر على صحته النفسية والجسدية مما يؤدي إلى عدم مقدرة على القيام بمهام عمله، وقد يضطر إلى قبول أي عمل آخر بأجر أقل بحيث يتناسب مع حالته ودرجة عجزه، من جانب آخر تتجنب المؤسسة خسارة مواردها البشرية الكفاءة والمؤهلة وذات الخبرة في مجال عملها.

جدول رقم (13): يبين مدى شعور العامل بالراحة في منصب عمله:

الفرات	التكرارات	ت	%
نعم	61	68.53	
لا	28	31.46	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (13)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (13) يتضح لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يشعرون بالراحة في منصب عملهم حيث قدرت بـ 68.53%، في المقابل نجد أن نسبة أخرى معتبرة صرحت بعدم شعورها بالراحة في منصب عملها، وبلغت 31.46%. وربما يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة وظائفهم لأنها قد لا تتماشى وتخصصاتهم العلمية وبالتالي فهي لا تعكس تطلعاتهم ولا يستطيعون بالتالي إثبات قدراتهم وإمكانياتهم في مجال تخصصهم، أو أنها تحمل العديد من المخاطر وتتطلب الكثير من الجهد، من جانب آخر قد لا يلبي منصب العمل حاجات العامل وتطلعاته سواء المادية أي ما يرتبط به من أجر وعلاوات وحوافز، أو المعنوية مثل المكانة والمستوى الوظيفي وعلاقات العمل وغيرها.

وبالتالي فإن شعور العامل بالراحة في منصب عمله مرهون بمجموعة من الاعتبارات المرتبطة بالمؤسسة وبمنصب الشغل في حد ذاته، يمكن القول كذلك أن عدم شعور العامل بالراحة في منصب عمله تترجمه مجموعة من مظاهر الإستياء والشكوى والتذمر، مما يؤثر بصورة مباشرة على أدائه

وعلى علاقاته في العمل خاصة إذا شعر هذا العامل باللامساواة واللا عدالة في العمل، وأن النتائج المادية والمعنوية التي يتحصل عليها كانت أقل من الجهود المبذولة مقارنة بالآخرين، وبالتالي فهو يعتمد في هذه الحالة إلى تقليل الجهد الذي يبذله أو إلى التغيب أو التأخر عن العمل، مما يؤثر على مردوده في العمل وعلى إثبات إمكانياته وزيادة قدراته في مجال عمله، وهذا سيؤثر كذلك على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة في إمتلاك موارد بشرية مؤهلة وقادرة على العمل.

جدول رقم(14): يوضح مدى رغبة العامل في تغيير منصب عمله أو القسم الذي

يعمل فيه.

الفرق	ت	الفرق	الفرق	ت	الفرق
7.14	5	عدم القدرة على إثبات قدراتك	49.43	44	نعم
14.28	10	لا يتماشى وتخصصك			
17.14	12	العائد المادي قليل مقارنة بالمنصب الأخرى			
12.85	9	لا يتماشى ومستواك التعليمي			
8.57	6	يشكل خطورة			
10	7	يتطلب الكثير من الجهد			
30	21	تتعرض فيه للكثير من الضغوط والمراقبة			
≈100	70	المجموع*			
			50.56	45	لا
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (14)

تفيد تصريحات المبحوثين من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة المبحوثين الذين يرغبون في تغيير منصب عملهم والذين لا يرغبون في تغيير منصب عملهم كانت تقريبا متساوية، حيث كانت نسبة الذين أجابوا ب (لا) 50.56% وهذا دليل على أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة يشعرون بالإستقرار الوظيفي في منصب عملهم وبالتالي في مؤسستهم مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم كما يعمل ذلك على زيادة إنتمائهم للمؤسسة ورغبتهم في زيادة قدراتهم وتنمية كفاءاتهم وتطوير أساليبهم في العمل، حتى يحافظوا على منصب عملهم، وحتى يثبتوا جدارتهم في أداء مهامهم ويكسبوا رضا رؤسائهم مما يجعلهم يحتلون مكانة مميزة في المؤسسة.

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بـ (نعم) 49.43%، ويمكن أن نقول في هذا الإطار أن هناك مجموعة من الأسباب التي تولد الرغبة في تغيير منصب العمل، فحسب تصريحات المبحوثين **تشكل** الضغوط والمراقبة سبب مباشر في ذلك حيث بلغت نسبتهم 30%، في حين بلغت نسبة الذين يرون أن السبب يكمن في أن العائد المادي لمنصبهم قليل مقارنة بالمناصب الأخرى 17.14% فالفرد عند أدائه لعمل معين يتوقع دائماً أن يحصل على أجر يتناسب وقدراته ويتناسب وجهده المبذول في العمل، ولكن إذا تم عكس ذلك فسيولد عنده نوع من العزوف عن العمل.

من جانب آخر هناك فئة ترى أنه لا يتمشى وتخصصها وبلغت نسبتها 14.28%، ونسبة 12.85% أرجعت السبب إلى أن المنصب لا يتمشى ومستواها التعليمي، ونسبة 10% ترى أنه يتطلب الكثير من الجهد، في حين نسبة 8.57% صرحت أن هذا المنصب يشكل خطورة، في المقابل نجد نسبة 7.14% ترى أنها لم تستطيع إثبات قدراتها في منصب عملها.

ما يمكن أن يقال هنا، أن العامل عند ما يتم توظيفه يتوقع تلبية مجموعة من الحاجات المادية والمعنوية من خلال هذا المنصب، لكن أحياناً كثيرة يصطدم بعكس ذلك، حيث تواجهه مجموعة من المشاكل التي تحول دون تكيفه الإيجابي مع منصب عمله، أو إثبات قدراته في مجال تخصصه، فقد يكتشف أن الوظيفة التي يشغلها تتطلب الكثير من الجهد أو أنها تشكل خطورة على حياته، إضافة إلى ذلك فقد يكون الأجر الذي يتقاضاه لا يعكس ما يبذله من جهد وما يقوم به من عمل في هذا المنصب، ومدى إنصافه بالمقارنة مع الزملاء في العمل، إضافة إلى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم، كل هذه الصعوبات والمشاكل ستولد لديه نوع من العزوف عن العمل، بل أكثر من ذلك فقد ينقطع عن العمل أو يبحث عن عمل آخر سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومن بين أكثر ما قد يولد لديه الرغبة في تغيير منصب العمل هي الضغوط التي يتعرض لها العامل وكذلك المراقبة الشديدة من طرف المسؤولين، وضغوط العمل هي ظاهرة نفسية ناتجة عن عدم الشعور بالراحة والتكيف وذلك بسبب العديد من العوامل مثل: عدم القدرة على التعامل مع الصعوبات ومواجهة المشاكل التي قد تواجه العامل، إضافة إلى شعوره بالمراقبة المستمرة والمشددة من طرف رؤسائه في العمل، إضافة إلى عدم ملائمة طبيعة العمل أو مكان العمل، أو الصراع المستمر على الحوافز والترقيات، وتؤثر ضغوط العمل على صحة الفرد الجسدية والنفسية فقد تؤدي إلى إرتفاع ضغط الدم والإصابة بالتوتر والقلق والصداع، وبالتالي يضعف أدائه ويزيد شعوره بالعجز والرفض والملل وعدم القدرة على إتخاذ القرارات، وضعف الكفاءة في العمل وكثرة الغياب وهذا سيؤثر سلبيًا على الفرد

والمؤسسة معًا وسيشكل عائقًا أمام الأخيرة في مجال تنمية مواردها البشرية وتطوير إمكانياتها في العمل وسيحول دون الإستفادة منهم مما يؤثر على أهداف المؤسسة ومخططاتها.

جدول رقم (15): يبين طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل:

الفئات	التكرارات	ت	%
جيدة	53	59.55	
عادية	36	40.44	
سيئة	-	-	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (15)

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) نرى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة المبحوثة ترى أن طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل جيدة حيث قدرت بـ 59.55% ونسبة 40.44% ترى أنها علاقة عادية، في حين لا يوجد من يرى أن العلاقة بين الزملاء سيئة.

وهنا يظهر الدور البارز للمؤسسة في زرع قيم التفاعل والتعاون والتفاهم بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتنمية شعورهم بالإنتماء وإشباع حاجاتهم وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم مما يساعدهم على تحسين الأداء وزيادة الفعالية في العمل.

وبما أن تنمية الموارد البشرية لا تعتمد على تنمية القدرات والإمكانيات فقط، بل تقوم كذلك على تنمية العلاقات الإنسانية والروابط الاجتماعية وكل أشكال التفاعل والتضامن والاتصال بين الأفراد، فإنه من الضروري أن يكون هناك اهتمام كبير، بهذا الجانب في المؤسسة لأن ذلك يعكس مدى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبارها الوحدة الأساسية في المؤسسة.

وهنا يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في مجال العمل هي مختلف الروابط التي تتكون بين الأفراد في مجال العمل، وهي كذلك نوع من علاقات العمل تقوم على الاحترام والتقدير المتبادل فعلى الرغم من وجود حاجات مختلفة يود الفرد إشباعها إلا أن الحاجة للإحترام والتقدير تبقى من أهم الحاجات التي يسعى الفرد دائما إلى تحقيقها والوصول إليها، وفي المقابل يود الفرد أن يشعر بأهميته داخل المؤسسة، فمن خلال هذا يستطيع استثمار كل طاقاته وإمكانياته وقدراته في مجال عمله وبالتالي يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لأن كل ما يمكن أن يؤدي إلى إشباع حاجات الإنسان سوف يحفزه أكثر على العمل والمشاركة مع الآخرين، ومنه فالعلاقات الإنسانية تعد ركيزة

أساسية في تشريع أهداف التنمية على العموم وتنمية الموارد البشرية على الخصوص ذلك لأنها تجعل كل الأفراد يشعرون بمصير مشترك ومن ثم عليهم المساهمة والمشاركة في إحداث فعاليات التنمية، وفي زيادة طاقاتهم وفعاليتهم في العمل، والقضاء على كل أشكال الصراع والنزاع التي قد تشكل عقبة أمام إثبات قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ومتطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية من جهة، ومن جهة أخرى تنمية وتطوير إمكانياتهم وعلاقاتهم وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي تحفزهم وتنمي روح التعاون والتضامن لديهم.

جدول رقم(16): يبين ما إذا كان العامل يتأخر في الوصول إلى العمل .

الفرق	ت	الفرق	الفرق	ت	الفرق
الفرق	ت	الفرق	الفرق	ت	الفرق
14.28	10	بسبب بعدك عن مكان العمل	46.08	41	نعم
11.42	8	لا يهم إن تأخرت المهم إنجاز العمل			
17.14	12	لعدم توفر وسائل النقل			
7.14	5	لعدم وجود مراقبة			
7.14	5	لأن رئيسك يتأخر دائما في الوصول			
37.14	26	لأسباب عائلية			
5.71	4	لأسباب صحية			
≈100	70	المجموع*			
			53.93	48	لا
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (16)

يتضح من خلال بيانات الجدول أن نسبة 53.93% من أفراد العينة المبحوثة لا يتأخرون في الوصول إلى العمل، وهذا دليل على الانضباط في العمل والالتزام بالمواعيد المحددة وإحترام الوقت وحب العمل من طرف نسبة كبيرة من المبحوثين خاصة وأن الانضباط هو سمة أساسية من سمات النجاح والطموح والتميز.

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

في المقابل نجد نسبة لا بأس بها تقدر بـ 46.08% يتأخرون في الوصول إلى العمل وقد احتلت الأسباب العائلية الصدارة في قائمة أسباب التأخر عن العمل، حيث قدرت بـ: 37.14% فكون العامل لديه في الغالب مجموعة الإلتزامات العائلية، خاصة بالنسبة لفئة المتزوجين، مثل ضرورة إلحاق الأطفال بأماكن دراستهم، فهذا قد يؤدي في أغلب الأحيان إلى الوصول متأخرًا إلى العمل، ومن بين أسباب التأخر كذلك عدم توفر وسائل النقل، وقد أجاب بذلك نسبة 17.14% ولتقادي ذلك لا بد أن تعمل المؤسسة على توفير وسائل لنقل العمال من وإلى العمل حتى تتقادي بذلك الوقوع في هذه المشاكل، وحتى تسهل على العمال الوصول إلى عملهم في الوقت المحدد وتستغل بذلك جهدهم ووقتهم فيما يعود بالفائدة على العمل والمؤسسة ككل، وفي نفس السياق أجابت نسبة 14.28% بأن السبب هو البعد عن مكان العمل، من جانب آخر نجد نسبة 11.42%، ترى أنه ليس مهم الوصول في الوقت المحدد أو التأخر عن العمل بل المهم إنجاز كل المهام والأعمال المطلوبة في وقتها، كذلك هناك نسبتين متساويتين قدرتا بـ 7.14% ترى أن التأخر يعود إلى عدم وجود مراقبة وكذلك لأن الرئيس المباشر يتأخر دائما في الوصول إلى العمل، معنى هذا أن هؤلاء لا يعملون إلا إذا كانت هناك مراقبة ومتابعة من قبل رؤسائهم في العمل، وهذا دليل على أن كل تصرف يقوم به المدير يكتسبه الموظف بطريقة تلقائية سواء كان هذا التصرف إيجابيا أو سلبيا لذلك فلا بد أن يكون المدير أو القائد قدوة حسنة لمروؤوسيه حتى يزرع فيهم مبادئ الإنضباط وحب العمل، وحسن إدارة الوقت، وهذا يرتبط ارتباط وثيق بشخصية هذا القائد وقدرته على الإشراف وخبرته في العمل.

وهناك نسبة أقل قدرت بـ 5.71% وهي الفئة التي أرجعت تأخرها على العمل لأسباب صحية. يمكن أن نقول من خلال هذا أنه لا بد أن يتم التعامل مع هذه الفئة بطريقة إيجابية عن طريق محاولة تغيير هذه السلوكات السلبية وتغيير العادات السيئة عندهم، والمعروف أن العادات السيئة هي أفعال وسلوكات قام بها الفرد فحصل على تعزيزات إيجابية أو تأييد من الآخرين لذلك إستمر في القيام بها بطريقة تلقائية دون خوف من العقاب، إضافة إلى ذلك فإن العامل مهما كان إخلاصه وإبداعه في عمله فسيأتي يوم يقل فيه مردوده ومستواه لأنه قد تحدث تغييرات كثيرة في الوقت الذي أهدره في التأخر عن عمله ولا يستطيع إدراكها خاصة تلك التي تتعلق بتدريب العمال وتنمية مهاراتهم وإكسابهم مبادئ عمل جديدة.

من خلال هذا لا بد أن تعمل المؤسسة جاهدة على إكتشاف حاجات عمالها التي قد تسبب لهم مشاكل في العمل، وتحاول إيجاد طرق لحلها والتغلب عليها، لأنه كلما زاد التقرب من العامل والاهتمام به وبإنشغالاته زاد إبداعه وإخلاصه وإنضباطه وحبه لعمله.

جدول رقم(17): يبين ما إذا كان العامل يتغيب عن عمله.

الفرق	ت	%	الفرق	ت	%
نعم	15	16.85	لا	74	83.14
			المجموع	89	≈100
	10	23.25			
	12	27.90			
	7	16.27			
	14	32.55			
	43	≈100			

السؤال رقم (17)

من خلال إجابات المبحوثين وجدنا أن أغلبية أفراد العينة لا يتغيبون عن العمل، حيث قدرت نسبتهم بـ 83.14%، وهذا إن دلَّ على شيء فإنما يدل على إنضباط العمال وتقديرهم لعملهم إضافة إلى أن هذا دليل على رضاهم عن عملهم، فعدم تغيب العمال عن العمل يزيد إرتباطهم بالمؤسسة وولائهم لها، كما أن ذلك يتيح لهم الفرصة للإندماج والمشاركة في كل خطط التدريب والتنمية التي تضعها المؤسسة، والتي تهدف من خلالها إلى زيادة كفاءة مواردها البشرية وتطوير قدراتها وإمكانياتها في العمل، إضافة إلى أن ذلك يعمل على ترسيخ بعض العادات والسلوكيات الإيجابية في المؤسسة، ويزيد من رضا الموارد البشرية ورضا رؤسائهم في العمل مما يجعلهم يصنفون ضمن الفئات المثابرة والمجدة في العمل، ويحتلون مكانة متميزة تجعلهم مأمولين للإستفادة من كل المزايا الإيجابية مثل (التدريب، الترقية، التحفيز المادي...)، في المقابل نجد نسبة 16.85% من أفراد العينة المبحوثة

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

يتغيبون عن العمل، وهي نسبة قليلة إذا ما قورنت بالنسبة الأولى، ويعود سبب تغيب هؤلاء عن العمل إلى مجموعة من الأسباب منها أن التغيب يكون فقط عند حدوث ظروف طارئة أي عند الضرورة الملحة، وكانت نسبة من أجابوا بذلك 32.55% وكذلك لأسباب عائلية بنسبة 27.90%، هناك كذلك من يرون أن السبب هو التعب والإرهاق في العمل وبلغت نسبتهم 23.25%، وبنسبة أقل نجد الفئة التي تتغيب لأسباب صحية وقدرت بـ 16.27%.

من خلال هذا نجد أن أسباب التغيب قد تراوحت بين الأسباب المشروعة وغير المشروعة لذلك لا بد على المؤسسة أن تكون صارمة وجادة في التعامل مع هذه الظاهرة بعيدا عن أسلوب التهديد والإكراه، وأن تبحث عن الطريقة الصحيحة لخلق الشعور بالمسؤولية لدى عمالها من خلال عقد لقاءات دورية لمعرفة المشاكل التي يعانون منها ومعرفة ظروفهم الاجتماعية والنفسية والصحية لتضمن بذلك عملاً منتجاً ومحبباً للعمل.

إضافة إلى ذلك لا بد أن تكون هناك عدالة ومساواة سواء في المعاملة، أو في توزيع المهام أو في الاستفادة من بعض الخدمات والإمكانيات التي تقدمها المؤسسة، وكذلك في الاستفادة من دورات التدريب والتكوين التي يكون الهدف منها تنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءاتها وترقيتها إلى مناصب أعلى، كل هذا يجعل العامل حريص على أداء عمله بكل ثقة وراحة ورضا وتزيد من مسؤوليته وإنضباطه في العمل وإحترامه لقوانين المؤسسة ومبادئها ونظمها.

جدول رقم (18): يوضح مدى قيام العامل بإعلام الإدارة أثناء التغيب ومتى يقوم بذلك.

الغائبات	التكرار	ت	%	الغائبات	التكرار	ت	%
نعم	قبل التغيب	57	67.05	نعم	أثناء التغيب	26	30.58
	بعد الدخول إلى العمل	02	2.35		المجموع	85	≈100
لا		04	4.49	لا			
المجموع		89	≈100	المجموع			

السؤال رقم (18)

إنطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول رقم (18)، نجد أن هناك نسبة قليلة جداً من أفراد العينة المبحوثة لا تقوم بإعلام الإدارة أثناء التغيب عن العمل، حيث قدرت هذه النسبة بـ 4.49% في حين نجد نسبة كبيرة تقدر بـ 95.50% تقوم بإعلام الإدارة عند التغيب، ما يهم أكثر في هذا الصدد ليس إعلام الإدارة بحد ذاته، وإنما وقت إعلامها، حيث نجد معظم أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 67.05% يقومون بذلك قبل التغيب، وهو ما يجب فعلاً القيام به من طرف العامل ففي حالات التغيب يجب أن يقوم العامل بإعلام الإدارة بذلك قبل تغيبه لتقادي وقوعه في المشاكل من جهة، ومن جهة أخرى حتى تتخذ هذه الأخيرة ما يلزم من إجراءات سواء بتعويض من ينوب عنه لأداء عمله خاصة إذا كانت أعمال طارئة أو ضرورية، أو بتأجيل الأعمال التي يقوم بها لوقت عودته إلى العمل، المهم في هذه الحالة هو علم الإدارة قبل التغيب، حتى لا تكون هناك غيابات مفاجئة للعمال، في المقابل نجد أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة المبحوثة تقدر بـ 30.58% يقومون بإعلام الإدارة أثناء التغيب، ويحدث هذا عادة في الحالات الطارئة حيث يضطر العمال إلى الغياب المفاجئ عن العمل، وبالتالي لا يتسنى لهم إعلام الإدارة قبل تغيبهم، وهناك نسبة قليلة جداً تقدر بـ 2.35% تقوم بذلك بعد الدخول للعمل وهذا ما قد يعيق سير العمل.

وتؤكد النسب الواردة في الجدول كذلك على وجود إتصالات جيدة بين العمال والإدارة خاصة فيما يتعلق بنقل المعلومة في وقتها عند الغياب أو التأخر أو في حالات أخرى، وهذا يعكس درجة

الولاء والانتماء والمسؤولية التي يتسم بها معظم الأفراد والتزامهم بتنفيذ القوانين والقرارات المنصوص عليها مما يدل على انضباطهم وحرصهم على تنفيذ المهام وسير العمل بطريقة جيدة.

جدول رقم (19): يوضح طريقة إعلام الإدارة في حالات التأخر أو التغيب:

الفرات	التكرارات	ت	%
تأخذ ترخيص مسبق من المسؤول	68	76.40	
تعلم المسؤول عن طريق الهاتف	14	15.73	
تكلف أحد الزملاء بإعلامهم	04	4.49	
تشرح السبب بعد عودتك للعمل	03	3.37	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (19)

يبين الجدول أعلاه الإجراءات التي يقوم بها العامل لإعلام الإدارة في حالات التأخر أو التغيب عن العمل، ومن خلال المعطيات الواردة فيه نجد نسبة كبيرة من أفراد العينة تقدر بـ 76.40% تقوم بأخذ ترخيص مسبق من المسؤول وهو إجراء قانوني يشرع الغياب ويعطيه صفته الرسمية، إضافة إلى ذلك فهذا دليل على انضباط العمال والتزامهم بالنظم الإدارية واللوائح القانونية والإجراءات الواجب القيام بها في مثل هذه الحالات، وهذا يرسخ السلوكات الإيجابية والمقبولة في المؤسسة، وبالتالي فهو خطوة فعّال لتجنب الخلافات والنزاعات في العمل عن طريق مساعدة العمال على تحقيق غاياتهم وتسهيل أمورهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها حتى يدرك كل عامل بأن الإدارة تهتم به بصفة فردية وأنها على إستعداد للتعاون معه طالما أن مصلحة المؤسسة تبقى هي الغاية الأهم.

وبنسبة أقل نجد من يقومون بإعلام المسؤول عن طريق الهاتف وتقدر هذه النسبة بـ 15.73%، ويمكن أن يتم ذلك في حالات التغيب أو التأخر المفاجئة والطارئة حيث لا يستطيع العامل الإلتحاق بمنصب عمله من أجل أخذ الترخيص بالغياب خاصة إذا كان يقيم بعيداً عن المؤسسة، في هذه الحالة من الضروري أن يستخدم وسائل الإتصال من أجل إبلاغ الإدارة.

هناك فئة أخرى من أفراد العينة المبحوثة تقوم بتكليف أحد الزملاء من أجل إبلاغ الإدارة وتقدر نسبتهم بـ 4.49% وهي نسبة قليلة إذا ما قورنت بالنسب السابقة، فيما نجد فئة أخرى تشرح سبب الغياب بعد العودة إلى العمل وتمثل نسبة 3.37% وهي نسبة ليس لها دلالة إحصائية، وفي مثل هذه الحالات يسمى هذا بالتغيب غير المأذون ويشار إليه بالتغيب العرّضي بمعنى أن العامل لم يأخذ

الإذن بالغياب ولم يلتزم بالنصوص المقررة والقانون الذي يحدد الإجراءات المتعامل بها في مثل هذه الحالات، وبالتالي يمكن أن تسلط عليه عقوبة الغياب أو التأخر بدون أخذ رخصة أو إذن.

جدول رقم (20): يبين الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالات الغياب أو التأخر عن العمل :

الفتات	التكرارات	ت	%
التوبيخ الشفهي	11	9.24	
تقديم إنذار كتابي	32	26.89	
الخصم من الراتب	60	50.42	
الحرمان من الترقية	10	8.40	
الحرمان من المنح والمكافآت	06	5.04	
المجموع *	119	≈100	

السؤال رقم (20)

يوضح الجدول أعلاه الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالات الغياب أو التأخر عن العمل ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن نسبة كبيرة من أفراد العينة المبحوثة ترى أن الإجراءات المعتمد هو الخصم من الراتب وتقدر نسبتهم بـ 50.42%، في حين نجد نسبة 26.89% ترى أن الإدارة تقوم بتقديم إنذار كتابي في حالات الغياب أو التأخر، في المقابل نجد نسبة 9.24% ترى أنها تقدم توبيخ شفهي، أما بالنسبة للحرمان من الترقية فقد صرحت به نسبة 8.40%، وبنسبة قليلة جدًا تقدر بـ 5.04% نجد الفئة التي ترى أن الإدارة تقوم بحرمانهم من المنح والمكافآت.

يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية لا تعتمد على تدريب العاملين ورفع إمكانياتهم وزيادة طاقاتهم وقدراتهم فقط وإنما تقوم كذلك على تنمية سلوكياتهم وتعديل علاقاتهم وتحقيق انضباطهم في العمل، لذلك تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تحاول من خلالها تحقيق الالتزام الوظيفي الذي يعد أحد أهم أسباب نجاح المؤسسة.

وتعتمد المؤسسة في هذه الحالات على تقديم توبيخ شفهي مباشر أو إرسال إنذار كتابي، وقد تلجأ إلى ربط ذلك بالإمتيازات والمكافآت التي يحصل عليها العامل، والهدف من هذه الإجراءات ليس

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

معاقبة العامل وحرمانه من بعض حقوقه وإنما الهدف منها هو السعي نحو خلق رقابة ذاتية نابعة من العامل نفسه قبل أن يراقبه أو يحاسبه الآخرون، ليكون حريصاً على أداء دوره وعمله على أكمل وجه وملتزماً بأوقات عمله وبالقوانين الداخلية للمؤسسة.

ثانياً: مدى مساهمة التدريب في تنمية مهارات العاملين ومساعدتهم على التحكم أكثر في العمل:

يعد نشاط التدريب من الأنشطة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية وذلك لأنه يهدف إلى تحسين الأداء وتطويره، وتحسين العلاقات والاتجاهات، وتتجه أغلب المؤسسات إلى الاعتماد عليه في مجال الإستثمار في مواردها البشرية سعياً منها إلى المزيد من الكفاءة والفعالية.

وقد أصبحت المؤسسة في موقف صعب وأمام تحدي كبير في إبراز قدراتها وفرض مكانتها وذلك بفعل التغيرات والتحولات والتطورات التقنية التي يشهدها محيطها والتي زادت من حدة المنافسة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة وما صاحبها من تطورات في شتى المجالات الأمر الذي لا يكفي معه الأداء لمواجهة آثار تلك التغيرات بل حتم عليها هذا الموقف العمل على تحسين أداء مواردها البشرية وإكسابهم الخبرات والمعارف التي تحتاجها وتزويدهم بالمهارات الملائمة وأنماط السلوك المطلوبة لمواكبة كافة التطورات والتغيرات وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويعد التدريب وسيلة أساسية لرفع قدرات الأفراد وتنميتهم وتحسين أدائهم من خلال تزويدهم بمختلف المهارات والمعلومات المرتبطة بمجال تخصصهم أو عملهم، لذلك كان السؤال: هل يساهم التدريب في تنمية مهارات العاملين ويساعدهم على التحكم أكثر في العمل؟

وهو ما سنوضحه من خلال الجداول الموالية:

جدول رقم (21): يوضح مدى قيام المؤسسة بإجراء دورات تدريبية للعمال.

الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق
الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق
28.75	23	بإستمرار	89.88	80	نعم
45	36	أحياناً			
26.25	21	حسب الظروف			
≈100	80	المجموع			
			10.11	09	لا
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (21)

حسب المعطيات الميدانية المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة قليلة من أفراد العينة المدروسة ترى أن المؤسسة لا تقوم بإجراء دورات تدريبية لعمالها وتقدر بـ 10.11٪، في حين نجد معظم أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 89.88٪ يرون أن المؤسسة تقوم بإجراء دورات تدريبية للعمال.

وترى نسبة 45٪ منهم أن المؤسسة تقوم بإجراء دورات تدريبية للعمال (أحياناً فقط)، وهذا راجع إلى أن التدريب يقوم على التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية لكل من المؤسسة والأفراد، معنى هذا أن تدريب العمال لا يتحدد وفق الرغبة في ذلك، وإنما يكون وفق الحاجة إلى ذلك.

في المقابل نجد نسبة 28.75٪ من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بذلك بإستمرار ويقصد بهذا النوع من التدريب أنه يبدأ منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المؤسسة ويستمر معه في كافة مراحل عمله بها لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لتأدية عمله والأعمال المستجدة في المؤسسة، وهنا لابد من التركيز على أهمية المسار الوظيفي لكل عامل وعدم إهماله من قبل المؤسسة ومحاولة تحقيق نوع من التوازن بين إحتياجات المؤسسة وبين المسار الوظيفي للعمال وذلك بهدف رفع روحهم المعنوية وضمان بقائهم وإستمرارهم وولائهم للمؤسسة.

من جانب آخر نجد نسبة 26.25٪ يصرحون بأن التدريب يكون حسب الظروف بمعنى حسب متطلبات المنصب أو الوظيفة فكلما كانت هناك مستجدات خاصة بالوظيفة أو الوسائل المستخدمة أو

علاقات العمل سواء الداخلية أو الخارجية، كان لابد من تطبيق برنامج يتماشى والظروف التي تمر بها المؤسسة.

بصفة عامة، فإن المؤسسة تهدف من وراء سياسة التدريب إلى تنمية مواردها البشرية وتزويدها بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة عمل المؤسسة وطبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي، وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل الذي يعكس في الأخير مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المختلفة، إضافة إلى ذلك فهي تهدف إلى تنمية قدرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا وعدم تمركز الخبرة في شخص واحد، والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين وبالتالي ضمان السير الحسن للعمل وتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على السواء.

إن مؤسسة سونلغاز حريصة على الإتجاه نحو الإستثمار الأمثل في مواردها البشرية عن طريق الاعتماد على البرامج والدورات التدريبية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية لمواردها البشرية لأن التدريب هو الوسيلة المثلى لتنمية القدرات وزيادة الإمكانات وتطويرها إضافة إلى ذلك فالتدريب هو الحل الأمثل لزيادة إنتماء الموارد البشرية بالمؤسسة وتحفيزها على العمل ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وتطورها وإزدهارها ويمكنها من مواجهة التغيرات والضغوط والمنافسة الخارجية.

جدول رقم (22): يوضح مدى مراجعة البرامج التدريبية بصفة دورية:

الفتات	التكرارات	ت	%
نعم	71	79.77	
لا	18	20.22	
المجموع	89	≈100	

ملاحظة في ترقيم الأسئلة السؤال رقم (22)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة ترى أن المؤسسة تقوم بمراجعة البرامج التدريبية بصفة دورية، وهذا ما عبّرت عنه نسبة 79.77%، في حين نجد نسبة 20.22% ترى أن المؤسسة لا تقوم بمراجعة البرامج التدريبية بصفة دورية.

ويستدل من ذلك أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتدريب مواردها البشرية، والأهم كذلك أنها تقوم بمراجعة وتطوير برامجها التدريبية بصفة دورية ومنتظمة، وتعتمد في ذلك على مجموعة من المعايير، هذه المعايير مستوحاة أساساً من الأهداف المنتظرة من عملية التدريب، وسعي المؤسسة إلى مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها الخارجي والتي تزيد من أعبائها ومسؤولياتها في تكييف مواردها البشرية مع هذه التطورات ومحاولة إلحاقهم بركب العولمة حتى تحافظ بذلك على مكانتها وتحقق أهدافها. إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم يبرر إلى حد كبير لجوء المؤسسة إلى تطوير برامجها التدريبية، لتقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي وهذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على تجديد طرق أدائهم لأعمالهم وتنمية قدراتهم بما يتماشى والتطورات الحاصلة.

من جانب آخر فقد تحتاج الموارد البشرية بالمؤسسة إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم، لذلك لا بد أن يصمم البرنامج التدريبي وفق هذا الأساس بهدف رفع المهارات وتوسيع حقل الإمكانات والمبادرات لتمكين المستفيدين من العملية من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وكذا مواجهة مشاكل العمل أو الحوادث المحتمل حدوثها في العمل، وبالتالي التنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف.

وبما أن تنمية الموارد البشرية لا تعتمد على تنمية المعارف والمهارات فقط، وإنما تقوم كذلك على تغيير الاتجاهات والعلاقات والسلوكات، فلا بد إذاً أن تقوم المؤسسة من حين إلى آخر بمتابعة اتجاهات العاملين عن طريق تطوير سلوكهم وتحريرهم من عادات العمل غير المرغوب فيها مثل (كثرة التأخر والغياب، عدم إحترام المواعيد...)، إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية التقوى والتميز في العمل لما له من منفعة تعود عليهم وعلى مؤسستهم، في هذا الإطار كذلك تركز مؤسسة سونلغاز على تنمية الإتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء في العمل عن طريق أسلوب المشاركة والحوار والاتصال المستمر مع العمال، وهذا ما يعطي للموارد البشرية دفعا أكبر نحو إبراز قدراتهم أكثر وتقديم الأحسن لديهم، بالإضافة إلى تهيئتهم عن طريق التجديد المستمر والمراجعة الدورية للبرامج التدريبية المختلفة بالمؤسسة إلى تقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تمليها التحولات الكبيرة والسريعة في بيئة العمل، ما يمكنها من تحقيق أهدافها.

فالتدريب إذاً يعمل على زيادة قابلية الموارد البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة، ومسايرة التحولات المختلفة، وهذا من خلال عمله على صقل المواهب المتميزة والقادرة

على الابتكار والتجديد، وكذا إكساب الموارد البشرية المرونة والقدرة على التكيف والمواجهة والتجديد كحتمية تمكن المؤسسة من التعامل الفعّال مع المتغيرات البيئية مثل (العولمة المنافسة...).

جدول رقم (23): يوضح ما إذا كان التدريب الذي يتلقاه العمال ضروري لأداء أعمالهم:

الفئات	التكرارات	ت	%
نعم	85	95.50	
لا	04	4.49	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (23)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة جداً قدرت بـ 95.50% ترى أن التدريب الذي يتلقاه العامل ضروري لأداء أعماله، إلا أن هناك نسبة قليلة جداً ترى أن التدريب الذي يتلقاه العامل غير ضروري لأداء أعمالهم، حيث قدرت بـ 4.49% وهي نسبة ليس لها دلالة إحصائية.

وهذا يعكس الوعي الكبير بأهمية التدريب في المؤسسة من طرف العينة المبحوثة ودوره الفعّال في تحسين أدائهم وإدماجهم أكثر في العمل، وتبرز أهمية التدريب أكثر في القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية ورفع كفاءة الموارد البشرية وزيادة إمكانياتها وقدرتها على إستعمال وصيانة الآلات الحديثة والمعقدة، إضافة إلى ذلك فالتدريب الفعّال والمستمر يقلل الحاجة إلى الإشراف لأن العامل المتدرب المتمكن من عمله يستطيع إنجاز مهامه دون الحاجة إلى مساعدة أو توجيه أو مراقبة مستمرة من طرف رؤسائه في العمل، وبالتالي يوفر وقته ووقت الآخرين.

في المقابل نجد العامل غير المتدرب يبقى دائماً في حاجة إلى توجيه ومراقبة مستمرة وبالتالي يمكن القول أن التدريب ضروري لأداء الأعمال، حيث يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات والمبادئ الأساسية لأداء أعماله، إضافة إلى مساعدته على إكتساب المعارف الجديدة التي تؤهله للإندماج مع ما يستجد من تطورات سواء تكنولوجية أو تنظيمية داخل المؤسسة وخارجها.

جدول رقم (24): يبين الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار للتدريب :

الفتات	التكرارات	ت	%
الأقدمية في العمل	11	9.90	
متطلبات الوظيفة	55	49.54	
إقتراح المسؤول المباشر	33	29.72	
حسب رغبة العمال	12	10.81	
المجموع *	111	≈100	

السؤال رقم (24)

حسب المعطيات الميدانية المذكورة في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 49.54% ترى أن متطلبات الوظيفة هي الأساس الذي تقوم عليه عملية الإختيار للتدريب، فيما ترى نسبة 29.72% أن ذلك يتم من خلال إقتراح المسؤول المباشر في العمل، في المقابل نجد أن نسبة 10.81% من أفراد العينة يرون أن الإختيار للتدريب يكون حسب رغبة العمال، وفي الأخير تأتي نسبة 9.90% بالنسبة للفئة التي ترى أن الأقدمية في العمل هي الأساس الذي تقوم عليه عملية الإختيار للتدريب معنى هذا أن مؤسسة سونلغاز لا تعتمد على مبدأ واحد في الإختيار للتدريب وإنما هناك مجموعة من الأسس التي تعتمد عليها في إختيار مواردها البشرية بغرض التدريب وأهمها متطلبات الوظيفة التي تعد مصدر أساسي في تحديد الحاجة إلى نوعيات معينة من الموارد البشرية وفي فترات زمنية محددة، يليها إقتراح المسؤول المباشر، ورغبة العمال، والأقدمية في العمل والتي يكون الغرض منها عادة الترقية إلى مناصب أعلى وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها في تنمية مواردها البشرية عن طريق التدريب والإرتقاء بمستواها والنهوض بإمكانياتها وقدراتها، وتغيير إتجاهاتها وسلوكاتها وتزويدها بمختلف المعارف والتقنيات الجديدة في العمل، لابد أن يقوم على أسس ومبادئ واضحة، حيث يجب إختيار الموارد البشرية المرشحة للتدريب بصورة دقيقة وموضوعية وأن يوجه إلى تلبية الإحتياجات التي تم تحديدها في عملية تحليل الوظائف حتى تستطيع المؤسسة تفادي الصراعات والنزاعات التي يمكن أن تحدث وتؤثر على أهدافها وخططها الحالية والمستقبلية.

إضافة إلى هذه الأسس لابد كذلك من أن تراعي مجموعة أخرى من المبادئ المكملة فيجب مراعاة الفروق الفردية للمتدربين مرتبطة بخلفيتهم السابقة وتعلمهم وخبرتهم وميولهم، كذلك توفر الرغبة

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

والدافعية للتدريب، لأن عدم توفر الرغبة سيؤدي إلى عدم إستقاداته بشكل مناسب من البرنامج التدريبي، كما لابد أن يتناسب محتوى ومضمون البرنامج التدريبي مع تخصص الفرد ومع مستواه الوظيفي.

وبهذا الشكل يمكن أن تحقق سياسة التدريب أهدافها في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وإكسابهم مهارات وتقنيات حديثة، ورفع إمكانياتهم وتجديد أساليبهم في العمل بما يلبي حاجاتهم في العمل ويحافظ على مكانة المؤسسة ويحقق أهدافها.

جدول رقم(25): يوضح مدى قيام العامل بإجراء تدريب من قبل ونوع التدريب الذي أجراه.

الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق
الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق
27.39	20	نظري	82.02	73	نعم
23.28	17	تطبيقي			
49.31	36	نظري تطبيقي			
≈100	73	المجموع			
			17.97	16	لا
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (25)

من خلال الجدول رقم 25 نجد أن نسبة معتبرة تقدر بـ 82.02% أكدت على قيامها بإجراء تدريب، أما بالنسبة لنوع التدريب الذي خضعوا له فنجد أن نسبة 49.31% خضعت للتدريب النظري التطبيقي، في حين أن نسبة 27.39% أجرت تدريب نظري، وفي المقابل هناك نسبة 23.28% إستقادت من التدريب التطبيقي.

إلا أن هناك نسبة قليلة من أفراد العينة المبحوثة صرّحت بعدم قيامها بإجراء تدريب من قبل وقدّرت بـ 17.97%، ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها بالمؤسسة، والتي لا تستدعي خضوعهم لنوع معين من التدريب.

من خلال هذا نجد أن هناك أنواع عديدة من التدريب مستمدة أساساً من تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة ونابعة من متطلبات الوظائف، ورغبة المؤسسة في تنمية وتطوير المعارف والمهارات والإتجاهات المختلفة للعمال، وإنطلاقاً من إجابات المبحوثين نجد أن هناك أشكال عديدة من التدريب مرتبطة أساساً بطبيعة وظائفهم وبمجال عمل مؤسسة سونلغاز، وتصب جميعها ضمن نوع من أنواع التدريب المشار إليها في الجدول، ومن بينها التدريب في مجال الإعلام والاتصال التكويني في نظام المالية والمحاسبة الجديد الخاص بالمؤسسة، التدريب في مجال التسيير والتسويق تكوين الإطارات التجارية، إدارة الإجتماعات والاتصال بين العمال، التدريب في مجال الغاز تكوين نظري وتطبيقي في مجال صيانة الكهرباء والغاز، تدريب في مجال إصلاح الكوابل، تدريب في مجال الأمن والتقنيات، إجراء تربيصات مختلفة على مستوى مركز التكوين التابع للمؤسسة...الخ.

هذه إذًا أنواع التدريبات التي ذكرها مديري مصلحة الموارد البشرية بمؤسستي سونلغاز (عناية وقائمة) وهي نفسها الأنواع التي صرحت بها العينة المبحوثة، والتي توفرها مؤسسة سونلغاز لمواردها البشرية في إطار تنميتهم وزيادة معارفهم وتحسين أدائهم وإدماجهم في محيط المؤسسة وبالتالي تهيئتهم لمواجهة التحديات الخارجية والمنافسة التي قد تواجهها.

جدول رقم (26): يوضح مدى أهمية التدريب الإضافي في إعتقاد العامل :

الفرات	الكرارات	ت	%
نعم	82	92.13	
لا	07	7.86	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (26)

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة المبحوثة والمقدرة نسبتهم بـ 92.13% يرون أن تدريب الإضافي مهم. وفي المقابل نجد نسبة ضئيلة جدًا ترى أن التدريب الإضافي غير مهم وتقدر بـ 7.86%، والتدريب الإضافي هو كل تدريب يتلقاه الفرد خارج مجال تخصصه أو وظيفته أو حاجاته التدريبية الفعلية المتعلقة بدوره وعمله داخل المؤسسة، ويهدف إلى زيادة معارف الموارد البشرية وتنويعها حتى لا تبقى محصورة فقط في مجال واحد أو إختصاص محدد.

ويساهم هذا النوع من التدريب في مواكبة التطورات الجديدة، حيث يهتم بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة، ويركز على أساليب العمل الحديثة وكيفية استخدام وسائل الاتصال المتطورة في ذلك، ومن جانب آخر لابد أن يراعي كذلك الإطلاع على أعمال المؤسسات العالمية المشابهة لمجال عمل المؤسسة.

وهذا يبرز كذلك دور التدريب الإضافي في مجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة كأحد أهم السياسات والإستراتيجيات التي تعتمد عليها للإستجابة لمتغيرات العصر والنهوض بمواردها البشرية، تحقيقاً للكفاءة في أداء وظائفها وبذلك يتسم بمواكبة التطورات لإطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عملهم وعمل المؤسسة ككل.

لذلك من الضرورة أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المؤسسة إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة وشاملة ومتنوعة، وأن لا تنحصر المادة التدريبية في مجال حاجة الوظيفة أو المؤسسة إلى التدريب فقط، بل يجب أن يكون هناك تدريب إضافي يتلقاه العامل من فترة إلى أخرى لتوسيع معارفه وتنويعها وتنميته في شتى المجالات وإدماجه أكثر في محيط التطور العلمي والتكنولوجي، وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو جديد من تطورات وتغيرات في هذا المجال.

جدول رقم (27): يوضح أهداف وفوائد التدريب الذي يتلقاه العامل:

التكرارات	ت	%

الفئات		
التحكم في الوسائل	2	12.23
السرعة في إنجاز العمل	17	7.17
إنخفاض حوادث العمل	26	10.97
الدقة في الأداء	27	11.39
الترقية وزيادة الراتب	14	5.90
تحسين المستوى المعرفي والتطبيقي	35	14.76
تنمية الموارد البشرية	89	37.55
المجموع*	237	≈100

السؤال رقم (27)

يظهر من الجدول (27) أن هناك إجماعاً لدى جميع أفراد عينة الدراسة على أن أهداف وفوائد التدريب الذي يتلقاه العامل هو تنمية الموارد البشرية حيث قدرت نسبتهم بـ 37.55% بينما نجد نسبة 14.76% ترى أن هدف التدريب هو تحسين المستوى المعرفي والتطبيقي، وهناك من يرى أنه يهدف إلى زيادة القدرة على التحكم في الوسائل وذلك بنسبة 12.23%، أما النسبة التي ترى أن التدريب يساهم في زيادة الدقة في الأداء فقد بلغت 11.39%، في حين نجد نسبة 10.97% ترى أنه يساهم في إنخفاض حوادث العمل وهناك نسبة ضئيلة تقدر بـ 7.17% ترى أن من فوائد التدريب وأهدافه هو السرعة في إنجاز العمل ونسبة ضئيلة جداً تقدر بـ 5.90% ترى أنها تساهم في الترقية وزيادة الراتب. ما يمكن إستنتاجه هو أن غايات التدريب وأهدافه كثيرة ومتعددة، إلا أنه هناك أولويات في تحديد أهم الأهداف، وهو ما عبّرت عنه عينة الدراسة من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، فقد كان تنمية الموارد البشرية هو الهدف المتفق عليه من طرف الجميع وذلك من خلال إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم لوظائفهم كما يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويدهم بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بالعمل.

ومن خلال ملاحظتنا الميدانية ومقابلاتنا مع بعض المسؤولين في المؤسسة وجدنا فعلاً أن مؤسسة سونلغاز تولي أهمية كبيرة لعملية التدريب كونها الأسلوب الأكثر فعالية في مجال تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتهم وتنويع معارفهم، إضافة إلى هذا فالتدريب يساعد المؤسسة على الإستفادة من

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

اليد العاملة والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن لزيادة الإنتاج وتحسين الخدمات وتحقيق الاهداف.

وكما أشرنا سابقا فإن حرص المؤسسة وإهتمامها بتدريب مواردها البشرية يتضح من خلال مختلف الدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها سواء داخل المؤسسة أو خارجها والتي تمس مجالات عديدة ومتنوعة، تصب كلها في إطار سعي المؤسسة وحرصها على الإستثمار في مواردها البشرية، وتزويدها بكل ما هو جديد، وتنمية قدرات عمالها وصقل مهاراتهم، إضافة إلى ذلك يساهم في إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم وإتجاهاتهم وعلاقاتهم في العمل نحو الأفضل، ومن جانب آخر يعمل على تطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها في العمل.

إلى جانب ذلك فالتدريب يعمل كذلك على تحقيق جملة أخرى من الأهداف المادية والمعنوية مثل الدقة في الأداء، خفض حوادث العمل وزيادة القدرة على التحكم في الآلات وأدوات العمل وصيانتها، السرعة في إنجاز الأعمال وبالتالي الإستثمار في الوقت والجهد، الترقية إلى وظائف أعلى وزيادة الراتب ومنه تحقيق الحاجات المادية والمعنوية للأفراد وتلبية متطلباتهم مما يحفزهم أكثر للعمل. لا شك إذاً أن أهداف التدريب وفوائده مترابطة ومكملة لبعضها بعض ولا تقل أهمية كل هدف عن الآخر كونها تساهم جميعا في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وصقل مهاراتها وزيادة قدراتها مما يؤدي إلى تطوير الأساليب والعادات التي يستخدمونها لتحقيق المزيد من التفوق والنجاح في العمل وبالتالي تحقيق إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة على المدى القريب والبعيد.

جدول رقم (28): يبين مدى مساهمة التدريب في تنمية مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم:

الفرات	التكرارات	ت	%
نعم	86	96.62	
لا	03	3.37	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (28)

إنطلاقاً من المعطيات الميدانية الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن هناك نسبة كبيرة جداً تقدر بـ 96.62% ترى أن التدريب يساهم في تنمية مهارات العاملين ويزيد من كفاءاتهم. في الوقت الذي نجد

نسبة ضئيلة جدًا من أفراد العينة المبحوثة ترى أن التدريب لا يساهم في تنمية مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم وقدرت بـ 3.37% وهي نسبة ليس لها دلالة إحصائية.

وفي ضوء قراءتنا للجدول وما يحيط به من احتمالات، نجد أن هناك نسبة مرتفعة جدًا من الردود الإيجابية والتي يتفق بشأنها أغلب المبحوثين بأن التدريب يساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق زيادة مهاراتهم وكفاءاتهم، إلى جانب ذلك فهذا يعكس رغبة العاملين بالمؤسسة وإستعداداتهم للتدريب من أجل إكتساب مهارات وخبرات جديدة في العمل تساعد على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وبالتالي تقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.

وعليه فإن التدريب يساهم بشكل كبير في تنمية مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم من خلال إكساب الفرد خبرات ومعارف جديدة تؤهله إلى الإرتقاء في العمل وتحمل مسؤوليات أكبر، كما يساهم كذلك في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكتسابهم معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى تحكمهم أكثر في العمل ومواجهة الموافق المتغيرة، إلى جانب ذلك فهو يعمل على تنمية القدرة على حل المشكلات، مما يساعد على تطور المؤسسة، كما يمنح للعاملين فرص مناسبة لتحمل المسؤولية وزيادة المشاركة الإيجابية في عملية إتخاذ القرار، مما قد يساعد على زيادة خبرتهم ومهاراتهم أكثر.

جدول رقم (29): يبين مدى قيام التدريب بتحفيز العمال أكثر للعمل:

الفرات	التكرارات	ت	%
نعم	81	91.01	
لا	08	8.98	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (29)

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، تبين أن معظم أفراد العينة يرون بأن التدريب يساهم في تحفيز العمال أكثر للعمل وهو ما صرحت به نسبة 91.01% وهي نسبة كبيرة جدًا في حين نجد نسبة قليلة جدا من أفراد العينة المبحوثة ترى أن التدريب لا يحفز العمال للعمل وتقدر بـ 8.98%.

إن البحث عما يحفز العاملين لبذل جهد إضافي في العمل يمكن أن يكون تحديا للكثير من المؤسسات لأن التحفيز لا يقتصر على المكافآت المادية بمختلف أشكالها أو الشكر والثناء والتقدير

المعنوي فقط، وإنما قد يمتد إلى أبعد من ذلك، فتتمية قدرات العاملين وزيادة إمكانياتهم وتدريبهم وتعليمهم تعد حوافز أساسية في العمل لأنها تساعد على إشباع حاجاتهم بشتى أنواعها خاصة ما تعلق منها بالتقدير والإحترام والشعور بالأهمية والمكانة الاجتماعية والمهنية، فهذا يزيد من شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم كما يعمل على تحسين العلاقات الإنسانية وتنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين مما يزيد من ولائهم للمؤسسة.

فالتدريب بذلك يساهم في إشباع حاجات الموارد البشرية ويعمل على تحقيق طموحاتهم الذاتية والمهنية، ويحفزهم أكثر للعمل ويشجعهم على التميز والتجديد والتطوير الذاتي لقدراتهم، لأن محفزات العمل ودوافعه تختلف من شخص إلى آخر، فهناك من يحفز عن طريق زيادة الأجر والمكافآت المادية وهناك من يُحفز عن طريق شهادات التقدير والشكر والثناء من رؤسائه في العمل، لكن في المقابل هناك فئة أخرى يتم تحفيزها عن طريق زيادة إمكانياتها وتطوير قدراتها في العمل لتحسين أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وتلبية حاجاتها ودفعها أكثر للعمل.

لاشك إذاً أن التحفيز له صلة كبيرة بعملية التدريب بالمؤسسة، بشرط أن يتم ربط محتوى برامج التدريب بحاجات العاملين ودوافعهم ورغباتهم حتى تكون الأهداف مشتركة مما يحقق طموحاتهم الذاتية والمهنية، وفي المقابل يحقق أهداف المؤسسة.

إلى جانب ذلك لابد من فهم سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيهها صوب ما يخدم مصالح المؤسسة وينمي الأفراد العاملين بها، فالعامل المدرب يقوم بأداء عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على مجهوده وإنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم تحفيزه أكثر مما يحقق رضاهم عن المؤسسة ويشعرهم بأنهم جزء منها ويزيد من ارتباطهم وولائهم لها.

جدول رقم (30): يوضح مدى قيام التدريب في التحكم أكثر في العمل:

الفتات	التكرارات	ت	%
نعم	85	95.50	
لا	04	4.49	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (30)

حسب المعطيات الميدانية الواردة في الجدول رقم (30)، نجد أن نسبة كبيرة جدًا من أفراد العينة المدروسة يرون أن التدريب يساعدهم على التحكم أكثر في العمل وتقدر بـ 95.50%، في المقابل نجد أن نسبة قليلة جدًا ترى أن التدريب لا يساهم في التحكم أكثر في العمل وتقدر بـ 4.49% وهي نسبة ليس لها دلالة إحصائية.

فالتدريب يعتبر خيارًا إستراتيجيًا لا بد منه لأي مؤسسة تتطلع إلى إعداد موارد بشرية كفأة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. ويتضح من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن معظم أفراد العينة يُجمعون على أن التدريب يساهم في التحكم أكثر في العمل، وهو فعلاً ما توصلنا إليه من خلال دراستنا الميدانية، وإنطلاقاً من تصريحات بعض المسؤولين في المؤسسة، نجدهم قد أكدوا على ذلك خاصة بالنسبة لفئة الموظفين الجدد، حيث يساعدهم التدريب على الاندماج أكثر في العمل والتحكم فيه ويعرفهم على سياسة المؤسسة وأنشطتها، وكذلك في حالة استخدام أساليب ووسائل عمل جديدة، و عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه فإن التدريب هو الخيار الأمثل لتلقي العاملين مبادئ العمل وتعليمهم طرق وتقنيات الاستخدام الأمثل لها، وبالتالي تمكينهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه.

ما نستنتجه أن للتدريب أهمية كبيرة نظراً لما يساهم به في تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الجديدة التي تتطلبها وظيفتهم، أو من خلال تعريفهم على أفضل الحلول للمشكلات التي تواجههم أثناء ممارستهم لأعمالهم، أو كذلك في إطار مواجهة ومكافحة حوادث العمل من خلال تزويد العمال بالمبادئ والتقنيات الصحيحة والحديثة وتهيئة الجو المناسب والبيئة الملائمة لأداء أعمالهم بكل أمان، مما يمكنهم من أداء أدوارهم بكل سهولة ويساعدهم على التحكم أكثر في العمل وعلى تجنب الأخطاء.

واعتمادًا على ما سبق تتضح لنا أكثر الأهمية الكبيرة والمتزايدة لهذا العنصر المهم في مجال تنمية الموارد البشرية، سواء من خلال تحسين أداء الموارد البشرية، أو مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية، أو تقليل الحاجة إلى الإشراف وتحسين خدمات المؤسسة، أو تخفيض نسبة حوادث العمل، أو تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، كل هذا سيساهم حتمًا في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وزيادة تحكمهم أكثر في العمل.

جدول رقم (31): يوضح مدى مساهمة التدريب في رفع الروح المعنوية للعمال:

الفتات	التركرات	ت	%
نعم	82	92.13	
لا	07	7.86	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (31)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن معظم أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 92.13% يرون أن التدريب يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال؛ في المقابل نجد نسبة ضئيلة جدًا ترى أن التدريب لا يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال وتقدر بـ 7.86% وهي نسبة ضئيلة جدًا إذا ما قورنت بالنسبة الأولى.

معنى هذا أن هناك إقتناع كبير بأهمية وجدوى التدريب، وتأكيد واضح من طرف العينة المبحوثة على الدور الإيجابي للتدريب في زيادة شعورهم بالرضا ومقابلة التحديات وتنمية روح الإنجاز والإبتكار وتطوير الأداء.

وهناك العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها لتوفير مناخ عمل سليم تسوده علاقات وروابط إنسانية متينة، وجو من الثقة والإحترام والتعاون يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وزيادة كفاءتهم في العمل، ومن بين العوامل التي تساهم مساهمة فعّالة في ذلك هو تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة، لأن زيادة خبرة العامل في عمله ورفع إمكانياته وتنمية مهاراته وقدراته وتزويده بالمعلومات اللازمة خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسًا بالأمان والأهمية ويعزز إستقراره الوظيفي وبالتالي يساهم في رفع روحه المعنوية.

جدول رقم (32): يوضح مدى مساهمة التكوين المستمر في تكيف العمال أكثر مع منصب عملهم:

الفئات	التكرارات	ت	%
نعم	80	89.88	
لا	09	10.11	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (32)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة جدًا ترى أن التكوين المستمر يساهم في تكيف العمال أكثر مع منصب عملهم، وتقدر هذه النسبة بـ89.88%، في حين نجد نسبة ضعيفة من أفراد العينة المبحوثة ترى أن التكوين المستمر لا يساهم في تكيف العمال أكثر مع منصب عملهم حيث تقدر بـ10.11%، ويعد التكوين المستمر مظهر أساسي من مظاهر تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة لأنه يعكس حرصها على التجديد المستمر لإمكانياتها وقدراتها البشرية، وبالتالي حصولها على النوعيات المطلوبة التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية، وبالتالي التكيف مع الظروف المستجدة.

ويساهم كذلك في مساعدة العاملين في المؤسسة على تأدية الواجبات والمهام المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة، مما يزيد من تكيفهم أكثر مع منصب عملهم وإرتباطهم به. إضافة إلى هذا، فالتكوين المستمر يساهم في حماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الموارد البشرية وإنخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

وعلى أية حال فإن التكوين المستمر أضحت ضرورة ملحة تساعد على الاندماج في الحياة العامة عامةً والحياة المهنية على وجه الخصوص، والتكيف مع كافة المستجدات، وهو عملية مستمرة تمكن الفرد من تجديد معارفه ومواكبة المتغيرات.

ومنه يعتبر التكوين المستمر مدخلاً رئيسياً لتنمية الموارد البشرية وذلك إنطلاقاً من اعتماده على إستراتيجية واضحة ودقيقة تستند على تحليل مسبق لحاجات الموارد البشرية وتعمل على تلبية

تطلعاتهم، وهذا من شأنه أن يرسخ مجموعة من القيم الإيجابية التي تنمي روح التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية بين الأفراد وبالتالي خلق فضاء للحرية والتميز والإبداع وتحقيق الأهداف.

جدول رقم (33): يبين ما إذا كان إكتساب العمال طرق وآليات عمل جديدة يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة:

الفتات	التركرارات	ت	%
نعم	79	88.76	
لا	10	11.23	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (33)

يتضح من هذا الجدول أن نسبة 88.76% من أفراد العينة ترى أن إكتساب العمال طرق وآليات عمل جديدة يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة، في حين نجد نسبة أخرى تقدر بـ 11.23% ترى عكس ذلك، بمعنى أن إكتساب العمال طرق وآليات عمل جديدة لا يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة، لكن هؤلاء نسبتهم قليلة جداً مقارنة بالنسبة الأولى.

معنى هذا أن تدريب العمال وإكسابهم طرق وآليات عمل جديدة يساهم في زيادة ولائهم وإنتمائهم، وهذا بدوره يعتبر عاملاً مهماً من عوامل التنبؤ ببقائهم في مؤسستهم وبالتالي محافظتها على مواردها البشرية المؤهلة والكفأة والقادرة على العمل والتي إستثمرت فيها الكثير من الوقت والمال والجهد من أجل ترميتها وتكوينها وتدريبها على أسس ومبادئ العمل الحديثة التي تزيد من كفاءتهم ودافعيتهم للعمل، من جانب آخر يساهم التدريب وإكساب العمال طرق وآليات جديدة في العمل مساهمة فعالة في توجيه الموارد البشرية الوجهة الصحيحة عن طريق تعديل السلوكات والإتجاهات السلبية، كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله...الخ، إضافة إلى ذلك فهو يعد عاملاً مهماً من عوامل تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وزيادة مهاراتهم وتطوير قدراتهم في العمل وبالتالي ضمان نجاح المؤسسة وإستمرارها وتحقيق أهدافها، وهذا بدوره يخلق نوع من العاطفة تجاه المؤسسة وتقدير الجهود التي تبذلها في سبيل تنمية وتطوير مواردها البشرية وتحقيق حاجاتهم مما يزيد من درجة ولائهم وحبهم لها.

صف إلى ذلك أن ولاء الأفراد لمؤسستهم يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول، وهذا يخفف من عبئ الإشراف في العمل لأن المرؤوسين يستجيبون للتعليمات بطريقة أفضل وأسرع مما يكون نوع من الثقة والترابط بينهم. ومجمل القول أن تدريب الموارد البشرية وإكسابها طرق وآليات عمل جديدة يساهم مساهمة فعّالة في تغيير إتجاهاتها وتكيفها أكثر مع منصب عملها، إضافة إلى هذا فإن ذلك يحفزهم أكثر للعمل، ويساعدهم على التحكم فيه، ورفع روحهم المعنوية وبالتالي يزيد من درجة ولائهم لمؤسستهم، كما يؤثر إيجاباً على دافعيتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب ويمكنهم من زيادة السرعة في التنفيذ أي أنه يعمل على تميزهم وزيادة كفاءتهم.

جدول رقم (34): يبين رأي المبحوثين حول حالة الاتصال داخل المؤسسة:

الفرات	التكرارات	ت	%
جيد	30	33.70	
متوسط	45	50.56	
ضعيف	14	15.73	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (34)

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الاتصال داخل المؤسسة متوسط وهو ما عبّرت عنه أكبر نسبة والمقدرة بـ: 50.56%، في حين نجد أن نسبة 33.70% ترى أنه جيد، في المقابل هناك نسبة أخرى قدرت بـ: 15.73% ترى أن الاتصال داخل المؤسسة ضعيف وهي أقل نسبة.

يعتبر الاتصال داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جداً لأنه يربط أعضاء المؤسسة فيما بينهم عن طريق نشر الأفكار والمعلومات والحقائق والمستجدات حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم وأعمالهم على أكمل وجه، ويساعد الاتصال داخل المؤسسة كذلك على بناء علاقات إنسانية متينة ويحافظ على إستمرارها وبقائها، ويعمل على توحيد وجهات النظر وزيادة التعاون والتضامن بين الأفراد

مما يؤدي إلى تحفيزهم وفهم أكثر للعمل، ويعتبر الاتصال كذلك وسيلة أساسية في التأثير على سلوك العاملين وعلى ردود أفعالهم في العمل.

إن سياسة الاتصال الجيدة داخل المؤسسة لها دور أساسي في التأثير على أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية بها، من خلال تدريب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم، وتبادل المعلومات والخبرات وتوجيه سلوك الأفراد وتعريفهم بأدوارهم وبالواجبات المطلوبة منهم، وفيما يخص الاتصال العمودي فإنه يساعد على نقل إنشغالات الأفراد ومشكلاتهم وإقتراحاتهم ومطالبهم إلى الرؤساء في العمل، مما يسهل عليهم معرفة إحتياجات المرؤوسين والعمل على تلبيتها وهذا يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وولائهم وبالتالي العمل على تحقيق أهدافها.

ونطلاقاً من إجابات المبحوثين، واعتماداً على دراستنا الميدانية ومقابلاتنا مع عدد كبير من العمال، نجد أن معظمهم تتدرج أرائهم ضمن الفئتين الأولى والثانية والمتعلقة بكون الاتصال جيد ومتوسط، وبالتالي يمكن إعتبار الاتصال داخل المؤسسة لا بأس به بشكل عام، مما يساعد على نقل المعلومات بين العاملين والاستفادة منها في وقتها مما يشجعهم على زيادة قدراتهم وتنمية معارفهم والإندماج أكثر في كل حركات الإصلاح وبرامج التنمية والتطوير بالمؤسسة، وهذا يشجعهم على الأداء أكثر وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

جدول رقم(35): يبين إعتداد المؤسسة على وسائل الإتصال الحديثة ومدى التجاوب

الإيجابي مع إستعمالها.

الفرق	ت	%	الفرق	ت	%
نعم	60	75	نعم	80	89.88
لا	20	25	لا	09	10.11
المجموع	80	≈100	المجموع	89	≈100

السؤال رقم (35)

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول رقم (35) نجد أن نسبة كبيرة جدًا تقدر بـ 89.88% تؤكد اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة، في المقابل هناك ضعيفة ترى أن المؤسسة لا تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة وتقدر بـ 10.11%.

ونظرًا لما يشهده محيط المؤسسة من سرعة في التحولات والتطورات، خاصة فيما يتعلق منها بإستعمال وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة، فرض ذلك على المؤسسة إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة واعتمادها في جميع أعمالها ونشاطاتها ومعاملاتها كشكل من أشكال التطور والتجديد، مما يساعدها على التأقلم مع محيطها سواء الداخلي أو الخارجي والاستفادة من وجهات النظر المختلفة، ومن كل المستجدات الخاصة بمجال عمل المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإن عملية الاتصال بإستخدام وسائل الاتصال الحديثة تساعد المؤسسة كثيرا في مجال تنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين يتيح لها إمكانية معرفة البرامج التدريبية المتاحة عالميا وأساليب تنفيذها ومدى توافقها مع واقع المؤسسة ومجال نشاطها وإحتياجاتها التدريبية وتساهم كذلك في إثراء المحتوى التدريبي إعتماذاً على برامج تدريبية متطورة، من خلال الإطلاع على أهدافها ومميزاتها وكيفية تنفيذها ونتائجها، وعلى ضوء ذلك يتم تكييف هذا البرنامج مع الحاجات التدريبية للمؤسسة، ومع ثقافتها ومميزاتها، ومبادئها.

وبالتالي فقد أتاحت وسائل الاتصال الحديثة طرق وأنماط جديدة وسهلة في تنفيذ العملية التدريبية تختلف تمامًا عن الطرق التقليدية، وأهم طريقة وأكثرها إستعمالاً في هذا المجال، هي طريقة "التدريب عن بعد" الذي يلعب دور مهم في تسهيل وتبسيط العملية التدريبية وإتاحتها لكل الأفراد، في كل مكان وفي أي وقت وبأقل التكاليف، هناك كذلك التدريب أثناء وقت العمل وهو ما يعمل على تقليل تكاليف التدريب نتيجة إستغلال مخرجات العملية أثناء القيام بها، ويساعد كذلك على تقييم العملية والحكم على مدى نجاحها قبل الإنتهاء منها ويعتبر هذا النوع أكثر إستعمالاً في مؤسسة البحث وهو ما صرّح به العمال أثناء قيامنا بالمقابلات الميدانية معهم.

واعتمادًا على النتائج الواردة في الجدول، نجد أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة الذين أجابوا بـ (نعم) يرون أن هناك تجاوب إيجابي من طرف العمال مع وسائل الاتصال الحديثة حيث قدرت نسبتهم بـ 75%، في حين نجد نسبة قليلة مقدرة بـ 25% ترى أنه لا يوجد تجاوب إيجابي مع الوسائل الحديثة للاتصال وهذا يمكن أن يرجع إلى المستوى التعليمي لهؤلاء أو أن مناصب عملهم لا تستدعي استعمال هذه الوسائل.

من جانب آخر فإن تبني المؤسسة لطرق ووسائل الاتصال الحديثة لا يعكس الاستخدام الفعلي لها، لأن ذلك قد يقابله نوع من الرفض وعدم القبول من طرف العمال، وبالتالي قد تكون هناك مقاومة لتغيير الأساليب القديمة في العمل ورفض التجديد والخوف منه، الأمر الذي يفسر الإقبال على بعض وسائل الاتصال دون الأخرى، وهنا تكون المؤسسة أمام تحدي آخر وهو تغيير الأفكار والذهنيات التقليدية، ومحاولة إقناع هؤلاء بضرورة التجديد والتطور، من خلال إبراز فوائده ونتائجه الإيجابية الملموسة على الفرد والمؤسسة على السواء.

لذلك سنحاول من خلال الجدول الموالي إبراز دور المؤسسة في تدريب عمالها على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، ومعرفة الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

جدول رقم(36): يبين مدى قيام المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية للتحكم في وسائل الاتصال الحديثة والطرق المستعملة في ذلك.

الغنائم	التركرار	ت	%	الغنائم	التركرار	ت	%
نعم	65	73.03	15.85	الملتقيات	13	28.04	21.95
				التربصات	23		
				الدورات التكوينية المغلقة	18		
				كل ذلك	28		
				المجموع *	80		
لا	24	26.96	≈100	المجموع	89	73.03	26.96

السؤال رقم (36)

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تدريبية للتحكم في وسائل الاتصال الحديثة، وهو ما أكدته نسبة 73.03%، في المقابل نجد نسبة قليلة قدرت بـ 26.96% ترى أن المؤسسة لا تقوم ببرمجة دورات تدريبية للتحكم في وسائل الاتصال الحديثة.

تقوم العملية الاتصالية على نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد، ويعتمد عليها في تفعيل العلاقات الاجتماعية وتحسينها وتحديد الأدوار والمهام، ونظرًا لأهمية هذه العملية في المؤسسة، فقد بات من الضروري الاعتماد على مختلف الوسائل والتقنيات الحديثة في هذا المجال وهذا بغرض تطوير أساليب العمل والإستفادة من تجارب ونجاحات المؤسسات الأخرى، إضافة إلى تقوية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتنمية مواردها البشرية وزيادة كفاءاتها والارتقاء بمستواها وبالتالي تحقيق أهدافها.

لكن إعتقاد وسائل الاتصال الحديثة وحده لا يكفي ما لم يصاحبه تدريب على كيفية إستخدام هذه الوسائل، والاستفادة منها بطريقة إيجابية، حتى تتجنب المؤسسة ردود الأفعال السلبية المقاومة لهذه التغيرات والرافضة لكل الوسائل والتقنيات الحديثة التي قد تشكل مصدر خوف بالنسبة لهم.

وفي هذا الإطار نجد أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على مجموعة من الطرق والوسائل في تدريب عمالها على كيفية إستخدام وسائل الاتصال الحديثة والتحكم فيها، إضافة إلى توضيح الغرض منها ومجالات إستخدامها، فمن خلال نتائج الدراسة الميدانية نجد أن نسبة 15.85% ترى أن المؤسسة تعتمد على الملتقيات لتحقيق هذا الغرض، تليها نسبة 21.95% تجد أنها تعتمد على الدورات التكوينية، في حين أن نسبة 28.04% ترى أنها تعتمد على التريضات في تدريب عمالها على استخدام وسائل الاتصال الحديثة وفي المقابل نجد أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 34.14% تصرح بأنها تستخدم كل الوسائل المذكورة من قبل من أجل التحكم أكثر في وسائل الاتصال الحديثة.

وهذا يؤكد إعتقاد المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة التي تحقق الفعالية في العمل وحرصها على تدريب مواردها البشرية عليها، وتزويدهم بكل المعلومات التي تفيدهم في مجال إستخدامها، وهذا كله في إطار تنمية مواردها البشرية وزيادة إمكانياتها وتحسين أدائها ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (37): يوضح مدى إعتقاد العامل أن التكوين المستمر يساهم في تنمية الموارد البشرية:

الفئات	التكرارات	
	ت	%
نعم	89	100
لا	/	/
المجموع	89	100

السؤال رقم (37)

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (37) نجد أن هناك إجماع من طرف العينة المدروسة على أن التكوين المستمر يساهم في تنمية الموارد البشرية وذلك بنسبة 100%.

ويستدل من ذلك أن التكوين المستمر يلعب دور إيجابي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة لأن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التكوين لأنه يساهم في زيادة مهاراته وقدراته، وتزويده بالمقومات التي تأهله للإرتقاء في السلم الوظيفي بالمؤسسة، وإتاحة الفرصة أمامه للإطلاع على كل المستجدات في مجال التطور العلمي والتكنولوجي، وما يتبعه من تطور في طرق وأساليب وتقنيات العمل.

ولقد إزدادت أهمية التكوين المتواصل في مجال تنمية الموارد البشرية، وذلك بزيادة المنافسة وسعي المؤسسات إلى الحصول على موارد بشرية مؤهلة، قادرة على الاندماج في عصر العولمة وثورة الاتصال، إضافة إلى أن تعقد الوظائف قد ساهم بشكل مباشر في ذلك، فعندما كانت الوظائف بسيطة لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل أو تنمية مهارات العاملين، ولكن التطورات السريعة والمنافسة الشديدة فرضت على المؤسسة اعتماد عملية منظمة ومستمرة من أجل النهوض بالعنصر البشري، إضافة إلى ذلك فإن التكوين المتواصل يساهم في رفع معنويات الأفراد، فعندما يكتسب الفرد قدر مناسب من المهارة، سيؤدي ذلك زيادة ثقته بنفسه وتوفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً، وتنمية قدراته وإمكانياته من خلال توعيته بأهداف المؤسسة وسياساتها، كما يعتبر التكوين المتواصل وسيلة لإشباع حاجات الفرد ورغباته، كالترقية، وتحسين المكانة المهنية والاجتماعية، وزيادة الراتب وهذا ما يؤثر إيجاباً على سلوكه وتصرفاته وعلاقاته وإنتاجاته، ويزيد من إنتمائه وولائه للمؤسسة، مما يدفعه إلى بذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها.

إنطلاقاً من هذا نستنتج أن التكوين المستمر، يلعب دور أساسي في المؤسسة حيث يساهم مساهمة فعّالة في تنمية الموارد البشرية، وبالتالي تزويد المؤسسة بالسيولة اللازمة من الموارد البشرية

المؤهلة والقادرة على التغيير والنهوض بالأوضاع والاندماج في ديناميكيات التغيير والتطور الذي تشهدها البيئة الاجتماعية والاقتصادية بصفة عامة.

جدول رقم (38): يوضح دور التدريب في المؤسسة:

الفرات	التكرارات	ت	%
يجعل العمال أكثر إنضباطاً في العمل	19	10.38	
يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على مواردها البشرية.	31	16.93	
يؤدي إلى زيادة المنافسة الداخلية	12	6.55	
يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية إيجابية	14	7.65	
يؤدي على تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.	50	27.32	
يؤدي إلى تقديم أداء أفضل	57	31.14	
المجموع*	183	≈100	

السؤال رقم (38)

يظهر من خلال الجدول رقم (38) الدور المهم لسياسة التدريب في المؤسسة خاصة في مجال الاهتمام بالموارد البشرية وزيادة كفاءاتها وتحسين أدائها، وذلك لأنه يساهم مساهمة فعّالة في تحقيق جملة من الأهداف الفرعية التي تنطوي جميعها ضمن هدف أساسي واحد ألا وهو تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

ومن خلال إجابات المبحوثين نجد أن نسبة معتبرة ترى أن دور التدريب هو تقديم أداء أفضل حيث قدرت بـ 31.14%، في حين ترى نسبة 27.32% أن دوره يكمن في تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية، وترى فئة أخرى أنه يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على مواردها البشرية وذلك بنسبة 16.93%، في المقابل هناك من يرى أن دوره يكمن في جعل العمال أكثر إنضباطاً في العمل وذلك بنسبة 10.38%، ونسبة 7.65% بالنسبة للفئة التي ترى أنه يساهم في بناء علاقات إنسانية إيجابية ونسبة أقل قدرت بـ 6.55% نجد الفئة التي ترى أنه يؤدي إلى زيادة المنافسة الداخلية.

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

والواقع أنه مهما تعددت أدوار التدريب وأهدافه داخل المؤسسة، يبقى هدفه الأساسي هو تنمية الموارد البشرية وإكسابها مهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد جديدة في العمل، وبالتالي تحسين كمية ونوعية الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

وكما سبق وأن ذكرنا إنطلاقاً من نتائج الجداول السابقة فإن حجم التحديات التي تواجهها المؤسسة فرض عليها ضرورة السعي الدائم إلى مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث، من جانب آخر فإن التجديد المستمر في وسائل الإنتاج وأدواته والتغير الدائم في طبيعة العمل وإجراءاته يجعل الموارد البشرية بالمؤسسة غير قادرة على الإستمرار في العمل وأداء وظائفها وأدوارها لذلك لابد من تدريبها وتكييفها وتنمية قدراتها وإمكانياتها وعلاقاتها وهو فعلاً ما تركز عليه عملية التدريب.

وبالتالي فالتدريب يعد أهم السياسات التي يوكل إليها زيادة مهارات الموارد البشرية وتنمية قدراتها وتغيير إتجاهاتها وتحسين سلوكياتها وعلاقاتها في المؤسسة، وبالتالي تقديم أداء أفضل وتحقيق الأهداف المخططة.

ومن خلال مقابلاتنا الميدانية مع بعض العمال والمسؤولين نجد هناك وعي كبير بمدى مساهمة سياسة التدريب في تنمية الموارد البشرية من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة بتحسين الإنتاج وزيادة الأرباح من جهة أخرى، وبالنظر إلى الأهداف الموضحة في الجدول نجد أنها الأهداف نفسها التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال هذه السياسة وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين.

جدول رقم(39): يبين مدى تأثير فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مع التوضيح .

الفرق	ت	الفرق	الفرق	ت	الفرق
14.54	16	فعالية برامج التدريب تؤدي إلى تنمية خبرات مختلفة لدى العمال.	89.88	80	نعم
17.27	19	تحسين طرق وأساليب الأداء وبالتالي أداء العمل بكفاءة عالية.			
18.18	20	تغيير السلوك والاتجاهات في مجال العمل.			
15.45	17	تؤدي إلى علاج نقاط الضعف لدى كل عمال المؤسسة.			
18.18	20	هو وسيلة لتحفيز الأفراد وزيادة إلتئائهم للمؤسسة.			
16.36	18	يؤدي إلى مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة.			
≈100	110	المجموع*	10.11	09	لا
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (39)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة المدروسة ترى أن فعالية برامج تدريب الموارد البشرية تؤثر على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وهو ما عبرت عنه نسبة 89.88٪.

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

فوجد نسبة 18.18% ترى أن فعالية برامج التدريب تؤدي إلى تغيير السلوك والإتجاهات والعلاقات في مجال العمل، وبالتالي الارتباط أكثر بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أنه يعد وسيلة لتحفيز الأفراد وزيادة إلتمائهم وهو ما عبرت عنه نفس النسبة والمقدرة بـ 18.18%، أما نسبة 17.27% فتري أن فعالية برامج التدريب تحسن طرق وأساليب الأداء وبالتالي القيام بأدوارهم بكفاءة عالية، في حين نجد نسبة 16.36% ترى أنه يؤدي إلى مساهمة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة والتحكم أكثر في العمل، مما يساعد على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وبالتالي يزيد من قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى وتحقيق أهدافها، وهناك نسبة 15.45% ترى أن فعالية نظام التدريب تؤدي إلى علاج نقاط الضعف لدى كل عمال المؤسسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية، إضافة إلى ذلك هناك نسبة 14.45% ترى أن ذلك يؤدي إلى تنمية خبرات مختلفة لدى العمال نظرياً وتطبيقياً ويساهم في رفع معنوياتهم.

ومن خلال قراءتنا للجدول نستنتج أن محتوى برامج التدريب ينعكس على جودة الأداء المهني، فكلما كانت البرامج ثرية ومفيدة أدى ذلك إلى إعطاء نتائج إيجابية أكثر.

لذلك لابد أن تكون البرامج التدريبية مكيفة ومنمنقة حسب تخصص العمال ومجالات نشاطهم ومستواهم العلمي والمهني، كما يجب أن تواكب التطورات والتقنيات الحديثة وذلك لزيادة كفاءة وإحترافية الأفراد، وفي المقابل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان ديمومتها وإستمرارها.

وفي الأخير يمكن القول أن فعالية برامج التدريب يساهم في التنمية المستمرة للموارد البشرية المتاحة، من خلال التغيير في المعرفة والمهارات والخبرة والسلوك والإتجاهات، وبالتالي فهو يزود الأفراد بأسلوب جيد للأداء ويمكنهم من إنجاز العمل بدقة وكفاءة وفي أسرع وقت ممكن، كما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم، لأن التدريب المستمر يعزز ثقة العامل بنفسه وبالتالي يزيد من درجة تحكمه في وسائل الإنتاج، وفي كل ما هو جديد مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ثالثاً: دور التحفيز في تنمية وتطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم :

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي بإهتمام المؤسسات، لما يلعبه من دور هام وأساسي في رفع وتحسين أداء العمال والوصول إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي، كما يساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي بين الفرد والمؤسسة مما يزيد من ولائهم وانتمائهم لها.

والموارد البشرية بحاجة إلى تحفيز مستمر من أجل تلبية حاجاتها ورفع معنوياتها وتجديد طاقاتها وتطوير أدائها، لذلك لا بد أن تقوم المؤسسة بفهم حاجات مواردها البشرية ودراسة اهم الحوافز التي تدفعهم أكثر للعمل وبالتالي وضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع هذه الحوافز بصورة عادلة وموضوعية والوصول إلى أكبر قدر ممكن من لرضا الوظيفي ومنه ضمان المساهمة الفعّالة من كل الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق الأهداف.

ومنه فإن مهمة إدارة الموارد البشرية هي إثارة رغبة هؤلاء وتوجيه سلوكهم نحو الإتجاه الذي يخدم مصالح المؤسسة وأهدافها، والبحث عن السبل التي تحرك بها دافعية الأفراد وتحسن أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ولا يتأتى ذلك إلا من خلال نظام التحفيز، ومنه كان السؤال: هل يؤدي تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم المختلفة إلى تنمية وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم؟

وهذا ما سنوضحه من خلال الجداول الموالية:

جدول رقم (40): يبين طرق وأساليب التحفيز المطبقة في المؤسسة:

الفرق	التركرارات	ت	%
ترقيات	73	48.99	
حوافز معنوية	12	8.05	
مكافآت مادية	33	22.14	
شهادات تقدير	18	12.08	
خدمات اجتماعية مختلفة	13	8.72	
المجموع*	149	≈100	

السؤال رقم (40)

إستنادًا إلى نتائج الجدول رقم (40) يمكننا معرفة أهم طرق وأساليب التحفيز التي تطبقها المؤسسة، إذ نجد أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 48.99% ترى أن الترقّيات هي الأسلوب المستخدم في التحفيز، تليها الفئة التي ترى أن الحوافز المقدمة هي المكافآت المادية وتقدر نسبتها بـ 22.14%، وبعدها شهادات التقدير بنسبة 12.08%، ثم نجد التحفيز عن طريق تقديم خدمات اجتماعية مختلفة وذلك بنسبة 8.72%، وفي الأخير نجد الفئة التي ترى أنها تعتمد على الحوافز المعنوية وقدرت نسبتها بـ 8.05%.

ويستدل من ذلك أن المؤسسة تستخدم أساليب عديدة، ومتنوعة في تحفيز مواردها البشرية لكن هذه الأساليب يغلب عليها أكثر الطابع المادي والمتمثل في المكافآت المادية والترقيات التي يكون الهدف منها عادة الزيادة في الأجر، في المقابل هناك إهمال نوعًا ما للحوافز المعنوية التي لا يمكن تجاهل الدور الفعّال الذي تلعبه في مجال تحفيز الموارد البشرية وتنمية أدائها ودفعها أكثر للعمل. وبما أن حاجات الموارد البشرية هي مزيج بين الحاجات المادية والمعنوية، فلا بد إذًا من الاهتمام بالجانب المادي والمعنوي عند العمل على تلبية هذه الحاجات وإشباعها من أجل تحفيزهم للعمل، لأن تأثير الحوافز في المؤسسة تختلف من شخص إلى آخر حسب إحتياجاتهم وتوقعاتهم من الأدوار التي يقومون بها، فمنهم من تحفزه العوامل المادية ومنهم من تحفزه العوامل المعنوية وكلاهما يزيد من دافعية الموارد البشرية وحماسها للعمل.

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

والمطالب المعنوية بدورها تختلف من شخص إلى آخر لكن يمكن حصرها في الحاجة إلى الإنتماء، والأمن، والإحترام، والعلاقات الجيدة مع الرؤساء والزلاء في العمل والمكانة الاجتماعية إلى غير ذلك، وللحوافز المعنوية تأثير كبير على أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم كما أنها تزيد من إرتباطهم بالعمل وولائهم للمؤسسة إضافة إلى ذلك، فإن شعور الفرد بالإهتمام من طرف الآخرين والاعتراف بدوره وجهده في العمل وإشراكه في قرارات العمل وتفاصيله يحفزه أكثر ويدفعه لزيادة أدائه وتحسينه والإستمرار في العمل، ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

ونظرا لكون الحوافز المادية هي الأسلوب الغالب في المؤسسة، وهذا ما أثبتته مقابلاتنا الميدانية مع بعض العمال وكذلك أكدته النتائج الموضحة في الجدول، فإن تأثيرها في تحفيز العاملين يفقد مفعوله مع الوقت نظراً لتعودهم عليها ورغبتهم في الحصول على حوافز أخرى تشعرهم بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة ويكون لها تأثير أقوى في مجال تنمية القدرات وتحسين الأداء.

جدول رقم(41): يوضح مدى رضا العمال عن نظام التحفيز المتبع بالمؤسسة .

الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق
الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق	الفرق
40.74	33	لعدم وجود مساواة في تطبيق هذا النظام	39.32	35	لا
22.22	18	لأنه لا يمس كل الفئات العمالية			
37.03	30	لأن إجراءات التقييم غير واضحة			
≈100	81	المجموع *			
			60.67	54	نعم
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (41)

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (41)، يتضح لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة المدروسة أكدت رضاها عن نظام التحفيز المتبع في المؤسسة وذلك بنسبة 60.67% ويستدل من

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

ذلك أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحفيز مواردها البشرية وتلبية حاجاتهم المتنوعة وتحقيق رضاهم في العمل، إذ أن نجاح المؤسسة وضمان بقائها وإستمرارها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى رضا عمالها، لأن الرضا الوظيفي يعد أحد الركائز الأساسية لتوفير الإستقرار والبيئة المناسبة التي تساعد العامل على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة، وهذا يرتبط ارتباط وثيق كذلك بمدى قدرة المؤسسة على تلبية الحاجات المتنوعة لعمالها وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، لضمان الحصول على مساهمة الجميع وتعاونهم لتحقيق أهدافها.

وبهذا الشكل نجد أن الأفراد العاملين المحفزين أكثر من غيرهم في إستقرارهم الوظيفي وأدائهم لواجباتهم ودافعيتهم لإنجاز مهامهم وبالتالي رضاهم عن عملهم ومؤسستهم ومنه يجب العمل دائماً على تلبية الحاجات المختلفة للموارد البشرية والعمل على تحفيزهم وتحسين علاقاتهم لأنه كلما توفر الإشباع المناسب، توفر في مقابله الرضا الوظيفي المناسب وبالتالي الوصول إلى الأداء المطلوب.

إذن فالموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى تحفيز مادي ومعنوي من أجل تحقيق رضاهم في العمل وتلبية كل حاجاتهم ومطالبهم، وفي المقابل تنمية قدراتهم وإمكانياتهم وتجديد طاقاتهم ودفعهم أكثر للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبالرغم من أن الحوافز بالمؤسسة هي مزيج بين ما هو مادي وما هو معنوي، إلا أن هناك أنواع محددة يكون لها تأثير كبير وواضح على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل.

في المقابل هناك نسبة لا بأس بها قدرت بـ 39.32% عبّرت عن عدم رضاها عن نظام التحفيز المتبع بالمؤسسة، ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب من بينها عدم وجود مساواة في تطبيق نظام الحوافز وهو ما صرّحت به نسبة 40.74%، أما نسبة 37.03% فقد أرجعت ذلك إلى أن إجراءات التقييم غير واضحة، إضافة إلى أنه لا يمس كل الفئات العمالية وهو ما عبّرت عنه نسبة 22.22% من أفراد العينة.

من خلال هذا فإن إحساس الفرد بعدم وجود عدالة في توزيع الحوافز سيؤدي إلى تكوين نظرة سلبية عن العمل والإدارة والمؤسسة ككل، مما يجعله غير راضٍ عن عمله ويخلق لديه شعور بالنقص والإحباط، كما أن عدم الرضا يؤثر سلباً على مردودية الافراد وأدائهم الوظيفي، ويؤدي في أغلب الأحيان إلى ظهور بعض المظاهر السلبية في المؤسسة مثل: التغيب أو التأخر عن العمل كثرة حوادث العمل وفي أغلب الأحيان ترك العمل والانتقال إلى العمل في مؤسسات أخرى.

لذلك يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعداد سياسة تحفيزية موضوعية وعادلة، تكون واضحة ومعلنة للجميع وتمس كل الفئات العمالية، وتكون من أولوياتها تحقيق مطالب العمال وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، وتتوافق مع الأساليب التحفيزية المعاصرة ومع الأساليب المتبعة في باقي المؤسسات الأخرى.

جدول رقم (42): يبين أنواع الحوافز التي تدفع العمال أكثر للعمل:

الفرات	الكرارات	ت	%
ظروف العمل المناسبة	27	14.28	
الزيادة في الأجر	59	31.21	
المكافآت المادية	40	21.16	
الخدمات الاجتماعية	22	11.64	
الحوافز المعنوية	16	8.46	
توفير وسائل الوقاية والأمن	25	13.22	
المجموع*	189	≈100	

السؤال رقم (42)

من خلال هذه المعطيات، وبالربط مع نتائج الجدول السابق نجد أن المؤسسة يجب أن تكون على دراية كافية بمطالب عمالها وحاجاتهم، كما يجب أن تقوم بدراسة مسبقة لأهم أنواع الحوافز التي تدفعهم أكثر للعمل، وهذا ما أوضحت نتائج الجدول رقم (42) حيث إحتلت الحوافز المادية المرتبة الأولى في قائمة أنواع الحوافز التي تدفع العمال أكثر للعمل، وهو ما يفسر تركيز المؤسسة على تقديم الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.

وتوضح نتائج الجدول أن نسبة 31.21% من أفراد العينة المدروسة ترى أن الزيادة في الأجر هي الحافز الذي يدفعهم أكثر للعمل، تليها نسبة 21.16% ممن يجدون أن المكافآت المادية هي المحفز الأساسي للعمل، في المقابل نجد نسبة 14.28% ترى أن ظروف العمل المناسبة هي أهم ما يحفزهم للعمل، بعدها توفير وسائل الوقاية والأمن وذلك بنسبة 13.22%، ثم الإستفادة من الخدمات

* - إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

الاجتماعية بنسبة 11.64% وأخيرًا وبنسبة قليلة نجد الفئة التي ترى أن الحوافز المعنوية هي التي تدفعهم أكثر للعمل وهو ما عبّرت عنه نسبة 8.46%.

لذلك يجب أن تنطلق سياسة التحفيز من دراسة معمقة لرغبات الأفراد ومطالبهم وذلك من أجل إختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع الأفراد في الشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف مؤسستهم وبالتالي موائمة أهداف العاملين ومصالحهم مع إستراتيجية التحفيز بالمؤسسة، وهذا يهيئ الظروف والأسباب الجيدة للعمل، كما يساعد على إبراز قدرات الموارد البشرية أكثر ويساهم في تنميتها وتطويرها بما يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها في تحسين الإنتاج وزيادة الأرباح، وعلى الأفراد من خلال تلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم عن العمل.

جدول رقم (43): يوضح مدى مساهمة توفر العوامل السابقة في تقديم أداء أفضل:

الصفات	التركرارات	ت	%
نعم	84	94.38	
لا	05	5.61	
المجموع	89	≈100	

السؤال رقم (43)

حسب المعطيات الميدانية الموضحة في الجدول المذكور أعلاه نجد أن هناك وعي كبير لدى أفراد العينة بالدور الذي تلعبه الأشكال المختلفة للتحفيز في تحسين أداء العمال، وهذا ما عبّرت عنه أغلبية أفراد العينة، حيث ترى نسبة 94.38% أن العوامل المذكورة في الجدول السابق تساهم بشكل كبير في تقديم أداء أفضل، في حين ترى نسبة قليلة جدًا تقدر بـ 5.61% عكس ذلك.

ولا شك أن التحفيز بأنواعه المختلفة سواء المادية أو المعنوية يعتبر أداة مهمة للرفع من أداء المورد البشري وتشجيعه أكثر وتنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر فعالية وإيجابية في مجال عمله.

كما أن أسلوب التحفيز يلعب دورًا رئيسيًا في توفير بيئة عمل مناسبة وتهيئة الظروف الملائمة لتقديم أداء أفضل، لذلك تسعى المؤسسة جاهدًا إلى وضع نظام للحوافز يتسم بالموضوعية والعدالة والتنوع، يهدف إلى تحقيق أهدافها وتلبية حاجات ورغبات مواردها البشرية، مما يزيد من الثقة لدى العمال ويقوي إرتباطهم وولائهم للمؤسسة، وبالتالي فالتحفيز يجب أن يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها

تدفع العاملين للعمل أكثر وتنمية قدراتهم وتنويع مهاراتهم مما يحقق رضاهم عن عملهم ويؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتحسين علاقاتهم في العمل وبالتالي زيادة معدلات أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة تستدعي العمل الدائم والمستمر من أجل تلبية حاجاتها ومتطلباتها وزيادة دافعيتها وتوفير مختلف الظروف المادية والمعنوية التي تزيد من مستوى أدائهم، ولتحقيق ذلك لا بد من التوفيق بين مصالح العاملين وبين أهداف المؤسسة من خلال تنويع الحوافز والحرص على موضوعيتها وإستمرارها وبذلك يمكن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

جدول رقم (44): يوضح مدى كفاية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الفتات / تكرارات	ت	%	الفتات / تكرارات	ت	%
نعم	86	96.62	تساعد العامل على التجاوب الإيجابي مع البرامج التدريبية.	15	16.48
			يركز العامل أكثر في عمله ويتفرغ لأداء واجباته.	17	18.68
			يحسن العلاقة بين العامل والإدارة ويزرع الثقة بينهم.	16	17.58
			تخلق إرتياح نفسي للعامل وترفع معنوياته وتحفزه أكثر للعمل.	15	16.48
			تساعد العامل على زيادة أدائهم وتحسينه ومضاعفة جهودهم في العمل.	18	19.78
			لأن ذلك يعتبر بمثابة الإعتراف غير المباشر بأهمية العامل وبمجهوداته المبذولة.	10	10.98
			المجموع*	91	≈100
لا	03	3.37	السؤال رقم (44)		
المجموع	89	≈100			

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

نلاحظ من الجدول رقم (44) أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يرون أن الاهتمام بشؤون العمال وتلبية حاجاتهم يساهم في تنمية قدراتهم وزيادة كفاءاتهم، وهذا ما عبرت عنه نسبة 96.62%، إلا أن هناك نسبة ضئيلة ترى أن الإهتمام بشؤون العمال وتلبية حاجاتهم لا يساهم في تنمية قدراتهم وزيادة كفاءاتهم في العمل، وقدر قدرت ب 3.37% وهي نسبة ليس لها دلالة إحصائية.

من خلال المعطيات الميدانية الموضحة في الجدول السابق، نلاحظ أن هناك إجماع من طرف عينة الدراسة على أن الإهتمام بشؤون العمال وتلبية حاجاتهم يلعب دور كبير في تنمية قدراتهم وزيادة كفاءاتهم وبالتالي تحسين أدائهم.

ويعتبر التحفيز من العناصر الأساسية المؤثرة على أداء العاملين وتحسينه كما ونوعاً فالحوافز تولد طاقة إضافية لدى العمال وتوجه سلوكهم نحو مضاعفة نشاطهم وهو فعلاً ما ذهبت إليه عينة الدراسة حيث ترى نسبة 19.78% أن تلبية حاجات العمال يؤدي إلى زيادة أدائهم وتحسينه ومضاعفة جهودهم في العمل، كما ترى نسبة 18.68% أن ذلك يجعل العامل يركز أكثر في عمله ويتفرغ لأداء واجباته وهذا نتيجة الاستقرار والأمن الوظيفي وإقتناعهم بعدالة الحوافز المقدمة، ووضوح المعايير التي يتم على أساسها الترقية أو زيادة الأجر أو الإستفادة من باقي الإمتيازات التي تمنحها المؤسسة وبالتالي تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العمال مما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم، وفي المقابل نجد أن نسبة 17.58% ترى أن الإهتمام بشؤون العاملين يحسن العلاقة بين العامل والإدارة ويزرع الثقة بينهم، مما يساهم في زيادة التعاون وتعزيز العلاقات، وترسيخ مبدأ العمل الجماعي والمشاركة داخل المؤسسة وهذا يعتبر بمثابة دافع قوي للعمل.

أما نسبة 16.48% منهم فتري أن ذلك يساعد العامل على التجاوب الإيجابي مع البرامج التدريبية وبالتالي تنمية قدراتهم، فيما ترى نفس النسبة أنه يخلق إرتياح نفسي للعامل ويرفع معنوياته ويحفزه للعمل أكثر وبالتالي فهناك علاقة وطيدة بين تدريب الموارد البشرية وتحفيزها فالتحفيز يجعلها تتجاوب أكثر مع برامج التدريب ويزيد من حماسها ودافعيتها لإستيعاب كل التطورات من أجل رفع مستوى أدائها وتحسين مستواها ومضاعفة مهاراتها وخبراتها وكذلك تعديل سلوكياتهم وتصرفاتهم وتوجيه ميولاتهم بما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة، وفي المقابل نجد كذلك أن التدريب يساهم في تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل عن طريق تزويدهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على أداء أدوارهم بكفاءة والقيام بكل المسؤوليات التي توكل إليهم.

وهناك فئة أخرى كذلك والمقدرة نسبتها بـ 10.98% ترى أن تلبية حاجات العمال والإهتمام بشؤونهم يعتبر بمثابة الإعتراف غير المباشر بأهميتهم في المؤسسة وبمجهوداتهم المبذولة.

كل هذا يساهم في تكوين وترسيخ اتجاهات إيجابية تجاه المؤسسة والعمل، وبالتالي ضمان التجاوب الإيجابي مع كل الظروف والإلتزام بأهداف المؤسسة وسياساتها، كما يساهم ذلك في تنمية قدرات الأفراد وتحسين علاقاتهم وسلوكياتهم وتطوير أدائهم.

وبصفة عامة يمكن القول أن تحفيز العاملين وتلبية حاجاتهم والإهتمام بشؤونهم وإنشغالهم يعتبر عامل أساسي من عوامل تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يتوقف عليه نجاح باقي سياسات تنمية الموارد البشرية، فعدم فاعلية الحوافز وعدم إستجابتها لتطلعات العمال من شأنه أن ينعكس سلباً على مستوى أداء العامل، وبالتالي ينعكس سلباً كذلك على أهداف المؤسسة وإستقرارها ونجاحها.

وفي إطار تحفيز مواردها البشرية تقوم المؤسسة بتوفير جملة من الخدمات الاجتماعية التي تمس المجال الصحي، والاجتماعي والترفيهي...، بغرض رفع الإمكانات المادية والمعنوية لمواردها البشرية وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، والجدول الموالي يوضح طريقة الإستفادة من هذه الخدمات.

جدول رقم (45): يبين طريقة الاستفادة من الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة:

التكرارات	ت	%
عن طريق القرعة	20	22.47
على أساس الاقدمية	/	/
بصفة دورية	19	21.34
حسب الحاجة وحسب نوع الخدمة الاجتماعية	15	16.85
مرتبطة بمستوى أداء العامل	35	39.32
المجموع	89	≈100

السؤال رقم (45)

يظهر من الجدول (45) أن هناك مجموعة من الأساليب والطرق التي يتم من خلالها الإستفادة من مختلف الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة، وقد سجلت أعلى نسبة بالنسبة للفئة التي ترى أن الإستفادة من الخدمات الاجتماعية يكون بطريقة تلقائية، حيث قدرت بـ 39.32%، وتعتمد

المؤسسة على هذه الطريقة من أجل تحسين أداء مواردها البشرية ودفعهم أكثر للعمل، من خلال خلق جو من الراحة والرفاهية مما يزيد من دافعيّتهم للعمل، في المقابل هناك فئة أخرى ترى أن ذلك يتم عن طريق القرعة وقدّرت نسبتها بـ 22.47%، وقد تكون الإستفادة تلقائية وبصفة دورية وهو ما عبّرت عنه نسبة 21.34% من أفراد العينة، في حين نسبة 16.85% ترى أن طريقة الإستفادة تكون حسب الحاجة وحسب نوعية الخدمة الاجتماعية، أمّا بالنسبة للأقدمية في العمل فلا توجد إجابات حولها.

وإنطلاقاً من مقابلاتنا الميدانية مع بعض المسؤولين نجد أنه لا توجد قاعدة واضحة ودقيقة لتوزيع الخدمات الاجتماعية على العمال، وإنما ذلك مرتبط بنوع الخدمة الاجتماعية والحاجة إليها فبعض الخدمات الاجتماعية توزع عن طريق القرعة مثل: الرحلات العمرة...، وبعضها يوزع بصفة دورية وفي مناسبات معينة مثل: الأعياد، الدخول المدرسي...، وأخرى مرتبطة بظروف العامل وحاجاته مثل: الخدمات الصحية والإعانات المالية...، وتسعى المؤسسة إلى تقديم هذه الخدمات بغض النظر عن مستوى أداء العامل أو نتائج أعماله، أو درجته الوظيفية، وتهدف من ذلك إلى تحفيز العاملين وتحسين أدائهم في العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم الشخصية والاجتماعية.

ومنه يمكن القول أن الخدمات الاجتماعية المختلفة تساهم في التنمية المستمرة للموارد البشرية من خلال التشجيع المستمر على العمل وتهيئة الظروف المادية والنفسية المناسبة لتقديم أداء أفضل كما يدفعه ذلك إلى التعاون والتعامل مع الآخرين بإيجابية وبسلوك أفضل، وتدفعه كذلك إلى المثابرة والتميز في العمل وتجعل كفاءته عالية، كما أنها تعد أداة لإستقطاب الموارد البشرية الكفأة والمهيأة للعمل، وفي المقابل تعتبر وسيلة تحافظ بها المؤسسة على مواردها البشرية وأداة أساسية لضمان ولائها وإستقرارها المهني.

جدول رقم(46): يوضح مدى توفير المؤسسة للخدمات في الجانب الصحي.

%	ت	التكرار الفئات	%	ت	التكرار الفئات
34.04	64	الفحص المجاني	100	89	نعم
30.31	57	التعويضات الصحية			
35.63	67	إتفاقية مع عيادات خاصة			
≈100	188	المجموع*			
			/	/	لا
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (46)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن هناك إجماع كلي لأفراد العينة المدروسة حول تقديم المؤسسة لخدمات في الجانب الصحي وذلك بنسبة 100%، فنجد نسبة 35.63% تذهب إلى أن الخدمات الصحية المقدمة من طرف المؤسسة تتمثل في إتفاقيات مع عيادات خاصة، في حين نجد نسبة 34.04% ترى أنها تتمثل في إجراء الفحوصات المجانية، وفي المقابل نجد نسبة 30.31% تحصرها في التعويضات الصحية.

ويستدل من ذلك أن المؤسسة حريصة على الحفاظ على صحة مواردها البشرية، ذلك لأن الصحة هي إحدى المكونات الهامة التي تحدد كفاءة ومستوى إنتاجيته، إضافة إلى أن توفير الرعاية الصحية للعاملين من شأنه أن يمكنهم من تنمية قدراتهم البدنية والذهنية، فهي ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والحفاظ على طاقتهم ومستوى أدائهم.

ومما لاشك فيه أن إنتشار الأمراض وإنخفاض مستوى الرعاية الصحية ينعكس سلبيًا على كل الجهود التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تنمية مواردها البشرية، كما أنه يشكل تهديد ومصدر قلق للعمال، لذلك لا بد من توفير بيئة عمل آمنة والاهتمام بالفرد كوسيلة وهدف في الوقت نفسه والتركيز

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

على رفع مستواه الصحي مما يجعله قادرًا على العطاء المستمر والمساهمة الفعّالة في تحقيق الأهداف.

ومعالجة المشاكل الصحية يعد خطوة أساسية من خطوات الاهتمام بالموارد البشرية عن طريق مساعدتهم على تجاوز الظروف والعراقيل وتمكينهم من إستعادة قوتهم وطاقاتهم في العمل وفي المقابل تطوير قدراتهم المختلفة وتحسين أدائهم ورفع معنوياتهم مما يزيد من ثقتهم ويحسن علاقاتهم في العمل، ويجعلهم أكثر ارتباطًا وولاءًا للمؤسسة.

جدول رقم (47): يبين مدى توفير المؤسسة للخدمات في الجانب الاجتماعي.

الفتات	التكرار	ت	%	الفتات	التكرار	ت	%
نعم	86	96.62	49	منحة الزواج	16.49	297	≈100
				منحة الولادة	18.51		
				منحة الختان	20.20		
				منحة التمدرس	19.52		
				منحة العيد	25.25		
				المجموع*			
لا	03	3.37					
المجموع	89	≈100					

السؤال رقم (47)

من خلال المعطيات الميدانية المبينة في الجدول رقم (47) نجد أن معظم أفراد العينة المدروسة يقرون بتوفير المؤسسة لخدمات في الجانب الاجتماعي حيث قدرت نسبتهم بـ 96.62% في المقابل هناك نسبة ضئيلة ترى أن المؤسسة لا تقدم خدمات في الجانب الاجتماعي وتقدر بـ 3.37% وهي نسبة ليس لها دلالة إحصائية.

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

وإنطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن هناك خدمات اجتماعية عديدة توفرها المؤسسة لمواردها البشرية، حيث حازت منحة العيد على نسبة 25.25%، فيما نجد نسبة 20.20% لمنحة الختان، ثم نسبة 19.52% بالنسبة لمنحة التمدرس، فيما حازت منحة الولادة على نسبة 18.51%، وأخيراً منحة الزواج على نسبة 16.49%، معنى هذا أن المؤسسة حريصة على تقديم الخدمات الاجتماعية لعمالها وهذه الخدمات ليست كمقابل للأداء الجيد أو التميز في العمل وإنما يستفيد منها كل عامل ينتمي للمؤسسة دون تمييز، وهي تُقدم في مناسبات معينة إما لتهنئة العاملين أو مساعدتهم في تحسين ظروفهم المعيشية، ومواجهة مشاكلهم المالية والاجتماعية ومواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل.

وتهدف المؤسسة من خلال ذلك إلى تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي والمحافظة على مواردها البشرية والإعتراف بعضويتهم وإنتمائهم لها، كما تهدف إلى تنمية قدراتهم وزيادة كفاءاتهم وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل ودعم مجهوداتهم وطاقاتهم في سبيل ذلك.

وبالتالي فالخدمات الاجتماعية تساهم بشكل فعال في زيادة إنتماء الموارد البشرية للمؤسسة وتحفزهم أكثر وتدفعهم إلى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم في العمل من أجل المحافظة على مكانتهم داخل المؤسسة، وهي بذلك تقوم بزرع قيم التضامن والتكافل الاجتماعي بين أفرادها مما يحسن علاقاتهم ويزيد من إنتمائهم ويثير دافعيتهم أكثر نحو الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (48): يوضح نوع الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة:

الخدمات	التكرارات	ت	%
خدمات النقل	15	13.27	
خدمات الاطعام	16	14.15	
رحلات	35	30.97	
عمرة	47	41.59	
المجموع*	113	≈100	

السؤال رقم (48)

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن هناك خدمات اجتماعية إضافية توفرها المؤسسة زيادة على الخدمات المذكورة في الجدول السابق، حيث صرّح المبحوثين أن هناك خدمات العمرة بنسبة 41.59%، ثم الرحلات الترفيهية بنسبة 30.97% وبعدها خدمات الإطعام بنسبة 14.15%، وأخيراً نسبة 13.27% بالنسبة لخدمات النقل.

معنى ها أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى توفير أكبر قدر ممكن من الخدمات الاجتماعية في شتى المجالات من أجل إشباع الحاجات المتزايدة والمتنوعة للعمال وبالتالي تحقيق أقصى حد ممكن من الرفاهية، وهي بذلك تحافظ على مواردها البشرية وتهيء لهم ظروف أحسن للعيش وجو مناسب للعمل.

فالخدمات الاجتماعية بأنواعها تعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد العمال على التكيف أكثر مع طبيعة العمل وظروفه، وتوفير المؤسسة لهذه الخدمات يعني حفاظها على مواردها البشرية وزيادة إنتمائهم للمؤسسة وتنمية الاتجاهات الإيجابية التي تساعد على تحقيق أهدافها في الحاضر والمستقبل، حيث أنها تعطي شعوراً بالرضا والتوافق المهني لدى العمال وينعكس ذلك على تصرفاتهم وسلوكياتهم وإحترامهم لقيم العمل ومبادئه، وهذا يعني أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بتحقيق أهداف الفرد ورغباته وحاجاته.

جدول رقم (49): يوضح مدى الاستفادة من هذه الخدمات.

الترددات الفئات	ت	%	الترددات الفئات	ت	%
خدمات في المجال الصحي	37	49.33	نعم	75	84.26
خدمات في المجال الاجتماعي	23	30.66			
خدمات في مجال الإعانات المالية	15	20			
المجموع	75	≈100			
			لا	14	15.73
			المجموع	89	≈100

السؤال رقم (49)

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (49) نجد أن هناك نسبة لا بأس بها تؤكد إستفادتها من الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة، حيث قدرت بـ 84.26%، وقد مست هذه الإستقادات، المجال الصحي وذلك بنسبة 49.33%، في المقابل هناك نسبة 30.66% إستقادات من خدمات في المجال الاجتماعي، وأخيراً نسبة 20% تؤكد إستفادتها من خدمات في مجال الإعانات المالية.

يمكن أن نستنتج أن مجال الإستفادة يمس خاصة الخدمات الصحية بإعتباره جانب مهم جداً في حياة الفرد، وله تأثير كبير على حياته وإستقراره الاجتماعي والمهني، ناهيك أن طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز -خاصة بالنسبة لبعض الوظائف- تشوبه الكثير من المخاطر مما يجعلهم عرضة لبعض الإصابات والأمراض والحوادث المهنية، وهو ما يدفع المؤسسة إلى ضرورة التكفل الصحي بهؤلاء والإعتناء بهم ومساعدتهم على تخطي الأزمات التي يمرون بها، عن طريق إتخاذ مجموعة من الإجراءات في هذا المجال، مثل التعويضات والتأمينات الصحية وإبرام إتفاقيات مع عيادات خاصة من أجل تيسيل العلاج على العمال وأسرههم، وبالتالي الحفاظ على صحة مواردها البشرية وعلى طاقاتهم وقدراتهم في العمل.

هناك جانب آخر من الخدمات كذلك تحرص المؤسسة على توفيره لعمالها وهو الخدمات المقدمة في المجال الاجتماعي ويضم ذلك مجموعة كبيرة من الخدمات التي يستفيد منها الفرد بصفة دورية أو تلقائية أو في مناسبات معينة بصفته عضو في المؤسسة من أجل تلبية حاجاته المتعددة وتسهيل أموره الشخصية، والاجتماعية، وإضافة إلى ذلك هناك الخدمات التي تقدمها المؤسسة في مجال الإعانات المالية حيث يقوم العامل بطلب قرض من المؤسسة على أن تقتطعه من راتبه الشهري على دفعات، والهدف من ذلك هو مساعدتهم على تجاوز أزمات مالية معينة أو لإنجاز مشاريع إلى غير ذلك.

في المقابل نجد أن هناك فئة أخرى تصرح بعدم إستفادتها من الخدمات التي توفرها المؤسسة، وهو ما تظهره نسبة 15.73%، وهي نسبة قليلة إذا ما قورنت بالنسبة الأولى، لكن هذا يتعارض مع ما هو معمول به في المؤسسة، ويتعارض مع التصريحات التي أدلى بها بعض المسؤولين أثناء مقابلاتنا الميدانية، حيث أكدوا إستفادة كل العمال دون إستثناء من بعض الخدمات الاجتماعية، خاصة المتعلقة بالخدمات الصحية والمنح التي تقدم للعمال في بعض الظروف والمناسبات.

جدول رقم (50): يوضح مدى كفاية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الفرات	الترار	ت	%	الفرات	الترار	ت	%
غير كافية	50	56.17	11	لأنها تقتصر إلى التتويج والتجديد.	16.66	11	16.66
				لأنها ليست في متناول كل العمال	18.18	12	18.18
				لأنها لا تعكس المستوى الإقتصادي لمؤسسة سونلغاز	19.69	13	19.69
				يتطلب الإستفادة منها الإنتظار لمدة طويلة	13.63	09	13.63
				لأنها بسيطة ومتواضعة ولا تغطي كل الاحتياجات	18.18	12	18.18
				المجموع*	≈100	57	≈100
كافية	39	43.82					
المجموع	89	≈100					

السؤال رقم (50)

يظهر من خلال الجدول رقم (50) أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة غير كافية، وهو ما أوضحته نسبة 56.17%، في المقابل هناك نسبة 43.82% تجدها كافية، يمكن أن نستنتج من ذلك أنه رغم مجهود المؤسسة وسعيها الدائم لتلبية حاجات أفرادها وتوفير أكبر قدر ممكن من الخدمات الاجتماعية، إلا أن هذه الخدمات تبقى دائماً غير كافية، وهذا ما أوضحته إجابات المبحوثين حيث ترى نسبة 19.69% أنها لا تعكس المستوى الاقتصادي لمؤسسة سونلغاز وبنسبتين متساويتين قدرتا بـ 18.18% نجد الفئة التي ترى أنها ليست في متناول كل العمال والأخرى التي تجد أنها خدمات بسيطة ومتواضعة ولا تغطي كل الاحتياجات، في المقابل نجد نسبة 16.66% بالنسبة للفئة التي ترى أن الخدمات المقدمة تقتصر إلى التتويج والتجديد.

في حين نجد النسبة 13.63% للفئة التي تعتقد أن الاستفادة منها يتطلب الإنتظار لمدة طويلة.

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

إستناداً إلى ما سبق نجد أنه لابد أن تعتمد المؤسسة على إستراتيجية واضحة ودقيقة في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية، بحيث تكون شاملة ومتنوعة وتعكس فعلاً رغبات العمال وتلبي حاجاتهم ومتطلباتهم المتزايدة والمتجددة.

فتوفير أنواع عديدة من الخدمات الاجتماعية لا يعني كفايتها وإنما يجب أن تركز على أسس واضحة ودقيقة وأن تكون عادلة وموضوعية وتمس كل الفئات المهنية بالمؤسسة حتى تستطيع تحقيق أهدافها والوصول إلى مستوى كبير من الإشباع والرضا.

جدول رقم (51): يوضح الدور الذي يلعبه التحفيز في المؤسسة:

الفرات	التكرارات	ت	%
يجعل العمال أكثر إنضباطاً في العمل	29	14.64	
يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على مواردها البشرية	37	18.68	
يؤدي إلى زيادة المنافسة الداخلية	25	12.62	
يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية إيجابية	18	9.09	
يؤدي إلى تنمية القدرات والإمكانات	55	27.77	
يؤدي إلى تقديم أداء أفضل	34	17.17	
المجموع*	198	≈100	

السؤال رقم (51)

من خلال الجدول أعلاه، وإنطلاقاً من إجابات المبحوثين يتضح لنا الدور الذي يلعبه التحفيز في المؤسسة، حيث يؤدي إلى تنمية القدرات والإمكانات ما عَبرَ عنه نسبة 27.77% وذلك لأن التحفيز يؤثر على دافعية العاملين وقدراتهم في العمل، إضافة إلى أنه يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على مواردها البشرية، وهو ما ذهب إليه نسبة 18.68%، أما نسبة 17.17% فترى أنه يؤدي إلى تقديم أداء

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

أفضل، في المقابل هناك نسبة 14.64٪ ترى أنه يجعل العمال أكثر إنضباطاً في العمل، في المقابل هناك نسبة 12.62٪ ترى أنه يؤدي إلى زيادة المنافسة الداخلية، في حين نسبة 9.09٪ ترى أنه يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية إيجابية.

من خلال هذا نلاحظ أن التحفيز يزيد من كفاءة العاملين وينمي قدراتهم، وهو ما أكدته النتائج الموضحة في الجدول، حيث نجد أن كل أفراد العينة كانت لهم آراء عديدة حول الدور الذي يلعبه التحفيز بالمؤسسة، رغم إختلاف هذه الآراء إلا أنها تصب في إطار واحد وهو أن التحفيز يزيد من كفاءة الموارد البشرية ويحسن أدائها وينمي علاقاتها ويعدل سلوكياتها وإتجاهاتها، وبالتالي فهو يؤدي إلى تحقيق أهدافها وتلبية حاجاتها وفي المقابل زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم أكثر بهذا النظام، وذلك من خلال العمل على إعداد سياسة تحفيزية فعّالة تنطلق من معرفة دقيقة لحاجات العاملين ودوافعهم، وتهدف من خلالها إلى توجيه سلوك العاملين وتغيير تصرفاتهم وعلاقاتهم بما يضمن تحسين أدائهم وزيادة قدراتهم وتنمية طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل من جهة، ويستجيب لأهدافها وإستراتيجياتها من جهة أخرى.

وبناءً على ما تقدم نجد أن للتحفيز أدوار عديدة بالمؤسسة تركز معظمها على تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير قدراتها في العمل، إضافة إلى تحسين علاقاتها وزيادة إنضباطها، فالموارد البشرية بحاجة دائماً إلى تحفيز سواء أكان مادياً أو معنوياً من أجل إشباع حاجاتها وتحقيق رغباتها وأهدافها، مما يزيد من إقبالها على العمل وينمي كفاءتها ويطور قدراتها، وبالتالي يزيد من الشعور بالرضا ويخلق نوع من الإرتياح النفسي للعامل تجاه العمل بالمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة إلتزامه وولائه لها.

جدول رقم (52): يوضح مدى ضرورة عملية التحفيز في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

الفرق	ت	التكرار	الفرق	ت	التكرار
18.89	24	تعزيز ثقة العامل بنفسه وبالتالي زيادة درجة تحكمه في وسائل الإنتاج	88.76	79	نعم
23.62	30	زيادة المنافسة مما يجعل العامل أكثر حرصاً على التميز والتفوق في العمل			
19.68	25	يرفع الروح المعنوية للعامل ويجعله أكثر إنضباطاً في العمل			
22.83	29	ينمي روح المسؤولية ويطور قدرات العامل ويزيد من إرباطه بالمؤسسة			
14.96	19	يحسن العلاقات الإنسانية في المؤسسة ويزيد من ثقة العمال في الإدارة			
≈100	127	المجموع *			
			11.23	10	لا
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (52)

إستناداً إلى نتائج الجدول رقم (52) يمكننا معرفة توجه المبحوثين حول ما إذا كانت عملية التحفيز ضرورية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، إذ معظم أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 88.76٪ يرون أن عملية التحفيز ضرورية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة لأنها تعمل على زيادة المنافسة مما يجعل العامل أكثر حرصاً على التميز والتفوق في العمل وهو ما عبّرت عنه نسبة 23.62٪، أما نسبة 22.83٪ فترى أن التحفيز ينمي روح المسؤولية ويطور قدرات العامل ويزيد من إرباطه بالمؤسسة، في حين نجد نسبة 19.68٪ تصرّح بأن التحفيز يرفع الروح المعنوية للعامل ويجعله أكثر إنضباطاً في العمل، إضافة إلى أنه يعمل على تعزيز ثقة العامل بنفسه وبالتالي زيادة درجة تحكمه في

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

وسائل الإنتاج، وهو ما عبّرت عنه نسبة 18.89٪، كما ترى نسبة 14.96٪ أنه يحسن العلاقات الإنسانية في المؤسسة ويزيد من ثقة العمال في الإدارة.

في المقابل نجد نسبة ضئيلة تقدر بـ 11.23٪ ترى أن التحفيز غير ضروري في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

هذه النتائج تعكس وعي العمال بمدى مساهمة عملية التحفيز في تنمية قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة وزيادة مهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل.

ما يمكن إستنتاجه مما سبق أن عملية التحفيز ترمي إلى تحقيق جملة من الأهداف المرتبطة بمجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة سواء إرتبط ذلك بتنمية القدرات والإمكانات أو تحسين العلاقات والسلوكات أو تغيير الإتجاهات أو تحقيق الانضباط ورفع الروح المعنوية، أو زرع روح المسؤولية والولاء وزيادة الإرتباط بالمؤسسة أو تحسين أداء العمال ورفع مستوى إنتاجهم، ومنه يمكن أن نخلص إلى أن أسلوب التحفيز يساهم في التنمية المستمرة للموارد البشرية، وأن لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة دور كبير في إنجاح هذا الأسلوب وذلك بإعتماده كمبدأ أساسي من مبادئ تنمية الموارد البشرية وتطبيقه بموضوعية حتى يحقق أهدافه في تلبية حاجات العمال والإرتقاء بمستواهم وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم(53): يبين تقييم العامل لطرق وأساليب التحفيز المتبعة في مؤسسة سونلغاز.

المتابعة	ت	المتابعة	ت	المتابعة	ت
المتابعة	ت	المتابعة	ت	المتابعة	ت
21.62	24	لأنها لا تغطي كل إحتياجات العمال ولا تلبي متطلباتهم	33.70	30	غير كافية
24.32	27	لأن الحوافز المعنوية تكاد تنعدم في المؤسسة			
20.72	23	الأساليب المعتمدة في التحفيز غير واضحة وتفتقر للشفافية			
13.51	15	لأنها تعتمد في أغلب الأحيان على العلاقات الشخصية			
19.81	22	لا تمس كل فئات العمال			
≈100	111	المجموع *			
			66.29	59	كافية
			≈100	89	المجموع

السؤال رقم (53)

توضح بيانات هذا الجدول تقييم عينة البحث لأسلوب التحفيز بالمؤسسة، وقد بينت النتائج الإحصائية المتوصل إليها أن أكبر نسبة ترى أن طرق وأساليب التحفيز المتبعة في مؤسسة سونلغاز كافية حيث قدرت بـ 66.29٪، في حين نجد أن نسبة 33.70٪ تجدها غير كافية، خاصة ما تعلق بالحوافز المعنوية التي تكاد تنعدم في المؤسسة وهو ما عبّرت عنه نسبة 24.32٪، إضافة إلى ذلك هنالك نسبة 21.62٪ ترى أنها غير كافية لأنها لا تغطي كل إحتياجات العمال ولا تلبي متطلباتهم، ضف إلى ذلك أن الأساليب المعتمدة في التحفيز غير واضحة وتفتقر للشفافية وهو ما ذهب إليه نسبة 20.72٪، أما نسبة 19.81٪ ترى أنها لا تمس كل الفئات العمالية، وبنسبة أقل تقدر بـ 13.51٪ نجد الفئة التي ترى أن سياسة التحفيز تعتمد في أغلب الأحيان على العلاقات الشخصية.

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

من خلال هذا نجد أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة ترى أن طرق وأساليب التحفيز المتبعة في مؤسسة سونلغاز غير كافية، معنى هذا أنه يحجب على المؤسسة أن تعتمد على سياسة واضحة في مجال تحفيز الموارد البشرية، وأن تتسم هذه السياسة بالشفافية والموضوعية، وأن تكون عادلة وذات مبادئ وأسس واضحة حتى لا تترك أي مجال للشك أو الغموض لدى العمال.

من جانب آخر لابد من اعتماد أساليب تحفيزية متنوعة، وإعداد سياسة تحفيزية جديدة تعتمد على أساليب التحفيز المعنوية باعتبار أن إشباع الحاجات المعنوية للأفراد يعد محركاً أساسياً للطاقات البشرية ودافعا قوياً للعمل، وهو ما أكدته الدراسات العلمية والتراث النظري، وأبرزها دراسة " ماسلو" للحاجات، والفرد يسعى إلى إشباع هذه الحاجات في عمله بالمؤسسة من خلال علاقات العمل ومكانته داخل المؤسسة ودرجة قبوله من طرف الآخرين، وبالتالي فإن الحاجات الإنسانية سواء المادية أو المعنوية تلعب دور كبير في تنمية الموارد البشرية من خلال تهيئة الفرد نفسياً، جسماً وعقلياً للعمل وإكتساب الخبرات، وكذلك من خلال تهيئة الجو المناسب للعمل والذي تتوفر فيه كل شروط الراحة والأمان والإبداع والإبتكار، وهذا ما ينمي قدراتهم وإمكانياتهم ويزيد طاقاتهم ويضاعف جهودهم، ويدفعهم أكثر للعمل والمساهمة في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على السواء.

جدول رقم (54): يوضح شروط نجاح برامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

الفرات	التكرارات	ت	%
التدريب والتكوين المستمر	61	30.19	
قيادة كفأة	30	14.85	
نظام رقابة فعال	21	10.39	
ثقافة تنموية	23	11.38	
تحفيز العمال مادياً ومعنوياً	67	33.16	
المجموع*	202	≈100	

السؤال رقم (54)

* إن مجموع الإجابات يفوق عدد أفراد العينة لأن المفردة الواحدة أجابت بأكثر من احتمال.

توضح بيانات هذا الجدول رأي عينة البحث في شروط نجاح برامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وهو سؤال مفتوح تركنا فيه للعينة المبحوثة حرية التعبير عن وجهة نظرها فيما يخص هذا الموضوع.

وقد بينت المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن أكبر نسبة وهي 33.16% ترى أن شرط نجاح برامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة هو تحفيز العمال مادياً ومعنوياً، وهذا يعكس وعي أفراد العينة بالدور الذي يلعبه التحفيز في هذا المجال، وأنه عامل أساسي في مجال تنمية الموارد البشرية وزيادة إمكانياتها وقدراتها، ثم نجد نسبة 30.19% ترى أن التدريب والتكوين المستمر هو الشرط الأساسي لنجاح برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، معنى هذا أن أفراد العينة على دراية كافية بأهمية التدريب ومدى مساهمته في تحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية، وبالتالي فالتدريب يعتبر أداة أساسية من أدوات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وتزويدهم بمختلف المهارات والأساليب المتجددة في مجال عملهم، إضافة إلى أنه يساهم بشكل فعال في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين أدائهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي يتماشى مع طموحاتهم ويضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، ويمكنها من مواجهة الضغوطات والمنافسة الخارجية. بالمقابل نجد أن فئة أخرى تجد أن القيادة الكفأة هي أهم شرط من شروط تنمية الموارد البشرية وهو ما تظهره نسبة 14.85%، ومن خلال هذا يتضح دور القائد في تدريب وتحفيز موارد البشرية وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم.

فالقائد الكفء يكون على دراية تامة بحاجات ورغبات الموارد البشرية ويعمل جاهداً على تلبيةها وإشباعها وبالتالي تحقيق رغباتها وزيادة دافعيته للعمل، لأن القائد هو المحرك الأساسي لكل العمليات بالمؤسسة ومنها عملية تنمية الموارد البشرية، فهو المسؤول على عملية التحفيز والتدريب والإتصال وترسيخ مبدأ المشاركة وتوضيح الأهداف وأساليب العمل وتوحيدها وإثارة دافعية العمال أكثر للعمل وتحسين علاقاتهم وزيادة ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة، كل هذا يساهم في خلق نوع من الثقة في نفوس العمال ويرسخ لديهم مبادئ الولاء والإحترام وحب العمل، ويشجعهم على تقديم أفكارهم وإقتراحاتهم لتحسين العمل وتطويره، وهي بذلك تساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتشعرهم بأهميتهم ومكانتهم ودورهم الفعال في المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا دور القائد في مجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وزيادة فعاليتها وتحسين قدراتها العملية والعلمية والسلوكية في مجال العمل.

في حين نجد نسبة 11.38% ترى أن تدعيم العلاقات الإنسانية وتفعيل مبدأ المشاركة داخل المؤسسة هو شرط نجاح برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

فالعلاقات الإنسانية الجيدة بين أفراد المؤسسة دور فعّال في رفع روحهم المعنوية وزيادة إنضباطهم وتعديل إتجاهاتهم نحو العمل، إضافة إلى أن مبدأ المشاركة كذلك يساهم هو الآخر في رفع الروح المعنوية للأفراد وتعزيز مكانتهم ودورهم في المؤسسة وكذلك تزيد من إستجابتهم لأعمالهم وللمتغيرات التي تحيط بالعمل وذلك من خلال توضيح المهام والأهداف مسبقاً.

من جانب آخر نجد نسبة 10.39% تجد أن نظام الإتصال الفعّال هو شرط نجاح برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، فالإتصالات سواء الصاعدة أو النازلة تلعب دور فعّال في مجال العمل سواء من خلال نقل إنشغالات العمال وإهتماماتهم ومطالبهم للإدارة العليا وبالتالي تلبية حاجاتهم وتحقيق مطالبهم والقضاء على التوترات والإنفعالات في العمل، أو من خلال نقل المعلومات والتوجيهات الخاصة بالعمل وإطلاع العمال على ظروف العمل وكل ما يجري في محيط المؤسسة مما يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتوحيد أهدافهم وتنسيق جهودهم، وزيادة تفاعلهم في العمل، وهذا بدوره يزيد من ثقتهم في الإدارة ويزيد من ولائهم، مما يؤدي إلى خلق ظروف عمل جيدة تساهم بدورها في الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة وتهيء لهم فرص الاندماج أكثر في العمل وتساعدهم على إبراز قدراتهم وإمكانياتهم وطاقاتهم بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة.

في الأخير يمكن أن نستنتج أن نجاح برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة تحكمها مجموعة من الشروط أهمها: التحفيز المادي والمعنوي، والتدريب والتكوين المستمر للموارد البشرية من أجل زيادة الدافعية في العمل ورفع الروح المعنوية وزيادة الإلتزام والولاء للمؤسسة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

كما أن للقائد دور فعّال في إنجاح برامج تنمية الموارد البشرية من خلال السهر على التطبيق الموضوعي والسليم لكل المبادئ، وكذلك من خلال تفعيل أسلوب المشاركة بين أفراد المؤسسة وتحسين عملية الإتصال بينهم وتوضيح الأهداف وتوحيد الجهود وتحسين العلاقات الإنسانية وتسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تنمية مهارات العاملين وتكييفهم مع المتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي وكذلك تحسين أدائهم في العمل للوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة.

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

يعد العنصر البشري جوهر العملية الإنتاجية وأهم عناصر التنمية وأداة تحقيق غايات وأهداف المؤسسة باعتباره مصدر التطوير والإنتاج والإبداع، وهو المسؤول عن تسيير واستغلال باقي العناصر والموارد المادية الأخرى، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا توفرت الظروف الإيجابية الملائمة التي تدفعهم إلى العمل والإبداع والتجديد .

ومع تزايد التطورات والتحولات الاقتصادية والتقنية الحديثة التي تشهدها بيئة المؤسسة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة وما صاحبها من تطورات في شتى المجالات تزايد كذلك الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصول إستراتيجية في المؤسسة وتزايد معه حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية المؤهلة حيث أصبحت في موقف صعب وأمام تحدي كبير يفرض عليها الحفاظ على مكانتها ومجابهة التغيرات البيئية المختلفة، ويدفعها إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها وإتباع الأساليب العلمية في تسيير العاملين ومتابعتهم وتنميتهم وتطوير قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والتقنيات الحديثة في العمل مما يزيد من الفعالية التنظيمية بالمؤسسة ويحقق نموها واستمرارها في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي.

وبالتالي فنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يتوقف على مدى كفاءة مواردها البشرية وقدرتها على العمل ورغبتها فيه، ومنه فإن مهمة الإدارة هي إثارة رغبة هؤلاء وزيادة حماسهم وتوجيه سلوكهم نحو الاتجاه الذي يخدم مصالح المؤسسة ويحقق أهدافها، والبحث عن السبل التي تحرك بها دافعية الأفراد وتحسن أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال حسن تسيير هذه القوى البشرية وتنميتها وزيادة كفاءاتها ومهارتها باعتبارها رأس مال فكري وذلك بتوفير ظروف العمل المناسبة من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تحيط بهم، وخلق مناخ ملائم تسوده العلاقات الإنسانية الجيدة، مما يساهم في زيادة فعاليتهم وتنمية قدراتهم وتهيئتهم لمواجهة التغيرات وتحمل المسؤوليات.

إضافة إلى توفير ظروف العمل الملائمة، لا بد كذلك من تدريب الموارد البشرية وإكسابها الخبرات والمعارف التي تحتاجها في العمل، وتغيير أنماط سلوكها واتجاهاتها وتحسين علاقتها وترسيخ العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءتها في الأداء.

هذا ولا بد كذلك من العمل على تحفيز الموارد البشرية ماديا ومعنويا، حيث يلعب التحفيز دور أساسي في مجال تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تلبية حاجاتها وتجديد طاقاتها وتطوير أدائها

في العمل، فالحوافز تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل، كما تعتبر مبدأ أساسي لتحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي، إضافة إلى تحسين العلاقات والروابط الاجتماعية بالمؤسسة وتحقيق التفاعل الإيجابي في العمل.

وانطلاقاً من الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز وبالتحديد بمديرتي التوزيع لولايي عناية وقائمة قسم تنمية الموارد البشرية، وقد اعتمدنا على مجموعة من المؤشرات التي تم قياسها والمرتبطة بظروف العمل، تدريب الموارد البشرية، وتحفيزها كأهم أساليب تنمية الموارد البشرية، وهذا بطرح سؤال مركزي، تفرعت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية بهدف الوصول إلى إجابات مستمدة من الواقع المعاش للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تم تحليل المعطيات المحصل عليها ميدانيا والتي أخضعت للدراسة السوسيولوجية .

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي وترابط مع الإشكالية محل الدراسة، هذه النتائج نقدمها من أجل الإجابة على التساؤلات الفرعية التي أثارها الدراسة ومن ثم الإجابة كذلك على السؤال المركزي الذي تمحورت حوله الدراسة.

- بداية وبالنسبة للسؤال الفرعي الأول الذي أثارته الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

أن لظروف العمل دور مهم في تنمية الموارد البشرية في المجتمع المدروس، فالإهتمام بتحسين ظروف العمل يعد أحد المحاور الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية وأحد أهم الخيارات من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الأداء.

ونظراً لأهمية ظروف العمل ودورها في زيادة الرضا الوظيفي للعمال، تسعى مؤسسة البحث إلى توفير أنسب الظروف لكي تضمن لهم الاستقرار والراحة النفسية ومن ثم تنمية وزيادة كفاءتهم.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة البحث تسعى إلى تحسين ظروف العمل وتعزيز ذلك بكل العوامل التي تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية حيث أكدته أغلبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 60,67 % أن ظروف العمل بالمؤسسة ملائمة وهذا ما أوضحته نتائج الجدول رقم (07) .

كما أقرت نتائج الدراسة أن حوادث العمل تؤثر بشكل كبير على الاستقرار المهني للعامل وهو ما أوضحته نسبة 74,15 % من أفراد العينة المدروسة وهذا بدوره من شأنه أن يؤثر سلباً على رضا العاملين وإحساسهم بالأمن الوظيفي ويؤثر كذلك على مستوى أدائهم وعلى علاقاتهم وسلوكياتهم وعلى إرتباطهم بالمؤسسة وولائهم لها وهذا ما كشفت عنه نتائج الجدول رقم (09).

ولقد توصلت الدراسة كذلك إلى أن ظروف العمل تحسن الأداء وتزيد من فعالية الموارد البشرية وهو ما أكدته نسبة كبيرة جدا من أفراد العينة والتي قدرت بـ 96,62 % وذلك لأن ظروف العمل الملائمة تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزا لتحقيق أهدافه ، كما أن ذلك يمكن المؤسسة من تنمية مواردها البشرية وتحسين أدائها وذلك بإتباع الوسائل الحديثة للمتابعة ،الإشراف التوجيه والتدريب وتجلى ذلك من خلال نتائج الجدول رقم (10).

أما في إطار عمل المؤسسة على تهيئة ظروف آمنة وصحية في العمل ويتعلق بإستعمال وسائل وإجراءات الوقاية فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة كبيرة جدا من أفراد العينة المدروسة تؤكد إتخاذها ما يلزم من إجراءات وقائية عند ممارسة عمل خطير حيث بلغت نسبتهم 83,14 % وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على تطبيق كل معايير السلامة والصحة المهنية وكذلك إلترام أفراد العينة بكل الوسائل والأساليب التي تكفل السير الجيد للعمل وبالتالي ضمان محيط عمل خال من الأخطار والحوادث المهنية وفي هذا الصدد أكدت نتائج الدراسة الميدانية كذلك أن المؤسسة تقوم ببرمجة حملات تحسيسية وتوعوية عن حوادث العمل وهو ما أثبتته نسبة 62,92 % من أفراد العينة المدروسة. وهو ما إنعكس فعلا في مؤسسة البحث من خلال نتائج الجدول رقم (12).

أكدت نتائج الدراسة كذلك أن العمال يشعرون بالراحة في عملهم وهو ما أوضحت نسبة 68.53 % من أفراد العينة معنى هذا أن الموارد البشرية بمؤسسة البحث على العموم يشعرون بالإستقرار الوظيفي في مناصب عملهم مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم وهذا ما كشفته نتائج الجدول رقم (13) إضافة إلى أن المؤسسة تسودها علاقات وروابط إنسانية جيدة وهذا يزيد من ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة، كما أن هذا يزيد من رغبتهم في العمل وفي تطوير قدراتهم وتنمية كفاءاتهم وتطوير أساليبهم في العمل.

إن تنمية الموارد البشرية لا تقوم على توفير ظروف العمل الملائمة وتدريب العاملين وتحفيزهم فقط وإنما تركز كذلك على تنمية سلوكياتهم وتعديل علاقاتهم وتحقيق إنضباطهم في العمل لذلك تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تحاول من خلالها تحقيق الإلتزام الوظيفي الذي يعد أحد أهم أسباب نجاح المؤسسة.

يتحدد انضباط العامل من خلال مجموعة من المؤشرات مثل التغيب والتأخر عن العمل وكذلك طريقة ووقت إعلام الإدارة في هذه الحالات وفي المقابل الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالات الغياب أو التأخر عن العمل.

وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة 53,93 % لا يتأخرون في الوصول إلى العمل في حين نجد أغلبية أفراد العينة المدروسة لا يتغيبون عن العمل وهذا ما أوضحته نسبة 83,14 % وهذا دليل على الانضباط في العمل والالتزام بالمواعيد واحترام أوقات العمل وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق هذا الانضباط أكثر نجدها تعتمد على مجموعة من الأساليب والإجراءات العقابية الهدف منها هو السعي نحو خلق رقابة ذاتية نابعة من العامل نفسه ليكون حريصا على أداء أدواره وملتزما بأوقات عمله والبقاوين الداخلية للمؤسسة وهذه النتائج نجدها موضحة أكثر في الجدولين (16) ، (17).

بعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالسؤال الأول يتبين لنا أن ظروف العمل تؤثر بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها وتحقيق إستقرارها في المؤسسة وذلك من خلال المساهمة في تحقيق الاستقرار وزيادة ارتباط العامل بمؤسسته وبمنصب عمله، إضافة إلى أن حرص المؤسسة على تهيئة ظروف عمل آمنه وصحية يشعر العامل بالراحة ويزيد من ولائه وانتمائه للمؤسسة كما أن ذلك يحسن العلاقات الإنسانية والروابط الاجتماعية وكل أشكال التفاعل والتضامن والاتصال بين الأفراد بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتنمية شعورهم بالانتماء وإشباع حاجاتهم وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم مما يساعد على تحسين أدائهم وزيادة الفعالية في العمل وتحقيق الكفاءة وتنمية الموارد البشرية، وعليه فلظروف العمل دور مهم وتأثير كبير على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

- وفيما يتعلق بالسؤال الفرعي الثاني الذي أثارته الدراسة فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

تعتمد مؤسسة سونلغاز على التدريب كنشاط أساسي في مجال تنمية مواردها البشرية، مدركةً بذلك الدور الفعّال الذي يلعبه في تحسين الأداء وتطويره وتنمية القدرات والعلاقات والإتجاهات في العمل، إضافة إلى مساهمته الكبيرة في تنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة مما يؤدي إلى تقجير قدراتها وإستغلال مواهبها ومهاراتها بكفاءة وفعالية فهو يعمل على تزويدهم بالمهارات وأنماط السلوك المطلوبة لمواكبة التطورات وتحقيق الأهداف المسطرة.

وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية للعمال وهذا ما أوضحته نسبة 89.88% الواردة في نتائج الجدول رقم (21)، إضافة إلى ذلك فهي تقوم بمراجعة البرامج التدريبية بصفة دورية وهذا ما أكدته نسبة 79.77% الموضحة في الجدول رقم (22)، في المقابل نجد نسبة كبيرة جدا من أفراد العينة المدروسة والمقدرة بـ 95,50% ترى أن التدريب الذي يتلقاه العمال ضروري لأداء أعمالهم وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (23) .

ودائماً في إطار تدريب الموارد البشرية نجد أن نسبة كبيرة جداً من أفراد العينة المدروسة والمقدرة بـ: 82,02% قد أجرت تدريب نظري أو تطبيقي أو نظري تطبيقي وهذا مرتبط بالاحتياجات التدريبية للمؤسسة ونابع من متطلبات الوظائف ورغبة المؤسسة في تنمية وتطوير المعارف والمهارات والإنتاجات المختلفة للأفراد من خلال هذا نجد أن تدريب الموارد البشرية يكتسي أهمية كبيرة وهو ما عبرت عنه فعلاً نسبة كبيرة جداً من أفراد العينة قدرت بـ 92,13% ويتضح هذا أكثر من خلال نتائج الجدول رقم (26)، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تنمية الموارد البشرية والتحكم في الوسائل وتحسين المستوى المعرفي والتطبيقي للعمال كما يهدف إلى التقليل من حوادث العمل وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (27).

كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة عالية جداً من المبحوثين تقدر بـ 96,62% يؤكدون المساهمة الكبيرة للتدريب في تنمية مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم من خلال إكساب الفرد خبرات ومعارف جديدة تؤهله إلى الإرتقاء في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعمل على تنمية مهارات العاملين مما يساهم في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة وهذا ما أوضحت نتائج الجدول رقم (28).

توصلت الدراسة كذلك إلى أن التدريب يساهم في تحفيز العاملين وهو ما عبرت عنه نسبة 91,01% ويشجعهم على التميز والتجديد والتطوير الذاتي لقدراتهم، وهو ما بينته نتائج الجدول رقم (29).

كما يساعد التدريب على التحكم أكثر في العمل وهو ما ذهبت إليه نسبة كبيرة جداً قدرت بـ 95,50%، وبالتالي فمؤسسة سونلغاز تعتبر التدريب الخيار الأمثل لتلقين العاملين مبادئ العمل وتعليمهم طرق وتقنيات الإستخدام الأمثل لها، وبالتالي تمكينهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه وهذا ما أوضحت نتائج الجدول رقم (30).

من جانب آخر فقد أقرت نسبة كبيرة جداً قدرت بـ 92,13% أن التدريب يساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعمال لأن زيادة خبرة العامل ورفع إمكانياته وتنمية مهاراته وقدراته وتزويده بالمعلومات اللازمة خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساساً بالأمان ويعزز إستقراره الوظيفي. وبالتالي يساهم في رفع روحه المعنوية وهذا ما توصلت إليه نتائج الجدول رقم (31).

إضافة إلى ذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن التكوين المستمر يساعد على تكييف العمال أكثر مع منصب عملهم وهو ما أكدته نسبة كبيرة قدرت بـ 89,88 % من أفراد العينة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (32).

من جانب آخر فقد أكدت نسبة كبيرة من أفراد العينة قدرت بـ 88,76 % أن إكساب العمال طرق وآليات عمل جديدة يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة وهذا ما أوضحتها نتائج الجدول رقم (33). أما فيما يتعلق بإعتماد المؤسسة على وسائل الإتصال الحديثة والتجاوب معها، أقرت نسبة 89,88%، بأن المؤسسة تعتمد على وسائل الإتصال الحديثة في العمل وهو ما تأكدته نتائج الجدول رقم (35) وفي المقابل هناك تجاوب إيجابي من العمال مع إستعمالها، ومن الضروري أن يترافق إعتماد وسائل الإتصال الحديثة ببرمجة دورات تدريبية للتحكم أكثر في هذه الوسائل وهو ما أكدته نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 73.03 %، وتعتمد في ذلك على الملتقيات، التريضات والدورات التكوينية المغلقة وهذا ما عبّرت عنه نتائج الجدول رقم (36).

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة 100% من المبحوثين يؤكدون أن التكوين المستمر يساهم في تنمية الموارد البشرية وهذا ما أوضحتها نتائج الجدول رقم (37)، أما فيما يخص دور التدريب في المؤسسة فقد أكدت العينة المبحوثة أنه يؤدي إلى تقديم أداء أفضل، كما يؤدي إلى تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية وبناء علاقات إنسانية إيجابية إضافة إلى أنه يساعد المؤسسة على الحفاظ على مواردها البشرية ويجعل العمال أكثر إنضباطاً في العمل وهذا ما أوضحتها نتائج الجدول رقم (38).

بعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالسؤال الثاني توصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم بشكل فعّال في تنمية مهارات العاملين ويساعدهم على التحكم أكثر في العمل.

. أما بالنسبة للسؤال الفرعي الثالث الذي أثارته الدراسة فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

إن الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى تحفيز مستمر من أجل تلبية حاجاتها وتجديد طاقاتها وتطوير أدائها، لذلك لا بد أن تقوم المؤسسة بتلبية حاجات مواردها البشرية والبحث عن أهم الحوافز التي تدفعهم أكثر للعمل وبالتالي وضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع هذه الحوافز بصورة عادلة وموضوعية من أجل تحقيق أهدافها، وبهذا لا بد أن تتبع المؤسسة مجموعة من الطرق والأساليب من أجل تحفيز مواردها البشرية، وهذا فعلاً ما أوضحتها نتائج الدراسة وهو أن مؤسسة البحث تعتمد على مجموعة من الأساليب المادية والمعنوية لتحفيز مواردها البشرية وتتعلق أساساً بالترقيات

والمكافآت المادية وشهادات التقدير والخدمات الإجتماعية المختلفة وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (40).

وعليه من الضروري أن تكون سياسة التحفيز واضحة وأن تكون عادلة وموضوعية حتى تحقق الرضا الوظيفي للعمال وتساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الحوافز التي تدفع العمال أكثر للعمل وأهمها : الزيادة في الأجر وهو ما عبرت عنه نسبة 31,21% وكذلك المكافآت المادية بنسبة 21,16% وتهيئة ظروف العمل المناسبة وكذلك توفير وسائل الوقاية والأمن والخدمات الإجتماعية إضافة إلى الحوافز المعنوية وهذا ماوضحته نتائج الجدول رقم (42).

وتساهم أنواع الحوافز السابقة في تقديم أداء أفضل وهو ما عبرت عنه نسبة كبيرة من أفراد العينة المدروسة وقد قدرت بـ 94,38% وهذا ما تبينه نتائج الجدول رقم (43).

كما توصلت الدراسة إلى أن الإهتمام بشؤون العمال وتلبية حاجياتهم يساهم مساهمة فعالة في تنمية قدراتهم وزيادة كفاءاتهم وهو ما عبرت عنه نسبة 96,62% وذلك لأنها تساعد العمال على زيادة أداؤهم وتحسينه ومضاعفة جهودهم في العمل كما أن ذلك يحسن العلاقات بين العمال والإدارة ويزرع الثقة لديهم ويساعد العمال على التجاوب الإيجابي مع البرامج التدريبية وبالتالي تنمية قدراتهم، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (44).

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة في إطار تحفيز مواردها البشرية تقوم بتقديم وتوفير مجموعة من الخدمات الاجتماعية المتنوعة .

حيث تقوم بتقديم خدمات في المجال الصحي وهذا ما أكدته نسبة 100% من أفراد العينة المبحوثة وهذا دليل حرصها على الحفاظ على صحة مواردها البشرية، لأن توفير الرعاية الصحية للعاملين من شأنه أن يمكنهم من تنمية قدراتهم البدنية والذهنية والحفاظ على طاقاتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (46)، كما أنها تقدم خدمات متنوعة في الجانب الاجتماعي وهذا ما صرحت به نسبة 96,62% وتتمثل الخدمات الاجتماعية في منح: العيد الختان، التمدن، الولادة، الزواج وهذا ما تبينه نتائج الجدول رقم (47)، إضافة إلى أنها توفر خدمات النقل والإطعام ورحلات العمرة والرحلات الترفيهية إلى غير ذلك، وقد صرحت نسبة 84,26% من عينة الدراسة أنها تستفيد من الخدمات الاجتماعية المتنوعة التي تقدمها المؤسسة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (49).

فالخدمات الإجتماعية بأنواعها تعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد العمال على التكيف أكثر مع طبيعة العمل وظروفه، وتوفير المؤسسة لهذه الخدمات يعني حفاظها على مواردها البشرية وحرصها على تلبية حاجاتهم المتنوعة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة مفادها أن عينة البحث على درجة كبيرة من الوعي بالدور المهم الذي يلعبه التحفيز في المؤسسة حيث يؤدي إلى تقديم أداء أفضل، ويؤثر على دافعية العاملين وقدرتهم في العمل إضافة إلى أنه يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على مواردها البشرية، كما أنه يساهم في تنمية القدرات والإمكانيات وينمي العلاقات ويجعل العمال أكثر إنضباطاً في العمل وهذا ما أوضحتته نتائج الجدول رقم (51).

كما توصلت الدراسة إلى أن التحفيز عملية ضرورية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وهو ماعبرت عنه نسبة 88,76% ، وذلك من خلال زيادة المنافسة مما يجعل العامل أكثر حرصاً على التميز والتفوق في العمل، كما أنه ينمي روح المسؤولية ويطور قدرات العامل ويزيد من إرتباطه بالمؤسسة ويظهر دور التحفيز كذلك في رفع الروح المعنوية للعمال وجعلهم أكثر إنضباطاً في العمل إضافة إلى أنه يعزز ثقة العامل بنفسه وبالتالي يزيد من درجة تحكمه في وسائل الإنتاج كما أنه يحسن العلاقات الإنسانية في المؤسسة ويزيد من ثقة العمال في الإدارة وهو ما بينته نتائج الجدول (52) .

من خلال هذا نجد أن نسبة معتبر من أفراد العينة المبحوثة والتي تقدر بـ 66.29% ترى أن طرق وأساليب التحفيز المتبعة في المؤسسة كافية لكن رغم هذا لا بد على المؤسسة أن تحاول أكثر التنوع في المحفزات المتبعة وأن تعتمد أساليب تحفيزية متنوعة لأننا نجدها تعتمد على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، وأن تتبع ذلك بسياسة واضحة تتسم بالشفافية والموضوعية وتكون عادلة وذات مبادئ وأسس واضحة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (53).

أما فيما يتعلق بشروط نجاح برامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة فقد توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من الشروط أولها تحفيز العمال مادياً ومعنوياً، ثم التدريب والتكوين المستمر للعمال، وبعدها وجود قيادة كفأة، ثم تدعيم العلاقات الإنسانية وتفعيل مبدأ المشاركة داخل المؤسسة وكذلك الإتصال الفعّال بين عناصر التنظيم كل هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا ما أوضحتته نتائج الجدول رقم (54).

وما يمكن ملاحظته بعد عرضنا لنتائج السؤال الفرعي الثالث أن مؤسسة البحث تولي أهمية كبيرة وإهتمام متزايد لتحفيز الموارد البشرية وهذا ما بينته نتائج الدراسة الميدانية، من خلال هذا وكإجابة على التساؤل الفرعي الثالث يمكن القول أن تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم المختلفة يؤدي إلى تنمية وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم في العمل.

بعد عرضنا للنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي أثارها نتوصل إلى الإجابة على التساؤل المركزي الذي تمحورت حوله دراستنا.

يمكن معرفة واقع تنمية الموارد البشرية من خلال الإجراءات والأساليب التي تتبعها مؤسسة البحث في تنمية مواردها البشرية، وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية ورفع إمكانياتهم وزيادة قدراتهم في العمل وذلك من خلال توفير ظروف عمل آمنة ومناسبة تساهم بدورها في الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة وتهيئ لهم فرص الاندماج أكثر في العمل وتساعدهم على إبراز قدراتهم وإمكانياتهم وطاقاتهم بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة إضافة إلى ذلك نجدها تولي أهمية كبيرة لسياسة التدريب والتكوين المستمر وتعتبرها أساس تنمية الموارد البشرية لأنها الطريقة الأكثر فعالية في تحسين وتجديد القدرات والإمكانيات العلمية والسلوكية للموارد البشرية، كما أنه أداة أساسية من أدوات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وتزويدهم بمختلف المهارات والأساليب المتجددة في مجال عملهم، إضافة إلى أنه يساهم بشكل فعال في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين أدائهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي يتماشى مع طموحاتهم ويضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ويمكنها من مواجهة الضغوطات والمنافسة الخارجية .

من جانب آخر فإن مؤسسة البحث تهتم كذلك بتحفيز مواردها البشرية ويظهر ذلك من خلال طرق التحفيز المادية والمعنوية التي تتبعها المؤسسة والتي تدعمها بمجموعة معتبرة من الخدمات الإجتماعية المتنوعة سواء في المجال الصحي أو الإجتماعي أو الترفيهي إلى غير ذلك، وغايتها تلبية حاجات مواردها البشرية المختلفة وزيادة حماسهم ودافعيتهم للعمل .

إنطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية نجد أن المؤسسة تعتبر التحفيز عامل أساسي في مجال تنمية الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل وتحسين علاقاتهم وزيادة ولائهم وإنتائهم للمؤسسة وهذا يساهم في خلق روح المبادرة والابتكار والتجديد ، كما يساعد الموارد البشرية على تقديم أفكارهم و إقتراحاتهم لتحسين العمل وتطويره.

ومن هنا نكون قد أجبنا على السؤال المركزي للدراسة، إذ يمكن القول أن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تسوده.

خاتمة

خاتمة:

يدور موضوع بحثنا حول واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، من أجل معرفة ما تقوم به المؤسسة من أنشطة ووظائف بهدف رفع كفاءة العاملين بها وزيادة معارفهم ومهاراتهم، وتوجيه إيجاباتهم نحو أنشطة معينة، وتحفيزهم للعمل، وتعديل سلوكياتهم، وتوفير فرص التوافق والإندماج وروح التعاون بين العاملين والعمل على إدارة الصراعات وفي المقابل حل مشاكلهم، زيادة الشعور بالرضا وذلك من خلال إتاحة فرص العمل والإبداع والتميز للجميع من خلال التأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة والعدالة بين العاملين، وهذا يعكس الدور الكبير والحيوي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ودورها الفعّال في تنمية الموارد البشرية بها، سواء من خلال العمل على توفير ظروف العمل المناسبة، أو من خلال تدريبها وزيادة إمكانياتها وتطور قدراتها، أو من خلال سعيها للمحافظة على علاقات عمل جيدة ومستمرة بين المستويات المختلفة للعمل، أو من خلال الاهتمام بكل ما يمكن أن يؤدي إلى تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وتلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، وضمان ولائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد عرف موضوع تنمية الموارد البشرية تطوراً كبيراً، يرجع هذا التطور إلى مختلف الظروف والتطورات والتغيرات التي فرضت على المؤسسة تجديد أفكارها، وتحديث نظرتها للعنصر البشري، الذي يمثل أهم مواردها، لذلك نجد معظم المؤسسات إتجهت نحو الاهتمام بهذا المورد الحساس، وذلك من خلال الإستثمار فيه وتنمية مهاراته وتزويده بمختلف المبادئ التي تؤهله لأداء أدواره الحالية والمستقبلية بأعلى كفاءة ممكنة، حتى يكون قادراً على تحقيق أهدافها بفعالية وحتى تواكب من خلاله التغيرات والتحديات البيئية التي تواجهها.

ويمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في وقتنا الحالي تمثل تحدياً كبيراً، وهدفا تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات خاصة بعد ظهور مصطلح العولمة، وزيادة المنافسة مما فرض عليها الإستثمار أكثر في العنصر البشري بدءاً بالإختيار الجيد للعاملين ذوي الكفاءات المناسبة لمجال عمل المؤسسة، وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم، وتزويدهم بالمعلومات والخبرات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، إضافة إلى تحفيزهم مادياً ومعنوياً لترغيبهم أكثر في العمل، ومحاولة حل مشاكلهم وتقوية علاقاتهم لزيادة ارتباطهم وإنتمائهم للمؤسسة، وبذلك تساهم في تحقيق أهدافها.

لهذا حاولنا من خلال دراستنا لموضوع واقع تنمية الموارد البشرية، التعرف على الطريقة التي تتبعها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية، وكذا محاولة إبراز مكانة الموارد البشرية ضمن سياساتها

المختلفة، إضافة إلى معرفة أهم الأنشطة التي تركز عليها في مجال تدريب وتحفيز عمالها وبالتالي تمثيتهم ورفع كفاءتهم، بإعتبار أن التدريب والتحفيز، هما الوظيفتين الأساسيتين اللتان تم التركيز عليهما في هذا البحث بإعتبارهما أهم الأنشطة على الإطلاق في مجال تنمية الموارد البشرية بأي مؤسسة.

وقد سمحت لنا الدراسة التوصل إلى أن مؤسسة البحث تسعى جاهدة إلى تحسين ظروف العمل محاولة بذلك خلق بيئة ملائمة وآمنة لمواردها البشرية، إضافة إلى أنها تهتم بعنصري (التدريب والتحفيز) كأهم آليتين في مجال تنمية الموارد البشرية، حيث تهدف من خلال سياسة التدريب إلى تحسين المستوى المعرفي والتطبيقي للأفراد، ورفع إمكانياتهم وتطوير قدراتهم وتعديل سلوكياتهم ومساعدتهم على التحكم أكثر في العمل، وإلى جانب ذلك تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأساليب المادية وغير المادية لتحفيز مواردها البشرية وزيادة دافعيتهم في العمل.

انطلاقاً من هذه الدراسة والتي شملت مؤسسة سونلغاز كنموذج عن المؤسسات الجزائرية حاولنا الوقوف على الواقع الحقيقي لتنمية الموارد البشرية بها من خلال اهتمامها بتطبيق سياستي (التدريب والتحفيز) كعمليتين أساسيتين في مجال زيادة كفاءة الأفراد وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم والتي اقتربت من بعض الدراسات السابقة والأطر النظرية في نفس السياق، لذلك قد تثير هذه الدراسة بعض القضايا التي قد تشغل بال المهتمين بواقع تنمية الموارد البشرية من خلال دور المؤسسات في تنمية مواردها البشرية والاهتمام بها والحفاظ عليها، حيث حددنا هذه القضايا في نقطتين أساسيتين هما:

- أولاً الاتصال ودوره الفعال في تنمية الموارد البشرية من خلال دور هذه العملية الحيوية في تحقيق التكامل بين فروع المؤسسة وأنشطتها المختلفة، باعتبارها أداة للتكامل والتفاعل مع البيئة المحيطة ترتبط بتنظيم العمل داخل فرق وجماعات العمل كما أنها ترتبط بتحقيق التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتساهم بشكل كبير في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- القيادة الفعالة ومساهمتها في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين والإدارات ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتبادل الأفكار، وتنمية وتدريب ورعاية الموارد البشرية باعتبارهم أهم موارد المؤسسة ومفتاح نجاحها.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع بالعربية

أ- الكتب :

- 1- أحمد عادل راشد : مذكرة في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981.
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإبراهيمية، (د.ت).
- 3- أحمد مصطفى خاطر: تنمية المجتمعات المحلية (نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع)، دون بلد، 1998.
- 4- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (مبادئ قانون العمل)، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 5- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 6- البشير العربي: مقاربات سوسيولوجية في الثقافة والتنمية والمجتمع، دار سحر للنشر، تونس، 1998.
- 7- الحسين السيد وآخرون: دراسات في التنمية الإجتماعية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1973.
- 8- السالم هاجم أبو قريش: قانون الموارد البشرية (الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات)، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 9- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفاهيم)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 10- بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 2004.
- 11- ثابتي الحبيب، ابن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 12- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 13- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.

- 14- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1986.
- 15- حازم الببلاوي : دور الدولة في الإقتصاد، دار الشروق، القاهرة، 1998.
- 16- حسان الجيلاني : التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 17- حسن إبراهيم بلوك: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 18- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية Human Resources Management. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 19- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999.
- 20- رابح توايحية : قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة- الجزائر، 2012.
- 21- رابح لونيسي: رؤساء الجزائر في ميزان التاريخ، دار المعرفة، الجزائر، 2011.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الميثاق الوطني 1976، المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976.
- 22- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 23- راوية حسن : مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 2003.
- 24- سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- 25- سميرة كامل محمد: التخطيط من أجل التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 26- شنوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، تحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
- 27- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
- 28- صلاح بيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

- 29- طارق المجذوب : الإدارة العامة، ط1، منشورات الجيلي الحقوقية، لبنان، 2005.
- 30- عباس محمد سهيلة : إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 31- عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 32- عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي، ط5، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1976.
- 33- عبد الحميد براهيم: المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1996.
- 34- عبد الرحمان خليفي: الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008.
- 35- عبد الرحيم تمام أبو كريشة: دراسات في علم إجتماع التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 36- عبد العزيز صالح بن حبتور : مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 37- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو تحف: تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1992.
- 38- عبد الفتاح بوخممخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 39- عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 40- عبد الله بن دعيعة : الإصلاحات الإقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية (التجربة الجزائرية في الإصلاحات الإقتصادية)، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1999.
- 41- عبد الله محمد عبد الرحمان: "علم الإجتماع الصناعي- النشأة والتطورات الحديثة"، ط1، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1999.
- 42- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 43- علي السلمي : الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

- 44- علي عبد الرزاق حلي : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 45- علي غربي ، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 46- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 47- علي غربي، يمينه نزار : التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 48- عمر صخري: إقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 49- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 50- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 51- فيصل محمود الشواورة : مبادئ إدارة الأعمال (من الألف إلى الياء، مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 52- قباري محمد إسماعيل : المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر (مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية)، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 53- كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 54- كمال التابعي : الإتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، ط1، دار المعارف، بيروت، لبنان، 1985.
- 55- ماهر أبو المعاطي علي: الإدارة العامة والإدارة المحلية "أسس نظرية وقضايا منهجية"، ط1، مكتبة زهراء الشرق، 2004.
- 56- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، لبنان، 2002.
- 57- محمد السويدي : التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
- 58- محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 59- محمد عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 60- محمد علاء الدين عبد القادر: علم الاجتماع الريفي المعاصر والاتجاهات الحديثة في دراسات التنمية الريفية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 61- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، د. ب ، 2004.
- 62- محمد يوسف المعداوي : دراسة في الوظيفة العامة في نظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 63- محمود جمال برعي: فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1970 .
- 64- مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 65- منال رشاد عبد الفتاح : إدارة الموارد البشرية رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2011.
- 66- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 67- موسى اللوزي: التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 68- موسى اللوزي: "التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل للنشر، 1999.
- 69- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 70- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 71- نبيل مرسي حامد: فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010.
- 72- هادي مشعان ربيع : مدخل إلى علم النفس الإداري، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 73- يوسف أبو الحجاج: إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الوليد للدراسات والنشر والترجمة، 2010.
- 74- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 75- يونس إبراهيم حيدر : الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999.

ب- الكتب المترجمة:

- 76- بنجامين ستوار، ترجمة: صباح ممدوح كعدان: تاريخ الجزائر بعد الإستقلال (1962-1988)، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2012.
- 77- جان فرنسوا شائلا، ترجمة محمد هناد: العلوم الإجتماعية وإدارة الأعمال (دعوة من أجل اعتماد أنثروبولوجيا شاملة)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 78- شارل بتلهام، ترجمة: إسماعيل صبري عبد الله: التخطيط والتنمية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1999، ص173.
- 79- كيث ديقيز، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسى، محمد إسماعيل يوسف: السلوك الإنساني في العمل -دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي-، دار نهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1974.

ت- المعاجم والقواميس:

- 80- إبراهيم مذكور: معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
- 81- أحمد العابد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، صادر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، سوريا، 1989.
- 82- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1997.
- 83- فريدريك معتوق: معجم العلوم الإجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998/1993.
- 84- جميل طاهر: الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ط1، شركة مطابع الوزن العالمية، 1996.
- 85- جميل طاهر، صالح العصفور: الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ط1، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 1996.
- 86- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري (إيضاح وبيان)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
- 87- محمد نبيل جامع: المتفتح في علم الاجتماع، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر، د.ت.

ج- المجالات:

- 88- الهاشمي مقراني وآخرون: القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 89- بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
- 90- ربحي الحسن : العلاقات الإنسانية في العمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، تصدر عن جامعة الكويت، أفريل 1976.
- 91- نذير زريبي: مجلة العلوم الإنسانية (دور الإدارة الجزائرية في بعث قيم الشخصية الوطنية وأثره على التنمية الشاملة)، منشورات جامعة قسنطينة، عدد 11، جوان 1999.

د- ملتقيات:

- 92- بوعشة مبارك : مداخلة بعنوان (الإقتصاد الجزائري: من تقييم مخططات التنمية إلى تقييم البرامج الإستثمارية، مقارنة نقدية)، أبحاث المؤتمر الدولي (تقييم آثار برامج الإستثمارات العامة وإنعكاساتها على التشغيل والإستثمار والنمو الإقتصادي خلال الفترة (2001-2014)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، (11، 12 مارس 2013).

و- المواثيق:

- 93- جبهة التحرير الوطني : " الميثاق الوطني"، الجزائر، 1976
- 94- جبهة التحرير الوطني : التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الميثاق والنصوص التطبيقية، الجزائر، ديسمبر 1975.

هـ- المؤتمرات:

- 95- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (برامج القادة الإداريين) : مؤتمر دور الإدارة في التنمية القومية المنعقد في الفترة من 28/02 ماي 1970، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1972.

ي - المعاهد:

96- المعهد العربي للثقافة العالمية وبحوث العمل: **دروس في التخطيط للتنمية**، دار الكتاب، بيروت، لبنان، 1979.

تقارير:

97- الأمم المتحدة: **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1990**، وكالة الأهرام للتوزيع، القاهرة، مصر، 1991.

ثانيا: المراجع بالفرنسية:

98- Alain Meignant : **Ressources Humaines, Deployer la strategie**, edition liaisons, SA, Paris, 2000.

99- Daft. Richard : **Organization Theory and Design**, South-western, USA, 2001.

100- Derek Torrington and Laura Hall : **Human Resource Management**, 4TH édition, prentice Hall, New Jersey, 1998.

101- Dictionnaire quillet : librairie artistid quillet, paris, 1963.

102- Dimitri Weiss : **Ressources humaines**, 3^{eme} édition, éditions d'organisation, paris, 2005.

103- F.L.N : **La charte d'Alger** , Alger, 1964.

104- Frédéric Francois-Marsal : **Le dépérissement des entreprises publiques**, perspective de l'économie, Paris, 1973.

105- Francois Boude : **les relations humaines** , paris, PUF.

106- George R.Terry, Stephen G. Franklin, **Les principes du Management**, 8^{eme} édition, édition economica, paris.

107- Jean Guyot/: **Le recrutement Méthodique du personnel**, édition l'entreprise Moderne, Paris, 1979 .

108- Jean-Marie peretti : **Gestion des ressources humaines**, 15^{eme} édition, vuibert, 2008, p 64.

109- Jean-Marie peretti : **Ressources humaines et gestion des personnes**, 6^{eme} édition, vuibert, paris, 2007.

110- Madeleine Grawitz : **L'escique des sciences sociales**, édition Dalloz, paris, 7^{eme} édition, 2000.

111- Levy-Leboyer C : **La gestion des compétences**, les éditions d'organisations, paris, 1996, p42.

112- Mathis. L : **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources huamines**, édition d'organisation, paris, 1982,

113- Mohamed MAHSAS : **démocratie en Algérie**, SNED, 1978.

- 114- PNUD . **Rapport Mondial sur le développement humain**1992, Economica, Paris, 1992.
- 115- Robbins, Stephenp : **Organisation theoru structure, Design and Applications** , prentice hall, New york, 1990.
- 116- Savador. J : **Méthodes de recherche en sciences socio-humaines**. Presses universitaire de France, paris, 1999.
- 117- Sekiou et d'autres : **Gestion des roussources humaines**, 2^{ème} éditions, de Boeck Université, Canada, 2001.
- 118- Sekiou Lakhdar : **Gestion du personnel**, les éditions d'organisations, Paris, 1986.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- 119- <http://badir.com.sa/blog/ar/2014/07/22/27-46>
- 120- <http://www.arabmn.com/archives/1699> .
- 121- <http://www.hrdiscussion.com/hr49147.html> .
- 122- www.sonalgaz.dz
- 123- <https://www.google.com/search?hl=fr&source=audrod>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة-

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

إستمارة بحث

واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر

دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز

- بولايتي عنابة- قالمة-

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوقصاص عبد الحميد

إعداد الطالبة:

مناعي وسيلة

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تظل

سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

المحور الأول: بيانات أولية

01- الجنس:

- ذكر

☐

- أنثى

☐

02 - السن :

] 30 - 20]

☐

] 40 - 30]

☐

] 50 - 40]

☐

] 60 - 50]

☐

03 - الحالة العائلية:

- متزوج

☐

- أعزب

☐

- مطلق

☐

- أرمل

☐

04 - المستوى التعليمي :

- ابتدائي

☐

- متوسط

☐

- ثانوي

☐

- جامعي

☐

05 – الأقدمية في العمل :

] 5 - 0 [] 10 - 5 [] 15 - 10 [] 20 - 15 [] 25 - 20 [] 30 - 25 [] 35 - 30 [

06 – المستوى الوظيفي :

إطار - عون تحكم - عون تنفيذ -

المحور الثاني: ظروف العمل وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية

07 – هل ظروف العمل بمؤسسة سونلغاز ؟

ملائمة - غير ملائمة -

- إذا كانت الإجابة (غير ملائمة) هل يعود ذلك حسب رأيك إلى؟

نقص الإنارة - نقص التهوية - قلة أوقات الراحة - نقص المرافق الضرورية - عدم توفر النقل -

- سوء التسيير وإنعدام التواصل

08 - هل يتعرض العامل لحوادث عمل بالمؤسسة ؟

☐

- نعم

☐

- لا

- إذا كانت الإجابة (نعم) هل يعود ذلك إلى :

☐

- قلة التركيز

☐

- نقص الخبرة

☐

- عدم ملائمة ظروف العمل

☐

09 - في حالة تعرضك لحوادث عمل هل يؤثر ذلك على إستقرارك المهني ؟

☐

- نعم

☐

- لا

- في حالة الإجابة بـ(نعم) وضح ذلك.....

10 - هل تطوير ظروف العمل يحسن من أدائك ويزيد من فعاليتك ؟

☐

- نعم

☐

- لا

11 - هل تتخذ مايلزم من إجراءات وقائية عند ممارسة عمل خطير ؟

☐

- نعم

☐

- لا

- إذا كانت الإجابة (لا) هل يعود ذلك الى ؟

- نقص وسائل الوقاية

☐

- عدم تعودك عليها

☐

- لأن منصب عملك لا يستدعي ذلك

☐

- لأنها تزعج

☐

- عدم التكوين فيها

☐

12 - هل تقوم المؤسسة ببرمجة حملات تحسيسية وتوعوية عن حوادث العمل ؟

☐

- نعم

☐

- لا

13 - هل تشعر بالراحة في منصب عملك؟

☐

- نعم

☐

- لا

14 - هل ترغب في تغيير منصب عملك أو القسم الذي تعمل فيه ؟

☐

- نعم

☐

- لا

- إذا كانت الإجابة (نعم) لماذا ؟

- عدم القدرة على إثبات قدراتك

☐

- لا يتماشى وتخصصك

☐

- لا يتماشى ومستواك التعليمي

☐

- يشكل خطورة

☐

- يتطلب الكثير من الجهد

☐

- تتعرض فيه للكثير من الضغوط والمراقبة

☐

- أخرى تذكر

☐
☐

15 - كيف ترى علاقتك بزملائك في العمل؟

- جيدة
- عادية
- سيئة

16 - هل تتأخر في الوصول إلى عملك؟

☐
☐

- نعم
- لا

- إذا كان الإجابة (نعم) لماذا؟

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

- بسبب بعدك عن مكان العمل
- لا يهم إن تأخرت المهم إنجاز العمل
- لعدم توفر وسائل النقل
- لعدم وجود مراقبة
- لأن رئيسك يتأخر دائما في الوصول
- لأسباب عائلية
- لأسباب صحية

17 - هل تتغيب عن عملك؟

☐
☐

- نعم
- لا

إذا كان الإجابة (نعم) لماذا؟.....

18 - في حالات التغيب هل تعلم الإدارة بذلك؟

☐
☐

- نعم
- لا

- إذا كانت الإجابة (نعم) متى يتم ذلك ؟

☐
☐
☐

- قبل التغيب

- أثناء التغيب

- بعد الدخول إلى العمل

19 - ما هي الطريقة في إعلام الإدارة في حالات التأخر أو التغيب ؟

☐ - تأخذ ترخيص مسبق من المسؤول

☐ - تعلم المسؤول عن طريق الهاتف

☐ - تكلف أحد الزملاء بإعلامهم

☐ - تشرح السبب بعد عودتك للعمل

20 - ما هي الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالات الغياب أو التأخر عن العمل؟

☐ . التوبيخ الشفهي

☐ . تقديم إنذار كتابي

☐ . الخصم من الراتب

☐ . الحرمان من الترقية

☐ . الحرمان من المنح والمكافئات

. المحور الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

21 - هل تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية لعمالها؟

☐ . نعم

☐ . لا

- إذا كانت الإجابة (نعم) هل يكون ذلك ؟

☐ . باستمرار

☐ . أحيانا

☐ . حسب الظروف

22 . هل يتم مراجعة البرامج التدريبية بصفة دورية؟

☐ نعم .

☐ لا .

23 . هل تعتقد أن التدريب الذي يتلقاه العمال ضروري لأداء أعمالهم؟

☐ نعم .

☐ لا .

24 . ماهي الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار للتدريب؟

☐ . الأقدمية في العمل

☐ . متطلبات الوظيفة

☐ . إقتراح المسؤول المباشر

☐ . حسب رغبة العمال

25 - هل اجريت تدريب من قبل ؟

☐ نعم .

☐ لا .

إذا كان الإجابة (نعم) ما نوع هذا التدريب؟.....

26 - هل تعتقد بأن التدريب الإضافي مهم ؟

☐ نعم .

☐ لا .

27 . ماهي أهم أهداف وفوائد التدريب الذي تتلقونه ؟

. التحكم في الوسائل

. السرعة في إنجاز العمل

. إنخفاض حوادث العمل

. الدقة في الأداء

. الترقية وزيادة الراتب

. تحسين المستوى المعرفي والتطبيقي

. تنمية الموارد البشرية

28 . هل تعتقد أن التدريب يساهم في تنمية مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم ؟

. نعم

. لا

29 . هل يؤدي التدريب إلى تحفيزك أكثر للعمل ؟

. نعم

. لا

30 . هل يؤدي التدريب إلى التحكم أكثر في العمل؟

. نعم

. لا

31 . هل يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية للعمال ؟

. نعم

. لا

32 . هل تعتقد أن التكوين المستمر يساهم في تكيف العمال أكثر مع منصب عملهم؟

. نعم

. لا

33 . هل إكتساب العمال طرق وآليات عمل جديدة يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة؟

☐ . نعم

☐ . لا

34 - هل ترى أن الإتصال داخل المؤسسة ؟

☐ . جيد

☐ . متوسط

☐ . سيء

35 . هل تعتمد المؤسسة على وسائل الإتصال الحديثة؟

☐ . نعم

☐ . لا

. إذا كانت الإجابة (نعم) هل هناك تجاوب إيجابي مع إستعمال هذه الوسائل ؟

☐ . نعم

☐ - لا

36 . هل تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية للتحكم في وسائل الإتصال الحديثة؟

☐ . نعم

☐ . لا

. إذا كانت الإجابة (نعم) هل يكون ذلك عن طريق؟

☐ . الملتقيات

☐ . الترصات

☐ . الدورات التكوينية المغلقة

37 . هل تعتقد أن التكوين المستمر يساهم في تنمية الموارد البشرية؟

☐ . نعم

☐ . لا

38 . حسب رأيك ما هو الدور الذي يلعبه التدريب في المؤسسة؟

☐ . يجعل العمال أكثر انضباطا في العمل

☐ . يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على مواردها البشرية

☐ . يؤدي إلى زيادة المنافسة الداخلية

☐ . يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية إيجابية

☐ . يؤدي إلى تنمية قدرات وإمكانات الموارد البشرية

☐ . يؤدي إلى تقديم أداء أفضل

39 . هل تعتقد أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرهون بفعالية برامج تدريب الموارد البشرية

بها؟

☐ . نعم

☐ . لا

. إذا كانت الإجابة (نعم) وضع ذلك؟

المحور الرابع : دور التحفيز في تنمية الموارد البشرية ؟

40 . ما هي طرق وأساليب التحفيز المطبقة في المؤسسة؟

☐	. ترفيات
☐	. حوافز معنوية
☐	. مكافآت مادية
☐	. شهادات تقدير
☐	. خدمات إجتماعية مختلفة

41 . هل أنت راض عن نظام التحفيز المتبع بالمؤسسة؟

☐	. نعم
☐	. لا

. إذا كانت الإجابة (لا) لماذا؟

☐	. لعدم وجود مساواة في تطبيق هذا النظام
☐	. لأنه لا يمس كل الفئات العمالية
☐	. لأن إجراءات التقييم غير واضحة

42 . من بين الحوافز التالية حدد التي تدفعك وتحفزك أكثر للعمل؟

☐	. ظروف العمل المناسبة
☐	. الزيادة في الأجر

☐

. المكافآت المادية

☐

. الخدمات الإجتماعية

☐

. الحوافز المعنوية

☐

. توفير وسائل الوقاية والأمن

43 . هل توفر العوامل السابقة يساعدك على تقديم أداء أفضل؟

☐

. نعم

☐

. لا

44 . هل يساهم الإهتمام بشؤون العمال وتلبية حاجاتهم في تنمية قدراتهم وزيادة كفاءاتهم ؟

☐

. نعم

☐

. لا

إذا كانت الإجابة (نعم) كيف ذلك؟

45 . كيف تتم الإستفادة من الخدمات الإجتماعية التي توفرها المؤسسة؟

☐

. عن طريق القرعة

☐

. على أساس الأقدمية

☐

. بصفة دورية

☐

. حسب الحاجة وحسب نوع الخدمة الاجتماعية

☐

. استفادة تلقائية

46 . هل توفر المؤسسة خدمات في الجانب الصحي؟

☐

. نعم

☐

. لا

إذا كانت الإجابة (نعم) ما نوع هذه الخدمات؟

☐☐

. الفحص المجاني

. التعويضات الصحية

☐ . اتفاقية مع عيادات خاصة

47. هل توفر المؤسسة خدمات في الجانب الإجتماعي؟

☐ . نعم

☐ . لا

إذا كانت الإجابة (نعم) ما نوع هذه الخدمات؟

☐ . منحة الزواج

☐ . منحة الولادة

☐ . منحة الختان

☐ . منحة التمدرس

☐ . منحة العيد

48. ما نوع الخدمات الإجتماعية الأخرى التي توفرها المؤسسة؟

☐ . خدمات النقل

☐ . خدمات الإطعام

☐ . رحلات ترفيهية

☐ . عمرة

49 - هل استفدت من هذه الخدمات ؟

☐ . نعم

☐ . لا

. إذا كانت الإجابة (نعم) ما نوع الخدمات التي إستقتت منها؟

☐

. خدمات في المجال الصحي

☐

. خدمات في المجال الإجتماعي

☐

. خدمات في مجال الإعانات المالية

50 . هل تعتقد أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟

☐

. كافية

☐

. غير كافية

إذا كانت غير كافية لماذا؟

51 . حسب رأيك ما هو الدور الذي يلعبه التحفيز في المؤسسة؟

☐

. يجعل العمال أكثر انضباطا في العمل

☐

. يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على مواردها البشرية

☐

. يؤدي إلى زيادة المنافسة الداخلية

☐

. يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية إيجابية

☐

. يؤدي إلى تنمية القدرات والإمكانات

☐

. يؤدي إلى تقديم أداء أفضل

52 . هل ترى أن التحفيز عملية ضرورية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

☐
☐

. نعم

. لا

. إذا كانت الإجابة (نعم) وضح ذلك؟ .

.....

53. ما هو تقييمك لطرق وأساليب التحفيز التي تتبعها مؤسسة سونالغاز، هل هي ؟

☐

. كافية

☐

. غير كافية

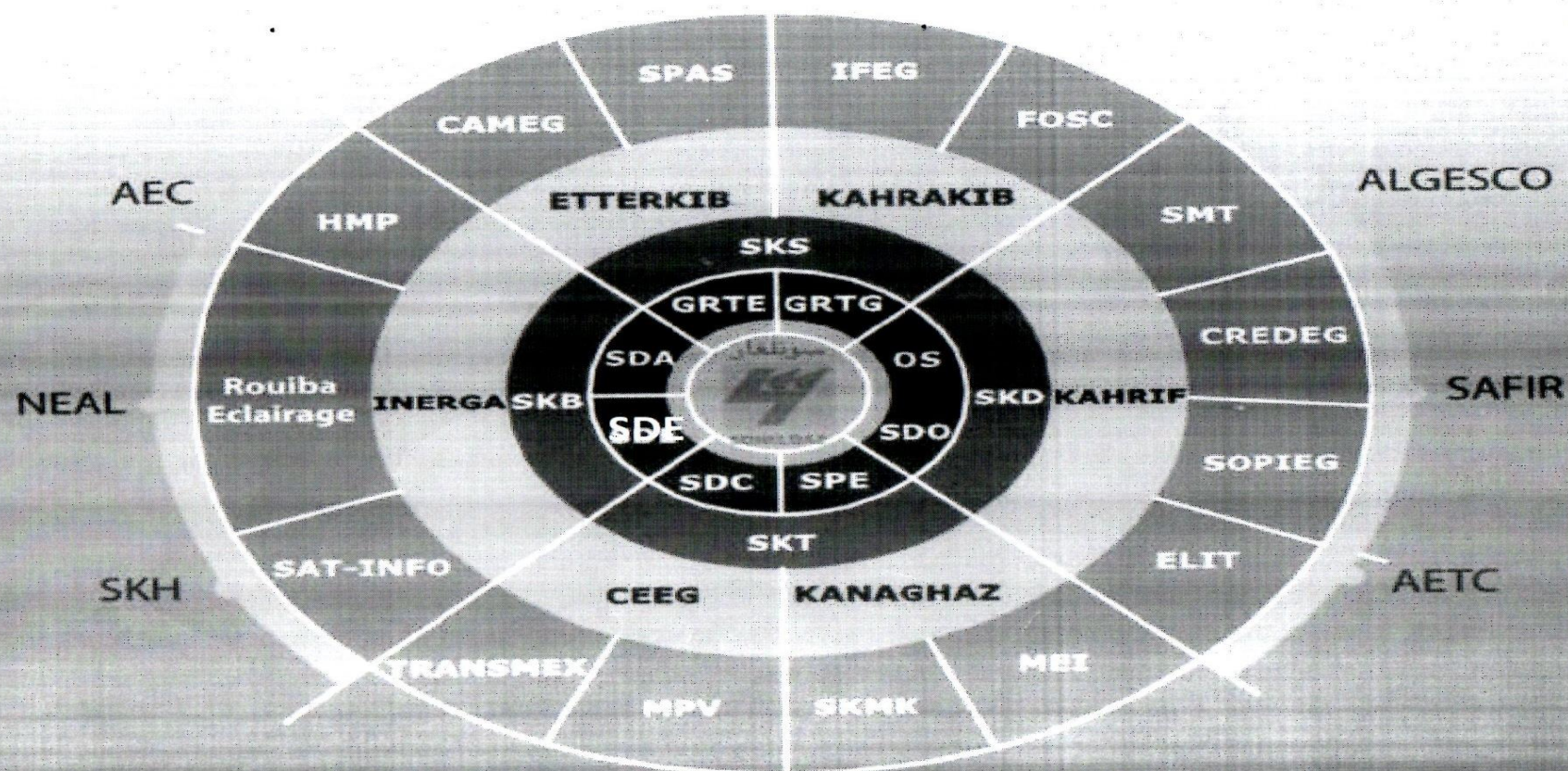
. إذا كانت الإجابة (غير كافية) لماذا ؟

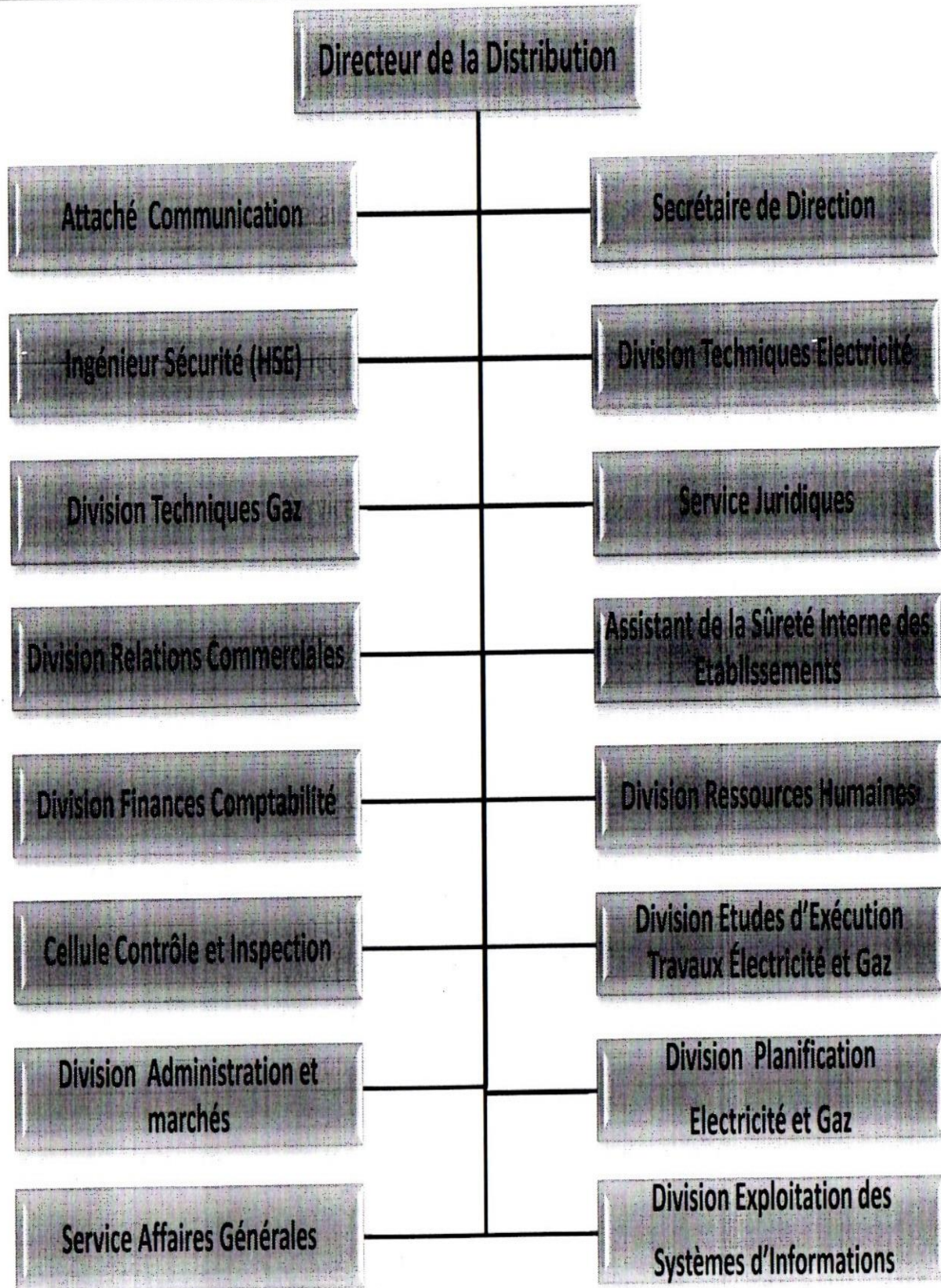
.....

54. ما هي شروط نجاح برامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة حسب رأيك ؟

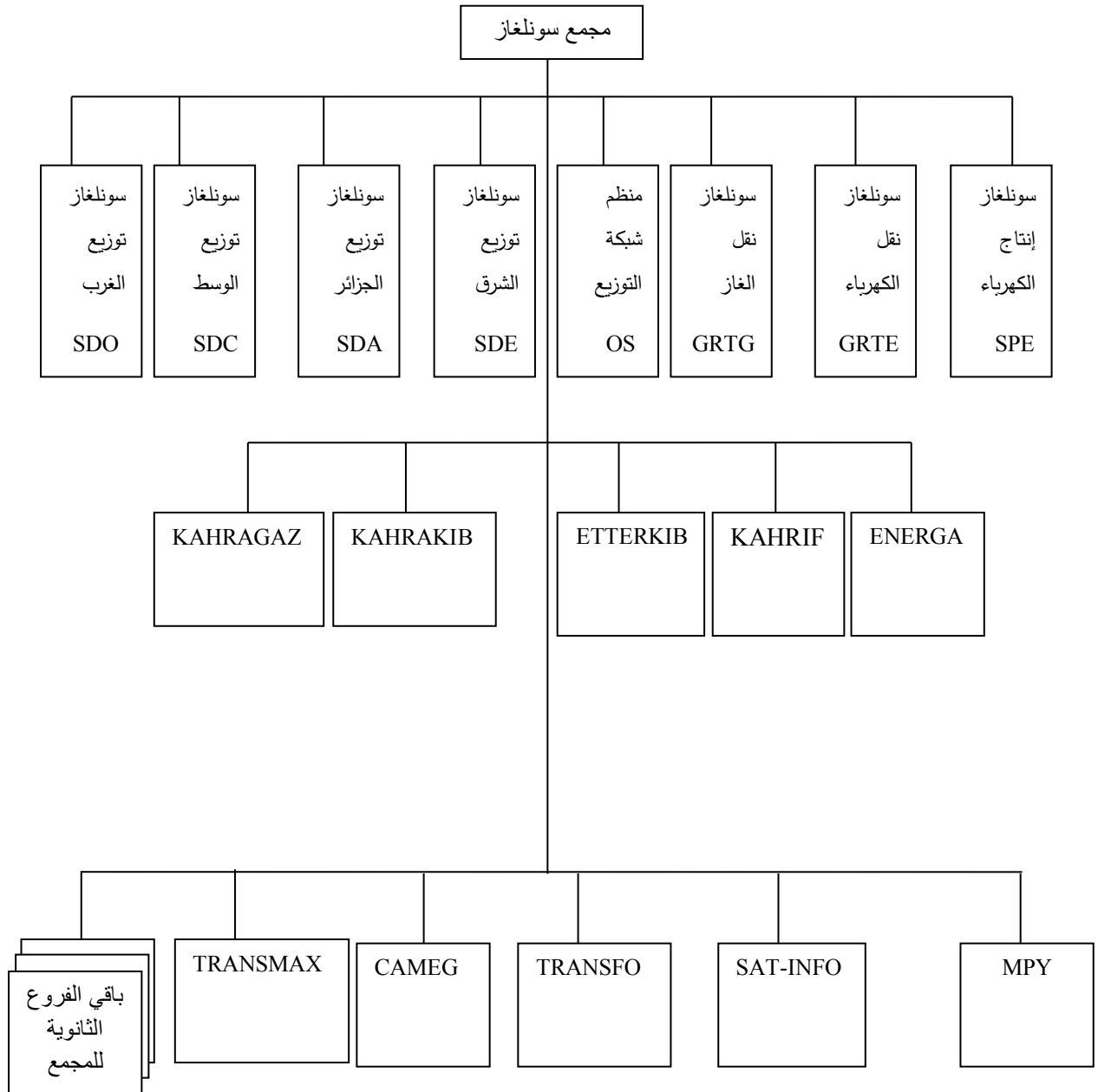
.....

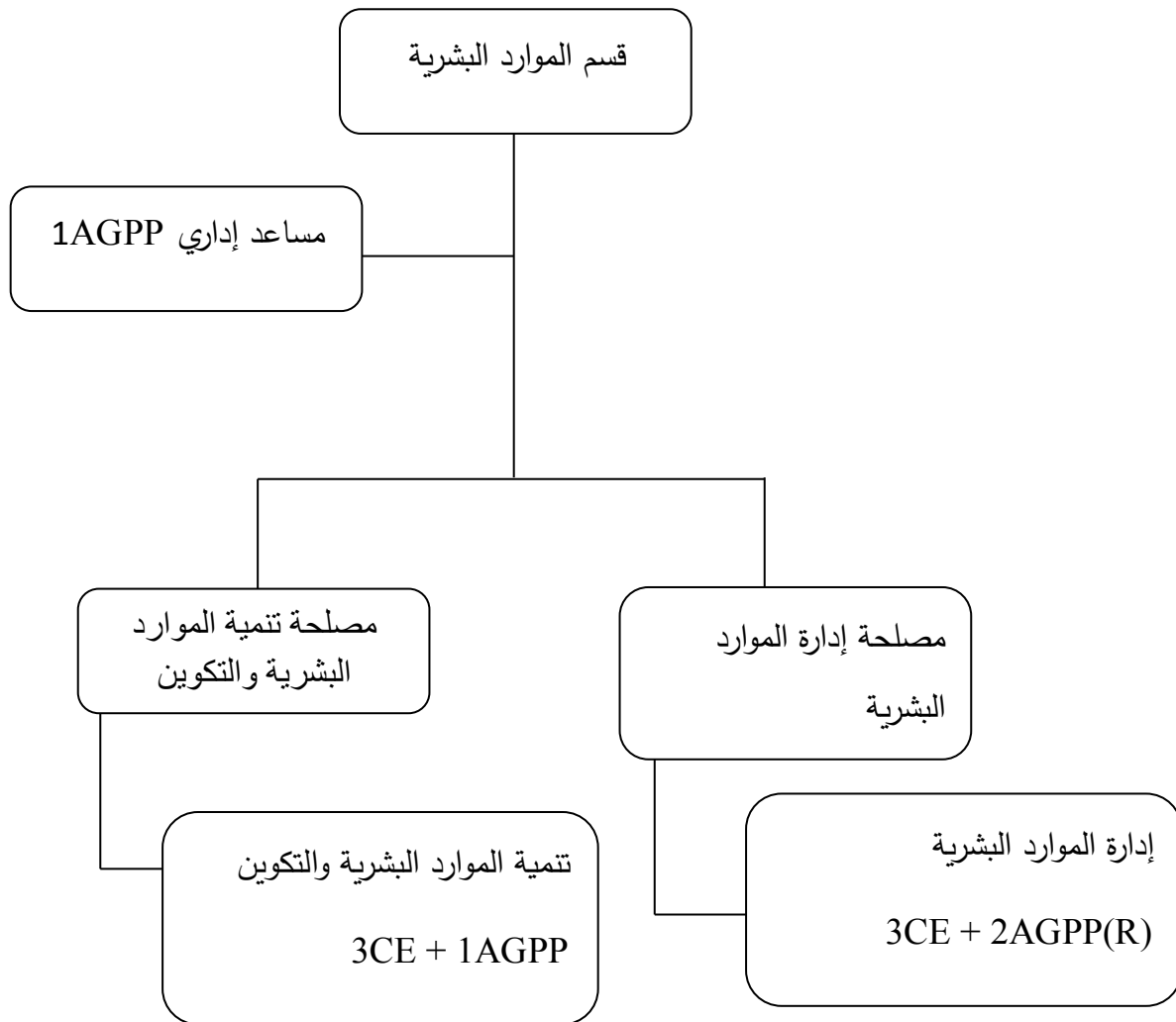
فروع و مساهمات الشركة القابضة سونلغاز
Filiales et participations du Holding Sonelgaz





أهم فروع مجمع سونلغاز





الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية