

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



الموضوع

استقرار العمالة في المؤسسة الاقتصادية

وتأثيرها على الجودة

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور :

د- العيد قعدة

إعداد الطالبة:

صباح بوعزارة

لجنة المناقشة

العيد قعدة.....مشرفا

قندوسي سعدية.....رئيسا

الطيب معاش.....مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

شكر وعرافان

أتوجه بالشكر الجزيل لصاحب الفضل العظيم والتوفيق الحكيم رب العرش عز وجل
وأصلي وأسلم على عبده ورسوله خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين
أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب والبعيد بالقول أو الفعل أو حتى
بالرأي السليم ونبدأ بالمشرف على مذكرتنا الأستاذ الدكتور العيد قعدة ونشكره على
مجهوداته وإرشاداته

كما لا ننسى كذلك جميع أساتذة كلية علم الاجتماع على مساعدتنا وتوجيهنا على كل
خطوة في المذكرة

صباح

الإهداء

أهدي رسالتي هذه إلى من يحمل إسمها مر من العطف والحنان إلى من ألهمتنى بعد الله
تعالى على التحمل والصبر إلى من عبرت بها ومنها حاجز التفوق أُمي الغالية حفظها الله

ورعاها

إلى الذي كان لي السند الذي يرسم بكفاحه أحلامي وشيد بشقائه صرح الفلاح أمامي
إلى من كان سببا في تعلمي ووصولي إلى قمة النجاح والتألق إلى الحبيب الغالي أبي
حفظه الله.

إلى كل إخوتي كبير وصغير

إلى زهيرة - أمينة

إلى من ساعدني في إخراج وطبع هذه الرسالة

إلى كل من نسيهم قلبي

صباح

فهرس المحتويات	
الصفحة	
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	ملخص
1	مقدمة
مدخل نظري للإطار المنهجي	
5	1: الإشكالية
6	2: الفرضيات
7	3: تحديد المفاهيم
11	4: أسباب اختيار الموضوع
11	5: أهمية الدراسة
11	6: اهداف الدراسة
12	7: الدراسات السابقة
الفصل الثاني : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها
24	المطلب الثاني: التغيرات التي مست إدارة الموارد البشرية
26	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية والتنظيم الداخلي لها
26	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها
30	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية و أهدافها
36	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الحوافز	
38	تمهيد
39	1- تعريف الحوافز
40	2- أهمية التحفيز
40	3- وسائل التحفيز الإداري
42	4- أنواع الحوافز
47	5- نظريات الحوافز
54	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: التكوين	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: ماهية التكوين
57	المطلب الأول : مفهوم التكوين
60	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
61	المطلب الثالث: أهداف التكوين
65	المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين
65	المطلب الأول: اجراءات التكوين
65	المطلب الثاني : أساليب التكوين
69	المطلب الثالث: أنواع التكوين
73	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الجانب الميداني لموضوع الدراسة	
75	تمهيد
75	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة، مهامها وهيكل تنظيمها
77	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة
84	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط
86	المطلب الثالث: مهام قسم الموارد البشرية
86	1- المنهج المستخدم
86	2- مجال الدراسة

86	3- أدوات الدراسة
87	4- عينة الدراسة
89	5- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
89	6- تحليل بيانات الفرضية الأولى
94	7- نتائج الفرضية الأولى
107	8- تحليل بيانات الفرضية الثانية
108	9- نتائج الفرضية الثانية
120	10- الاستنتاج العام
124	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول
88	الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
89	الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .
90	الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.
91	الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الاصل الجغرافي
92	الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية داخل المؤسسة .
93	الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول .
94	الجدول رقم (07): يوضح المستوى التعليمي و علاقته بالمنصب المشغول
95	الجدول رقم (08): يوضح المنصب المشغول و علاقته بنظام التحفيز بالمؤسسة
97	الجدول رقم (09): يوضح الاقدمية و علاقته بنظام التحفيز بالمؤسسة
98	الجدول رقم (10): يوضح طبيعة نظام التحفيز بالمؤسسة و علاقته بما يحبذه العامل
99	الجدول رقم (11): يوضح المنصب المشغول وعلاقته برضا العمل عن نظام التحفيز
100	الجدول رقم (12): يوضح علاقة رضا العمال بنظام التحفيز و رغبتهم بالمواصلة به.
101	الجدول رقم (13): يوضح الحالة العائلية وعلاقته بالرغبة في تغيير العمل.
102	الجدول رقم (14): يوضح المنصب المشغول و تأثير التحفيزات على الكفاءة داخل المؤسسة.
103	الجدول رقم (15): يوضح المستوى التعليمي * النظام التحفيزي هو السبب الحقيقي للجودة
104	الجدول رقم (16): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة * زيادة ساعات خارج ساعات العمل
105	الجدول رقم (17): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة * العادلة في نظام التحفيز.
106	الجدول رقم (18): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة وعلاقتها بالرضا بالعمل في المؤسسة
108	الجدول رقم (19): يوضح المستوى التعليمي وعلاقته بالتكوين قبل التوظيف.
109	الجدول رقم (20): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة * تلقي تكوين بعد التحاقك بالمؤسسة
111	الجدول رقم (21): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة و علاقته بعدد مرات تلقي التكوين.
112	الجدول رقم (22): يوضح المنصب المشغول وعلاقته مدة التكوين
113	الجدول رقم (23): يوضح المنصب المشغول وعلاقته بطبيعة التكوين و ما يتناسب مع العمل
114	الجدول رقم (24): يوضح المستوى التعليمي وعلاقة التكوين بتحسين الكفاءات و تحقيق

	الجودة.
115	الجدول رقم (25): يوضح المنصب المشغول و علاقته الفئة الأوج للتكوين.
116	الجدول رقم (26): يوضح المستوى التعليمي وعلاقة التكوين دور في انتاجية و مردودية المؤسسة.
118	الجدول رقم (27): يوضح مدة التكوين و دورها في التقليل من الحوادث المهنية
118	الجدول رقم (28): يوضح التكوين قبل التوظيف وعلاقتها بالتعرض لحوادث العمل
119	الجدول رقم (29): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة وعلاقته بالرضا عن السياسة التكوينية داخل المؤسسة.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
49	الشكل رقم (01): هرم الحاجات لماسلو
52	الشكل رقم (02): الانماط الأربعة لنظرية التعزيز
53	الشكل رقم (03): نموذج التوقع
81	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للأغواط
53	الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
58	الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

ملخص الدراسة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية شرايين اقتصاد البلد ، و لنجاح هذه المؤسسات لا بد من وضع مخططات إستراتيجية ، و في دراستنا و من خلال تحليل المعطيات الميدانية المجمععة عن طريق أدوات المنهجية و في ضوء التحليل الكمي و الكيفي و انطلاقا من تحليل الجداول الخاصة بعملية استقرار العمالة و انعكاساتها على المؤسسة الاقتصادية تبين أن هذه الوظيفة تلعب دورا هاما في استمرار و نمو المؤسسة و تحقيق الجودة المنشودة.

Abstract

Algerian economic institutions are considered the arteries of the economy The country, and for the success of these institutions must develop strategic plans, and in our study , and through field data collected analysis through a tools pain n methodology and in the light of quantitative analysis and qualitative and based on the analysis of the process of stable streams of employment and its impact on The economic establishment shows that this function plays an important role in the continuation and growth of the institution and achieve the desired quality.



مقدمة:

تتعرض المؤسسات في العصر الحديث تغيرات كثيرة، وليس أمامها إلا أن تتكيف مع هذه التغيرات والتطورات الهائلة وذلك إذا أرادت لنفسها البقاء والنمو في عالم الأعمال.

ومن بين هذه التغيرات تزايدت حدة المنافسة على المستوى العالمي، بالإضافة الى متطلبات الجودة العالية، فهناك ضغوطات كبيرة على المؤسسات لكي تكون أفضل، أكفى، أسرع وأكثر تنافسا وهذا من خلال مواردها البشرية مما يتطلب مزيد من الانتاجية والكفاءة في الأداء، حيث تعد الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة وأصلا من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، لذلك من الضروري الاهتمام بالفرد والاستثمار في تنمية مهاراته حتى يكون قادرا على تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية والكفاءة اللازمتين لمواكبة التغيرات الحاصلة.

بحيث استمر هذا الابداع بإقامة مؤسسات مختلفة، وتعد المؤسسات الصناعية من أهم ابتكارات الانسان التي فجرتها الثورة الصناعية، كما كانت المؤسسات قديما صغيرة الحجم ملك لشخص واحد أو نفر من الاشخاص في بعض الأحيان اذ يقوم الفرد بجميع مهام التخطيط والتسيير.

ومن ثم كبر حجم المؤسسات وتعددت انشطتها، وتعقدت عملياتها فاستوجب الوضع الجديد قدر من التخصص في كل نشاط تقوم به المؤسسة وبالتالي زيادة في اليد العاملة، ويعتبر استقرار العمالة من أبرز الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسات مع محيطاتها الداخلية والخارجية، داخليا يساعد التخطيط على تحديد حجم العمالة وبالتالي التنبؤ بالشواغر، ومن ثمة توزيع الأفراد في الوقت والمكان المناسبين، والحجم المناسب على الوظائف التي تخدم أهداف المؤسسة من تحقيق الكفاءة الإنتاجية والميزة التنافسية.

ويؤدي استقرار العمالة الى عدم اغفال العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تعطل عمل المؤسسة، اذ يساعد الاستقرار على مواجهة التحديات والتطورات المستجدة.

وهو وظيفة مهمة اذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة العمالة وتمكن المؤسسة من توفير العمالة الملائمة والضرورية لتحقيق الأهداف فيساعدها على البقاء والتطور واستثمار الطاقات الانسانية لدى العاملين أفضل استثمار.

و ينقسم بحثنا الى خمسة فصول و هي كما يلي :

الفصل الأول : مدخل نظري للاطار المنهجي

الفصل الثاني: مدخل الى ادارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: الحوافز

الفصل الرابع : التكوين

الفصل الخامس : الجانب الميداني لموضوع الدراسة

منظن نظري
للإطار المنهجي

1/الإشكالية:

تعتبر العمالة أهم العناصر التي تشكل منها أي تنظيم فهو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم وإن كل عمل وإنجاز وجودة يعود إلى جهد العمالة في المقام الأول حتى لو تعاونت امكانيات مادية أخرى في عملية الجودة ولذلك فإن استقرار العمالة يعتبر النقطة الأهم التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها الأمر الذي يزيد الاهتمام بها على مستوى المؤسسات بشكل كبير.

- إن نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يعتمد أساسا على استقرار العمالة فالعنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به يؤثران على الاستقرار وجودة العمل فهما (أي الاستقرار والجودة) حجر الأساس والنشاط الحاسم في زيادة فاعلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فبواسطتهما تحدد المؤسسة كل احتياجاتها من العمالة وهو الجزء الأساسي للسيطرة المحكمة على جميع الوظائف الأخرى للمؤسسات الاقتصادية.¹

- ومن هذا المنطلق وفي خضم التغير الحاصل فيما ينتج عنه تغير في العمالة مما أدى إلى حصول اضطرابات في العمل مثل: انخفاض الانتاج، التسريح ... لذلك كان من الضروري الاهتمام بالعمالة واستقرارها وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الرفع من الكفاءة والجودة وتحقيق الميزة التنافسية و التي تسببت تجليات وإفرازات النظام الاقتصادي الحالي الذي يتطلب المنافسة الشرسية بين المؤسسات.

- وبذلك أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا في تفعيل واستقرار العمالة التي أصبحت المحرك الأساسي في نجاحها أو فشلها داخل السوق، وإذا كانت المنافسة وتحقيق كفاءة الجودة هما العاملان الأساسيان في تحريك المؤسسات الاقتصادية نحو التغير وخاصة في مجال استقرار العمالة حتى تعطي لهم الدافع القوي في زيادة الكفاءة والعمل الفعال والتحكم أكثر في تقنيات العمل وهذا من خلال ادراج التكنولوجيا والذي يتبعه تغيير في الهيكل

¹ ناصر دادى عدون ، اقتصاد امؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998 ص ص 108 109

مدخل نظري للإطار المنهجي

التنظيمي للمؤسسة من أجل الوصول إلى هدف واحد الا وهو تحقيق الجودة والانتاجية¹ ولذا فإن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها هو معرفتها التامة لمسؤولياتها و واجباتها ولعل أهم مسؤوليات وواجبات المؤسسة هو تحفيز الموظفين لبذل أكبر جهد مطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة لذلك، ومن المهم معرفة حاجات هؤلاء العمال أو الموظفين وإيجاد الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها إشباع حاجاتهم والتي تختلف من عامل لآخر وعلى هذا الأساس نحاول التطرق في هذا الموضوع وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تبني المؤسسة الاقتصادية مخطط استراتيجي للاستقرار العمالة وتحقيق الجودة؟

الأسئلة الجزئية:

- هل للتحفيز دور في استقرار العمالة وتحقيق الجودة؟
- هل للتكوين دور في استقرار العمالة وتحقيق الجودة؟

2/الفرضيات

- للتحفيز دورا هاما في استقرار العمالة وتحقيق الجودة.
- للتكوين دورا رئيسيا في استقرار العمالة وتحقيق الجودة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، القاهرة 2004، ص 80

3/ تحديد المفاهيم

1. المؤسسة الاقتصادية:

- يعرف تريكي TRUCHY المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية النشاط الاقتصادي.

- أما ماركس يرى بأنها متمثلة في عدد كبير من العمال يعلمون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

- أما فرانسوا بيروسك perausc françois عرف المؤسسة بأنها شكل إنتاج بواسطة وضمن نفس الذمة تدفع أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع السلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.

- ويعرف لبرتون leberton أنها شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.¹

التعريف الإجرائي: المؤسسة تنظيم اقتصادي وهو استغلال الموارد البشرية والمادية في إطار قانوني محدد، وفي سياق ومكان وتاريخ معين بهدف إنتاج سلعة معينة.

2. الحوافز:

يرى عاطف جابر أن الحوافز يتمثل في تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي لها التأثير على عملهم، كما يتمثل في منحهم الفرصة لإظهار القدرة على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات اللازمة لتطبيق هذه الأفكار عمليا.²

- يعرف صلاح بيومي الحوافز في مجال العمل بأنها الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر والوصول بمعدله وأرقامه

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصادي المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص ص 09-10.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص592.

مدخل نظري للإطار المنهجي

إلى ما هو مخطط لهما يدفع بعجلة الانتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الانتاجية أو المصنع¹.

المفهوم الاجرائي للحوافز:

هي التشجيعات التي تقدمها المؤسسة لعمالها سواء كانت مادية ومعنوية بغرض اشباع رغبتهم وتنمية مهاراتهم لبذل جهد أكبر لتحقيق مصالح المؤسسة والتي تعتبر من مصالحهم فقد تدفعهم إلى زيادة في الفعالية من جهة والنمو وتطوير قدراتهم من جهة أخرى.

3. العمالة: العامل:

هو من يعمل في مهنة أو صيغة أو الذي يتولى أمور الرجل في ماله وملكه وعمله وجمع العمال.

- وتعرف العمالة بأنها جمع عمال ومفردها عامل والعامل هوكل من ارتبط بعقد عمل بصرف النظر عن نوع المهنة التي يزاولها.²

التعريف الإجرائي للعمالة:

العمالة مفردها عامل وهو الفرد المستخدم من طرف شركة او هم العمال المستخدمين من طرف شركة والمرتبطين بها والذين يعملون من أجل تحقيق هدف معين، ويحصلون على أجر مقابل ما يقدمونه من خدمات إتجاه مؤسستهم.

- الموارد البشرية:

هي مجموعة من العناصر البشرية العاملة القادرة على أن تترجم أهداف المنظمة إلى افعال وهذا يتطلب ايجاد نظام فعال، أو هم مجموعة من الأفراد المستخدمين من طرف المؤسسة أو المنظمة، والمرتبطين بها بواسطة عقد ويخضعون إلى قانونها وتنظيمها ويعملون من أجل تحقيق هدف واحد ويحصلون على أجر ثابت مقابل ما يقدمونه من التزامات

¹ صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982، ص3.

² ابراهيم، بن عبد الكريم بن عبيان، العمالة الوافدة في المملكة العربية السعودية، الآثار السلبية المترتبة على وجودها وأدوار المؤسسات التربوية، مملكة العربية السعودية، جامعة شقراء، ص 20.

مدخل نظري للإطار المنهجي

وخدمات اتجاه تلك المؤسسة أو المنظمة والتي بدورها تستفيد من هذه المصادر ولا يمكنها أن تستغني عنهم.¹

التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

هي مجموعة الأفراد المستخدمين من طرف المؤسسة والمرتبطين بها، والذين يعملون من أجل تحقيق هدف معين، ويحصلون على أجر مقابل ما يقدمونه من التزامات وخدمات إتجاه مؤسستهم.

4. التكوين:

- التعريف النظري:

- يعرف بيار كاس pierre case التكوين بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في اطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترفيه الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو بذلك يعتبر استثمار للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات.²

- وهناك من عرف التكوين بأنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكساب الفرد والجماعات معارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية.³

وهناك من عرف التكوين بأنه مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان الأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 26.

² - Pierre casse, la formation performale, office des publications universitaire alger, 1994, p48.

³ - عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

مدخل نظري للإطار المنهجي

- ويعرف مورينو مانجر morineaumenger بأن التكوين يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف وإلى توضيح المكتسب المعرفي وامتلاك المهارات والكفاءات مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف المختلفة بقدر الإمكان².

- عرف التكوين بأنه عملية ايجابية ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصهم والاتجاهات الصالحة للعمل للإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق³.

التعريف الإجرائي:

وعليه فالتكوين يعتبر عملية تعليم وتدريب خاصة بالموظفين تكون اما داخل المؤسسة أو خارجها وتهدف إلى زيادة المعارف والمعلومات وترسيخها في أذهان الموظفين، من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهداف كل من لموظفين أو العمال وكذلك أهداف المؤسسة، أما في عن البرامج التكوينية فتتحكم فيها العديد من المحددات منها التكنولوجيات المتحدثة، تنظيمات جديدة، حوادث مهنية أو ارتكاب أخطاء في العمل فيوه أصحابها لإعادة تكوين.

¹- Sekion, bandin, fabi, **gestion des ressources humaines**, 2ém édition de book université, montréal, 2001, p336.

² - لحسن بو عبد الله، محمد مقداد: **تقويم العملية التكوينية في الجامعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص09.

³ - محمد جمال مركي، **التدريب والتنمية**، علم الكتب القاهرة، 1993، ص36.

4/أسباب اختيار الموضوع:

1- تم اختيار موضوع الدراسة بعد توفير مجموعة من المبررات أهمها طبيعة التخصيص، علم الاجتماع تنظيم وعمل، الذي يفترض طبيعة العمل الميداني ولذلك للربط بين المعارف النظرية وتطبيقها في الميدان

2 - الرغبة في توفير كم معتبر من المعارف النظرية في ميدان استقرار العمالة

3- الرغبة في البحث والدراسة في مجال استقرار العمالة ومدى فاعليتها في تحقيق الكفاءة العالية والمؤهلة للإنتاجية

4- قابلية الظاهرة لدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية والبيانات يمكن الإجابة عن بعض الأسئلة التي تحتاج إلى توضيح وبالتالي معرفة مكانة استقرار العمالة في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال في الجودة.

5/أهمية الدراسة:

-تكمن أهمية الدراسة بصفة عامة في التنويه بالدور الذي يلعبه استقرار العمالة داخل المؤسسة الاقتصادية وانعكاساته على الأداء الوظيفي الذي يؤثر بالإيجاب على الجودة.

- فتح الباب نحو الدراسات المعمقة التي تعالج موضوع استقرار العمالة والجودة في المؤسسات الاقتصادية.

- موازنات السير نحو الاهتمام بالعنصر البشري

وتأتي هذه الرسالة لطرح أكاديمي بسيط يضاف إلى جملة الدراسات في حقل التنظيم والعمل العوامل المؤثرة على العمالة والجودة.

6/اهداف الدراسة:

- لقد كان ومن خلال دراستنا لموضوع استقرار العمالة ودوره للوصول إلى الجودة في المؤسسة الاقتصادية أهداف نحاول الوصول إليها وعليه نبرز اهم الأهداف والتي تلخص فيما يلي:

مدخل نظري للإطار المنهجي

- اعطاء ولو بالقدر القليل لمحة عن استقرار العمالة ومدى أهمية تأثيرها على الجودة داخل المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة الكشف عن بعض الحقائق والنتائج التي يمكن الاستفادة منها للباحثين الذين لديهم اهتمام بهذا الموضوع.
- لفت انتباه المؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة استقرار العمالة والدور الذي يؤثر على الجودة

- معرفة مدى فعالية استقرار العمالة وتأثيرها على الجودة
- معرفة أهم المشاكل والحلول المقترحة من أجل نظام مكتمل حول استقرار العمالة.

7/الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى : الاستثمار البشري و التنمية الاجتماعية

دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط نموذجا "سونلغاز"

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل بجامعة الجزائر "2" من اعداد قعدة العيد ، تحت اشراف الأستاذ الدكتور نور الدين عيساني للسنة الجامعية 2016-2017 ، حيث دارت اشكالية البحث حول -الاستثمار البشرية و التنمية الاجتماعية- في المؤسسة الاقتصادية عموما و في مؤسسة سونلغاز على وجه الخصوص كأحد متطلبات الدراسة ، و طرح بالتالي التسائل الآتي : ماهي الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمواكبة هذا التحدي ؟

- و ماهي المجالات التي تعتمد عليها في تسييرها ؟
- ماهي المحددات التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لانتقاء مواردها البشرية؟
- كيف تعمل المؤسسة على تنمية مواردها البشرية ؟
- ثم كيف تعمل المؤسسة على المحافظة على هذا المورد ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية 1:

- الاستراتيجية المعتمدة من قبل ادارة الموارد البشرية تتأرجح بين ثلاث وظائف و عوامل و هي كيفية انتقاء المورد البشري ، كيفية تنمية المورد البشري ، و أخيرا كيفية الحفاظ على هذا المورد .

الفرضيات الجزئية

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

2- تنمية العنصر في المؤسسة الجزائرية يعتمد على التكوين و التدريب

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

وقد تم اختيار مديرية اتوزيع بالأغواط

و قد استخدم الباحث في دراسته العينة التطبيقية العشوائية و تم التطبيق على 266 مفردة من مختلف الفئات السوسيو مهنية ، كما تم استخدام المنهج الوصفي : هو منهج المسح الاجتماعي بالعينة ، و الاستثمار كتنقية بحث ، وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- نجد تحليل واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ضل التغيرات الكبيرة و المعقدة و التي تفرزها العديد من الأنساق المتفاعلة فيما بينها .

- كما بينت النتائج استقرار نمط الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة الجزائرية في ادارة مواردها البشرية ، بحيث أن استقرار المؤسسة و مواكبتها عملية التغير المفروض عليها مرتبط بدرجة كبيرة بادارة أفرادها .

و أن الاستقطاب لديه مساهمة في انجاح مختلف البرامج المسطرة من قبل المؤسسة و هذا ما أكده العمال الذين بحوزتهم أقدمية كبيرة بالمؤسسة ، اذ أن الأقدمية متغير مهم في اختيار نجاعة و الدور الذي تلعبه عملية الاستقطاب بحركية و دينامية و تطور المؤسسة

مدخل نظري للإطار المنهجي

الاقتصادية ، كما أن القوانين و اللوائح لديها دور أساسي في تنظيم عملية الاستقطاب لمباشرة التوظيف.

تعتمد المؤسسة الاقتصادية على تدريب عماله مباشرة بعد عملية التوظيف في مقر المؤسسة كأحد أهم أنواع التدريب ، و أغلبه بالمؤسسة و ما يصطلح عليه التدريب بالوسائل الخاصة بالوحدة « **formation par moyens propres de l'unité** »

- للتدريب أثر في التقليل من الحوادث المهنية بل المسؤول عنه و خاصة عند العمال الذين ليست لهم تجربة كبيرة .

- ان تفاعل العمال مع سياسة التحفيز محدود الى درجة ، و جب عليها تفعيله أكثر حتى تنال رضا العمال ، حيث أن هناك علاقة قوية و كبيرة بين نظام الحوافز و الدافعية للعمل.

الدراسة الثانية: دراسة ليجي ليجي " و " إينوري عن الجزائر:

والتي تعتبر من الدراسات المهنية التي قامت بها مؤسسات الأبحاث الأجنبية حول المجتمع الجزائري، وذلك قصد تزويد المستثمرين المستقبليين الأجانب بالمعطيات الضرورية الاستبيان السوق المحلية وتحديد نجاعته، والتي تعتبر ك بوابة ضرورية للدخول إلى السوق الجزائرية، فهي ذات قيمة علمية محكمة وذات مصداقية، فكانت دراسة اليجي ليجي " وإينوري (Etude ENORI&Leger -Léger)"¹ وافية الغرض فيما اتجهت إليه، إذ أن هذه الدراسة تمتلك الجدية والصرامة العلمية، وامتدت في عمق الجزائر، حيث امتلكت البعد والدقة العلمية. أنجزت هذه الدراسة سنة 1997 من طرف مجموعة بحث تابعة لمؤسسة البحث الجزائرية " المؤسسة الوطنية للتنظيم والإعلام " ENORI برئاسة " إسماعيل صغير"، مع مشاركة مجموعة الأبحاث الكندية اليجي - ليجي Léger -Groupe Leger " يرأسها " Daniel " Mercure ماركور دانيل"².

¹- MERCURE Daniel & autres, **Culture et gestion en Algérie**. Edition Harmattan, Paris,1997 P120.

² -شاير محمد كريم، "محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية للكهرباء والغاز -سونلغاز- رسالة ماجستير علم الاجتماع الثقافي، إشراف الدكتور عبد الغني مغربي، جامعة الجزائر 2، 2008-2009، ص 17.

مدخل نظري للإطار المنهجي

هذه الدراسة لقيت السند المادي والمعنوي من طرف شركة سونلغاز " وشركة " سونطراك" وكان الغرض من هذه الدراسة تحديد ملامح وشكل إدارة وتسيير الموارد البشرية، والهدف من ذلك إيجاد قاعدة معرفية تمكن الباحثين الجزائريين والأجانب، ومدراء إدارة بالجزائر الموارد البشرية في الجزائر، من المعرفة الحقيقة والعلمية الملامح التنظيم الجزائري للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وهذه المؤسسات هي بصدد الخوض في غمار الانفتاح الاقتصادي.

الدراسة كانت بعمق وسعة لدرجة الاستعانة بأكثر من 122 متغير، وحجم عينة البحث كان 1052 مبحوث. وشملت مؤسسات وطنية عمومية ومؤسسات خاصة بمختلف الأحجام (من مؤسسات ذات موظف واحد 01 إلى ما يزيد عن ألف 1000 موظف)، كما شملت كل التراب الوطني، من خلال التقسيم المنهجي إلى ثماني (08) مناطق جغرافية من التراب الوطني الجزائري، المناطق الجغرافية الثمانية (08) والتي تأخذ بعين الاعتبار التقسيم الأنثروبولوجي للثقافات الفرعية المكونة للثقافة الوطنية وهذه المناطق هي على التوالي: المنطقة الساحلية، الهضاب العليا السهول، الجنوب، جبال القبائل، جبال الأوراس، تلمسان - مغنية- سيدو، ومنطقة ميزاب بغرداية، حيث أن كل منطقة تمثل ثقافة فرعية تابعة من الثقافة الجزائرية.

أما عن المواضيع المتطرق إليه هي:

- الأسس الثقافية للثقافة الجزائرية.
 - أسس إدارة الموارد البشرية.
 - الهيكل التنظيمي الذي يرغب فيه الأجير الجزائري.
 - أساليب الإدارة الأكثر تلاعها مع القيم الثقافية المحلية.
 - العوامل التي هي مصدر تغيير السلوكيات في مجال العمل.
- وقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الأجير الجزائري لا تتعارض مع قيم المؤسسة الصناعية، وتمتلك إستعدادات حقيقة للتغيير.

مدخل نظري للإطار المنهجي

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

وفي الاستنتاجات النهائية، يرى "دانييل ميركور" Daniel MERCURE " أن القيم الثقافية للأجير الجزائري مشجعة كفاية لكي يوصي أصحاب القرار في الإدارة والتسيير، ((لإبداع نمط إداري مستوحى أكثر من القيم الثقافية الجزائرية) 2 فهذه التوصية هي بمثابة أدلة أقل للمشاريع المجتمعية ومحاولة لإيجاد استحقاق حقيقي للقيم المجتمعية، وتطبيقات اجتماعية تعتمد على التحديث والإبداع وإحداث كما قال علي سموك تطابقية "Conformite" بين العامل والمؤسسة الصناعية والمجتمع.

الدراسة الثالثة: أنظمة تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط نموذجا.

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة الجزائر 2 من إعداد نوري محمد، تحت إشراف الأستاذ الدكتور حقيقي نور الدين للسنة الجامعية 2013-2014، حيث دارت إشكالية البحث حول واقع نظام تقييم الأداء وأثره في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية عموما وفي مؤسسة سونلغاز على وجه الخصوص، كأحد متطلبات الدراسة، وطرح بالتالي الباحث التساؤل الآتي:

● هل تساهم فعلا أنظمة تقييم الأداء في بناء وتوجيه برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وانجر عنها تساؤلات جزئية أخرى متمثلة في:

- هل يدرك القائمون على تطبيق نظام تقييم الأداء طرق وأساليب استخدامه، في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط؟

مدخل نظري للإطار المنهجي

- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء في تحديد برامج التدريب على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط ؟

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

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

- يدرك القائمون على تطبيق نظام تقييم الأداء طرق وأساليب استخدامه، في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط.

الفرضية الثانية:

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

الفرضية الثالثة:

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

وقد تم اختيار مديريتين تنفيذيتين وهما مديريةية التوزيع البلدية ومديرية التوزيع بورقلة.

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

وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

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

مدخل نظري للإطار المنهجي

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

- لا يتم اتخاذ نتائج تقييم الأداء كقاعدة معلومات يتم الاعتماد عليها في إعداد برامج التدريب في مديرتي توزيع الكهرباء والغاز بالبلدية وورقلة، وهو ما يوضح الخلل الموجود على مستوى تطبيق إجراءات التقييم واستغلال نتائجه كأداة علمية وعملية توفر الإدارة الموارد البشرية المعلومات الكافية عن حالة المورد البشري داخل المنظمة ومستويات الكفاءة في إنجاز المهام مقارنة بالأهداف المسطرة.

- أن الاستفادة من الترقية في مديرتي توزيع الكهرباء والغاز بالبلدية و ورقلة لا تخضع لنتائج عملية تقييم أداء المورد البشري، أي أن الترقية باعتبارها وسيلة لتنمية المورد البشري لم تأتي كأحد مخرجات نظام تقييم الأداء، وهو ما يشكل انقطاعا في السيرورة العملية لهذا النظام، حيث تبين تدخل بعض العوامل غير الموضوعية، كعامل الأقدمية في المؤسسة وكذلك العلاقات الشخصية أسهم في تكوين هذه الوضعية المبهمة في النظام بأكمله، والتي تعيق التغذية العكسية التي تساهم في تأقلم نظام تقييم الأداء مع بيئته التنظيمية.

الفصل الثاني

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

✓ تمهيد

✓ المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

✓ المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية والتنظيم الداخلي لها

✓ خلاصة الفصل

تمهيد

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل أو أي وظيفة بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة أصبحت ضرورية وهذا يحتم تواجد إدارة موارد بشرية خاصة لمختلف المنشآت لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية تخصص وظيفي حديث العهد نسبياً، مقارنة مع باقي الوظائف الأخرى، فكان متأخر في المنظمة وذلك نتيجة إلى أن التركيز كان موجهاً على الجوانب المادية في العملية "الإنتاجية" دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية وهذا ما أفرز ظهور الاهتمام بها كوظيفة "مهمة" من وظائف المنظمة، و لكن مع ظهور القوى العاملة المؤهلة وتشكل النقابات العمالية والتدخل الحكومي لحماية العمال من تعسف الإدارة برز دورها في العصر الحديث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية يمكن إعطاء أهمها:

أ- هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية يمكن وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.¹

ب- يرى أصحاب النظرة الحديثة: "أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة"

ج- يرى فرانك French: "بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2006، ص 16.

د- كما يعرف sikula: "أن الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات التخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين وتقييم أداء التدريب، والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".

هـ- كما يعرف flippo: "إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".¹

و- يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى مستويات الإنتاجية".

ز- كما تعرف على أنها الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه أو كونها نشاط يتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها وإعدادها بالكفاءة المطلوبة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.²

و الخلاصة إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.³

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 16-18.

² نضمي شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الإسكندرية، 2002، ص 13.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 17.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في القرن الحادي والعشرين، و هي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول هي أنها أصول مفكرة.

تؤكد المدارس العلمية " في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية على اعتبارها وظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة ، في تحسين مرودية المؤسسة، مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي احد العوامل الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسة، وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسيرو الموارد البشرية نظرتهم وتصرفاتهم اتجاه هذا المورد فيجب أن يقوموا بتسييرها والاهتمام بها من استخدامها كبقية الموارد الأخرى(آلات، المعدات،...)¹.

و يمكن القول أن تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية خلال مراحل نشأتها وتطورها يعود للأسباب التالية:

أ- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة متخصصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني وفي توجيهه والتأثير عليه.

ب- ظهور النقابات العمالية، أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية إذ عن طريقها أصبحت إدارة المؤسسة تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الجيدة وخلق جو التعاون الفعال والبناء بين مختلف الجهات.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 21.

ج- كبر حجم المؤسسات نتيجة التطور التكنولوجي في مجالات الإنتاج أدى إلى تزايد كبير في يد العاملة بالمؤسسة، وهذا ما أدى إلى زيادة مشاكل العمال، والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة تقوم بمعالجة هذه المشاكل ورعاية شؤون العمال.

د- إن النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، بالتالي فإن طبيعة رغباتهم وأمالهم بالمستقبل اختلفت عما كانت عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشرية، ووضع قواعد تستخدم في رسم سياسات للتعامل مع الأفراد.

هـ- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة مع إدارة المؤسسة والعاملين فيها، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وخلق جو جديد للعمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة.¹

المطلب الثاني: التغيرات التي مست إدارة الموارد البشرية

تطور الإدارة الدولية للموارد البشرية:

يرى بعض الباحثين انه لا يوجد تطورات جوهرية في ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية خلال العشرين أو الثلاثين عاما الماضية وبينما يعتقد بعض الباحثين الإدارة الدولية للموارد البشرية مازالت في طور النمو فان البعض الآخر يرى أن هناك حصيلة متراكمة من المعارف والممارسات تمثل نقطة هامة لبداية دراسة الإدارة الدولية للموارد البشرية ولكن بالرغم من أن كثير من المنظمات تتجه إلى تدويل وعولمة أنشطتها إلا أن عدد الأبحاث سواء على المستوى الأكاديمي أو المستوى العملي لم يتزايد بنفس الدرجة مما يؤدي إلى أن هذه الحصيلة المتوفرة من المعارف والممارسات تميل إلى أن تكون خاصة أكثر من كونها

1- جمال الدين، محمد مرسي، المرجع السابق، ص 20.

عامة، ويمكن إرجاع القصور في تطوير الإدارة الدولية للموارد البشرية إلى المشاكل الموروثة من دراسة الجوانب والقضايا المتعلقة بالمنظمات الدولية¹.

فأبحاث كل من الإدارة الدولية بصفة عامة، وأبحاث الإدارة الدولية للموارد البشرية بصفة خاصة وجهت لها بعض الانتقادات ومنها:

1/ عدم الإحكام المنهجي .

2/ اعتمادها بدرجة عالية على وصف الممارسات التنظيمية .

3/ الافتقار إلى الجهود المستمرة والمطلوبة لتطوير وتنمية المحتوى المطلوب لدراسة الحالات وكذلك أنواع أخرى من الدراسات طويلة الأجل².

ويمكن التبرير والرد على هذه الانتقادات بالتالي :

1/ التكلفة العالية للأبحاث متعددة الجنسيات .

2/ طول الوقت المطلوب للبحث .

3/ الاضطرار إلى السفر المستمر .

4/ الحاجة إلى مهارات في اللغات المتعددة.

5/ الحساسية تجاه الثقافات المختلفة .

6/ الحاجة إلى التعاون بين العديد من الشركات والحكومات والدول .

كل هذه العوامل أدت إلى صعوبة الأبحاث في مجال الإدارة الدولية للموارد البشرية وبالإضافة إلى هذا، فإن هناك نوعية أخرى من المشاكل المتعلقة بالاختلافات الثقافية

¹-صلاح الشنوائي " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " مدخل لأهداف المؤسسة، شباب الجامعة، الاسكندرية، سنة 1999، ص 68.

²-جمال الدين مرسي، المرجع السابق، ص 28.

ومشاكل الترجمة والانحرافات في التفسير بين فرق البحث متعددة الجنسيات ومشاكل متعلقة بتصميم البحث مثل استخدام مجموعة ضابطة وتنمية وخلق مجموعة مماثلة لإخضاعها للدراسة مما يؤثر في النهاية على مدى الأحكام المنهجي للبحث في مجال الإدارة الدولية للموارد البشرية وبدرجة اقل في مجال الإدارة الدولية بصفة عامة.¹

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية والتنظيم الداخلي لها

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

أ- **وظيفية تخطيط الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أبرز الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسة مع محيطاتها الداخلية والخارجية، داخليا يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد، وإلى التنبؤ بحاجات والشواغر إليها إلى توزيع الأفراد في الوقت المناسب والمكان المناسب والحجم المناسب، على الوظائف التي تخدم أهداف المؤسسات خارجيا، يؤدي التخطيط إلى عدم إغفال العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تعطل مسيرة المؤسسات، إذ يساعد التخطيط إدارة الأفراد على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة والمستجدة.²

ب- **وظيفة الاستقطاب وال جذب:** "هي الوظيفة التي يتم بها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع حتى يكون للإدارة مجال أوسع لانتقاء الأفضل" وتهدف عملية الجذب إلى:

● **التقليل من إعداد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.**

¹ - فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1998/1999 ص47.

² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص27.

• تساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مسبقا على أن تلك الوظائف تتناسب وطبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم.

ج- **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها¹.

د- **وظيفة تحفيز الموارد البشرية:** من بين الإستراتيجيات المعدة خصيصا للتعامل مع الأداء ، لا بل من أكثرها شيوعا واستعمالا هي استراتيجية التحفيز نعرف التحفيز على أنه مجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة من بين العناوين أو الموضوعات البارزة في تحفيز أداء الموارد البشرية نركز على اختيار الموضوعات الثلاث كأدوات تحفيزية مؤثرة:

• تدريب وتطوير الموارد البشرية.

• تعويضات ومنافع الموارد البشرية

• تقييم أداء الموارد البشرية.

هـ- **وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ على هذه الموارد ومن بين الاهتمامات التي تشغلها مؤخرا هي تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحية السليمة إذ أن صحة وسلامة الموارد البشرية قد تضمنتها عدة تشريعات وقوانين في مختلف العالم إضافة إلى ذلك فإن العديد من المؤسسات تنبتهت مؤخرا للأوضاع الصحية من إصابات وجروحات جسدية تصيب أفرادها كذلك الحالات النفسية المعقدة والارهاقات الناتجة عن العمل، وأعدت لها البرامج العلمية والعملية الكفيلة بالتحفيف من مخاطرها على صحة ونفسية أفرادها.

¹ - مصطفى فطوم وأخريات، مرجع سابق، ص15.

و- وظيفة إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات: إن انتشار المؤسسات وامتداد نشاطاتها وعملياتها لتشمل أنحاء متعددة من بلدان العالم وبرزت العولمة والمعلوماتية المرافقة لهذا الانتشار أدت إلى خلق وظيفة خاصة تواكب هذه التطورات هي وظيفة إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات الهدف منها:

• مساعدة المؤسسات متعددة الجنسيات والعمالية على توضيح كيفية التعاطي مع الأفراد ذوي الجنسيات المختلفة سواء عملوا في مراكز المؤسسات الرئيسية أو مراكز وفروع لها ذات الانتشار العالمي.

• إن الشركات سواء على صعيد القيمة الإدارية أو على صعيد باقي المستويات الإدارية المتوسطة أو الدنيا تعد وبصورة استمرارية البرامج التدريبية والتطويرية العالمية وذلك بهدف تأهيل وتزويد كافة مواردها البشرية الإدارية بالخبرات والتقنيات التي تمكنهم من التعاطي مع تحركات وحركات الأسواق العالمية واستيعاب كل جديد يرافق الحركات الناشطة للمبادلات العالمية.¹

ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في:

حفظ سجلات الأفراد وممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل والأفراد يوماً بيوم، بل ضمان التحقق من أن جميع قراراتها في إطار أنشطتها المتعددة لن تتعارض مع بعضها داخل هذه الإدارة أو خارجها مع خطط ونشاطات جديدة للإدارات الأخرى أما من حيث تنوع النشاطات والوظائف، فإن منطلق إدارة الموارد البشرية وفلسفتها الجديدة التي قدمناها في الصفحات السابقة قد فرض ظهور نشاطات جديدة في هذه الإدارة لم تكن معروفة في إدارة الأفراد وهذه الأنشطة هي:

1- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 28-31.

• النشاطات المتعلقة بالتطوير التنظيمي، ذلك لأن تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية والنمو لا يتوقف فقط على تطور الأفراد وتدريبهم، بل وعلى تطوير وتحسين جوانب الأداء الشامل في المنظمة، من الأنظمة والقواعد والإجراءات والهياكل التنظيمية والاتصالات، بغرض تحسين فعالية التنظيم وقدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي وحل المشاكل وتحقيق الأهداف.

• نشاط تصميم الوظائف من حيث الأعباء والتوسيع والتدوير من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين وبما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم المختلفة.

• التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع وإضافة خدمات ومنافع جديدة من أجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين وهم بحالة جيدة، ومن أمثلة هذه الخدمات المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارات ما بعد نهاية الخدمة بهدف إعادة التوظيف في منشآت أخرى.

• النشاطات المتعلقة بالتطور الوظيفي للموظفين وتخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي والنمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.¹

1 -حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 35.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية وأهدافها

أولاً: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

عند القيام بتنظيم داخلي لإدارة الموارد البشرية يتم إتباع الخطوات التالية:¹

أ- **تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية:** يمكن النظر إلى التنظيم على أنه الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف وتنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يجب إعداد هيكل تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الموارد البشرية المتداخلة.

ب- **تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:** يمكن سرد بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة متوسطة الحجم كالآتي:

1 - النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط القوى العاملة ويشمل:

- إجراءات البحوث المتعلقة بالقوى العاملة من حيث استخدامها وأسلوب اختيار الأفراد وتعنيهم وكذا البحوث الخاصة بمعدل دوران العمل والغياب...الخ.

- وضع خطة شاملة لاحتياجات الشركة من القوى العاملة من حيث التخصصات والإعدادات المطلوبة وكيفية الحصول عليها.

- إعداد الإحصائيات اللازمة للمؤسسة والتي قد تطلبها الجهات خارج المؤسسة.

2 - النشاط الخاص بالتوظيف وتزويد المؤسسة بما يلزمها من القوى العاملة ويشمل:

- استقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية للعمل بالمؤسسة.

1- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 88-93.

- الإشراف على إجراءات الاختيار والتعيين للعاملين الراغبين في الالتحاق بالعمل في المؤسسة.
- إعداد المقترحات الخاصة بالترقيات والتنقلات ثم الإشراف على تنفيذها.
- 3 - النشاط الخاص بالتدريب والتنمية الإدارية: ويشمل:
 - دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة.
 - وضع خطط التدريب والتنمية الإدارية للمديرين.
 - تزويد العاملين الجدد بما يحتاجونه من معلومات عن المؤسسة والإدارات.
 - الاحتفاظ بالسجلات والإحصائيات الخاصة بالتدريب.
 - تقييم سياسة التدريب الداخلي والخارجي.
- 4 - النشاط الخاص بمكافأة العاملين وتعويضهم.
- 5 - النشاط الخاص بالخدمات.
- 6 - النشاط الخاص بالسجلات والنواحي الكتابية.¹

1- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 95.

ج- تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة:

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة السابق تحديدها وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة أو متكاملة وبمجرد أن يتم هذا التجمع نكون قد توصلنا إلى تقسيم أنشطة إدارة الموارد البشرية أفقياً. حيث يتخذ قرار بإنشاء وحدات تنظيمية في شكل قسم إدارة وتختص كل وحدة تنظيمية بنشاط معين .

د- تحديد المستويات التنظيمية (الرأسية):

عادة تقسم الأعمال إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإعداد السياسات العامة ويختص بها مدير إدارة الموارد البشرية. وأعمال أخرى متعلقة بتخطيط والتنفيذ والتوجيه والتسويق والمتابعة التفصيلية ويقوم بها مستوى تنظيمي أقل كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية وأعمال ثلاثة متعلقة بالتنفيذ التفصيلي لمهام محددة وجزئيات صغيرة ويختص بها الافراد التنفيذيين في أسفل الهرم التنظيمي بإدارة الموارد البشرية انطلاقاً من هذه الفكرة تتشا مستويات تنظيمية متعددة في إدارة المورد البشرية وعادة يأخذ التنظيم الشكل الهرمي والشكل التالي يوضح التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات المتوسطة الحجم¹.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

أ- الأهداف الهيكلية .

1. الأداء الفعال: يعتبر من الأهداف الأساسية التي تركز عليها الإدارة من خلال تسييرها للموارد البشرية وهو الحصول على أعلى مستوى من الأداء الذي يعرفه "هنري" على انه "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة لها".

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 101.

غير أن مفهوم الأداء اكتسب ذلك بعدا جديدا وأصبحت تشمل كل من عنصري الفاعلية والكفاءة الإنتاجية اللذين بواسطتهما تصل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف باستخدام اقل مورد.

2. تقييم الأداء: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم النظام الذي تمشي عليه كما تشرف على تنفيذه من اجل معرفة كفاءة أداء العمل ويتم التقييم بمقارنة النتائج المتوصل إليها مع الخطط المرسومة مسبقا ويهدف التقييم إلى ترتيب العمال تصاعديا ،تنازليا حسب مهاراتهم وكفاءاتهم وبالتالي إدارة الأفراد على وضع كل فرد في المكان المناسب الذي يتلاءم معه.و من اجل هذا فان الإدارات تستخدم برامج تقييميه من اجل توجيههم وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم.

3. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها "عبارة عن تحويل المدخلات المادية والمالية عن طريق استخدام الموارد البشرية إلى مخرجات يرغب فيها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع وخدمات وعبارة أخرى هي عملية يمارس فيها الأفراد المتربصون بعلاقة إنتاجية معينة إنتاج سلع وخدمات مادية مطلوبة بتكليف الموارد الموجودة بالطبيعة سواء كانت مالية أم بشرية.¹

ثانيا: الأهداف السلوكية (الإنسانية)

أ- **زيادة الروح المعنوية:** إن من بين الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي رفع مستوى معنوية الفرد العامل لان معنويات الأفراد تلعب دورا كبيرا حيث تعتبر مقياسا لمدى فاعلية الأفراد فكلما كانت معنويات الأفراد مرتفعة كلما أدت إلى نتائج مرغوب فيها فبعد ما كان الهدف الرئيسي هو مستوى الأداء.أصبح اليوم الجانب المعنوي من الأساسيات الحديثة التي يهتم بها مجال الموارد البشرية فمصطلح الروح المعنوية يشير إلى العلاقات الإنسانية للأفراد داخل الجماعة كما يشير إلى علاقة الأفراد بالرؤساء وكذلك إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله.و قد يخطئ البعض عندما يعتقدون بان الروح

1- مصطفىاوي فطوم وأخريات، مرجع سابق، ص 25.

المعنوية تتوقف عن زيادة الأجور ففي كثير من الأحيان ترتفع الأجور إلا أننا نجد شكاوي العمال لا تتوقف. و من معيار قياس الروح المعنوية هناك تماسك الجماعة وخاصة إذا كان تماسكها نابع من ذاتها بمعنى ليس مفروضا عليها من سلطة خارجية.

1. معيار الروح المعنوية: يمكن تلخيصها في:

- الشعور بالتقدم من أهدافها مما يدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد.
- خلق نظام اجتماعي مشترك.
- حاجة الفرد إلى التعبير عن ذاته والحصول على مكانته الاجتماعية.
- المساواة في الممتلكات والتضحيات.¹

2. تنمية الروح المعنوية: يمكن أن تتمى الروح المعنوية وترفع من مستواها عن طريق حوافز مادية ومعنوية .

• **الحوافز المادية:** تتمثل في الرواتب. العلاوات. الترقية. المكافآت. وبعبارة أخرى هي اغلب المزايا المادية والتي يتلقاها الفرد مقابل نشاطه في العمل.

• **الحوافز المعنوية:** وتتمثل في المدح، التقدير، إدماج الفرد في اجل اتخاذ القرارات مقابل التشجيع على الأداء الأفضل وهذا يتطلب دراسة مستمرة للحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد لمعرفة نوع الحوافز والدوافع التي تدفعهم أكثر إلى العمل وقد اكتشفت البحوث والدراسات في ميدان علم النفس العمال وسيكولوجية الأداء على عشرات الأصناف من هذه الحاجات والتي منها الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى تحقيق الذات ، الحاجة إلى التقدير، الحاجة إلى المساواة في الحقوق ، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى المكانة الاجتماعية.

¹ -مصطفى فطوم وأخريات، مرجع سابق، ص 28-29.

ب- الرضا عن العمل: إن الرضا عن العمل هو هدف من أهداف تسيير الموارد البشرية التي تهدف إليه إدارة الأفراد. وبالتالي فإن قياسه ضروري لتقييم مدى فاعلية هذا التسيير ويعتبر قياس الرضا عن العمل عملية صعبة كونها عبارة عن ظواهر ضمنية غير محسوبة وبالتالي فإن استعمال أي أسلوب أو طريقة تعتبر نتائجها نسبية غير دقيقة . ويمكن قياس الرضا من أجل معرفة مدى تأثير برامج العمل وجوانبه المختلفة مع مشاعر العامل.¹

¹ -مصطفى فطوم وأخريات، مرجع سابق، ص 32-33.

خلاصة الفصل:

تمثل الموارد البشرية موردا هاما من أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد.

كما تعتبر وظيفة من الوظائف والعلوم الحديثة نسبيا عرفت انتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس والمبادئ والأهداف، حيث قديما كان يعتبر الفرد كباقي الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجر عنه تكاليف يجب تنميتها مع مرور الوقت وبروز التطورات والتغيرات الاقتصادية والفكرية التسييرية أصبح ينظر للفرد من منظور آخر حيث أصبح عبارة عن مورد يجب استغلاله واستثمار الأموال الباهظة في سبيل تنمية أدائه وكفاءته الانتاجية.

الفصل الثالث

الحوافز

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها هو معرفتها التامة لدى مسؤوليتها وواجباتها ولعل أهم مسؤوليات وواجبات المؤسسة هو تحفيز الموظفين لبذل أكبر جهد مطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة لذلك من المهم معرفة حاجات هؤلاء العمال أو الموفين وإيجاد الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها إشباع حاجاتهم والتي تختلف من عامل لآخر وسنتطرق في فصلنا هذا على أهمية الحوافز وأنواعها وأهم النظريات المتعلقة بها.

1- تعريف الحوافز:

من بين أهم مسؤوليات المدراء في أي مستوى إداري توجيه وإثارة الأفراد لأداء المهمات فلأداء الأعلى للمرؤوسين هو أهم فارق بين المؤسسة الهامشية والفاعلة.

ولغرض أداء هذه المهمة فإن على المدير تفهم سلوك الفرد وأعضاء الجماعة لغرض تحفيزهم وقيادتهم واستمرار الاتصال بهم¹.

- أنها فرص أو وسائل لمكافأة، علاوات إلخ توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين تشير 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 على إشباع، إنها المؤشرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفيزه لأداء أفضل²

- كما يفترض أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر³.

- كذلك تعرف أنها الامكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة والتي يمكنها الحصول عليها واستخدامها لتحريك الواقع نحو السلوك معين واشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه⁴.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة، عمان، الأردن، ص233.

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007، ص208.

³ - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص15.

⁴ - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص100.

2- أهمية التحفيز:

تنظر الدراسات السلوكية والادارية المعاصرة إلى موضوع الدوافع على أساس أنها عملية أساسية ومهمة تتكون من التفاعل بين ثلاثة عوامل رئيسية متداخلة وهي:

1- الحاجات والتوقعات.

2- السلوك والأداء.

3- أهداف وأشكال من التغذية العكسية.

وهذا التفاعل بين هذه العوامل الثلاثة يوضح مدى ترابط عملية الدوافع وتشابكها مع بعض حيث ظهور والحاح ورغبات وتوقعات الإنسان يخلق عنده بعض التوتر أو عدم التوازن النفسي وهذا الإلحاح لهذه الحاجات والرغبات يرتبط مع توقعات الإنسان والاعتقاد بأن القيام بعمل أو ممارسة نشاط سيقود فيما بعد إلى خفض هذا التوتر وإعادة التوازن النفسي إليه.

- وهذا يعني أن الفرد بهذه العمليات السلوكية يوائم بين أسباب الدوافع و أهدافها المرسومة، وتستمر عملية الدوافع وفقا لوجود مؤثرات البيئة المحيطة بالفرد سواء أكان هذا في البيئة العامة أو في بيئة العمل الوظيفي الخاصة وتكمن أهمية الحوافز في ضرورة تحديد نوعها طبيعة وقوة فاعليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل وكذلك تبرز أهميتها في اختيار الوقت المناسب لأدائها وارتباطها بأهدافها ورغبات العاملين وتبديلها وتغييرها أو تعديلها حسب تغير رغبات وحاجات وتوقعات العاملين وارتباطها بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وال نفسية للبيئة والأفراد، وذلك لأن إشباع حاجات الإنسان العامل أو تحقيق رغباته وتوقعاته في منظمات العمل يقتضي أن يحدد مسارها بحيث يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة والعمل.

- ولذلك تدعو الضرورة والأهمية لإقامة علاقة وثيقة الصلة بين أهداف العمل أو المنظمة وأهداف الموظفين والعاملين بها¹.

3- وسائل التحفيز الإداري:

تعددت وسائل التحفيز الإداري ومع هذا فيمكن ذكر البعض منها في هذا المجال:

¹- سامر جلدة، المرجع السابق، ص101

أ- اتباع الإدارة بالأهداف:

وهي فلسفة لا تؤمن بالتسلط و الاعتماد على السلطة في ادارتها لجهود العاملين أو مكافأتهم أو حرمانهم من المكافأة نتيجة تقييم الجهود بل أنها تأخذ بعين الاعتبار عوامل سلوكية واعتبارات نفسية في متابعة أدائه و اقرار شكل هذا الأداء وهي من الطرق الديمقراطية في الإدارة ومفادها:

- أنها تحاكي العمل بأهداف تحدد معهم سلفا إذا يتفق الرئيس و المرؤوس على تحديد النتائج المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة.

- يبقى كل من الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف فيسجل الرئيس كل عثرة أو مبادرة خلال العام وهو يراقب مدى وفاء الفرد لالتزاماته التي حددها مع الرئيس.

- وفي نهاية السنة التقييمية يتقابل الرئيس والمرؤوس ليدل الرئيس والمرؤوس عن هفواته خلال العام وتعثر في أداء التزاماته أو يبين له مدى إبداعه في العمل خلال تلك الفترة.¹

ب- المشاركة في الإدارة:

وهي اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري وتندرج هذه المشاركة من اشراك العاملين للمزيد من العمل المستمر.

- اعتناء العمل وتوسيعه:

تعني به توسيع العمل أفقيا، وبذلك نبعد الضجر والملل، وتشجيع على الابداع وتثير في الفرد الاهتمام والرغبة في تحقيق الأهداف أما اغناء العمل فهو توسيع العمل عموديا وهو زيادة مسؤوليات الأفراد ليكون العمل نوعا من التحدي ووسيلة لإثبات الذات وتخلق شعورا بقيمة العمل وتوفر للفرد فرصة نمو الشخصية².

¹ - هيثم العاني، المرجع السابق، ص 20-21.

² - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإزاريطة الإسكندرية، ب ط، 2003، ص ص264-

4- أنواع الحوافز:

يثير موضوع الحوافز اهتمام خاصا لدى رجال الإدارة بصفة عامة وتختلف الآراء حول مدى فاعلية تلك الحوافز في تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لها، ولقد تعددت المحاولات التي بذلت لذا انقسمت الحوافز إلى عدة تقسيمات كانت على النحو التالي:¹

4-1 تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها:

تقسيم الحوافز هنا إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وأخرى مادية ومعنوية معا:

أ- الحوافز المادية:

تعددت صور وأشكال الحوافز المادية وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى فقد تكون الحوافز المادية على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر أو تقديم نسبة من الأرباح أو من مبيعات أو على شكل أجور إضافية ولقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن إيمانا مطلقا بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل، ورغم أهمية الحوافز المادية إلا أنها ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العامل وكذلك قد لا تكون هي الوسيلة المناسبة في التحفيز لكافة العاملين فالتحفيز المادي يكون مجديا للعاملين في المستويات الإدارية العليا وللذين لديهم عوزمادي ، بينما العاملين اللذين يمتازان في الغالب بالسير المادي لا تحفزهم المادة أو النقد والحوافز المادية فقد تكون شكلين هما:

- **حوافز نقدية:** وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي أو على شكل زيادة الأجر أو تقديم نسبة من الأرباح.

- **الحوافز العينية:** وهي تقديم شيء مادي غير النقد للعامل كقيام المؤسسة بتقديم جزء مما تنتجه للعاملين أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعد في أمور معيشتهم.

¹- فايز الزغيبي، محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 1997، ص162.

ب- الحوافز المعنوية:

نقصد بها الحوافز التي توفر إشباعا لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية والتي تجذبهم وتدعوهم للعمل أكثر فالحوافز المادية لا يمكنها أن تشبع جميع حاجات الفرد في كل الحالات وإنما له حاجات يحاول إشباعها عن طريق حوافز غير مادية هذه الأخيرة تكشف عن دوافعه التي توجهه من أجل استخدام قدرته الانتاجية في تأدية عمل جيد وتدفعه لعدة طرق منها:

- لوحة شرف تقدم للعمال الأكفاء

- مميزات أدبية ومعنوية كالاشتراك في مجالس الادارة والنقابات العمالية.

- تقييم العاملين على أساس موضوعي من أجل الترقية.

- خدمات اجتماعية مثل العلاج الطبي

ونضرب مثالا لفاعلية الخدمات الاجتماعية للعاملين -شركة كروب- الألمانية التي أدى نظام الخدمات الاجتماعية لها الذي يتضمن خدمات الاسكان والرعاية الصحية والتعليم بالمدارس والمعاهد إلى ولاء العاملين للشركة هذا الولاء الذي مكنها من الوقوف على قدميها مرتين بعد تدميرها في كل من الحربين الأولى والثانية¹.

ج- الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد:

هناك بعض الحوافز التي تكون مادية ومعنوية بآن واحد ومن الأمثلة على هذا النوع من الحوافز الترقية فمن المعروف أن الترقية تنطوي عادة على زيادة في الراتب أو الأجر، اذا اقترنت الترقية بزيادة الأجر أصبحت حافزا ماديا ومعنويا وقد يكون النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترنت بزيادة الأجر حافزا ماديا ومعنويا².

4-2- تصنيف الحوافز من حيث شموليتها:

- تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:

¹ - أحمد سيد مصطفى، المنظور في ادارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ب ط، 2000، ص384.

² - فايز الزغبى، محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 163.

أ- الحوافز الفردية:

تقوم على أساس الأداء الدفع للاداء الفردي ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بالوضوح، ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم كما أن المهام التي تتاط بالأفراد وتكون مستقلة عادة بمنعى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده دون أن تقترن بمهام ونشاطات أخرى للأداء وأن اكثر الحوافز الفردية شيوعا هي خطط الدفع بالقطعة وخطط الوقت المتوفر كذلك العمولات.

ب- الحوافز الجماعية:

تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد والعاملين في أنشطة وأعمال مشتركة ويرتكز هذا الاسلوب على الأعمال المترابطة مع بعضها بحيث أن المهام والأنشطة التي يتم انجازها لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لترابطها الدقيق من جهة ومتطلبات وانجازها وتستدعي جهدا جماعيا مشتركا وليس فرديا مستقلا، إن أنظمة الحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم امكانية تحديد المسؤولية في تحسين أو تردى الانتاجية، إذا أن السلوك الطاغي على العمل الجماعي بصورة عامة بأن الأفراد يدعون مسؤولية الإنجاز إذا كان جيدا ويتصلون عن مسؤولية التردى في الانجاز إذا كان متدنيا، ولذا يتطلب الأمر أن تتحلى جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة ازاء مختلف الجوانب الأداء وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل بشكل خاص¹.

¹ -خضير كاظم، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، ص52.

4-3- تصنيف الحوافز من حيث جاذبيتها:

هي الأخرى تنقسم إلى قسمين:

أ- الحوافز الإيجابية:

هي الحوافز ذات التأثير الايجابي على سلوك الفرد حيث أن هذا النوع يستخدم لتشجيع العمال على القيام بأعمال معينة، أو هي الوسائل التي تعمل على اغراء العمال على زيادة انتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم وبهذا تكون الحوافز التي تكلمنا عنها سابقا ايجابية لأن الافرد يتوجهون إلى نشاط معين يرضي بعض الدوافع لذلك فهم يميلون نحو الحوافز الايجابية، فالعاملين اللذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تشجعهم في مستوى أعلى من زملائهم وتحقق لديهم الشعور بالفخر والاعتزاز¹.

ب- الحوافز السلبية:

تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد به كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التآنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، يستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك.

- ويرى كثيرا من المشرفين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل، حافز قوي لتقويم الفرد لسلوكه.

- ولكن قد يكون العقاب أو التهديد مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

¹ -علي السلمي، الدوافع والحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ط1، 1983، ص41.

- لا نستطيع القول في ظل المعرفة التفهم للسلوك البشري أننا لا نستخدم الحوافز السلبية لأن بعض الأفراد يستجيبون بفاعلية نتيجة الخوف من التعليمات والتوجيهات الصادرة إليهم لتحسين مستوى الأداء أو السلوك المسلك المرغوب خاصة إذا كانت صادرة من مركز السلطة¹.

4-4 تصنيف الحوافز من حيث أثرها:

ويظهر هذا التقسيم للحوافز من حيث إعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

أ- الحوافز المباشرة:

وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي:

* حوافز مالية: تتمثل في مكافأة الانتاج والمنح وغيرها

* حوافز عينية: وتتمثل في المزايا العينية مثلا العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها

* حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة والمدح

كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

ب- الحوافز الغير مباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتيان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثل.

* ظروف عمل ملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين

العمال.

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ب، ط، 1997، ص497.

* **التكوين:** يعتبر من الحوافز غير مباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الانتاجية لجميع العاملين¹

5- نظريات الحوافز:

النظرية هي وسيلة لغوية لتفسير الظاهرة والتنبؤ حولها والتحكم بها وهدف أي نظرية حول الدافعية هو تفسير هذه العملية المهمة بحيث يمكننا فهمها والتنبؤ عن سلوك فرد معين وحتى التحكم بهذا السلوك وتغييره لذلك تحتاج الإدارة أن تعرف نظرية الحوافز إذا أرادت لأن تعرف كيف تؤثر في العاملين إن كان لغرض جعل أشخاص معينين ينجذبون إلى المنظمة ويبقون فيها أو لجعلهم يتصفون وفق مصالح المنظمة.

5-1 نظرية العلاقات الانسانية:

يعتبر (التون مايو) من أهم رواد هذه المدرسة وتقوم على أساس العنصر الانساني هو العنصر الأهم في العناصر الانتاج وهو محور العملية الإدارية هذا ما نادى به النظرية العلاقات الانسانية حيث ركزت على ما يلي:

- أهمية العامل الإنساني في المنشأة
- التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل.
- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الافراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الانتاجية.
- السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية و تحقيق أهداف الإدارة في زيادة الانتاج والربح ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.

¹ - أحمد زرقة، اسماعيل عجلي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، رسالة لنيل شهادة ليسانس جامعة الجزائر، 2002/2001، ص116.

5-2- نظرية الحاجات (ابراهيم ما سلو):

لقد قام ابراهيم ما سلو بترتيب الحاجات الانسانية وفق أهميتها وأولويتها على شكل سلم أو هرم وقسم ما سلو هذه الحاجة حسب درجة أهميتها¹.

الحاجة الجسمية الفسيولوجية:

الحاجة للطعام والشراب وهذه الحاجة هي أهم الحاجات الإنسانية من وجهة نظرا ابراهيم م سلو ويقول بأن الإنسان لا يفكر في إشباع أي حاجة إذا لم تكن الحاجات الفسيولوجية لديه مشبعة.

- الحاجة للأمن:

وهي حاجة الإنسان لكي يكون أمنا على نفسه وعلى أفراد عائلته من المخاطر وكذلك الحاجة ليكون أمنا من الحر والبرد وأمنا من حيث توفير مصدر رزق يوفر له قوته وقوت أفراد عائلته.

- الحاجة الاجتماعية:

وهي الحاجة لدى الفرد لأن يكون عنصرا في جماعة وحاجته نحو بناء علاقات مع أعضاء الجماعة الآخرين.

- الحاجة للتقدير والاحترام:

وهي حاجة الفرد للاحترام من قبل الآخرين أي حاجته لأن يشعر بأن أفراد المجتمع الآخرين يکنوا الاحترام والتقدير.

- الحاجة لتحقيق الذات:

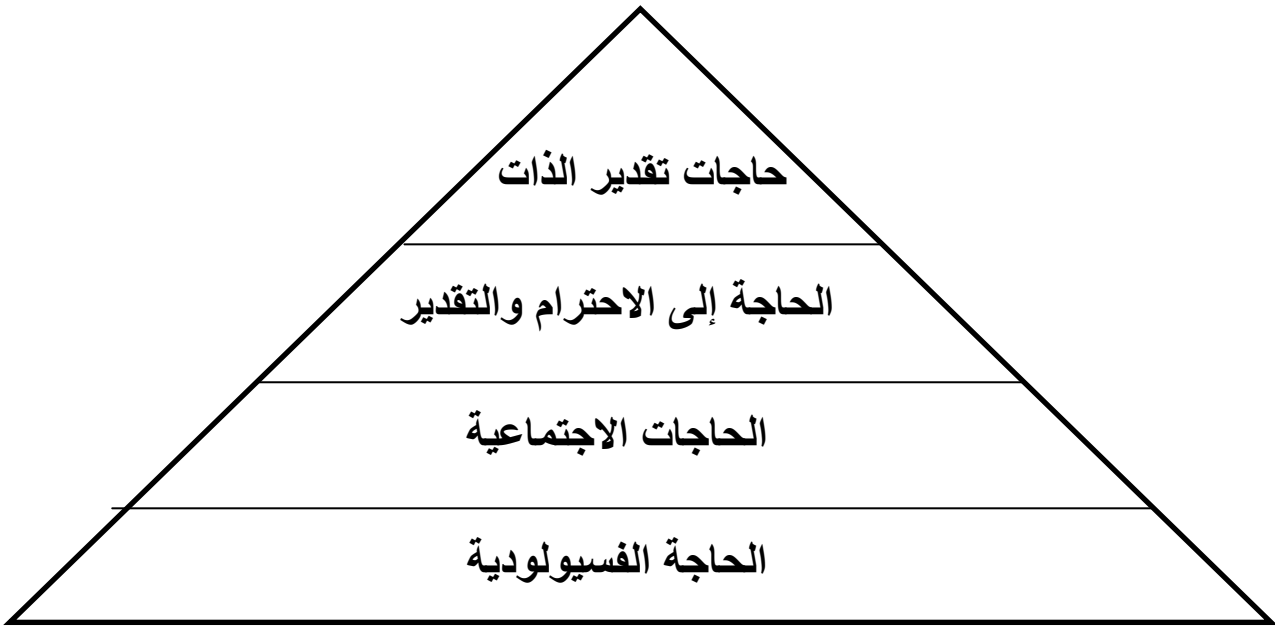
وهي حاجة الإنسان أن يشعر بأنه وصل لكل ما يطمح إليه وحاجته أيضا لأن يشعر بأنه قام بتأدية رسالته وأهدافه وطموحاته وحاجته لاعترا ف باقي أفراد المجتمع بإنجازاته².

¹ -محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص117.

² -محمد صالح فالج، مرجع سابق، ص118.

- ويقول ماسلو بأن الإنسان يفكر أولاً في اشباع حاجاته الفسيولوجية فإذا أشبعها يبدأ بالتفكير في اشباع الحاجة للأمن فإن حققها يبدأ التفكير في اشباع الحاجات الاجتماعية وهكذا ومن خلال هذا نستطيع القول بأن باستطاعة الادارة استخدام هذا الترتيب للحاجات في تحفيز العاملين بناء على ما وصل إليه كل منهم بالنسبة لهذه الحاجات، فالإنسان الذي لم يشبع الحاجات الفسيولوجية من الصعب أن تؤدي الحاجة لتحفيزه. والشكل التالي يبين سلم الحاجات من وجهة نظر (ابراهيم ماسلو) مرتبة على شكل هرم، بحيث تكون الأولوية للحاجة التي في أسفل الهرم ثم نقل الأولوية أو الأهمية كلما صعدنا في الهرم إلى أعلى.

الشكل رقم 2: هرم الحاجات لماسلو¹



¹ -فايز الزغبى محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص120.

3-5- نظرية العاملين: لهيرزبرغ

تركز نظرية على ردود العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين وقامت بتصنيف فئتين من العوامل:

- الفئة الأولى (العوامل الدافعة): تشمل العوامل التالية:

- الشعور بالإنجاز

- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل

- أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي

- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين

- إمكانية التقدم في الوظيفة

- التطور والنمو الشخصي

- الفئة الثانية (العوامل الوقائية):

- سياسة وإدارة المؤسسة

- نمط الإشراف

- العلاقات مع الرؤساء

- ظروف العمل الفيزيولوجية

- الراتب

- المركز الاجتماعي

- الأمن الوظيفي

- التأثيرات على الحياة الشخصية

ولقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعية هي التي ان وجدت تؤدي إلى تحسين الانتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا ايجابيا لدى الافراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم للمزيد من العمل وتحسين الانتاجية¹.

¹ -جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، دار هومة للطباعة للنشر بوزريعة، الجزائر، 2003، ص15.

5-4- نظرية x و y (لمارك يجورد وقلاص):

تعتبر نظرية y و x لمارك يجورد أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذا الإدارة وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط التسيير المختلفة.

نظرية y : إن المبدأ الأساسي في نظرية y هو خلق شروط تسمح للعمال للوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم من منح، مكافآت حاجات نقية، كما هو ممثل عند (ماسلو) ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة ومن بين الوسائل التي ينصح بها (مارك يجورد) هو دمج العمال في العمل ودفعتهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات وترقيتهم، وخلق جو من الثقة في العمل ونوعا من الاحترام المتبادل لأنه في نظرية y يرى بأن العامل الكفو ذو مسؤولية واستنبط نظريته من إيمانه من حتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة.

نظرية x : إن هذه الأخيرة تختلف عن سابقتها تماما فهي أن العامل لا يحب العمل ويعمل جاهدا، على تقاديه وكونه لا يحسب العمل فهولا يبذل جهدا يسمح به المؤسسة تحقيق أهدافها إلا اذا كان مجبرا على ذلك وتحت المراقبة والتسيير ومهددا بالتوبيخ لأنه يفضل أن يكون مسيرا كونه يخاف المسؤولية ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة و التوجيه مع التسديد واستعمال القوة وهذا ما يسمى بفلسفة الضغط.

- ويلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأننا قد نجد أفراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية x أو الى نظرية y ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى احدى هاتين النظريتين¹.

5-5- نظرية التعزيز راندها (سكنر):

فهذه النظرية توضح الحفز من خلال النظر في العلاقة بين السلوك ونتائجه لخبرات الفردية وهي تركز على تعديل سلوك الموظفين في العمل من خلال استخدام مكافأة وعقوبات محددة.

¹ -داود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافأة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006، ص53.

- تعديل السلوك التنظيمي هو الاسم الذي يطلق على التطبيق العلمي لنظرية التعزيز لتعديل السلوك الانساني والافتراض الاساسي لتعديل السلوك نحو قاعدة ثابتة والذي ينص على أن السلوك الذي يتم بغريزة بشكل ايجابي يخدم من أجل تكراره والسلوك الذي لا يتم تعزيزه لميل إلى عدم تكراره.

التعزيز يعرف بأنه أي شيء بسبب سلوك محدد من أجل تكراره وهناك أربعة أدوات لنظرية التعزيز:

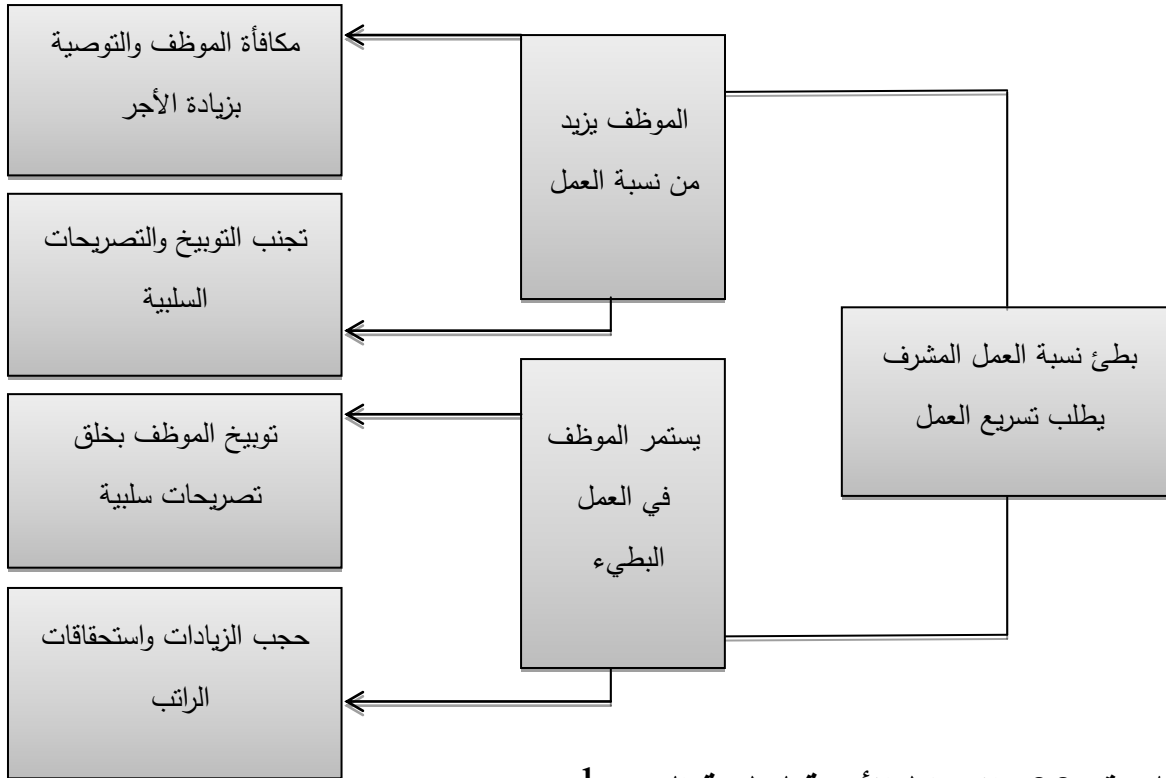
1- التعزيز الايجابي

2- الغاء التعلم

3- العقوبة

4- الالغاء التبادلي

والشكل يلخص الانماط الأربعة يوضح لنظرية التعزيز



الشكل رقم 03: الانماط الأربعة لنظرية التعزيز¹

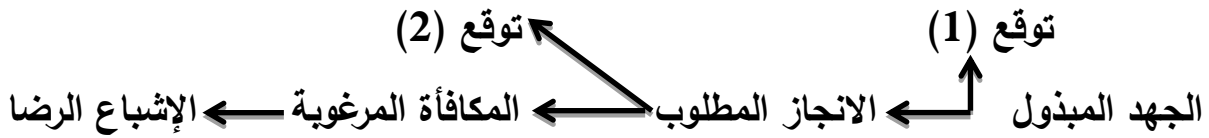
¹ - هيثم العاني، مرجع سابق، ص 118.

5-6- نظرية التوقع (ل فروم):

طورها فكتور فروم عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

-التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب

- التوقع الثاني: أن الانجاز المطلوب سيحقق مكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل رقم (03) هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن النتيجة ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجته لهذا فإن حفز الفرد للقيام بالعمل كما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:



الشكل رقم (04): يوضح نموذج التوقع

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها، وفي مثل هذه الظروف فعن الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد، فعندما سيتحقق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه فعن هذا يقود الفرد إلى بذل قصاري جهده من أجل تحقيقه¹.

¹ -سامر جلدة، مرجع سابق، ص115.

خلاصة الفصل:

ما لاحظنا في هذا الفصل ومن خلال تضمنه حوافز العمل يمكن القول أن هناك اهتمام كبيرا لعملية التحفيز إذا نجد أن معظم المؤسسات يبيعون لإرضاء العمال بتوفير حوافز تشبع الحاجات المتعددة للعاملين كما تكون ذات قيمة عالية لهم فملائمة لقدراتهم كذلك يجب أن تكون مرنة حتى تلائم كل فرد وفق ما هو مهم له وأن تتسم بالعدالة وأن تفي بوعدها إذا وعدت بها.

الفصل الرابع: التكوين

✓ تمهيد

✓ المبحث الأول: ماهية التكوين

✓ المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين

✓ خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة .

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد الميسرة نحو نجاحها وازدهارها.

وسنتطرق لذلك من خلال ثلاث مباحث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في المبحث الأول ماهية التكوين وفي المبحث الثاني إجراءات وأساليب وأنواع التكوين وفي المبحث الثالث برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه.

المبحث الأول: ماهية التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول : مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل¹.
يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر².

كما يعرفه "LANFER" بأنه : حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني³.

أما سيكولي "SEKIOLI" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة¹.

¹- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

²- أحمد طاطار. الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 88.

³- عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المديرين، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص 8.

كما يرى لوفر "LAUFER" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني².

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

1. أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعداً عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ
2. أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
3. أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
4. أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

1-LAKANER SEKIOLI- *gestion du personnel, des éditions d'organisation 3^{ème} édition, canada -1990- p292-293*

2-André petit-purantbelanger – jean lois Bergeron G.R.H *une approche globale et intégrée, 3^{ème} impression, 1984 paris .Edition . P140*

تحديد المصطلحات¹:

1- الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.

2- إعادة التكوين: تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

3- التأهيل: مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

4- التعليم: يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.

5- التدريب: هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديدا أو قديما.

ومما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط.

¹ - محمد خيرى، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، بيروت، 1980. ص 452.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ¹.

❖ يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

1. من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

2. ماهي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

❖ استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.

❖ تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.

❖ واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية، ورفع مستوى المكونين.

❖ يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف "عبد الغفار حنيفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في:²

1. ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

¹ - كمال طاطاي - دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجيستر 2002 تاريخ الإطلاع 2006.02.20 موقع الانترنت www.sarambité.com - ص ص 29,30.

² - محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديث، ص ص 310,312.

2. متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.
3. ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.
4. ضرورة الممارسة العملية للمتكون، لكي يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.
5. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه¹.
6. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس².

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991، ص ص 260. 262.

2- كمال طاطاي، مرجع سابق، ص 34

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها¹.

ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

الفرع الأول: الأهداف الإدارية

أولاً: تخفيف العبء على المشرفين

لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

ثانياً: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

الفرع الثاني: الأهداف الفنية

أولاً: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

ثانياً: تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات .

ثالثاً: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

¹ -Jaques soyer, fonction 2^{ème} formation 2^{ème} édition les éditions d'organisation, paris 1996 P202.

رابعاً: **المساهمة في معالجة مشاكل العمل** : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

أولاً: **زيادة الكفاية الإنتاجية**: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية .

ثانياً: **ارتفاع الربح**: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

ثالثاً: **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة**: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

رابعاً: **رفع معنويات الأفراد**: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

و من أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي¹:

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق .
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجاباً على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

و من نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بمعدالتها، الأمر الذي يدفعه راضياً إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

1- عادل حسن - إدارة الأفراد في الصناعة - دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية ص ص 189-190 .

1. إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد
2. إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

المطلب الأول: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

3. استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي

4. إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.

5. المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات .

المطلب الثاني : أساليب التكوين *

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد¹.

الفرع الأول: التكوين العملي: (COACHING)

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

1 -كمال طايطي : مرجع سابق، ص ص 56-58

* أساليب التكوين هي نفسها أساليب التدريب لأن التدريب هو نفسه التكوين

الفرع الثاني: تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING)

يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكويين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

الفرع الثالث: دراسة الحالات (COSESTUDIES)

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الإستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكتملة.

الفرع الرابع: البريد الوارد (INBASKET)

من أجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطائه ملفاته مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية، كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.¹

الفرع الخامس: الوقائع الحرجة (CRITSICAL INCIDENT)

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة،

1- كمال طاطاي : مرجع سابق، ص 62.

وكذلك بالنسبة للمكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

الفرع السادس: المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES)

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو إتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المبادرات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

الفرع السابع: المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION)

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع.¹

الفرع الثامن: تكوين الحساسية (SENSITIVITY TRAINING)

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

1- كمال طاطاي : مرجع سابق، ص 67.

الفرع التاسع: نمذجة السلوك (BEAAVIOR MODELING)

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلاب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

الفرع العاشر: العصف الذهني (BRAINSTORMING)

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن مجموعة الأداء كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

الفرع الحادي عشر: المكونون (TRAINERS)

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.¹

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.

¹ - كمال طايطي : مرجع سابق، ص 69.

2. القدرة على الاستماع للدارسين.
3. القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
4. القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل¹.

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف

أولاً: توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

- ◀ الترحيب بالقادمين الجدد.
- ◀ تهيئة الموظفين الجدد للعمل.
- ◀ تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 1995، ص ص 319-321.

ثانيا : التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل ،وليس في مكان آخر ،حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين،حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدريا ومكونا وماهرا هو الآخر.

ثالثا: التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

يحتاج مسؤولو هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.¹

رابعا: التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها،وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الانتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر إلتحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

1- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 324.

خامسا: التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الإستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للإستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

الفرع الثاني: حسب نوع الوظيفة¹

أولا: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة، الصيانة، التشغيل،... إلخ، ومثل التلمذة الصناعية "APTENTICE SHIO"، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، ويتحصلون على شهادة فنية وغالبا ماتتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ثانيا: التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ثالثا: التكوين الإداري

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليقبل المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابة إتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والإتصال.

1- لعيشي بلعيد، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر دورة 2002، ص 28.

الفرع الثالث: حسب المكان

أولاً: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدرّبين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرّبين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

1. **مؤسسات التكوين الخاصة:** على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.¹

2. **برامج الحكومة:** تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

1 - العيشي بلعيد، المرجع السابق، 31.

خلاصة الفصل:

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم من خلال تطوير مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته، وعلى المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية.

فإنخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر أن علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لإتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الإنخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

الفصل الخامس: الجانب الميداني لموضوع الدراسة

- 1- المنهج المستخدم
 - 2- مجال الدراسة
 - 3- أدوات الدراسة
 - 4- عينة الدراسة
 - 5- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
 - 6- تحليل بيانات الفرضية الأولى
 - 7- نتائج الفرضية الأولى
 - 8- تحليل بيانات الفرضية الثانية
 - 9- نتائج الفرضية الثانية
 - 10- الاستنتاج العام
- خاتمة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة، مهامها وهيكل تنظيمها

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

- **مرحلة (1944-1947):** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي "LE BON" وسميت باسمه "LE BON COMPANY" ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

- **مرحلة (1947-1969):** في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم "كهرباء وغاز الجزائر EGA" والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ: 05 جوان 1947.

- **مرحلة (1969-1991):** وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم: 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ: 10 أوت 1969 الذي ينص على حل EGA وتأسيس المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

- **مرحلة ما بعد 1991:** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال المؤسسة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ :20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- 1- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).
- 2- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

- **مرحلة 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل المؤسسة طبقاً للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير المؤسسة. ولقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

- **مرحلة 2005:** برزت المؤسسة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة وأهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة .

1- تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

تعتبر صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدي لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقاً لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

2- أسباب إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع بالأغواط:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

يعمل مركز التوزيع بالأغواط تحت وصاية منطقة التوزيع بورقلة، والتي تسير بتوجيهات من مديرية التوزيع، ويتكون مركز الأغواط من 365 عامل بما فيهم عمال الوكالات التابعة له، وفيما يلي سنتطرق لكل عضو من أعضاء التنظيم داخل المركز ونبرز أهم المهام المنوطة به:

المديرية الجهوية: تعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز بما يقوم به من توجيهات ومن مهامه نذكر:

- ✓ يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية.
 - ✓ يتعهد أمام مدير المنطقة بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة (*Control de gestion*).
 - ✓ يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.
 - ✓ له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية، منها (الأمر بالصرف في حدود 4.000.000 دج، ولا يستطيع أن يأمر بالصرف في عملية تفوق تكاليفها إلا بالروع إلى مدير المنطقة).
 - ✓ الإمضاء على وثائق محاسبية.
 - ✓ إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية...).
 - ✓ يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاجتماعية للمديرية.
 - ✓ يشرف على الموازنات التقديرية.
- مهندس الدراسات:** يقوم مقام المستشار بمتابعة كل القرارات المتعلقة بجميع العمليات داخل المركز كما يقوم بتقديم الاقتراحات للمدير.
- الأمانة:** تهتم بمتابعة وجمع البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (فاكس، هاتف،... الخ).
- المكلف بالشؤون القانونية:** يتم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.
- قسم الأشغال:** وحدة استغلال الكهرباء والغاز، وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع والكهرباء وعن صيانتها وتسيير على مدى استمرارها في التوزيع لها مع احترام المعايير المعترف بها وتنقرع هذه المصلحة إلى:

✓ فرع الأشغال

✓ فرع القياسات.

✓ فرع رسم الخرائط.

ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر منها:

✓ اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة توزيع الغاز.

✓ مراقبة الوكالات بأجهزة القياس.

✓ إصلاح أي عطب في العدادات.

✓ رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية.

قسم الأشغال والتسيير: وتعتبر المحور الأساسي للمركز بما تقوم به من تسيير شامل لبرامج

الأشغال السنوية لمركز وهي مكلفة بتقديم الحصيصة النهائية، ومتابعة العاملين الخواص في

إطار الأشغال المكلفة إليهم ومن بين مهام شعبة التسيير نذكر:

✓ وضع المعايير من أجل الموازنة التقديرية.

✓ تطلب شعبة التسيير والموازنة من جميع الشعب لإعطائها البرامج الخاصة بانجازات المقدر

للسنة القادمة، مثلا شعبة العلاقات التجارية.

✓ تقدير قيمة المبيعات والمشتريات ونسبة العجز.

وتتكفل هذه المصلحة بدراسة الميزانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو

الغاز مع الزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك

محفظة دراسة.

ويشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها ومن بين مهامها:

✓ دراسة طلبات الزبائن.

✓ تقييم الأشغال ودراسة كل عملية توصيل.

✓ تعيين مراقبة لتنفيذ المشروع ومدى احترامه للمواصفات المعمول بها.

✓ تحديد محضر تسليم العمليات من طرف المقاول الذي أنجز الأشغال.

قسم الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ

توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من (تكوين، أجور، ترقية، طلب عمل) فيتم تكوين بطاقة

العامل والتي تحتوي على كل المعلومات التي تخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة، تضم شعبة المستخدمين 04 أعوان موزعين حسب الوظائف التالية:

- ✓ رئيس مصلحة الموارد البشرية.
 - ✓ عون مسير رئيس المستخدمين.
 - ✓ عون تسيير المستخدمين (موظف إداري).
- قسم العلاقات التجارية:** تسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة ومن مهامها:

- ✓ تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء، غاز وتلبيتها.
- ✓ حساب الفواتير المتعلقة بالديون مع الزبائن.
- ✓ مراقبة قواعد وإجراءات التسيير.

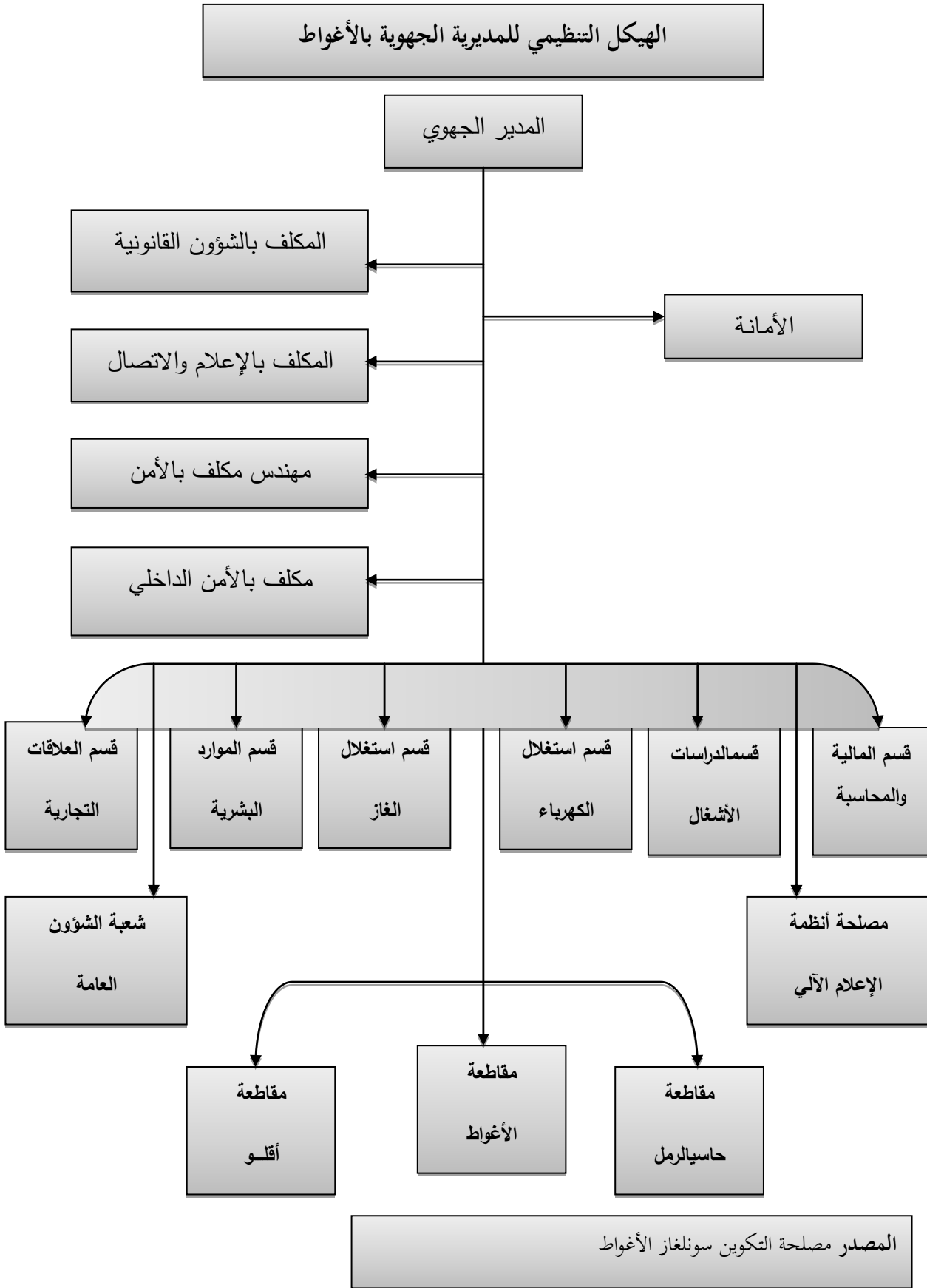
مصلحة الإمكانيات العامة: يهتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز الوكالات التابعة له فهو يوفر المكاتب والسيارات التي تستعمل بمختلف التنقلات التي يحتاجها العمال، كما توفر أجهزة الإعلام الآلي تجهيزات البناء والترميمات... الخ.

- ومن بين أهم الأعمال التي يقوم بها:
- ✓ تهتم بحضارة المطبوعات المشتركة.
- ✓ نقل البضائع الخاصة بالمركز.
- ✓ التكفل بصيانة الآلات.
- ✓ الاهتمام بكل العمليات الخاصة بأجهزة الهاتف.
- ✓ تسيير المصاريف الخاصة بالمركز.
- ✓ الاهتمام بالقضايا القانونية.
- ✓ القيام بعمليات الجرد وتحفيز ميزانية المركز فيما يخص مستلزمات المركز والوكالات.

مركز معالجة المعلوماتية: تم إنشاء هذا المركز حديثا في 1997/01/01 ويحتوي على معدات وظيفية أهمها:

- ✓ معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي في قوافي استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

- ✓ ومن المهام الرئيسية التي يقوم بها.
- ✓ جمع ومعالجة ونقل المعلومات من مركز التوزيع بالأغواط إلى مختلف مراكز التوزيع المنتشرة عبر التراب الوطني ، وكذا المديرية العامة عن طريق خط هاتفي متصل بجهاز الإعلام الآلي.
- ✓ استنباط قوانين الكهرباء والغاز للزبائن المتعاملين مع المركز وتحصل مدى استهلاكهم للكهرباء والغاز وتقديمه في شكل محاضر منها الشهرية والسنوية ، أما الأشخاص العاملين بمركز الحاسوب فهم:
- رئيس المركز: ويتولى هذا المنصب مهندس في الإعلام الآلي يقوم بتسيير وبرمجة شبكة الاتصال والمعلومات والتدخل في حالة حدوث أي عطب على الأجهزة.
- المسؤول عن تسيير وتحضير القوانين: يقوم بهذا العمل تقني سامي في الإعلام الآلي وهناك ممثل بمصلحة العلاقات التجارية يقوم بإرسال الملفات واستخراج الفواتير.
- المقاطعات: يتكون كل مركز من عدد معين من الوكالات (*Les Agences*) ويتغير عددها حسب عدد الزبائن المشتركين وأهميتهم ، وطول الشبكة وأهمية الرقعة الجغرافية وكل وكالة تسند إليها التالية:
- ✓ متابعة وصيانة الشبكة الكهربائية على مستواها المحلي (البلديات أو الدائرات)
- ✓ إنجاز أعمال الربط البسيط (كهرباء، غاز)
- متابعة الفواتير فيها: التحصيل، القطع إعادة التمويل، متابعة ملفات الزبائن وهناك (المتابعة في المراكز).
- مركز المعالجة المعلوماتية (CTI): تم إنشاء هذا المركز بتاريخ 01 جانفي 1997 وهو يحتوي على معدات ضخمة، ووظيفته هي: معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي، كفواتير استهلاك الزبائن الخاصة بالكهرباء والغاز ويتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المختصين في الإعلام الآلي وللمركز علاقة مباشرة مع الزبائن.



1- التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز:

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن النقاط التالية :

1- المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2- تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق-وسط- غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات. كل مديرية جهوية تحتوى على 07 أقسام وهي:

* قسم الموارد البشرية

* قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية

* قسم الدراسات والأشغال الكهربائية والغاز

* قسم العلاقات التجارية

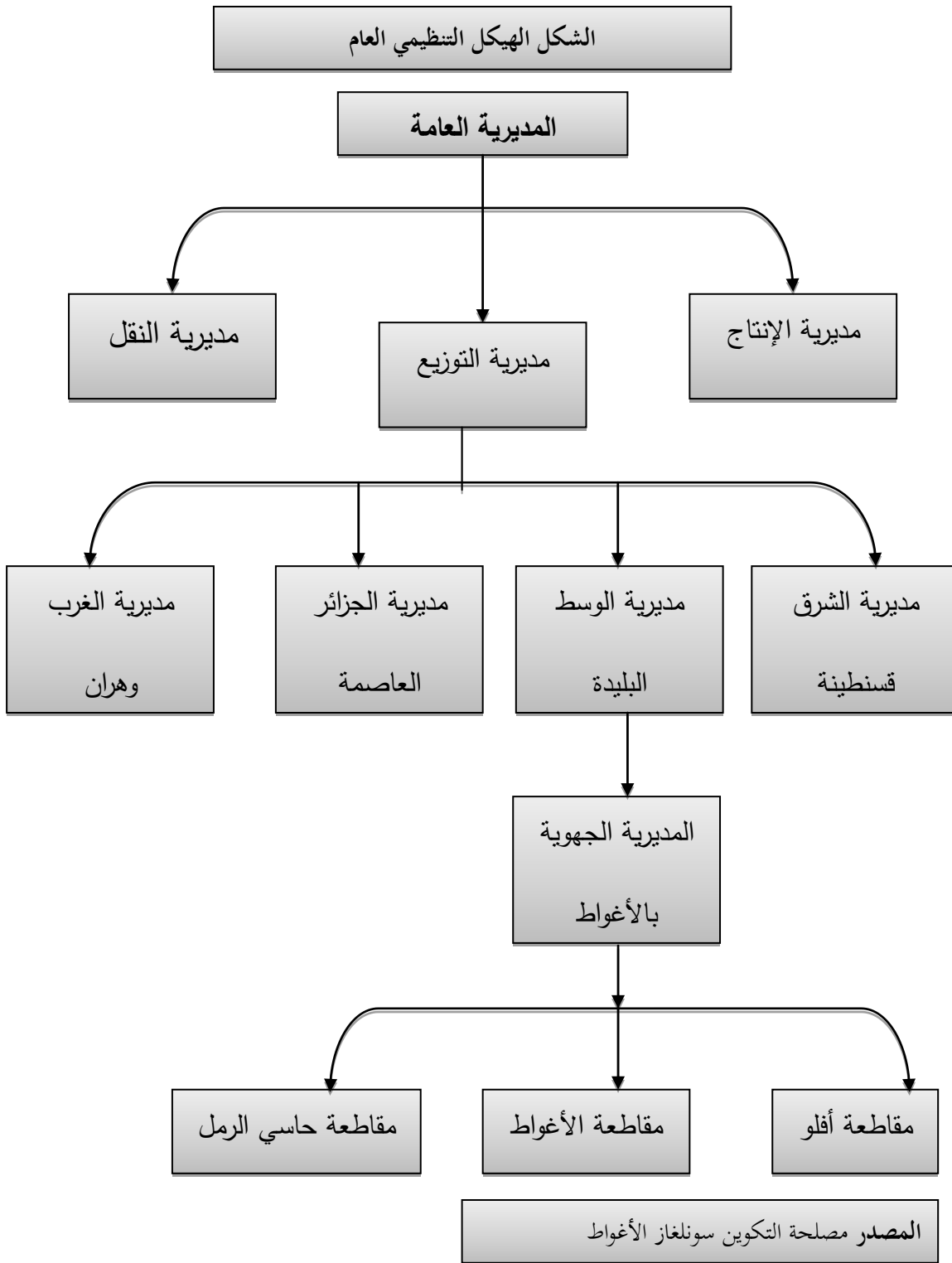
* قسم استغلال الكهرباء

* قسم استغلال الغاز

* قسم المالية والمحاسبة

* بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة.

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى.



المطلب الثالث: مهام قسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق و التنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم من المؤسسة، كما يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية ، النقابة، ممثل العمال).
 قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية ، كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي ، وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة ، كما أنها تصدر قرارات ومقرارات (التعيين ، والتنصيب ، والترسيم ، الترقية ، الإجابة على التقاعد) وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وانجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين ، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم ، ويعمل على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال .

أولاً: مصلحة الإدارة : تعمل هذه المصلحة على تحضير واستغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة وهذا عن طريق برامج معلوماتية ومستندات الأجور وكذلك :

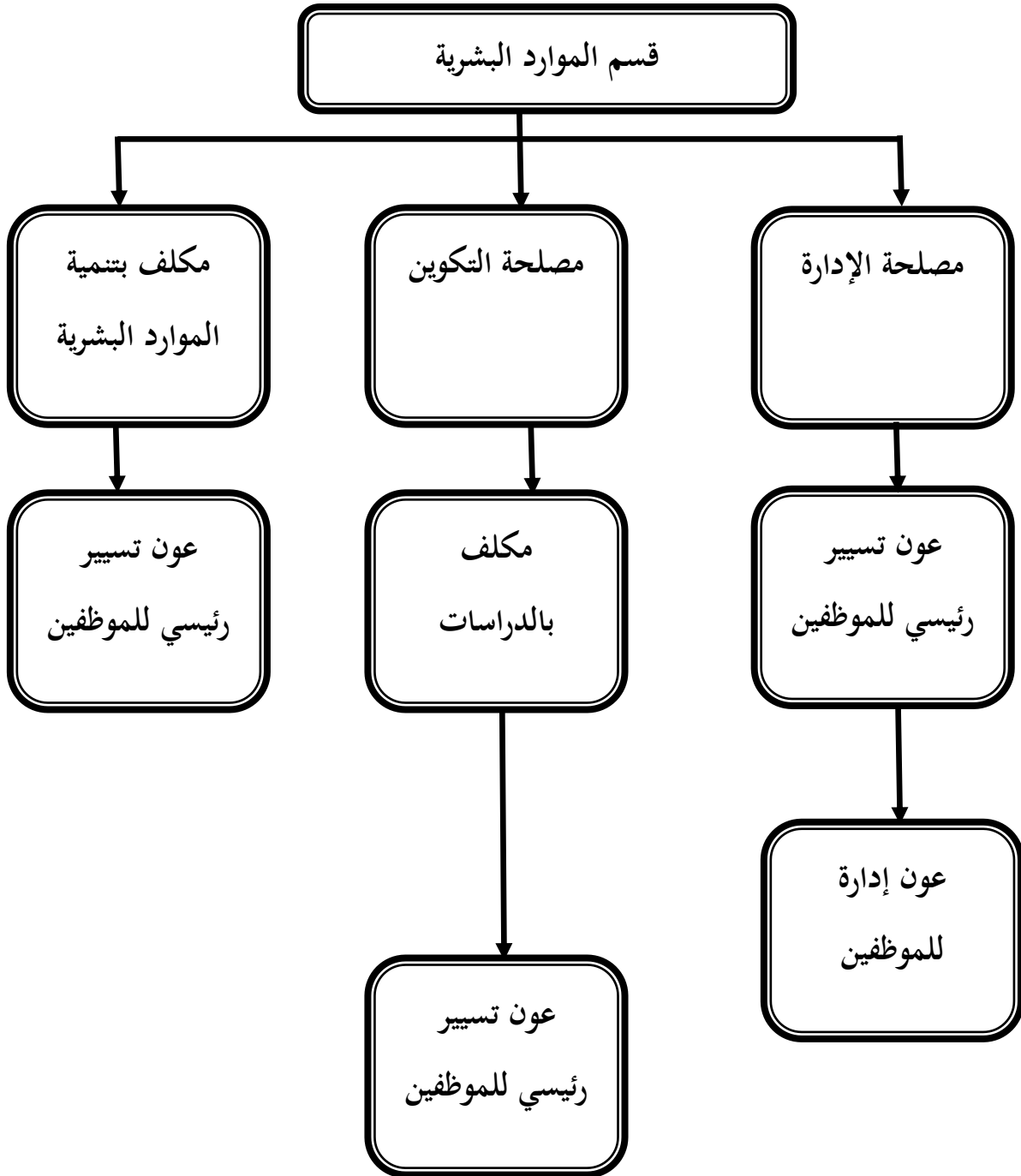
- 1- ضمان تسيير المورد للمديرية .
- 2- متابعة وتحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال .
- 3- مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمل
- 4- تسهيل ومتابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال .

5- تحضير الميزانية ومراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية .

ثانياً: مصلحة التكوين : وتعمل هذه المصلحة على مايلي :

- 1- إحصاء جميع العمال وضمان لهم التكوين الجيد
- 2- تحليل وتحديد احتياجات التكوين
- 3-اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين
- 4- إعداد مخطط التكوين .
- 5-إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا وسنوياً

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر : عن رئيس مصلحة الموارد البشرية ،سونلغاز-الأغواط

1- المنهج المستخدم:

أ- المناهج: تختلف المناهج البحث المتعبة باختلاف المواضيع والتخصصات فمن البحوث من يتطلب نوع من المناهج دون المناهج الأخرى ويعتبر المنهج تلك الطريقة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى النتيجة المرغوبة فيها¹.

- ولقد اخترنا المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا هذه فإذا أراد الباحث أن يدرس ظاهرة فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أم التعبير الكمي فيعطينا وصفاً قيمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

2- مجال الدراسة:

أ- المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بمقر مديرية سونلغاز الواقعة بحي الصنوبر بالأغواط و بعض الفروع التجارية التابعة لها، والتي تعتبر صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض المهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها المتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقاً لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية و التي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

ب- المجال الزمني: قد حدد المجال الزمني للدراسة بداية من شهر جانفي 2019 كانت الزيارات الأولى لاستكشاف الميدان و بعدها تم توزيع الاستثمارات ابتداء من 05 إلى غاية 20 أبريل.

ج- المجال البشري: يبلغ العدد الاجمالي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط 530 بما فيها للفروع التابعة لها أما التعداد البشري بمقر المديرية بالأغواط تقدر ب 130 عامل.

¹ اسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، بن عكنون الجزائر، ط1، 2005، ص39.

3- أدوات الدراسة:

نستطيع ان نعرف الاستبيان (الاستمارة) وهي في ابسط صورة على أنه وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة بطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الاجابات لمعرفة المبحوث وحده دون تدخل من الباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه أو مساعدته².

ملاحظة: تم توزيع 120 استرجاعنا منها 100 استمارة وتم الغاء 04 استمارات لعدم اكتمال المعطيات فيها و أبقينا على تعداد 96 استمارة و تعداد العينة التي إعتدناها.

4- عينة الدراسة:

بما أنه صعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بالدراسة لكي يطرح عليهم الأسئلة ويحصل منهم على الأجوبة فإنه لا مفر من الاتجاه إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة على التفكير العام³.

- ومصطلح العينة في علم الإحصاء إلى نسبة من العدد الكلي تتوفر فيها خاصية أو عدة خصائص معينة وتتكون العينة من عدد محدود من الحالات المختارة في مجتمع معين لدراستها والجدير بالذكر أن معظم الأبحاث السوسولوجيا تتعامل مع عينات أكثر مما تقوم بدراسة العدد الكلي للسكان الذي سحبه منه⁴.

نوع العينة: العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع، ولها نفس خصائص المجتمع الأصلي الذي تنتمي إليه، أو هي مجموعة من الأفراد الذين يختارهم الباحث للمشاركة في الدراسة، وليست مجموعة الأفراد الذين يجب اشتراكهم في الدراسة، والغرض من اختيار عينة هو الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع، والمعاينة هي العملية التي تمكننا من اختيار عدد من الأفراد للدراسة بطريقة تجعل هؤلاء الأفراد يمثلون المجتمع.

ولقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لأنها تتناسب مع موضوع بحثنا، والتي تعتبر من أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس حيث أنه في كثير من الأحوال تكون مفردات المجتمع الإحصائي غير متجانسة من حيث الصفة أو

² علي عبد الرزاق جليبي وآخرون، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ص 68.

³ عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي**، أسس وأساليب، مكتبة المنار، الأردن، ص 53.

⁴ محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الأزاريطة، 2006، ص 365.

الصفات المدروسة، ففي حالة كون المجتمع الإحصائي ذا مفردات غير متجانسة لا يجوز سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع.

تمهيد:

رغم أن الجانب النظري وأهميته الكبيرة من خلال ما يتضمنه من معلومات تفيد الباحث في معرفته وإمامه بموضوع الدراسة إلا أنه غير كافي لوحده ما لم يصحبه الجانب التطبيقي الذي يعتبر تكملة له، فالجانب الميداني هو دراسة الظاهرة واقعيًا من خلال تحليل المعطيات في جداول إحصائية متنوعة بقراءة سوسولوجية وذلك من خلال الوصول إلى نتائج وحقائق تمكن الباحث من أن يثبت فرضياته.

5- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

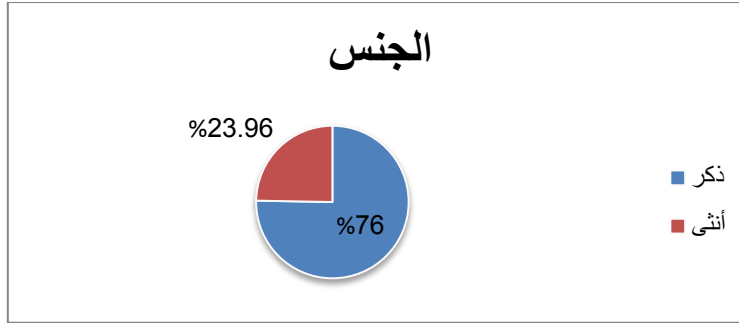
وتتلخص في:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
76,04%	73	ذكر
23,96%	23	أنثى
100%	96	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث تقدر الأولى بنسبة 76,04% وبينما تمثل الثانية نسبة 23,96% من إجمالي العمال . تشير البيانات الرقمية عن متغير الجنس أن نسبة الذكور أكبر من الإناث ، حيث قدرت بـ 76.4% أما بالنسبة للإناث فهي تمثل 23.96% من إجمالي العمال. و هذا راجع الى طبيعة العمل في المؤسسة ، و ذلك لأن المجال الميداني يتطلب جهد بدني و عمل شاق يتناسب مع بنية الرجل .



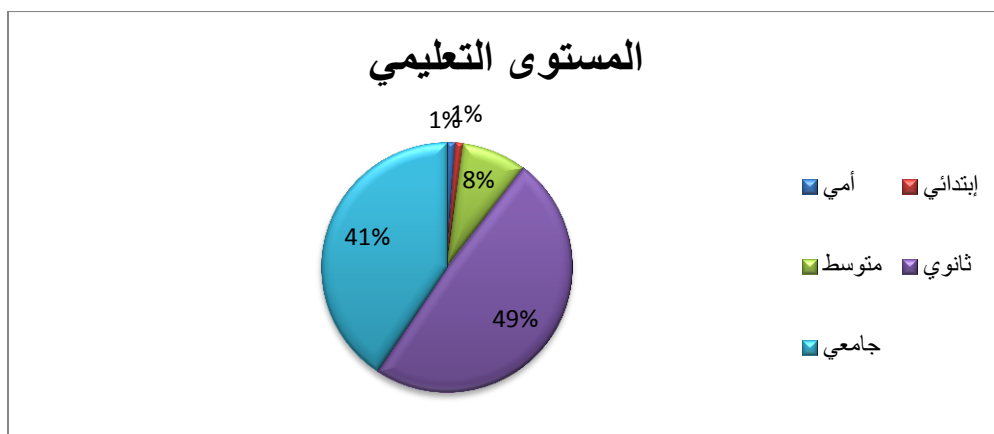
دائرة نسبية رقم (01): تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
1,04%	1	أمي
1,04%	1	إبتدائي
8,33%	8	متوسط
48,96%	47	ثانوي
40,63%	39	جامعي
100%	96	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن المستوى التعليمي الثانوي هي الفئة الأكبر بنسبة 48,96% تليها الفئة الجامعيين بنسبة 40,63% ثم العمال ذو مستوى التعليمي المتوسط بنسبة 8,33% و في الأخير نجد المستوى التعليمي الابتدائي و الاميين بنسبة متساوية قدرت بـ: 1,04%.

و نلاحظ أن المؤسسة تتطلب مستوى عال من التعليم و ذلك لتسيير وظائفها و مواكبتها لمختلف التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الحديثة.



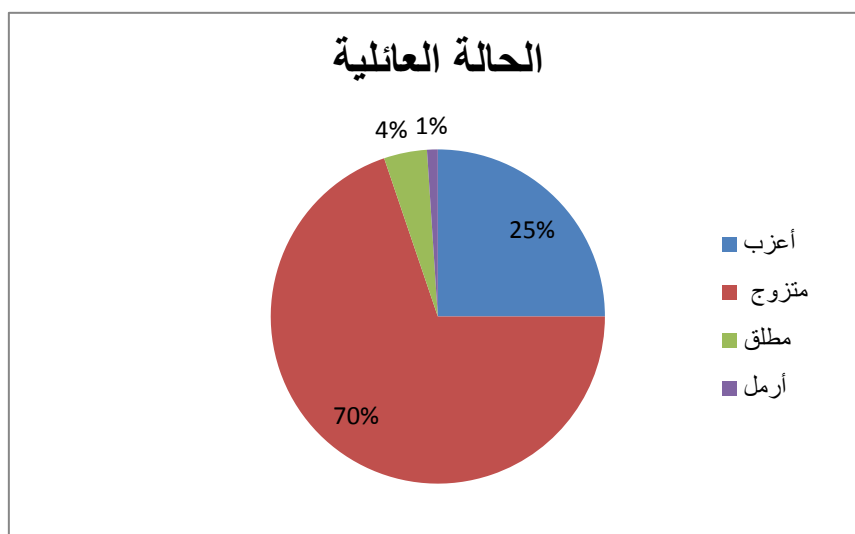
دائرة نسبية رقم (02): تبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
25,00%	24	أعزب
69,79%	67	متزوج
4,17%	4	مطلق
1,04%	1	أرمل
100 %	96	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة ترجع لفئة المتزوجين ، قدرت بـ 69%، فيما تليها فئة العزاب بـ 25% أما نسبة 4.17% ترجع للمطلق ، و أدنى نسبة هي 1.04 % لفئة الأرمل.

ولذلك لان فئة المتزوجين تتطلب دخل اقتصادي أكثر من غيرهم نظرا للمسؤوليات التي تتطلبها الأسرة و خاصة ذات الحجم الكبير ، و هذا ما جعل هذه الفئة تمثل أكبر نسبة.



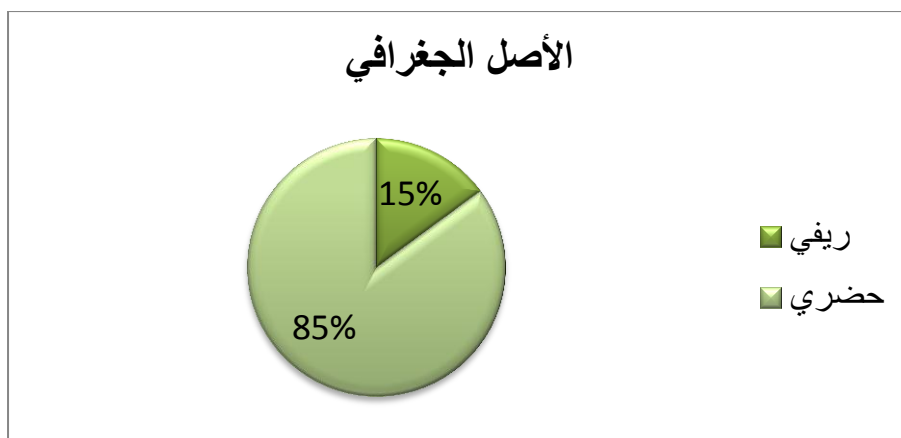
دائرة نسبية رقم (03): تبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الاصل الجغرافي

النسبة	التكرار	الاصل الجغرافي
14,9%	14	ريفي
85,1%	82	حضري
100 %	96	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثل الأصل الجغرافي الحضري بـ 85.1% فيما تليها فئة الأصل الريفي و قدرت بـ 14.9% .

و هذا راجع الى قرب مكان العمل من السكن و توفر المواصلات ، أما بالنسبة للأصل الجغرافي الريفي فهم أقل من غيرهم ، و ذلك لبعدهم عن العمل و عدم توفر وسائل المواصلات الكافية في الموعد المحدد للعمل ، ما يعرقل وجودهم داخل المؤسسة.



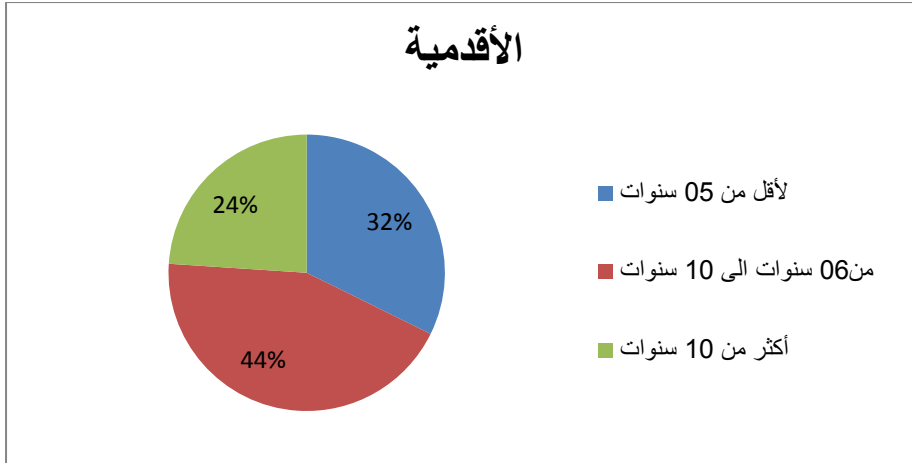
دائرة نسبية رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الاصل الجغرافي .

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية داخل المؤسسة .

النسبة	التكرار	الاقدمية داخل المؤسسة
32,29%	31	لأقل من 05 سنوات
43,75%	42	من 06 الى 10 سنوات
23,96%	23	أكثر من 10 سنوات
100 %	96	المجموع

يبين الجدول أن أكبر نسبة تعود للعمال ذو الأقدمية داخل المؤسسة من 6 الى عشر سنوات تقدر بـ 43.75% و تليها نسبة 32.29% تمثل أقل من 05 سنوات ، فيما ترجع نسبة 23.96 للعمال أكثر من 10 سنوات.

ومنه فإن فئة من 6 الى 10 سنوات استحوذت على أكبر نسبة ، و ذلك لانها أكبر فئة شبانية مطلوبة في المؤسسة لانها تمتاز بكفاءة و تجربة في ميدان العمل ، أما الفئة التي تليها هي أقل من 05 سنوات ، فهي تساير المستجندات و مختلف التغيرات الحاصلة في المجال العلمي ، أما فئة أكثر من 10 سنوات فهي جد أساسية بحيث تمتاز بالخبرة العالية و الكفاءة و التجربة و كل هذا يستفيد منه الفئات الشبانية.



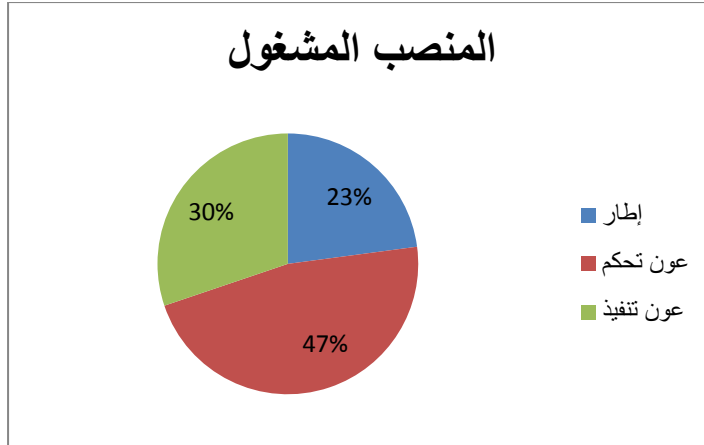
دائرة نسبية رقم (05): تبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية داخل المؤسسة

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول .

النسبة	التكرار	المنصب المشغول
22,9%	22	إطار
46,9%	45	عون تحكم
30,2%	29	عون تنفيذ
100 %	96	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان نسبة كبيرة من العينة تتكون من عون تحكم بنسبة % 22,9 ، تليها فئة عون تنفيذ بـ % 30,2 ، أما فئة إطار فتقدر نسبتهم بـ: % 22,9 من مجمل العينة المدروسة.

ولذا اعتمدنا العينة الطبقيّة العشوائية في ذلك ،على التوازن في نسب طبقات العمال، حيث ان اعلى نسبة للعمال بالمؤسسة تعود الى فئة اعوان التحكم بتعداد 222 واخذنا منها عدد 45 عون تنفيذ تعداد 160 وقد اخذنا منها 29 عامل منفذ، والفئة الاخيرة وهي فئة الاطارات وتعدادها يقدر بـ 148، وقد اخذنا منها 22 اطار.



دائرة نسبية رقم (06): تبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول

6- تحليل بيانات الفرضية الأولى: للتحفيز دور في إستقرار العمالة وتحقيق الجودة.

الجدول رقم (07): يوضح المستوى التعليمي و علاقته بالمنصب المشغول

		المنصب المشغول						المستوى التعليمي وعلاقته بالمنصب المشغول	
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	1	-	-		1	-	-	أمي	المستوى التعليمي
1,0%		-		2,2%		-			
	1		1	-	-	-	-	إبتدائي	
1,0%		3,4%		-		-			
	8	87,5%	7	12,5%	1	-	-	متوسط	
8,3%		24,1%		2,2%		-			
	47	34,0%	16	63,8%	30	2,1%	1	ثانوي	
49,0%		55,2%		66,7%		4,5%			
	39	12,8%	5	33,3%	13	53,8%	21	جامعي	
40,6%		17,2%		28,9%		95,5%			
100%	96	30,2%	29	46,9%	45	22,9%	22	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثل 49% ذو المستوى الثانوي حيث أن أكبر نسبة تمثلت في عون تحكم بـ 66.7% ثم تليها 55.2% تمثل اعوان تنفيذ، أما 4.5%

تمثل الإطارات تليها نسبة المستوى الجامعي بـ 40.6% متفرعة على إطارات بـ 95.5% تليها 28.9% عون تحكم، أما عون تنفيذ تمثل 17.2% فيما تتعدم النسبة المئوية عند الأمي والابتدائي.

و التحليل السوسيوولوجي لذلك ان اعلى نسبة ذوي المستوى الثانوي عادت لفئة اعوان التحكم بحكم التعداد الكبير للعمال من المستوى التعليم الثانوي و كذلك الاعتماد الكبير للمؤسسة على اعوان التحكم و ذلك تطابفا منطقيا و يمكن يعود الاقدمية في العمل و التي تحوزه فئة الثانويين

من خلال النسب المئوية يتضح أن شركة سونلغاز الجزائرية لها مستوى تعليمي عالي وخبرة في المجال الاقتصادي وهذا يمثل استقرار العمالة في المؤسسة وهذا ما وضحه الجدول أعلاه.

الجدول رقم (08): يوضح المنصب المشغول و علاقته بنظام التحفيز بالمؤسسة

المجموع		هل لدى المؤسسة نظام تحفيز فعال؟				نظام التحفيز	
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	المنصب المشغول	
22,9%	22	18,2%	04	81,8%	18	إطار عونتك م عونتك ذ	المنصب المشغول
		9,8%		32,7%			
46,9%	45	24,4%	11	75,6%	34		
		26,8%		61,8%			
30,2%	29	89,7%	26	10,3%	03		
		63,4%		5,5%			
100%	96	42,7%	41	57,3%	55	المجموع	

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في عون التحكم بـ 46.9% موزعة كالتالي 61.8% أجابوا بـ"نعم" ثم 26% أجابوا بـ"لا" فيما ترجع 30.2% لعون التنفيذ 5.5% أجابوا بـ"نعم" تليها 22.9% نسبة الإطارات موزعة على 32.7% بـ"نعم" و 9.8% أجابوا بـ"لا". يتضح لنا أن للمؤسسة نظام تحفيزي فعال وهذا إجابة على أغلب المناصب المشغولة.

لتحليل أكثر أهداف التحفيز و استطلاع آراء العمال حول مدى مساهمة عملية التحفيز في تحسين كفاءة العمال من عدمها ، فقد أدرجنا هذا الجدول و يتضمن العلاقة بين مختلف

فئات العمال و رايها في المساهمة التي قد يؤثر بها التحفيز في تحسين كفاءات العمال داخل المؤسسة.

فكانت نتيجة ذلك أن الاغلبية الساحقة من جميع العمال أكدت بالاجابة بنعم أنه فعال يساهم التحفيز في تحسين قدرات و كفاءات العمال ، و قد عادت النسب الاولى لعون التحكم الذين رأوا أن التحفيز يؤثر على كفاءة العمال و تليها فئة عون منفذ ، و بالتالي التحفيزات تؤثر على الكفاءة داخل المؤسسة و منه تحقيق الجودة في سوق العمل .

الجدول رقم (09): يوضح الاقدمية و علاقته بنظام التحفيز بالمؤسسة

المجموع		هل لدى المؤسسة نظام تحفيز فعال؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	31	48,4%	15	51,6%	16	اقل من 05 سنوات	الاقدمية داخل المؤسسة
32,3%		36,6%		29,1%			
	42	33,3%	14	66,7%	28	من 06 الى 10 سنوات	
43,8%		34,1%		50,9%			
	23	52,2%	12	47,8%	11	أكثر من 10 سنوات	
24,0%		29,3%		20,0%			
100%	96	42,7%	41	57,3%	55	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة 43.8% التي تمثل الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات قدرت بـ 50.9% أجابوا بنعم أن للمؤسسة نظام تحفيزي فعال، تليها 32% فئة أقل من 5 سنوات فيما ترجع أدنى نسبة لفئة أكثر من 10 سنوات بـ 24% موزعة على 20% أجابوا بـ "نعم" و 29.3% أجابوا بـ "لا".

من خلال هذا نلتمس أن الإجابات متباينة حيث أن أغلب العمال أجابوا بأن هناك نظام تحفيزي فعال داخل المؤسسة.

ان نجاح أي مؤسسة يقاس بقدر العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداءهم الوظيفية، ولذلك نجد العديد من المؤسسات تركز جهودها في كيفية الحصول على انتاجية مرتفعة وأداء فعال واستقرار دائم من خلال العديد من الاساليب والطرق، فالمنظمة تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل واعداد برامج للتكوين والتدريب، الا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرضي وفعال، لذلك فإذا أرادت المؤسسة أن تدفع العاملين نحو زيادة الانتاج ورفع مستوى الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي التي تتناسب دوافعهم.

ومن هذا المنطلق أردنا ان نقيس مدى فعالية نظام الحوافز بالمؤسسة وعلاقته بعامل التجربة أو أقدمية العمال، وقد تباينت الآراء في هذا الشأن إذ سجلنا أكبر نسبة هي من 6 الى 10 سنوات رأوا أن المؤسسة تعتمد نظام حوافز فعال، وقد عادت النسبة الثانية الى فئة

أقل من 5 سنوات، فانقسم العمال الى رأيين أن هناك نظام تحفيز فعال وهناك العكس أي أن نظام التحفيز غير فعال في المؤسسة، وهذا ما ذهبت اليه فئة الاقدمية في المؤسسات الأكثر من 10 سنوات، والملاحظ من خلال هذا أن ما أظهرته البيانات أن تفاعل العمال مع سياسة التحفيز محدود الى درجة ما ولذا نجد أن أكثر العمال تعارضا وانتقادا لنظام حوافزهم أكثر العمال تجربة وأقدمية، الذين رأوا أن المؤسسة لا تعتمد على نظام تحفيز فعال حيث أبدوا اشمئزازهم وانتقادهم للسياسة التحفيزية المعتمدة من قبل المؤسسة والملفت للانتباه أن حتى حديثي التوظيف أقل من 05 سنوات ساندتهم في ذلك بأحرارهم النسبة الثانية، لذا وجب على المؤسسة تفعيل التحفيز أكثر حتى تتال به رضا الأغلبية الساحقة من العمال والذي سينعكس لا محال عن المؤسسة ككل.

الجدول رقم (10): يوضح طبيعة نظام التحفيز بالمؤسسة و علاقته بما يحبذه العامل

		أيهم تحبذ؟						طبيعة نظام التحفيز بالمؤسسة وعلاقته بما يحبذه العامل	
		مادي		معنوي		معا			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	29	24,1%	7	10,3%	3	65,5%	19	مادي	طبيعة هذا النظام
31,5%		13,5%		42,9%		57,6%			
100,0%	7	42,9%	3	28,6%	2	28,6%	4	معنوي	
7,6%		5,8%		28,6%		6,1%			
	60	75,0%	44	3,6%	2	21,4%	12	معا	
62,9%		80,8%		28,6%		36,4%			
100%	96	56,5%	54	7,6%	7	35,9%	35	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 62% موزعة على 36.4% مادي و 80.8% معا ومعنوي. أما المعنوي فهو أقل نسبة قدرت بـ 28.6%

إن التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط وبالتالي تحقيق ما يصبون الى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال كترغبة في الحصول على المزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين، وبما أن التحفيز يحقق عدة فوائد وأغراض ومكاسب شخصية للعامل فهناك نوعان

منها المادية والمعنوية منها وقد تكون معا، ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه ومحاولة منا في تحديد الخيار لذي يلائم العمال فقد اختار العمال الخيار الثالث أي كل من التحفيز المادي والمعنوي معا بأكبر نسبة، حيث نرى أن العمال لم يرضوا بأن يختار ومحفز عن الآخر بل انهن زاجو بين الاثنين معا، أما عن الخيار الثاني جاء به التحقيق فقد عاد الى الاختيار المادي تنوع مفضل من التحفيز، أما عن الاختيار الثالث اي التي اختارت التحفيز المعنوي فقد حازت على أقل نسبة من مجمع العمال ومنه نصل الى نتيجة وهي أن العمال مازجوا بين كل من التحفيز المادي والمعنوي.

الجدول رقم (11): يوضح المنصب المشغول وعلاقته برضى العمل عن نظام التحفيز

		راض عن نظام التحفيز بالمؤسسة؟				المنصب المشغول وعلاقته برضى العمل عن نظام التحفيز	
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	23	45,5%	10	54,5%	13	إطار	المنصب المشغول
23,2%		16,9%		33,3%			
100%	44	56,8%	25	43,2%	19	عون تحكم	
46,3%		42,4%		52,8%			
	29	82,8%	24	17,2%	5	عون تنفيذ	
30,5%		40,7%		13,9%			
100%	96	62,1%	59	37,9%	37	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة 46.3% تمثل المنصب المشغول عون تحكم موزعة 52.8% أجابوا بـ"نعم" تليها نسبة 30% عون تنفيذ أجابوا بـ"نعم" و 13.9% و 40.7% أجابوا بـ"لا"، أما الإطارات تمثل 32.2% منها 33.3% أجابوا بـ"نعم" و 16.9% أجابوا بـ"لا".

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المناصب المشغولة أجابوا بـ"نعم" وهذا ما يبين أن المؤسسة لها نظام تحفيزي.

بعد أن رأينا من خلال بعض الجداول السابقة عدم تفاعل مع نظام التحفيز بالمؤسسة أردنا أن نختبر مدى رضا العمال عن نظام الحوافز حيث أن الرضا عن نظام الحوافز المطبق في

المؤسسة من شأنه أن يتولد عنه الرضا الوظيفي وهذا ما أجابه فئة عون التحكم والاطارات حيث أجابوا بأنهم راضين عن نظام التحفيز بالمؤسسة لذا فإن التحفيز له أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الايجابية الأخرى خاصة للمؤسسة من استقرار وثبات ورفع مردود وانتاج العمال، وأما عن الاتجاه المعاكس للرأي الأول الذين أبدوا عدم رضاهم عن نظام التحفيز بالمؤسسة فمثل فئة عون تنفيذ وهي الفئة التي أبدت العديد من الانتقادات والتذمر خاصة اتجاه نظام التحفيز لتختمها وبصراحة بعدم رضاهم عنه.

الجدول رقم(12): يوضح علاقة رضى العمال بنظام التحفيز و رغبتهم بالمواصلة به.

		هل ترغب في المواصلة بالعمل بالمؤسسة				علاقة رضى العمال بنظام التحفيز ورغبتهم بالمواصلة به	
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	37	16,7%	7	83,3%	60	نعم	راضى عن نظام التحفيز بالمؤسسة؟
38,3%		20,7%		46,2%			
	59	39,7%	36	60,3%	23	لا	
61,7%		79,3%		53,8%			
100%	96	30,9%	67	69,1%	29	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 61.7% تمثل عدم رضا العمال بنظام التحفيز داخل المؤسسة وعدم رغبتهم في مواصلة العمل بالمؤسسة.

نرى أن النسب متباينة فهناك من وافق على النظام التحفيزي بالمؤسسة ويرغب في مواصلة العمل وهناك من أجاب عكس ذلك.

قد ينتج عن نظام التحفيز رضا ورغبة في مواصلة العمل داخل المؤسسة وبذلك ينعكس على مشاعر العمال بالارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود فعل ايجابية والتي تنشأ لدى الأفراد عند اشباع حاجات معينة كالترقية مثلا وهي نوع من التحفيز وقد تكون ردود الفعل السلبية من الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا، حيث اتضح من خلال البيانات وكما كان متوقعا أن أغلبية العمال غير راضيين عن نظام التحفيز بالمؤسسة، حيث أبدت أكبر نسبة من المبحوثين عن عدم رضاها بصفة مطلقة، والتي سببها

ذكرنا العديد منها والأخص التحفيز المادي مثل الترقية الذي لم يحظى بها العديد من العمال فهناك العديد من الأشياء ضمن التحفيز تعرف نقص في المؤسسة وهذا ما **يتذمر** منه العمال وهذا **مما يولد لديهم** عدم الرغبة في مواصلة العمل داخل المؤسسة، أما في المقابل فنجد الفئة التي وافقت على نظام التحفيز والرغبة في مواصلة العمل داخل المؤسسة لذلك فإن التحفيز يعطي أكله وثماره بالمؤسسة وتولد للعامل الطمأنينة التي من شأنها أن توقد فيه روح المبادرة ودافعية العمل بدون تحييز ولا محاباة ومحاولة انصاف العمال عندها فقط تكون البيئة ورضا العمال على نظام التحفيز، ولذا فإن الفئة الراضية عن نظام التحفيز ترغب في مواصلة العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح الحالة العائلية وعلاقته بالرغبة في تغيير العمل.

		إذا أتاحت لك فرصة في عمل مغاير، هل تقبل به؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	24	33,3%	8	66,7%	16	أعزب	الحالة العائلية
25,0%		24,2%		25,4%			
	67	31,3%	21	68,7%	46	متزوج	
69,8%		63,6%		73,0%			
	4	75,0%	3	25,0%	1	مطلق	
4,2%		9,1%		1,6%			
	1		1	-	-	ارمل	
1,0%		3,0%		-			
100%	96	%34,38	33	65,63%	63		

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 69.8% ممن أجابوا بـ"نعم" بنسبة 73% هم المتزوجون أما نسبة 25% تمثل العزاب أجابوا بإمكانية تغيير العمل إذا أتاحت الفرصة. يرجع حسب ذلك إلى الأجوبة في الاستمارة بالتخوف من تعرض المؤسسة للسرقة أو عدم القدرة على تحمل أعباء العمل، أما من أجابوا بـ "لا" فذلك يبين حب العمل والتمسك به وأنه ليست لديهم رغبة في تغيير العمل فهو ملائم لهم.

من خلال الجدول نرى أن أكبر النسب أجابوا بأنهم إذا أتاحت لهم فرصة في عمل مغاير يقبلون بها وذلك ممثل في كل من الأعزب والمتزوج لأن ذلك قد يكون مرتبطاً بالمؤسسة فقد تكون متعرضة للسرقة عبروا بذلك على عدم تحمل أعباء العمل وصعوبة المسؤولية وأن المؤسسة قد يكون لديها مشاكل داخلية ونقص في الترقية والراتب وأيضاً ضعف الراتب مقارنة بالجهد المبذول وهذا ما يسبب التخلي عن العمل إذا أتاحت فرصة لعمل آخر، أما في المقابل وعكس ذلك فإن كل من المطلق والأرمل أبدوا عدم رغبتهم في تغيير عملهم وذلك راجع إلى حب العمل ومساعدته لهم وليس لديهم نية في تغيير العمل وملائمة العمل في المؤسسة لهم.

الجدول رقم (14): يوضح المنصب المشغول و تأثير التحفيز على الكفاءة داخل المؤسسة.

		هل تلاحظ ان للتحفيز تأثير على الكفاءة داخل المؤسسة ؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	23	22,7%	6	77,3%	17	إطار	المنصب المشغول
22,9%		29,4%		21,5%			
	45	11,1%	5	88,9%	40	عون	
%46,9		29,4%		50,6%		تحكم	
	29	24,1%	7	75,9%	22	عون	
%30,2		41,2%		27,8%		تنفيذ	
100%	96	17,7%	18	82,3%	79	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 46.9% فئة عون تحكم موزعة على 50% أجابوا بـ"نعم" 29% أجابوا بـ"لا" أن للتحفيز تأثير على الكفاءة داخل المؤسسة، فيما ترجع 30.2% لفئة عون التنفيذ موزعة على 27% أجابوا بـ"نعم"، وأن أدنى نسبة 22.9% تمثل فئة الإطارات.

من خلال الجدول يتضح أن للتحفيز تأثير على الكفاءة داخل المؤسسة. لتحليل أكثر أهداف التحفيز واستطلاع آراء العمال حول مدى مساهمة عملية التحفيز في تحسين كفاءة العمال من عدمها فقد أدرجنا هذا الجدول يتضمن العلاقة بين مختلف فئات

العمال ورأيها في المساهمة التي قد يؤثر بها التحفيز في تحسين كفاءات العمال داخل المؤسسة.

فكانت نتيجة ذلك أن الأغلبية الساحقة من جميع العمال أكدت بالإجابة بنعم أنه فعال يساهم التحفيز في تحسين قدرات وكفاءة العمال وقد عادت النسب الأولى لعون تحكم الذين رأوا أن التحفيز يؤثر على كفاءة العمال وتليها فئة عون منفذ وبالتالي لتحفيزات تؤثر على الكفاءة داخل المؤسسة ومنه تحقيق الجودة في سوق العمل.

الجدول رقم (15): يوضح المستوى التعليمي * النظام التحفيزي هو السبب الحقيقي للجودة

المجموع		هل ترى ان النظام التحفيزي هو السبب الحقيقي للجودة					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	1	-	0		1	أمي	المستوى التعليمي
1,0%		-		1,1%			
	1		1	-	-	إبتدائي	
1,0%		12,5%		-			
	8	25,0%	2	75,0%	6	متوسط	
8,3%		25,0%		6,8%			
	47	4,3%	2	95,7%	45	ثانوي	
49,0%		25,0%		51,1%			
	39	7,7%	3	92,3%	36	جامعي	
40,6%		37,5%		40,9%			
	96	8,3%	8	91,7%	88	المجموع	
100%		100%		100%			

يبين لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 49% تمثل المستوى الثانوي موزعة على 51% أجابوا بـ"نعم" أي أن النظام التحفيزي هو السبب الحقيقي للجودة و25% أجابوا بـ"لا"، أما نسبة 40.6% هي المستوى الجامعي مدعومة بـ 40.09% أجابوا بنعم ومن خلال تحليل الجدول يتبين لنا بأن النظام التحفيزي هو السبب الحقيقي للجودة بسبب نجاح المؤسسة ويرجع إلى النظام التحفيزي الفعال.

ان الوصول للجودة يتطلب أسس قوية وفعالة في أي مؤسسة اقتصادية فنجاح المؤسسة مرتبط أساسا بتحقيق الجودة كونها تحقق أرباحا و تنتج متنافسين في سوق العمل وهذا ما نربطه بالنظام التحفيزي الذي تضعه كل شركة من أجل جذب أكبر عدد من الموارد البشرية

ذات الخبرة والكفاءة العالية والجودة لذا فالمستوى التعليمي للفرد يحدد ما ان كان للنظام التحفيزي هو السبب الحقيقي للجودة ومن خلال الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة تعود للمستوى التعليمي الثانوي حيث صرحت هذه الفئة أن النظام التحفيزي هو السبب الحقيقي للجودة، وتليها نسبة مستوى التعليمي الجامعي حيث وافقتهم نفس الرأي فالنظام التحفيزي حسبهم يزيد من معنويات العامل ليجتهد أكثر وتزيد من مثابرتة لعمله ورفع الثقة في نفس العامل فتكسبه مهارة عالية لتحقيق الجودة الانتاجية.

الجدول رقم (16): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة* زيادة ساعات خارج ساعات العمل

		هل هناك زيادة في الساعات خارج ساعات العمل؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	31	38,7%	12	61,3%	19	اقل من 05 سنوات	الاقدمية داخل المؤسسة
32,3%		24,5%		40,4%			
	42	69,0%	29	31,0%	13	من 06 الى 10 سنوات	
43,8%		59,2%		27,7%			
	23	34,8%	08	65,2%	15	أكثر من 10 سنوات	
24,0%		16,3%		31,9%			
100%	96	51,0%	49	49,0	47	المجموع	

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 43.8% يمثل من 6 إلى 10 سنوات موزعة على 27.7% الذين أجابوا بـ"نعم" وقدرت نسبة 59.2% للذين أجابوا بـ"لا"، وتعود نسبة 24% للذين يمثلون أكثر 10 سنوات عمل داخل المؤسسة موزعة إلى 31.9% أجابوا بـ"نعم"، 16.3% أجابوا بـ"لا".

ويتضح لنا من خلال هذا أن أغلبية العمال لا يزاولون ساعات عمل إضافية وفي المقابل هناك زيادة خارج ساعات العمل وهذا راجع إلى عدم الاكتفاء الذاتي للأسرة.

ان مهمة ادارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها لا تقتصر فقط على التخطيط احتياجات العمالة وبحاجة العامل للجانب المادي للصعوبات المادية التي يتلقونها كما بينته النتائج

السابقة وكذلك لطبيعة العمل في المؤسسة وهي مطلوبة بكثرة في الوسط الاجتماعي، وقد أجرينا استفسار من العمال ان كانوا يقومون بزيادة ساعات عمل اضافية خارج ساعات العمل فكانت اجابة المبحوثين ذوي الأقدمية داخل المؤسسة من 06 الى 10 سنوات أجابوا بعدم وجود ساعات خارج ساعات العمل، وأن ساعات العمل المزاوله كافية، أما في المقابل نجد فئة الأقل من 5 سنوات والأكثر من 10 سنوات أبدوا نيتهم في زيادة ساعات خارج ساعات العمل وذلك أن ساعات العمل غير كافية خاصة من ناحية الدخل الاقتصادي للفرد وقد يرجع ذلك الى عدد أفراد الأسرة الراتب لا يكفي لسد كل متطلبات وحاجيات الأسرة.

الجدول رقم (17): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة * العادلة في نظام التحفيز.

		هل ترى ان المؤسسة عادلة في نظام التحفيز؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	31	58,1%	18	41,9%	13	اقل من 05 سنوات	الاقدمية داخل المؤسسة
32,6%		29,0%		39,4%			
	42	57,1%	24	42,9%	18	من 06 الى 10 سنوات	
44,2%		38,7%		54,5%			
	23	90,9%	20	9,1%	2	أكثر من 10 سنوات	
23,9%		32,3%		6,1%			
100%	96	65,3%	62	34,7%	34	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 44.2 % كانت للأقدمية من 6 إلى 10 سنوات عمل موزعة إلى 54.5% أجابوا بـ"نعم" أن المؤسسة عادلة نظام التحفيز تليها نسبة 32% أقل من 5 سنوات موزعة 39.4% أجابوا بـ"نعم" 29% أجابوا بـ"لا". يتبين لنا هذا أن أغلب العمال داخل المؤسسة يرون أنها عادلة في نظام التحفيز وهذا ما يؤثر بالإيجاب على النظام الاقتصادي للمؤسسة.

ان المؤسسة لها مخطط استراتيجي لتسييرها وخاصة المؤسسات الاقتصادية لأن كلما سيرت المؤسسة شؤونها زاد من اقتصادها وارتفع رأس مالها واصبح لها منافسين اقتصاديين في

سوق العمل ومن بين المخططات التي تضعها المؤسسة الاقتصادية النظام التحفيزي للعمال فالعامل كلما زاد تحفيزه كلما ارتفعت مردودية العمل ،ومن خلال الجدول نرى بأن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة عادلة في نظام التحفيز ومثلت هذه فئة من 6 الى 10 سنوات وتليها أقل من 5 سنوات أما بالمقابل نجد فئة الأقدمية داخل المؤسسة أكثر من 10 سنوات ترى عكس ذلك أن المؤسسة ليست عادلة في نظام التحفيز وقد يرجع ذلك الى الحالات التالية: نقص الترقية بحكم عدد سنوات العمل لهذه الفئة المحسوبة ويرون أن هناك عمل أكثر من التحفيز وهذا ما يعكس عدالة نظام التحفيز ونقص العلاوات يؤثر ذلك على المؤسسة الغير عادلة في نظام التحفيز.

الجدول رقم (18): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة وعلاقتها بالرضى بالعمل في المؤسسة

		هل أنت راض بالعمل في المؤسسة ؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	31	32,3%	10	67,7%	21	اقل من 05 سنوات	الاقدمية داخل المؤسسة
32,6%		26,3%		36,8%			
	42	28,6%	12	71,4%	30	من 06 الى 10 سنوات	
44,2%		31,6%		52,6%			
	23	72,7%	16	27,3%	07	أكثر من 10 سنوات	
23,9%		42,1%		10,5%			
100%	96	40,0%	38	60,0%	58	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 44.2% تمثل من 6 إلى 10 سنوات موزعة إلى 52.6% أجابوا برضا عن العمل في المؤسسة تليها نسبة 32.6% تمثل أقل من 5 سنوات موزعة إلى 36.8% أجابوا بـ"نعم" و 26.3% أجابوا بـ"لا".
يوضح لنا هذا أن أغلبية العمال راضين عن العمل في المؤسسة وذلك راجع إلى الامتيازات التي تقدمها المؤسسة.

ومن التحليل السوسيولوجي نجد الأقدمية داخل المؤسسة وعلاقتها بالرضا عن العمل فيها وبه تكون نتيجة هذا الجدول أن وبالرغم من التحفظات التي أبدتها العمال عن عملية التوظيفية إلا أنهم في الأخير وبنسب متفاوتة بالنسبة للأقدمية العمال إلا أنهم كانوا راضين عن الطريقة المستعملة في العملية التوظيفية.

- نتائج الفرضية الأولى: للتحفيز دور في استقرار العمالة وتحقيق الجودة

1- إن تفاعل العمال مع سياسة التحفيز محدود إلى درجة ما خاصة من قبل العمال الأكثر تجربة وأسبقية في العمل الذين أكدوا عدم فعالية وكفايته، إلا ان مقابل ذلك وخاصة الذين ليست لديهم تجربة عمل كبيرة فقد قامت في النسبة، ومنه نقول بالرغم من اعتماد المؤسسة على نظام تحفيز ولكنه ليس فعالا وكافيا إلى حد اعجاب العمال ونيل رضاهم، ووجب على المؤسسة تفعيله أكثر حتى تتال به رضا الأغلبية الساحقة من العمال وال1ي ينعكس لا محال على المؤسسة ككل خاصة في تحقيق الجودة.

2- لقد كان خيار التحفيز المادي والمعنوي خير انواع التحيز لدى العمال حيث أن الحوافز المادية مهمة إلى أنها لا تكي وحدها فالحوافز المعنوية مكملتها.

3- إن أغلبية العمال لم يبدو رضاهم عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة، خاصة الفئات العمالية الأقدمية في المؤسسة حيث أبدت العديد من الانتقادات والتذمر اتجاه نظام التحفيز لتعلنها وبصراحة عدم رضاها عنه.

4- إن أغلبية العمال أقروا بأن إذا أتاحت لهم الفرصة بعمل مغاير سينتقلون وهم فئة العزاب وذلك كونهم لديهم مسؤوليات في المستقبل بتكوين بيت وأسرة وغيرها وذلك فالراتب غير كافي لكل هذه المصاريف أما المتزوجون فليدهم نس الرأي وهذا لأن الأسرة تحتاج مصاريف كافية وراتب شهري مرتفع أما المطلق والأرمل فيرون عكس ذلك.

5- إن أغلبية العمال وخاصة ذوي التجربة والأقدمية المحدودة لم يتلقوا التحفيز الكافي بالمؤسسة، رغم أن التحفيز هو تنظيم تسير عليه المؤسسة وكلما كان التحفيز أنتج عنه مردودية إنتاجية وتحقيق الجودة.

العديد من العمال يريدون أن يغيرو المؤسسة ان سنحت لهم الفرصة كرد فعل عن عدم رضاهم من ظروف العمل.

7- تحليل بيانات الفرضية الثانية: للتكوين دور في إستقرار العمالة وتحقيق الجودة.
الجدول رقم (19): يوضح المستوى التعليمي وعلاقته بالتكوين قبل التوظيف.

المجموع		هل تلقيت تكوين قبل التوظيف؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	1	-	00		01	أمي	المستوى التعليمي
1,1%		-		1,6%			
	1		01	-	-	إبتدائي	
1,1%		3,0%		-			
	8	25,0%	02	75,0%	08	متوسط	
8,5%		6,1%		9,8%			
	47	32,6%	15	67,4%	27	ثانوي	
49,0%		45,5%		50,8%			
	39	39,5%	15	60,5%	26	جامعي	
40,6%		45,5%		37,7%			
100%	96	35,1%	33	64,9%	63	المجموع	

يوضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 50.08% أجابوا بنعم تمثل المستوى الثانوي موزعة إلى 45% إجابة ب"لا" أنهم تلقوا تكوين قبل التوظيف 28,12% أجابوا ب"نعم" أما بالنسبة لـ 37% ممن أجابوا ب"نعم" تمثل المستوى الجامعي.

يرجع ذلك إلى أن المؤسسة لها تكوين خاص قبل التوظيف وذلك من أجل إنجاح المؤسسة وتحقيق الجودة.

ومنه من بين المهام المنوطة بإدارة الموارد البشرية هي تنمية قدرات أفرادها لكي يتفاعلوا ويندمجوا في مختلف أجزاء ومراحل العمل ومن بين الوسائل المسخرة لذلك هو التكوين سواء كان تكويننا قبليا أو بعديا حيث يبين الجدول أعلاه أن أغلبية العمال لدينا تكويننا قبليا أي قبل التحاقهم بالمؤسسة حيث مثلت أعلى نسبة تعود للتعليم الثانوي وبيعة هذا التكوين إما أن يكون في مراكز التكوين المهني أو في المؤسسات التعليمية خاصة التعليم التقني الذي لديه تكوين في مجال عمل المؤسسة لأنها تشترط أفراد ذات مستوى تعليم عالي.

الجدول رقم (20): يوضح الاقدمية داخل بالمؤسسة* تلقي تكوين بعد التحاقك بالمؤسسة

		هل تلقيت تكوين بعد التحاقك بالمؤسسة؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	31	16,1%	05	83,9%	26	اقل من 05 سنوات	الاقدمية داخل المؤسسة
33%		21,7%		36,6%			
	42	26,8%	11	73,2%	31	من 06 الى 10 سنوات	
%43,75		47,8%		42,3%			
	23	31,8%	07	68,2%	16	أكثر من 10 سنوات	
%23,4		30,4%		21,1%			
100%	96	24,5%	24	75,5%	72	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 43.75% تمثل من 6 إلى 10 سنوات تمثل 42% أجابوا بـ"نعم" و 47% أجابوا بـ"لا"، أما 23.4% تمثل أكثر من 10 سنوات 21.1% منهم أجابوا بـ"نعم" و 30% أجابوا بـ"لا" لعدم تلقيهم تكوين بعد إلتحاقهم بالمؤسسة وهذا راجع أن المؤسسة تكتفي بالمؤسسة قبل الإلتحاق بها، أما بعد الإلتحاق بها فتصبح خبرة داخل المؤسسة.

ومن التحليل السوسيلوجي نلاحظ أن التكوين البعدي بالمؤسسة يكون نتيجة لعدد من العوامل من بينها حسب ما صرح به المسؤولين نتيجة لتطوير أساليب العمل كافتناء آليات جديدة أو اعتماد تقنيات عمل جديدة وبالتالي تتكون المؤسسة مجبرة بتكوين أفرادها عبر مختلف المدارس المتواجدة في كل من عين مليلة المدرسة التقنية البلدية المخصصة في تكوين وتدريب مختلف فئات ذات الطابع التقني والميداني من المتخصصين في الكهرباء والمتخصصين في الغاز والكهرباء.

الجدول رقم (21): يوضح الأقدمية داخل بالمؤسسة و علاقته بعدد مرات تلقي التكوين.

		كم مرة تلقيت التكوين ؟							
		أكثر من مرتين		مرتين		مرة واحدة			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	31	3,4%	1	37,9%	12	58,6%	18	أقل من 05 سنوات	الأقدمية داخل المؤسسة
329%		7,7%		37,9%		41,5%			
	42	34,3%	14	25,7%	13	40,0%	15	من 06 لى 10 سنوات	
44,2%		92,3%		31,0%		34,1%			
	23	-	-	47,4%	10	52,6%	15	أكثر من 10 سنوات	
23,9%		-		31,0%		24,4%			
100%	96	15,7%	13	34,9%	35	49,4%	48	المجموع	

الجدول يوضح أن نسبة 44% تمثل من 6 إلى 10 سنوات أقدمية داخل المؤسسة موزعة على 92.3% تلقوا تكوين أكثر من مرتين فيما ترجع نسبة 23.9% أكثر من 10 سنوات 31% تلقوا التكوين مرتين.

ويوضح هذا التحليل أن المؤسسة تشترط تكوين للعمال قبل الالتحاق بها وذلك لضمان نجاحها وكفاءتها للوصول إلى الجودة.

ومن التحليل السوسولوجي نرى أن النسبة العليا تعود الى الاقدمية داخل المؤسسة وعلاقتها بعدد مرات تكفي التكوين الى الذين أجابوا أن عدد مرات التكوين أكثر أن أعلى نسبة تعود الى المال ذوي الاقدمية من 6 الى 10 سنوات الذين أجابوا بتلقي التكوين أكثر من مرتين وهذا لأن مجال العمل في المؤسسة يتطلب معرفة واسعة وشاملة في مجال التكنولوجيا تليها فئة أقل 5 سنوات أجابوا أن التكوين يكون مرة واحدة يكفي وذلك ان هذه الفئة تمتاز بخبراتها في مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل أما النسبة الأقل فترجع الى فئة أكثر من 10 سنوات تختار مدة التكوين مرتين وذلك راجع للخبرة والأقدمية في المؤسسة الا أن المجال العلمي الواسع ويجب التطلع على كل ما يحتويه.

الجدول رقم (22): يوضح المنصب المشغول وعلاقته مدة التكوين

		هل كانت مدة التكوين؟					
		غير كافية		كافية			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	22	52,4%	11	47,6%	11	إطار	المنصب المشغول
25,3%		29,7%		21,7%			
	45	38,1%	16	61,9%	26	عون تحكم	
46,8%		43,2%		56,5%			
	29	50,0%	10	50,0%	10	عون تنفيذ	
%24,1		27,0%		21,7%			
100%	96	44,6%	37	55,4%	46	المجموع	

جدول يوضح أن نسبة 46.8% تمثل من عون تحكم موزعة على 56% أجابوا بأن مدة التكوين كافية 43% غير كافية، 24% عون تنفيذ موزعة إلى 27% مدة تكوين غير كافية و 21.7% مدة التكوين كافية.

يوضح هذا ان للعمال يرون أن كلما زادت مدة التكوين قبل الإلتحاق بالمؤسسة زادت الخبرة في مجال العمل الإقتصادي.

وذلك للوصول إلى نجاح المؤسسة على المستوى الوطني والتنافس مع باقي المؤسسات الأخرى.

ومن التحليل السوسيولوجي ترجع أعلى نسبة ال عون تحكم حيث أجابوا أن مدة التكوين كافية للعمل داخل المؤسسة فهي الفئة و من خلال النزول الى الميدان تكتسب خبرة كافية للعمل.

أما النسبة لفئة الاطارات فيرون مدة التكوين غير كافية لأن التدريب مفيد والعامل في حاجة دائمة لصقل المواهب والتعرف الجديد ويتطلع للأفضل و ان طبيعة عمل المؤسسة يحتاج الى التكوين فالاطار يقوم بتسيير المؤسسة والمسؤولية الكبرى تقع على عاتقه لذا يرى أن مدة التكوين تكون أطول مقارنة بالمستويات الأخرى، وهذا ما أكده عون التنفيذ حيث يؤكد بأن مدة التكوين تكون أطول حيث و أن هذه الفئة بوسعها أن تستفيد من التدريب خاصة

وإنما المعنية مباشرة بالعمل داخل المؤسسة بإمكان التدريب ان يثري ثقافتهم العملية و يقيهم من حوادث أو اصابات محتملة.

الجدول رقم (23): يوضح المنصب المشغول وعلاقته بطبيعة التكوين و ما يتناسب مع العمل

		هل التكوين يتناسب مع طبيعة العمل؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	22	28,6%	06	71,4%	16	إطار	المنصب المشغول
22,3%		37,5%		22,4%			
	45	9,5%	04	90,5%	41	عون تحكم	
43,7%		25,0%		56,7%			
	29	30,0%	12	70,0%	17	عون تنفيذ	
30,2%		37,5%		20,9%			
100%	96	19,3%	22	80,7%	74	المجموع	

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 43.7% يتوزع إلى 42.7% أجابوا بـ "نعم" التكوين يتناسب مع طبيعة العمل 25% أجابوا بـ "لا"، أما نسبة 30.2 % فتمثل عون تنفيذ ، حيث تتوزع على 37.5 أجابو بلا ، و 20.9% أجابوا بنعم ،أما نسبة 22% التي تمثل الإطارات 22.4% منهم أجابوا بـ "نعم".

يمثل هذا أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص تستبعه لتسيير شؤونها ولذا فيتوجب أن يكون التكوين يتناسب وطبيعة العمل داخل المؤسسة.

ان التكوين الفعال والجيد للرفع من مستوى مهارات العمال وصقلها لتنفيذ ما يعتمد عليه لأداء الوظائف وللتأقلم مع محيط العمل أو مع التقنيات والآليات المستحدثة أو المستقدمة وكذلك لرفع مردودية المؤسسة، فالتكوين يحتل مكانة مهمة في مسار ادارة الموارد البشرية وبذلك الجودة ، اذ يعتبر الوسيلة الوحيدة التي يتم من خلالها اكساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، ومنه فإن أغلبية العمال قد تلقوا تكوين قبل التحاقهم بالمؤسسة فقد عادت النسبة الأولى الى عون تحكم ومرجع ذلك أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة في تسيير أغلب شؤونها.

الجدول رقم (24): يوضح المستوى التعليمي وعلاقة التكوين بتحسين الكفاءات و تحقيق الجودة.

المجموع		هل للتكوين علاقة في تحسين الكفاءات و تحقيق الجودة؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	1	-	-		01	المستوى التعليمي	أمي
1,1%		-		1,3%			إبتدائي
	1	7,7%	01	-	-		متوسط
1,1%		25,0%		75,0%			ثانوي
	8	15,4%	02	7,5%	06		
8,6%		8,9%		91,1%			جامعي
	47	30,8%	05	51,3%	42		
100%		15,8%		84,2%			المجموع
48,4%	39	46,2%	7	40,0%	32		
		14,0%		86,0%			
100%	96		15		81		

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 48% تمثل المستوى الثانوي موزعة إلى 54% أجابوا بـ "نعم" أن للتكوين علاقة بتحسين الكفاءة وتحقيق الجودة قبلها نسبة 40% تمثل المستوى التعليمي الجامعي 40% أجابوا بـ "نعم".

وهذا ما يعكس أن هناك علاقة للتكوين في تحسين الكفاءة وتحقيق الجودة وبالتالي يساعد المؤسسة على جذب أكبر عدد من رؤوس الأموال والأسهم والصفقات والمشاريع الكبرى. إن تحقيق أهداف المؤسسة يكون بحسن استغلال الطاقة الانتاجية المتوفرة لديها وزيادة الأرباح وتحسين نوعية وكمية الانتاج والتي ترتبط بشكل مباشر بعناصر الانتاجية، إذ أنها نتيجة تفاعل كل من الكفاءة و الفاعلية باستعمال أقل للموارد البشرية المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، ومن بين العناصر الهامة المسؤولة عن انتاجية المؤسسة هو التكوين وحتى نحيط أكثر بالأبعاد والاهداف المرتبطة بالتدريب خاصة منها زيادة انتاجية ومردودية العامل أدرجنا هذا الجدول خلال التحقيق ان كان هناك تفعيل ميداني للتكوين وذلك من خلال محاكاة العمال بمختلف مستوياتهم الدراسية، باعتبار التكوين أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق نوع التلاؤم بين متطلبات الوظائف، فالتكوين يهدف بصورة أساسية اكساب الفرد معارف جديدة تزيد من كفاءتهم وبالتالي تزيد من

مردوديتهم، ومنه نجد أن مستوى التعليم الثانوي أجابوا بأن للتكوين علاقة في تحسين الكفاءات وتحقيق الجودة، وهذا ما أكده العمال ذوي المستوى الجامعي فالملاحظ ان أن مختلف فئات العمال وبمختلف مستوياتهم قد أقرروا أن للتكوين فائدة وأفضلية على العمال في تزويدهم بمختلف المقومات.

الجدول رقم (25): يوضح المنصب المشغول و علاقته الفئة الأوج للتكوين.

		في رايبك من الأوج للتكوين ؟							
		اكثر من مرتين		مرتين		مرة واحدة			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
22.9%	22	24,3%	02	21,6%	02	54,1%	18	إطار	المنصب المشغول
46.8%	45	21,1%	02	63,2%	36	15,8%	7	عون تحكم	
30,2%	29	33,3%	09	41,7%	10	25,0%	10	عون تنفيذ	
100,0%	96	26,1%	13	45,1%	48	28,9%	35		

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 46.8% هم عون تحكم موزعة الى 63.2% من أجابوا الأوج للتكوين مرتين ، و 21.1% أكثر من مرتين فيما تمثل نسبة 30.2% عامل تنفيذ موزعة 41.7% أجابوا بمرتين و 33% أكثر من مرتين ، أما النسبة المتبقية مثلت فئة الاطار بنسبة 22.9% موزعة الى 54% مرة واحدة و 24% أكثر من مرتين . يتضح من التحليل أن لكل فئة تكوين خاص بها يتحتم على العامل إجراءه. حيث أجمع فيه الاطارات أن مدة التكوين مرة واحدة كافية وهم ليسوا بالأوج للتكوين كغيرهم من الفئات، واختيارهم مبرر بأن الشريحة الأكثر دراية بشؤون العمل. ان فئة عون التحكم يختارون مدة التكوين أكثر من مرة واحدة لأن برأيهم الدور والمسؤولية على عاتقهم في مباشرة العمل الميداني وبالتالي أنصفهم التحقيق في أولويتهم في عملية التدريب. أما من الجهة الأخرى التي تمثل عون تنفيذ يرون أنهم الفئة الأوج للتكوين مثلهم مثل عون تحكم وهذا أجمع عليه الفئتين.

ومنه فإن أغلبية العمال ترى فائدة قصوى للتدريب، وترى أن جميع فئات العمال معنية به وبحاجة ماسة اليه فالتكوين يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة ومنه لتحقيق مبعى الجودة.

الجدول رقم (26): يوضح المستوى التعليمي وعلاقة التكوين دور في انتاجية و مردودية المؤسسة.

المجموع		هل ترى للتكوين دور في انتاجية و مردودية المؤسسة؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	1	-	-		01	أمي	المستوى التعليمي
1,1%		-		1,1%			
	1	-	-	100%	01	إبتدائي	
1,1%		-		1,1%			
	8	37,5%	03	62,5%	05	متوسط	
8,5%				42,9%			
	47	4,3%	02	95,7%	45	ثانوي	
48,9%				28,6%			
	39	5,3%	02	94,7%	37	جامعي	
40,4%				28,6%			
100%	96	7,4%	07	92,6%	89	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 48% تمثل نسبة التعليم الثانوي 50% أجابوا بـ "نعم" أن للتكوين دور في انتاجية ومردودية المؤسسة، 40% تمثل المستوى الجامعي 41% أجابوا بـ "نعم" و 28% أجابوا بـ "لا".

فالجدول يوضح أن الإجابات المبحوثين تؤكد أن للتكوين دور أساسي وهام في انتاجية ومردودية المؤسسة.

من التحليل السوسولوجي توصلنا الى أن تحقيق أهداف يكون بحسن استغلال الطاقة الانتاجية المتوفرة لديهم وزيادة الارباح وتحسين نوعية وكمية الانتاج والتي ترتبط بشكل مباشر بعناصر الانتاجية، اذ أنها نتيجة تفاعل كل من الكفاءة والفعالية باستعمال أقل الموارد البشرية المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من تقبل المؤسسة ومن العناصر الهامة المسؤولة عن انتاجية المؤسسة هو التدريب خاصة منها زيادة انتاجه ومردودية

العامل، حيث أدرجنا هذا الجدول من خلال التحقيق أنه كان هناك تفعيل ميداني للتكوين وذلك من خلال محاكاة العمال بمختلف مستوياتهم الدراسية باعتبار أن التكوين أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق نوع من التلاؤم بين متطلبات الوظائف خاصة المستجدة منها والتي تستدعي تقنيات أو آليات جديدة، وقدرات ومهارات العمال قصد زيادة الانتاجية ومردودية المؤسسة في سوق العمل.

الجدول رقم (27): يوضح مدة التكوين و دورها في التقليل من الحوادث المهنية

		هل ترى ان للتكوين دور في التقليل من الحوادث المهنية؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	52	2,2%	04	97,8%	48	كافية	هل كانت مدة التكوين كافية
54%		16,7%		58,4%			
	44	13,5%	09	86,5%	35	غير كافية	
45,6%		83,3%		41,6%			
100%	96	7,2%	13	92,8%	83	المجموع	

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 54% تمثل مدة التكوين كافية موزعة إلى 58% أجابوا بـ "نعم" و 16% بـ "لا".

يتضح لنا أيضا أن التكوين يساهم في التقليل من الحوادث المهنية وكلما زادت مدة التكوين زادت الخبرة في العمل والالتقان وهذا يساهم نجاعة وحنكة العمل واستقرارهم.

ان الحوادث المهنية مكلفة ومقلقة جدا حيث تؤدي الى خسارة في الانتاج، كما أنها السبب المباشر للإصابات، لذلك فإن مسؤولية المؤسسة لمنع وقوع الحوادث تستهدف تحقيق الحماية المباشرة لكل عمالها وتسخير كافة الامكانيات لمنع حدوث ذلك.

لهذا فإن من الضروري تطبيق الاجراءات الوقائية للتقليل من الإصابات وتجنب حدوثها ومن بين الاجراءات الاحترازية والوقائية نجد التكوين، ومن خلال المبحثين مدة التكوين اذا كانت كافية تحد من حوادث العمل، وخاصة أننا نتعامل مع طبيعة عمل تتنابها خطورة عالية والمتمثلة في الكهرباء والغاز إذ أن الخطأ غير مسموح، لذا فإن غالبية العمال أكدوا على التكوين أثر واضح في التقليل من الحوادث المهنية بل أكثر من ذلك فيما قاله بعض العمال

أن قلة حوادث المهنية تعود الى تفعيل عملية التكوين، لذا من الضروري توعية العاملين بالمخاطر المهنية وكيفية الحد منها ومن أضرارها عن طريق الندوات والملصقات والدورات التدريبية.

الجدول رقم (28): يوضح التكوين قبل التوظيف وعلاقته بالتعرض لحوادث العمل

		هل سبق و ان تعرضت لحدث عمل؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	62	77,0%	47	23,0%	15	نعم	هل تلقيت تكويناً لك قبل التوظيف؟
64,6%		70,1%		53,8%			
	34	62,5%	20	37,5%	14	لا	
35,4%		29,9%		46,2%			
100%	96	72,0%	67	28,0%	29	المجموع	

يتضح من خلال الجدول نسبة 64% تمثل تلقي تكوين قبل التوظيف موزعة على 70% لم يسبق لهم التعرض لحدث عمل. أما نسبة 35% موزعة على 46.2% أجابوا بنعم و 29.9% أجابوا بلا.

يبين هذا أن التكوين قبل التوظيف يقلل من حوادث العمل ويؤدي إلى نجاح المؤسسة وبالتالي يساعد على جذب أكبر عدد من الموارد البشرية وذوي الخبرة والكفاءة. ولذا فإنه كلما كان هناك تكوين قبل التوظيف قل ذلك من الحوادث المهنية.

الجدول رقم (29): يوضح الأقدمية داخل بالمؤسسة وعلاقته بالرضا عن السياسة التكوينية داخل المؤسسة.

		هل انت راضي عن السياسة التكوينية داخل المؤسسة ؟					
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
	32	58,1%	18	41,9%	13	اقل من 05 سنوات	الأقدمية داخل المؤسسة
33,0%		35,3%		30,2%			
	42	46,3%	19	53,7%	23	من 06 الى 10 سنوات	
43,6%		37,3%		51,2%			
	22	63,6%	14	36,4%	09	أكثر من 10 سنوات	
23,4%		27,5%		18,6%			
	96	54,3%	22	45,7%	44	المجموع	
100%							

من خلال الجدول يتبين نسبة 43% تمثل الأقدمية داخل المؤسسة من 06 إلى 10 سنوات موزعة إلى 51% كانت إجابة بـ "نعم" العامل راضي عن السياسة التكوينية داخل المؤسسة و37% إجابة بـ "لا" تليها نسبة 23% تمثل أكثر من 10 سنوات موزعة 18% بـ "نعم". يتضح من خلال تحليل الجدول أن السياسة التكوينية للمؤسسة تعطي كفاءة مهنية للعامل وتعمل على إستقراره وزيادة الجودة.

بعد تعريجنا على العديد من المتغيرات التي تحيط بعملية التدريب وصل بنا المطاف أن نقيس مدى رضا العمال عن التكوين المتبع في المؤسسة نظرا لما لديهم من خبرة وتجربة وما نلاحظه من خلال الجدول أن أكبر نسبة تعود إلى أن العمال قد أبدوا رضاهم عن التدريب الذي تتبعه المؤسسة وهذا ما نراه بالنسبة للعمال الأقدمية داخل المؤسسة من 6 إلى 10 سنوات.

أما بالنسبة لأقل من 5 سنوات فيعبرون عن عدم رضاهم عن سياسة التكوين وذلك راجع إلى عدم الكفاية من الدورات التكوينية لأنهم في حاجة لذلك بحكم نقص الخبرة التي يكتسبونها وفي المقابل يوجد العمال الأكثر أقدمية وهم أكثر من 10 سنوات فهذه الفئة لم تبد رضاها اتجاه التكوين المتبع بالمؤسسة وذلك ما تناسب ونتائج الجدول الذي أكد نوع من النفور الذي انتاب أكثر العمال تجربة اتجاه التكوين.

ومن خلال نتائج العديد من الجداول السابقة التي أكدت ايجابيات الخدمات التي يقدمها التدريب منها الفوائد المترتبة عن التدريب، التناسب مع طبيعة العمل وبرامج التكوين، دور التكوين في تحسين الكفاءات، وتماشي التكوين والتكنولوجيا المعاصرة، ودور التكوين كما أورده العمال من ملاحظات وانتقادات اتجه التدريب المعتمد من قبل المؤسسة، إلا أنهم أبدوا في الأخير رضاهم عنه بما في ذلك العمال الذين لديهم تجربة وأقدمية كبيرة في العمل.

نتائج الفرضية الثانية: للتكوين دور في استقرار العمالة وتحقيق الجودة.

1- إن أغلبية العمال لديهم تكوين قريبا أي قبل الإلتحاق بالمؤسسة، فالتكوين قبل التوظيف يتطلب مراكز خاصة ومستويات تعليمية محددة حيث أن المؤسسة تتكفل بالتكوين والتدريب بعد عملية التوظيف بفضل إجراءات تنظيمية على مستوى المؤسسة التي تراعي هذا الجانب بفضل التدريب بالوسائل الخاصة M.P.U أو بالتكوين والتدريب بمركزي البلدية وعين مليلة والذي يكون بسبب اقتناء آليات وتقنيات جديدة.

2- تعتمد المؤسسة الاقتصادية على تدريب عمالها مباشرة بعد التوظيف ولكل السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة التي تسهر على تلقين عمالها الأساليب وكيفية العمل وخاصة مع التغيرات التكنولوجية التي تستدعي تفعيلها في أرضية الواقع لمواكبة أي تطور.

3- بالرغم من النقص المسجل في المؤسسة بعد فترات التكوين، وعلى الرغم من الاختلافات المسجلة بين مختلف مستويات العمال، إلا أن النتيجة والإجماع كان واحد هو أن المدة الزمنية المبرمجة للتكوين كافي للإحاطة بالبرامج المسطرة للتكوين.

إن مختل الفئات السوسيو مهنية قد أجمعت على أن التكوين يعمل على تحسين كفاءات وقدرات العمال، وخاصة إذا كان هناك موضوع العمل الخطير والذي يتميز به القطاع وهذا ما رأيناه من خلال تصريح المبحوثين.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية:

يمكن القول أن الفرضية الرئيسية صادقة ، و بالتالي استقرارا العمالة يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال اتباعها لمجموعة من الخطوات في تحديد احتياجاتها من نجاح المؤسسة و تحقيق الجودة من خلال مجموعة من التحفيزات و الخطوات الرئيسية بالإضافة الى انها تساهم في تحقيق النسب التنافسية ، و تحسين الكفاءة الانتاجية للمؤسسة و تساهم في الرفع من سمعتها في السوق و تحقيق الرضا لزملائها .

الاستنتاج العام:

-لقد بدأت دراستنا من محاولة فهم وتحليل واقع استقرار العمالة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الكبيرة والمعقدة الذي تفرزه العديد من الأنساق المتفاعلة فيما بينها، ونجد في الأول تأثير العمالة على المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي حيث حاولت الدراسة أن تحلل النمط الاستراتيجي المعتمد من قبل المؤسسة الجزائرية في إدارة مواردها البشرية، ومنه فالمؤسسة الاقتصادية تعتمد على المسابقة في عملية التوظيف، وقد سجلت الدراسة الاحتكام لمعيار الموضوعية والشفافية وموضوعية أثناء اختبار التوظيف.

-ومن جهة أخرى توصلت الدراسة إلى أن أغلب العمال لديها تكويننا قريبا قبل الالتحاق بالمؤسسة، وتعتمد أيضا على تكوين عمالها مباشرة بعد التوظيف.

وبالرغم من النقص المسجل في المؤسسة بعد فترات التدريب وعلى رغم من الاختلافات المسجلة بين مختلف مستويات العمال، إلا أن النتيجة والاجماع كان واحد أن المدة الزمنية للتكوين كافية.

-وللتكوين أثر في التقليل من الحوادث المهنية، كما سجلت الدراسة تفاعل إيجابي واستحسان لأغلبية العمال ونظرتهم لنوعية البرامج المعتمدة في عملية التكوين.

-إن تفاعل العمال مع سياسة التحفيز محدود إلى درجة ما، ووجب عليها تفعيله أكثر حتى تتال به رضا الأغلبية الساحقة من العمال والذي يعكس على المؤسسة ككل وخاصة في

تحقيق الجودة، وقد كان لخيار التحفيز المادي والمعنوي معاً. و عبر العديد من عدم رضاهم
بالتحفيز داخل المؤسسة وصرح العديد من العمال بمغادرة المؤسسة، إن سمحت الفرصة كرد
فعل عن عدم رضاهم.



خاتمة:

ومنه نخلص الى أن توفير الموارد البشرية اللازمة التي تكتسب الخبرة والكفاءة والمهارة الميدانية لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة ذو أهمية كبيرة لنجاح فعالية المؤسسة اذ أن هذه العملية تساهم في تحسين الكفاءة الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية وتدعيم الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة موضوعا ذو أهمية كبرى مست بصورة مباشرة واقع حال ادارة الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية جزائرية ولها مكانتها الاقتصادية سواء داخلية أو خارجية وهي مؤسسة سونلغاز كونها تشغل قطاع جد حساس وحيوي المتمثل في طاقتي الكهرباء والغاز، وقد اتضح من خلال الدراسة أن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة المتمثلة في الوظائف المتعلقة بإدارتها ابتداء من جذب المورد البشري واقتناء عناصره خاصة الكفاءة، فالمهارة والكفاءة في العمل تحقق ما يسمى بالجودة، وذلك من خلال التكوين وتدريب العمال وتقديم كل أنواع التحفيز لهم للوصول الى نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية داخليا وخارجيا.

منظّر نظري
للإطار المنهجي

1/الإشكالية:

تعتبر العمالة أهم العناصر التي تشكل منها أي تنظيم فهو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم وإن كل عمل وإنجاز وجودة يعود إلى جهد العمالة في المقام الأول حتى لو تعاونت امكانيات مادية أخرى في عملية الجودة ولذلك فإن استقرار العمالة يعتبر النقطة الأهم التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها الأمر الذي يزيد الاهتمام بها على مستوى المؤسسات بشكل كبير.

- إن نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يعتمد أساسا على استقرار العمالة فالعنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به يؤثران على الاستقرار وجودة العمل فهما (أي الاستقرار والجودة) حجر الأساس والنشاط الحاسم في زيادة فاعلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فبواسطتهما تحدد المؤسسة كل احتياجاتها من العمالة وهو الجزء الأساسي للسيطرة المحكمة على جميع الوظائف الأخرى للمؤسسات الاقتصادية.¹

- ومن هذا المنطلق وفي خضم التغير الحاصل فيما ينتج عنه تغير في العمالة مما أدى إلى حصول اضطرابات في العمل مثل: انخفاض الانتاج، التسريح ... لذلك كان من الضروري الاهتمام بالعمالة واستقرارها وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الرفع من الكفاءة والجودة وتحقيق الميزة التنافسية و التي تسببت تجليات وإفرازات النظام الاقتصادي الحالي الذي يتطلب المنافسة الشرسة بين المؤسسات.

- وبذلك أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا في تفعيل واستقرار العمالة التي أصبحت المحرك الأساسي في نجاحها أو فشلها داخل السوق، وإذا كانت المنافسة وتحقيق كفاءة الجودة هما العاملين الأساسيان في تحريك المؤسسات الاقتصادية نحو التغير وخاصة في مجال استقرار العمالة حتى تعطي لهم الدافع القوي في زيادة الكفاءة والعمل الفعال والتحكم أكثر في تقنيات العمل وهذا من خلال ادراج التكنولوجيا والذي يتبعه تغيير في الهيكل

¹ ناصر دادى عدون ، اقتصاد امؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998 ص ص 108 109

مدخل نظري للإطار المنهجي

التنظيمي للمؤسسة من أجل الوصول إلى هدف واحد الا وهو تحقيق الجودة والانتاجية¹ ولذا فإن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها هو معرفتها التامة لمسؤولياتها و واجباتها ولعل أهم مسؤوليات وواجبات المؤسسة هو تحفيز الموظفين لبذل أكبر جهد مطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة لذلك، ومن المهم معرفة حاجات هؤلاء العمال أو الموظفين وإيجاد الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها إشباع حاجاتهم والتي تختلف من عامل لآخر وعلى هذا الأساس نحاول التطرق في هذا الموضوع وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تبني المؤسسة الاقتصادية مخطط استراتيجي للاستقرار العمالة وتحقيق الجودة؟

الأسئلة الجزئية:

- هل للتحفيز دور في استقرار العمالة وتحقيق الجودة؟
- هل للتكوين دور في استقرار العمالة وتحقيق الجودة؟

2/الفرضيات

- للتحفيز دورا هاما في استقرار العمالة وتحقيق الجودة.
- للتكوين دورا رئيسيا في استقرار العمالة وتحقيق الجودة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، القاهرة 2004، ص 80

3/ تحديد المفاهيم

1. المؤسسة الاقتصادية:

- يعرف تريكي TRUCHY المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية النشاط الاقتصادي.

- أما ماركس يرى بأنها متمثلة في عدد كبير من العمال يعلمون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

- أما فرانسوا بيروسك perausc françois عرف المؤسسة بأنها شكل إنتاج بواسطة وضمن نفس الذمة تدفع أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع السلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.

- ويعرف لبرتون leberton أنها شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.¹

التعريف الإجرائي: المؤسسة تنظيم اقتصادي وهو استغلال الموارد البشرية والمادية في إطار قانوني محدد، وفي سياق ومكان وتاريخ معين بهدف إنتاج سلعة معينة.

2. الحوافز:

يرى عاطف جابر أن الحوافز يتمثل في تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي لها التأثير على عملهم، كما يتمثل في منحهم الفرصة لإظهار القدرة على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات اللازمة لتطبيق هذه الأفكار عمليا.²

- يعرف صلاح بيومي الحوافز في مجال العمل بأنها الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر والوصول بمعدله وأرقامه

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصادي المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص ص 09-10.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص592.

مدخل نظري للإطار المنهجي

إلى ما هو مخطط لهما يدفع بعجلة الانتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الانتاجية أو المصنع¹.

المفهوم الاجرائي للحوافز:

هي التشجيعات التي تقدمها المؤسسة لعمالها سواء كانت مادية ومعنوية بغرض اشباع رغبتهم وتنمية مهاراتهم لبذل جهد أكبر لتحقيق مصالح المؤسسة والتي تعتبر من مصالحهم فقد تدفعهم إلى زيادة في الفعالية من جهة والنمو وتطوير قدراتهم من جهة أخرى.

3. العمالة: العامل:

هو من يعمل في مهنة أو صيغة أو الذي يتولى أمور الرجل في ماله وملكه وعمله وجمع العمال.

- وتعرف العمالة بأنها جمع عمال ومفردها عامل والعامل هوكل من ارتبط بعقد عمل بصرف النظر عن نوع المهنة التي يزاولها.²

التعريف الإجرائي للعمالة:

العمالة مفردها عامل وهو الفرد المستخدم من طرف شركة او هم العمال المستخدمين من طرف شركة والمرتبطين بها والذين يعملون من أجل تحقيق هدف معين، ويحصلون على أجر مقابل ما يقدمونه من خدمات إتجاه مؤسستهم.

- الموارد البشرية:

هي مجموعة من العناصر البشرية العاملة القادرة على أن تترجم أهداف المنظمة إلى افعال وهذا يتطلب ايجاد نظام فعال، أو هم مجموعة من الأفراد المستخدمين من طرف المؤسسة أو المنظمة، والمرتبطين بها بواسطة عقد ويخضعون إلى قانونها وتنظيمها ويعملون من أجل تحقيق هدف واحد ويحصلون على أجر ثابت مقابل ما يقدمونه من التزامات

¹ صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982، ص3.

² ابراهيم، بن عبد الكريم بن عبيان، العمالة الوافدة في المملكة العربية السعودية، الآثار السلبية المترتبة على وجودها وأدوار المؤسسات التربوية، مملكة العربية السعودية، جامعة شقراء، ص 20.

مدخل نظري للإطار المنهجي

وخدمات اتجاه تلك المؤسسة أو المنظمة والتي بدورها تستفيد من هذه المصادر ولا يمكنها أن تستغني عنهم.¹

التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

هي مجموعة الأفراد المستخدمين من طرف المؤسسة والمرتبطين بها، والذين يعملون من أجل تحقيق هدف معين، ويحصلون على أجر مقابل ما يقدمونه من التزامات وخدمات إتجاه مؤسستهم.

4. التكوين:

- التعريف النظري:

- يعرف بيار كاس pierre case التكوين بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في اطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترفيه الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو بذلك يعتبر استثمار للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات.²

- وهناك من عرف التكوين بأنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكساب الفرد والجماعات معارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية.³

وهناك من عرف التكوين بأنه مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان الأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 26.

² - Pierre casse, la formation performale, office des publications universitaire alger, 1994, p48.

³ - عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

مدخل نظري للإطار المنهجي

- ويعرف مورينو مانجر morineaumenger بأن التكوين يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف وإلى توضيح المكتسب المعرفي وامتلاك المهارات والكفاءات مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف المختلفة بقدر الإمكان².

- عرف التكوين بأنه عملية ايجابية ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصهم والاتجاهات الصالحة للعمل للإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق³.

التعريف الإجرائي:

وعليه فالتكوين يعتبر عملية تعليم وتدريب خاصة بالموظفين تكون اما داخل المؤسسة أو خارجها وتهدف إلى زيادة المعارف والمعلومات وترسيخها في أذهان الموظفين، من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهداف كل من لموظفين أو العمال وكذلك أهداف المؤسسة، أما في عن البرامج التكوينية فتتحكم فيها العديد من المحددات منها التكنولوجيات المتحدثة، تنظيمات جديدة، حوادث مهنية أو ارتكاب أخطاء في العمل فيوه أصحابها لإعادة تكوين.

¹- Sekion, bandin, fabi, **gestion des ressources humaines**, 2ém édition de book université, montréal, 2001, p336.

² - لحسن بو عبد الله، محمد مقداد: **تقويم العملية التكوينية في الجامعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص09.

³ - محمد جمال مركي، **التدريب والتنمية**، علم الكتب القاهرة، 1993، ص36.

4/أسباب اختيار الموضوع:

1- تم اختيار موضوع الدراسة بعد توفير مجموعة من المبررات أهمها طبيعة التخصص، علم الاجتماع تنظيم وعمل، الذي يفترض طبيعة العمل الميداني ولذلك للربط بين المعارف النظرية وتطبيقها في الميدان

2 - الرغبة في توفير كم معتبر من المعارف النظرية في ميدان استقرار العمالة

3- الرغبة في البحث والدراسة في مجال استقرار العمالة ومدى فاعليتها في تحقيق الكفاءة العالية والمؤهلة للإنتاجية

4- قابلية الظاهرة لدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية والبيانات يمكن الإجابة عن بعض الأسئلة التي تحتاج إلى توضيح وبالتالي معرفة مكانة استقرار العمالة في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال في الجودة.

5/أهمية الدراسة:

-تكمن أهمية الدراسة بصفة عامة في التنويه بالدور الذي يلعبه استقرار العمالة داخل المؤسسة الاقتصادية وانعكاساته على الأداء الوظيفي الذي يؤثر بالإيجاب على الجودة.

- فتح الباب نحو الدراسات المعمقة التي تعالج موضوع استقرار العمالة والجودة في المؤسسات الاقتصادية.

- موازنات السير نحو الاهتمام بالعنصر البشري

وتأتي هذه الرسالة لطرح أكاديمي بسيط يضاف إلى جملة الدراسات في حقل التنظيم والعمل العوامل المؤثرة على العمالة والجودة.

6/اهداف الدراسة:

- لقد كان ومن خلال دراستنا لموضوع استقرار العمالة ودوره للوصول إلى الجودة في المؤسسة الاقتصادية أهداف نحاول الوصول إليها وعليه نبرز اهم الأهداف والتي تلخص فيما يلي:

مدخل نظري للإطار المنهجي

- اعطاء ولو بالقدر القليل لمحة عن استقرار العمالة ومدى أهمية تأثيرها على الجودة داخل المؤسسة الاقتصادية.

- محاولة الكشف عن بعض الحقائق والنتائج التي يمكن الاستفادة منها للباحثين الذين لديهم اهتمام بهذا الموضوع.

- لفت انتباه المؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة استقرار العمالة والدور الذي يؤثر على الجودة

- معرفة مدى فعالية استقرار العمالة وتأثيرها على الجودة

- معرفة أهم المشاكل والحلول المقترحة من أجل نظام مكتمل حول استقرار العمالة.

7/الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى : الاستثمار البشري و التنمية الاجتماعية

دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط نموذجا "سونلغاز"

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل بجامعة الجزائر "2" من

اعداد قعدة العيد ، تحت اشراف الأستاذ الدكتور نور الدين عيساني للسنة الجامعية 2016-

2017 ، حيث دارت اشكالية البحث حول -الاستثمار البشرية و التنمية الاجتماعية- في

المؤسسة الاقتصادية عموما و في مؤسسة سونلغاز على وجه الخصوص كأحد متطلبات

الدراسة ، و طرح بالتالي التسائل الآتي : ماهي الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية لمواكبة هذا التحدي ؟

- و ماهي المجالات التي تعتمد عليها في تسييرها ؟

- ماهي المحددات التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لانتقاء مواردها البشرية؟

- كيف تعمل المؤسسة على تنمية مواردها البشرية ؟

- ثم كيف تعمل المؤسسة على المحافظة على هذا المورد ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية 1:

- الاستراتيجية المعتمدة من قبل ادارة الموارد البشرية تتأرجح بين ثلاث وظائف و عوامل و هي كيفية انتقاء المورد البشري ، كيفية تنمية المورد البشري ، و أخيرا كيفية الحفاظ على هذا المورد .

الفرضيات الجزئية

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

2- تنمية العنصر في المؤسسة الجزائرية يعتمد على التكوين و التدريب

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

وقد تم اختيار مديرية اتوزيع بالأغواط

و قد استخدم الباحث في دراسته العينة التطبيقية العشوائية و تم التطبيق على 266 مفردة من مختلف الفئات السوسيو مهنية ، كما تم استخدام المنهج الوصفي : هو منهج المسح الاجتماعي بالعينة ، و الاستثمار كتنقية بحث ، وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- نجد تحليل واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ضل التغيرات الكبيرة و المعقدة و التي تفرزها العديد من الأنساق المتفاعلة فيما بينها .

- كما بينت النتائج استقرار نمط الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة الجزائرية في ادارة مواردها البشرية ، بحيث أن استقرار المؤسسة و مواكبتها عملية التغير المفروض عليها مرتبط بدرجة كبيرة بادارة أفرادها .

و أن الاستقطاب لديه مساهمة في انجاح مختلف البرامج المسطرة من قبل المؤسسة و هذا ما أكده العمال الذين بحوزتهم أقدمية كبيرة بالمؤسسة ، اذ أن الأقدمية متغير مهم في اختيار نجاعة و الدور الذي تلعبه عملية الاستقطاب بحركية و دينامية و تطور المؤسسة

مدخل نظري للإطار المنهجي

الاقتصادية ، كما أن القوانين و اللوائح لديها دور أساسي في تنظيم عملية الاستقطاب لمباشرة التوظيف.

تعتمد المؤسسة الاقتصادية على تدريب عماله مباشرة بعد عملية التوظيف في مقر المؤسسة كأحد أهم أنواع التدريب ، و أغلبه بالمؤسسة و ما يصطلح عليه التدريب بالوسائل الخاصة بالوحدة « **formation par moyens propres de l'unité** »

- للتدريب أثر في التقليل من الحوادث المهنية بل المسؤول عنه و خاصة عند العمال الذين ليست لهم تجربة كبيرة .

- ان تفاعل العمال مع سياسة التحفيز محدود الى درجة ، و جب عليها تفعيله أكثر حتى تنال رضا العمال ، حيث أن هناك علاقة قوية و كبيرة بين نظام الحوافز و الدافعية للعمل.

الدراسة الثانية: دراسة ليجي ليجي" و "إينوري عن الجزائر:

والتي تعتبر من الدراسات المهنية التي قامت بها مؤسسات الأبحاث الأجنبية حول المجتمع الجزائري، وذلك قصد تزويد المستثمرين المستقبليين الأجانب بالمعطيات الضرورية الاستبيان السوق المحلية وتحديد نجاعته، والتي تعتبر ك بوابة ضرورية للدخول إلى السوق الجزائرية، فهي ذات قيمة علمية محكمة وذات مصداقية، فكانت دراسة اليجي ليجي " وإينوري (Etude ENORI&Leger -Léger)"¹ وافية الغرض فيما اتجهت إليه، إذ أن هذه الدراسة تمتلك الجدية والصرامة العلمية، وامتدت في عمق الجزائر، حيث امتلكت البعد والدقة العلمية. أنجزت هذه الدراسة سنة 1997 من طرف مجموعة بحث تابعة لمؤسسة البحث الجزائرية " المؤسسة الوطنية للتنظيم والإعلام " ENORI برئاسة " إسماعيل صغير"، مع مشاركة مجموعة الأبحاث الكندية اليجي - ليجي Léger -Groupe Leger " يرأسها " Daniel " Mercure ماركور دانييل"².

¹- MERCURE Daniel & autres, **Culture et gestion en Algérie**. Edition Harmattan, Paris,1997 P120.

² -شاير محمد كريم، "محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية للكهرباء والغاز -سونلغاز- رسالة ماجستير علم الاجتماع الثقافي، إشراف الدكتور عبد الغني مغربي، جامعة الجزائر 2، 2008-2009، ص 17.

مدخل نظري للإطار المنهجي

هذه الدراسة لقيت السند المادي والمعنوي من طرف شركة سونلغاز " وشركة " سونطراك" وكان الغرض من هذه الدراسة تحديد ملامح وشكل إدارة وتسيير الموارد البشرية، والهدف من ذلك إيجاد قاعدة معرفية تمكن الباحثين الجزائريين والأجانب، ومدراء إدارة بالجزائر الموارد البشرية في الجزائر، من المعرفة الحقيقة والعلمية الملامح التنظيم الجزائري للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وهذه المؤسسات هي بصدد الخوض في غمار الانفتاح اقتصادي.

الدراسة كانت بعمق وسعة لدرجة الاستعانة بأكثر من 122 متغير، وحجم عينة البحث كان 1052 مبحوث. وشملت مؤسسات وطنية عمومية ومؤسسات خاصة بمختلف الأحجام (من مؤسسات ذات موظف واحد 01 إلى ما يزيد عن ألف 1000 موظف)، كما شملت كل التراب الوطني، من خلال التقسيم المنهجي إلى ثماني (08) مناطق جغرافية من التراب الوطني الجزائري، المناطق الجغرافية الثمانية (08) والتي تأخذ بعين الاعتبار التقسيم الأنثروبولوجي للثقافات الفرعية المكونة للثقافة الوطنية وهذه المناطق هي على التوالي: المنطقة الساحلية، الهضاب العليا السهول، الجنوب، جبال القبائل، جبال الأوراس، تلمسان - مغنية- سيدو، ومنطقة ميزاب بغرداية، حيث أن كل منطقة تمثل ثقافة فرعية تابعة من الثقافة الجزائرية.

أما عن المواضيع المتطرق إليه هي:

- الأسس الثقافية للثقافة الجزائرية.
 - أسس إدارة الموارد البشرية.
 - الهيكل التنظيمي الذي يرغب فيه الأجير الجزائري.
 - أساليب الإدارة الأكثر تلاعها مع القيم الثقافية المحلية.
 - العوامل التي هي مصدر تغيير السلوكيات في مجال العمل.
- وقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الأجير الجزائري لا تتعارض مع قيم المؤسسة الصناعية، وتمتلك إستعدادات حقيقة للتغيير.

مدخل نظري للإطار المنهجي

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

وفي الاستنتاجات النهائية، يرى "دانييل ميركور" Daniel MERCURE " أن القيم الثقافية للأجير الجزائري مشجعة كفاية لكي يوصي أصحاب القرار في الإدارة والتسيير، ((لإبداع نمط إداري مستوحى أكثر من القيم الثقافية الجزائرية) 2 فهذه التوصية هي بمثابة أدلجة أقل للمشاريع المجتمعية ومحاولة لإيجاد استحقاق حقيقي للقيم المجتمعية، وتطبيقات اجتماعية تعتمد على التحديث والإبداع وإحداث كما قال علي سموك تطابقية Conformite" بين العامل والمؤسسة الصناعية والمجتمع.

الدراسة الثالثة: أنظمة تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط نموذجا.

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة الجزائر 2 من إعداد نوري محمد، تحت إشراف الأستاذ الدكتور حقيقي نور الدين للسنة الجامعية 2013-2014، حيث دارت إشكالية البحث حول واقع نظام تقييم الأداء وأثره في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية عموما وفي مؤسسة سونلغاز على وجه الخصوص، كأحد متطلبات الدراسة، وطرح بالتالي الباحث التساؤل الآتي:

● هل تساهم فعلا أنظمة تقييم الأداء في بناء وتوجيه برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وانجر عنها تساؤلات جزئية أخرى متمثلة في:

- هل يدرك القائمون على تطبيق نظام تقييم الأداء طرق وأساليب استخدامه، في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط؟

مدخل نظري للإطار المنهجي

- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء في تحديد برامج التدريب على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط ؟

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

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

- يدرك القائمون على تطبيق نظام تقييم الأداء طرق وأساليب استخدامه، في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط.

الفرضية الثانية:

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

الفرضية الثالثة:

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

وقد تم اختيار مديرتين تنفيذيتين وهما مديرة التوزيع البلدية ومديرة التوزيع بورقلة.

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

وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

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

مدخل نظري للإطار المنهجي

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

- لا يتم اتخاذ نتائج تقييم الأداء كقاعدة معلومات يتم الاعتماد عليها في إعداد برامج التدريب في مديرتي توزيع الكهرباء والغاز بالبلدية وورقلة، وهو ما يوضح الخلل الموجود على مستوى تطبيق إجراءات التقييم واستغلال نتائجه كأداة علمية وعملية توفر الإدارة الموارد البشرية المعلومات الكافية عن حالة المورد البشري داخل المنظمة ومستويات الكفاءة في إنجاز المهام مقارنة بالأهداف المسطرة.

- أن الاستفادة من الترقية في مديرتي توزيع الكهرباء والغاز بالبلدية و ورقلة لا تخضع لنتائج عملية تقييم أداء المورد البشري، أي أن الترقية باعتبارها وسيلة لتنمية المورد البشري لم تأتي كأحد مخرجات نظام تقييم الأداء، وهو ما يشكل انقطاعا في السيرورة العملية لهذا النظام، حيث تبين تدخل بعض العوامل غير الموضوعية، كعامل الأقدمية في المؤسسة وكذلك العلاقات الشخصية أسهم في تكوين هذه الوضعية المبهمة في النظام بأكمله، والتي تعيق التغذية العكسية التي تساهم في تأقلم نظام تقييم الأداء مع بيئته التنظيمية.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار طنجي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

* استمارة *

في اطار استكمال تخرج بشهادة ماستر تنظيم وعمل وفي اطار موضوع بحث عنوانه - استقرار العمالة في المؤسسة الاقتصادية وتأثيرها على الجودة- وقد وقع اختيارنا على مؤسستكم الموقرة لاستكمال بيانات الاستمارة والاستبيان يسرنا بذلك أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة والموجهة فقط لأغراض بحث علمي لا غير ونحيطكم علما بأن كل المعلومات سوف تحاط بالسرية والكتمان و نرجو من سيادتكم التعاون معنا بالإجابة على مختلف الأسئلة.

وشكرا

المشرف:

الدكتور العيد فعدة

الطالبة:

بوعزارة صباح

*** المحور الأول: البيانات الشخصية**

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
- 3-الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- عدد الأولاد:
- 4-الأصل الجغرافي: ريفي حضري
- 5-الأقدمية داخل المؤسسة: أقل من 05 سنوات من 06 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 6- المنصب المشغول: اطار عون تحكم عون تنفيذ

*** المحور الثاني: بيانات متعلقة بالفرضية الأولى:**

*** للتحفيز دور في استقرار العمالة**

- 7- هل لدى المؤسسة نظام تحفيزي فعال؟ نعم لا
- 8- ما طبيعة هذا النظام؟ مادي معنوي معا
- أيهم تحبذ؟ مادي معنوي معا
- 9- هل أنت راضي عن نظام التحفيز بالمؤسسة؟ نعم لا
- 10- هل ترغب في مواصلة العمل داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 11- اذا أتحت لك فرصة في عمل مغاير؟ هل تقبل به؟ نعم لا
- 12- هل تلاحظ للتحفيز تأثير على الكفاءة داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 13- هل ترى أن النظام التحفيزي هو سبب لتحقيق الجودة؟ نعم لا
- 14- هل تجتهد للتميز في العمل داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 15- هل هناك زيادة ساعات خارج ساعات العمل؟ نعم لا
- 16- هل ترى أن المؤسسة عادلة في نظام التحفيز؟ نعم لا
- 17- هل انت راضي عن العمل بالمؤسسة؟ نعم لا

* المحور الثالث: بيانات متعلقة بالفرضية الثانية

* للتكوين دور في استقرار العمالة

- 18- هل لك تكوين قبل التوظيف؟
لا نعم
- 19- هل تلقيت تكوين بعد التحاقك بالمؤسسة؟
لا نعم
- 20- إذا كان نعم، أين كان ذلك؟ بالمؤسسة/خارج المؤسسة
- 21- كم مرة تلقيت تكوين؟ مرة واحدة مرتين أكثر من مرتين
- 22- هل كانت مدة التكوين؟ كافية غير كافية
- 23- هل التكوين تناسب مع طبيعة العمل؟
لا نعم
- 24- هل التكوين في تحسين الكفاءات وتحقيق الجودة؟
لا نعم
- 25- في رأيك من الأوج للتكوين؟ الإطار عون التحكم منفذ
- 26- هل ترى أن للتكوين دور إنتاجية ومردودية المؤسسة؟
لا نعم
- 27- هل يعمل التكوين على تنمية قدرات العامل؟
لا نعم
- 28- هل ترى أن للتكوين دور في الإقبال عن الحوادث المهنية؟
لا نعم
- 29- هل أنت راضي عن السياسة التكوينية داخل المؤسسة؟
لا نعم