

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الاغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع



استثمار الموارد البشرية كآلية لتعديل السلوك التنظيمي

٢٠٢٠ - ٢٠٢١

الأستاذ المشرف:

- د. عبلة غربي

من إعداد الطالبتين:

- رملية بن مويزة

- فائزة بكار

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر - أ.

- د. فايزة تونسي

مناقشا

أستاذ محاضر - أ.

- د. عربي حران

مشرف ومقرر

أستاذ محاضر - أ.

- د. عبلة غربي

السنة الجامعية 2021/2020



كلمة شكر و عرفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ،وصلي اللهم على سيدي وحببي

محمد عليه أطيب الصلوات و أزكى التسليم ،أما بعد:

فقد تم تيسير هذا العمل بفضل الله ومساعدة الآخرين علينا لإنجاز هذه

المذكرة ،

" ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الشكر أولا وأخيرا لله سبحانه ، كما نشكر الأستاذة: د. غربي عبلة على سعة صدرها
و حكمة توجيهاتها

و ملاحظاتها و نصائحها ،إلى كل أساتذة الكرام أدامكم الله قدوة لنا علما وخلقنا واشكر
كل من ساهم في

انجاز هذا العمل المتواضع ماديا أو معنويا ولو بالكلمة الطيبة كما نتقدم أيضا بالشكر
الجزيل لعمال

مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط على معاملتهم وتسهيلهم لدراسة الحالة

عندهم و إمدادهم لنا

بالمعلومات، إلى كل هؤلاء نقول لهم :

بارك الله لكم و جعلها الله في ميزان حسناتكم و جعل الجنة مثواكم

الطالبتين:

* بكار فائزة

*بن

مؤيزة رملية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات إلى التعرف على أهم آليات الاستثمار الموارد البشرية التي تقوم بها مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ومدى مساهمة التكوين والتدريب والتحفيز في تعديل السلوك التنظيمي. وتمثلت الإشكالية العامة للدراسة في التساؤل التالي:

- كيف يمكن الاستثمار في المورد البشري كألية لتعديل السلوك التنظيمي؟

التساؤلات الجزئية:

- كيف يؤثر التدريب و التكوين على تعديل السلوك التنظيمي للعاملين؟

- هل يساهم التحفيز في تعديل سلوك التنظيمي للعاملين ؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية، فتمثلت الفرضية العامة في:

- يمكن الاستثمار في المورد البشري كألية لتعديل السلوك التنظيمي.

أما الفرضيات الجزئية فكانت:

- يؤثر التدريب و التكوين على تعديل السلوك التنظيمي للعاملين.

- يساهم التحفيز في تعديل سلوك التنظيمي للعاملين.

أما المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم استعمال استبيان ، والاعتماد على الملاحظة كوسيلة مدعمة لنتائج الأدوات بواسطتها تتم مشاهدة الظاهرة، كما تحدث تلقائيا دون إخضاعها لأي نوع من الضبط العلمي ، وقد تم اختيار 57 عينة بطريقة عشوائية منتظمة وتم استرجاع 50 عينة وذلك راجع لأسباب مختلفة، ، فكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

- معظم الموظفين في المؤسسة ذو مستوي عالي.

- العمال صرحوا بان التدريب والتكوين غير كاف ومع ذلك يبقى التدريب و التكوين له دور كبير في تعديل السلوك التنظيمي للعمال .

- وجود اتصال بين المتدربين والمسولين وذلك لإبداء رأيهم بإعطاء اقتراحات وحلول حسب ماصرحوا به المبحوثين .

- حصول علي مكافآت و امتيازات عند قيامهم بواجبهم في العمل.

- الحوافز تساعد على تعديل سلوك الموظفين و الكثير منهم يفضلون الحوافز الايجابية علي الحوافز السلبية.

Study summary:

This study, like other studies, aimed to identify the most important human resources investment mechanisms carried out by the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Laghouat and the extent to which training, training and motivation contribute to modifying organizational behavior. The general problem of the study was the following question:

- How can investment in human resource as a mechanism to modify organizational behavior?

Partial questions:

- How does training and training affect the modification of the organizational behavior of employees?

-Does motivation contribute to modifying the organizational behavior of employees?

In order to answer the questions of the study, the following hypotheses were formulated. The general hypothesis was:

-Investing in the human resource can be used as a mechanism to modify organizational behaviour.

The partial hypotheses were:

Training and training affect the modification of the organizational behavior of employees.

Motivation contributes to modifying the organizational behavior of employees.

The method adopted in the study is the descriptive approach, and in order to achieve the objectives of the study and test the hypotheses, a questionnaire was used, and reliance on observation as a means to support the results of the tools by which the phenomenon is observed, and it occurs automatically without being subjected to any kind of

scientific control, and 57 samples were chosen randomly Regular and 50 samples were retrieved and this is due to various reasons, the results obtained were as follows:

- Most of the employees in the organization are of a high standard.
- The workers stated that training and training is not sufficient. However, training and training still plays a major role in modifying the organizational behavior of workers.
- The presence of communication between the trainees and the administrators in order to express their opinion by giving suggestions and solutions according to what the respondents have stated.
- Receiving rewards and privileges when they perform their duty at work.
- Incentives help to modify the behavior of employees, and many of them prefer positive incentives over negative ones.

| فهرس المحتويات | | |
|----------------|--------------------------|--|
| | كلمة شكر | |
| | ملخص الدراسة | |
| | فهرس الموضوعات و الجداول | |
| أ - ب | مقدمة | |

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

| | | |
|--|---|-------|
| الباب الأول: الإطار النظري للدراسة | | |
| الفصل الأول: المدخل التمهيدي | | |
| 6-5 | الإشكالية | أولا |
| 6 | الفرضيات | ثانيا |
| 7-6 | أسباب إختيار الموضوع | ثالثا |
| 7 | أهمية الدراسة والهدف منها | رابعا |
| 10-8 | تحديد المفاهيم | خامسا |
| 19-10 | الدراسات السابقة والتعقيب عليها | سادسا |
| الفصل الثاني: مدخل إلى إستثمار الموارد البشرية ومحدداته | | |
| 21 | تمهيد | |
| 23-22 | أهمية وأهداف الموارد البشرية | أولا |
| 24-23 | أهمية إستثمار الموارد البشرية | ثانيا |
| 26-25 | نظرية إستثمار الموارد البشرية | ثالثا |
| 26 | محددات إستثمار الموارد البشرية | رابعا |
| 31-27 | التدريب و التكوين كأسلوب للاستثمار في الموارد البشرية | خامسا |
| 32 | خلاصة الفصل | |
| الفصل الثالث: مدخل إلى السلوك التنظيمي | | |
| 34 | تمهيد | |
| 36-35 | مراحل التطور التاريخي للسلوك التنظيمي | أولا |
| 38-37 | السلوك التنظيمي و أهميته والهدف من دراسته | ثانيا |
| 40-39 | عناصر السلوك التنظيمي | ثالثا |
| 41-40 | محددات السلوك التنظيمي | رابعا |
| 42-41 | أنماط السلوك التنظيمي | خامسا |
| 51-42 | آليات تعديل السلوك التنظيمي | سادسا |
| 52 | خلاصة الفصل | |
| الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة | | |
| الفصل الرابع: مجالات الدراسة | | |
| 55 | تمهيد | |
| 66-56 | حدود الدراسة | أولا |
| 67 | المنهج المستخدم | ثانيا |
| 68-67 | أدوات جمع البيانات | ثالثا |
| 72-68 | تحديد العينة وطرق اختيارها | رابعا |
| الفصل الخامس: عرض النتائج الدراسة ومناقشتها | | |

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

| | | |
|---------------------|--|-------|
| 74 | تمهيد | |
| 85-75 | تفريغ البيانات، تحليلها وتفسيرها | أولا |
| 86 | عرض نتائج فرضية الأولى | ثانيا |
| 87-86 | عرض نتائج فرضية الثانية | ثالثا |
| 87 | النتائج العامة للدراسة | رابعا |
| 88 | خاتمة | |
| | قائمة المراجع | |
| | قائمة الملاحق | |
| فهرس الجداول | | |
| 69 | يوضح الجدول عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة | 01 |
| 70 | يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الجنس والسن | 02 |
| 71 | يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي | 03 |
| 71 | يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الأقدمية الموظفين في المؤسسة | 04 |
| 75 | يوضح التدريب والتكوين الذي تلقاه المبحوث يتماشى مع احتياجات المهنة: | 05 |
| 75 | يوضح التدريب والتكوين الذي تلقاه المبحوث يساعده على | 06 |
| 76 | يوضح تقييم المستوى المهني بعد الدورات والبرامج | 07 |
| 76 | مساعدت التدريب والتكوين على المبادرة في إعطاء اقتراحات وحلول لمسؤوليك | 08 |
| 77 | يوضح التدريب الذي استفدا منه المبحوث اذا كان يؤهله للعمل في أكثر من منصب | 09 |
| 77 | مساهمت التدريب والتكوين في تحسين انضباطك في العمل | 10 |
| 78 | يوضح إذا كان للتكوين دور في إقامة علاقات حسنة مع الزملاء والمسؤولين | 11 |
| 78 | يوضح تساهم الدورات والبرامج في زيادة | 12 |
| 79 | يوضح بعد دورات والبرامج تحصلت على امتيازات | 13 |
| 80-79 | يوضح الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة | 14 |
| 80 | تمنح المؤسسة مكفآت للعمال | 15 |
| 80 | يوضح تساهم الحوافز والتجشيعات في دفع العمال للعمل أكثر | 16 |
| 81 | تقوم المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال | 17 |
| 81 | يوضح لديك إقتراحات لتحسين نظام الحوافز في هذه المؤسسة | 18 |
| 82 | الجوانب المادية تحفز على | 19 |
| 83 | يوضح تقديم المكفآت على أساس | 20 |
| 84-83 | يوضح كيفية ردع العمال | 21 |
| 84 | يوضح الحوافز السلبية (العقوبات) تحسن من تصرفات العمال وتحافظ على سير الانتاج | 22 |

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

| | | |
|-------------------|--|----|
| 85 | يوضح دور الترقية والمنح المادية في التحكم في سلوك العاملين | 23 |
| فهرس أشكال | | |
| 36 | يوضح الشكل مراحل التطور التاريخي للسلوك التنظيمي | 01 |
| 38 | يوضح الشكل أهداف السلوك التنظيمي | 02 |
| 40 | يوضح الشكل عناصر السلوك التنظيمي | 03 |
| 59 | يوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط | 04 |
| 63 | يوضح الشكل الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية | 05 |



مقدمة

في ظل التطورات الملحوظة في العلوم الاجتماعية الذي شهدت في السنوات الأخيرة بروز تطور واضح في مجال دراسة تخصص الموارد البشرية وهي الدراسة التي اهتمت بتطوير الموظف كمورد مهم من موارد المؤسسة، فتنمية الموارد البشرية كجزء من العلوم الاجتماعية تخصص تهتم بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتكوين وتطوير كفاءاتهم، وقد أظهرت بعض الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد اقتصادية بدلاً من معاملتهم كعامل من عوامل الإنتاج لما في ذلك من أهمية وتأثير على إنتاجية الفرد وإسهامه في الناتج الإجمالي، وأيضاً تحفيز الفرد على العمل لشعوره بأنه يعمل في بيئة عمل تقدره وتهتم به وذكرت العديد من تلك الأبحاث كثير من الأسس وتلك المبادئ التي قام عليها هذا المدخل أهمها أنا لفرد استثمار إذا أحسنت إدارته وأن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وتهيئة بيئة العمل لتشجيع الأفراد على التنمية واستغلال مهاراتهم، كما أن تلك السياسات لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، فأصبح من المطلوب على المؤسسات أن تسعى إلى إنتاج سلع وخدمات بمواصفات عالمية وقادرة على المنافسة مع مثيلاتها من الدول الأخرى، وذلك من خلال تنمية وتطوير قدرات أفرادها، ويعد السلوك التنظيمي أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام والأعمال، فالمورد البشري وسلوكه يبقى الأهم والعنصر الفعال الذي يجب دراسة المسببات والمؤثرات التي تؤثر فيه، وبالتالي تؤثر على المنظمة ككل، فالسلوك التنظيمي يستدعي الدراسة باعتبار الأفراد بحاجة لفهم بعضهم البعض، باعتبار هذا الفهم يؤثر على نواتج العمل بدرجة كبيرة وهنا يبرز دوره، فهو يساعد على تفسير السلوك الإنسان والتنبؤ به والسيطرة عليه إن أمكن الأمر.

يعد سلوكاً لفرد داخل المنظمة بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذه المنظمة ومصدر الحركة فيها، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة، وأي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة تعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية من جهة أخرى.

وبهذا فإننا حاولنا من خلال هذا الموضوع تقسيم دراستنا إلى بابين: الباب الأول الإطار نظري للدراسة و الباب الثاني الإطار الميداني للدراسة.

يحتوي : الباب الأول الإطار نظري للدراسة على الفصول التالية:

الفصل الأول: هو مدخل تمهيدي يتناول موضوع الدراسة، تحديد تساؤلات، تحديد فرضيات الدراسة، ذكر أسباب اختيار الموضوع، وكذا تحديد المفاهيم الإجرائية وأهمية الدراسة والهدف منها، والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل دراسة المتغير الأول والذي كان حول استثمار الموارد البشرية، مع ذكر أهميته وهدفه في المؤسسات، والتطرق أيضا إلى أهم النظريات في مجال الاستثمار رأس المال البشري وبعدها محددات استثمار الموارد البشرية، وأخيرا التدريب و التكوين كأسلوب للاستثمار في الموارد البشرية.

الفصل الثالث: بعنوان المتغير الثاني من الدراسة والذي كان حول السلوك التنظيمي تم التطرق في هذا الفصل مراحل التطور التاريخي للسلوك التنظيمي أهمية وأهداف من دراسته واهم العناصر ومحددات وأنماط سلوك التنظيمي، أخيرا تم التطرق إلى آلية تعديل السلوك التنظيمي.

أما الباب الثاني فيحتوي على الفصول التالية:

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الذي عرضنا فيه مجالات الدراسة الميدانية من خلال المجالات الزمنية والمكانية والبشرية، وكذا المنهج والأدوات جمع البيانات وكيفية تحديد العينة وطرق اختيارها.

الفصل الخامس: تم عرض بيانات ونتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات وصولا إلى النتائج العامة للدراسة.

يحتوي : الباب الأول الإطار نظري للدراسة على الفصول التالية:

الفصل الأول: هو مدخل تمهيدي يتناول موضوع الدراسة، تحديد تساؤلات، تحديد فرضيات الدراسة، ذكر أسباب اختيار الموضوع، وكذا تحديد المفاهيم الإجرائية وأهمية الدراسة والهدف منها، والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

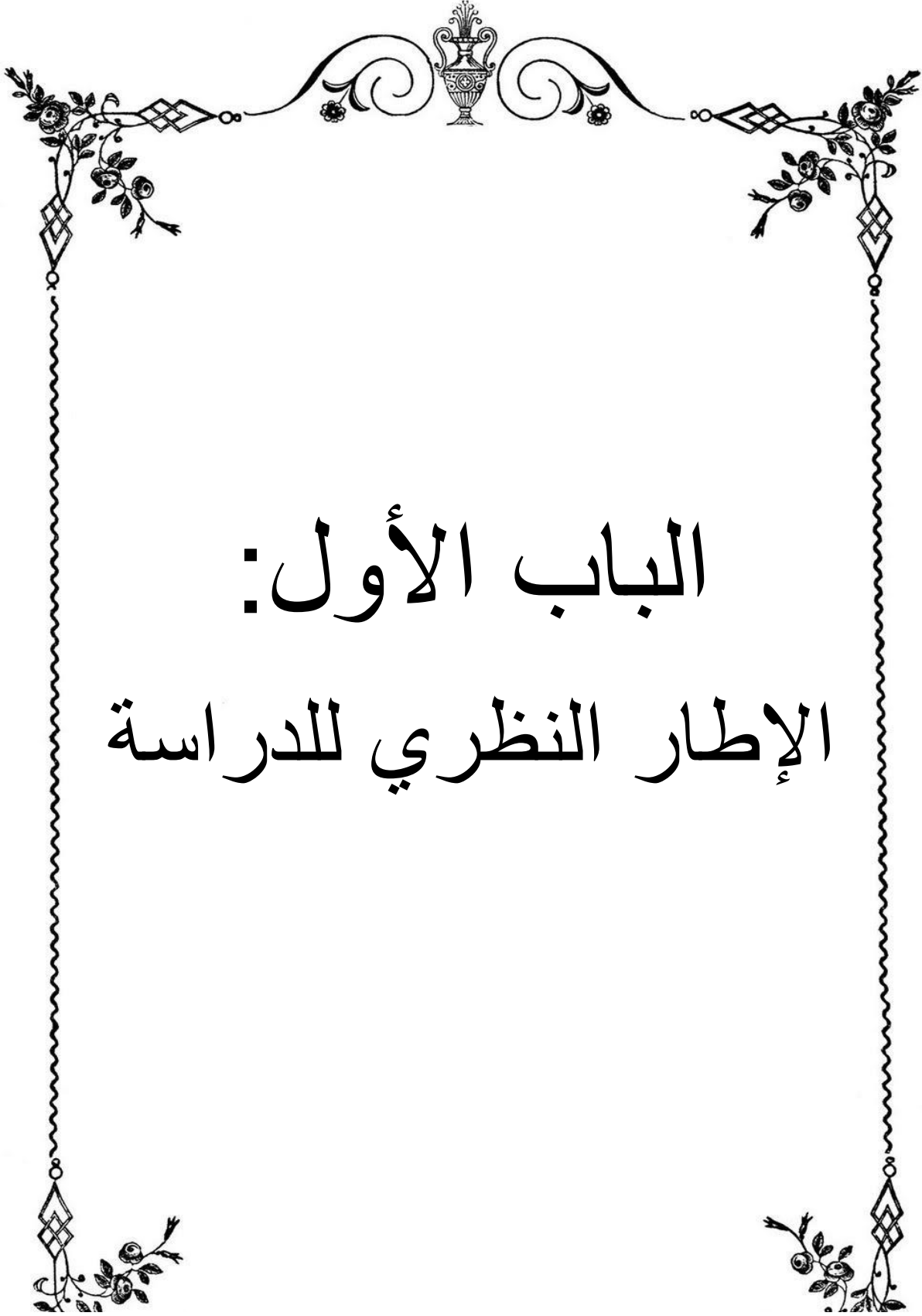
الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل دراسة المتغير الأول والذي كان حول استثمار الموارد البشرية، مع ذكر أهميته وهدفه في المؤسسات، والتطرق أيضا إلى أهم النظريات في مجال الاستثمار رأس المال البشري وبعدها محددات استثمار الموارد البشرية، وأخيرا التدريب و التكوين كأسلوب للاستثمار في الموارد البشرية.

الفصل الثالث: بعنوان المتغير الثاني من الدراسة والذي كان حول السلوك التنظيمي تم التطرق في هذا الفصل مراحل التطور التاريخي للسلوك التنظيمي أهمية وأهداف من دراسته واهم العناصر ومحددات وأنماط سلوك التنظيمي، أخيرا تم التطرق إلى آلية تعديل السلوك التنظيمي.

أما الباب الثاني فيحتوي على الفصول التالية:

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الذي عرضنا فيه مجالات الدراسة الميدانية من خلال المجالات الزمنية والمكانية والبشرية، وكذا المنهج والأدوات جمع البيانات وكيفية تحديد العينة وطرق اختيارها.

الفصل الخامس: تم عرض بيانات ونتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة.



الباب الأول:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:

المدخل التمهيدي

أولاً- الإشكالية

ثانياً- الفرضيات

ثالثاً- أسباب إختيار الموضوع

رابعاً- أهمية الدراسة والهدف منها

خامساً- تحديد المفاهيم

سادساً- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أولاً: الإشكالية:

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري، تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

وعليه انتقلت الموارد البشرية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية، أدى هذا إلى ظهور مصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية، التي لا يمكن للمؤسسات على اختلافها امتلاكها واستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد فيها، من خلال تبنيها وتنويعه للاستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على الاستثمار في مواردها البشرية لأنها موارد ذات طاقة قابلة للتجديد من خلال تنمية قدراتها وكفاءاتها المهنية، هذا ما يكسبها مزايا تنافسية يمكن من خلالها مواجهة تحديات البيئة الخارجية التي تتميز بعدم الاستقرار من خلال التغيرات المتسارعة نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي الهائل الذي مس جميع ميادين الحياة، وعليه أصبح المورد البشري مورداً استراتيجياً لتدارك المؤسسات هذه التحولات ومتطلبات التكيف معها.

فتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها تعتبر الدعامة الأولى للتنمية الشاملة، حيث أصبح هذا العنصر البشري ذو الكفاءة بؤرة التنافس بين المؤسسات.

إلا أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو التفاعل الناجم من الفرد مع بيئته والمؤثرات التي تعمل على تحديد السلوك الإنساني وآليات عمله بالشكل المنهجي والعلمي، وقد حرك هذا اهتمام الدارسين وفضول الباحثين في كثير من جوانب الغموض التي تحبط سلوك الأفراد والجماعات وباعتبار أن العنصر الإنساني له دور حيوي، على أساس أنه يحرك وينشط العديد من العمليات الاجتماعية وبدورها تعمل على التبادل والإنتاج وإشباع الاحتياجات وفق أطر ونظم تتخذ منها أنشطة وجهود الأفراد، وبالتالي فهم طبيعة سلوكه في إطار هذه المنظمات، وفي أماكن العمل وهذا عن طريق دراسة المنظمة للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية، فالتصرفات والتغيرات والأفعال ومحاولات وغيرها تدخل في نطاق ما يعرف بالسلوك التنظيمي.

وبالتالي نجد أن السلوك الموارد البشرية يتوقف علي تطبيق آليات التحفيز وأساليب الاستثمار والتي تعكس أثرها علي سلوك الفرد ايجابيا فإنه يظهر في المخرجات كتحسين الإنتاج والفاعلية الإدارية والرضا الوظيفي وغيره ومن هنا يتجلي وعي المؤسسات في مكانة العنصر البشري ودوره في النجاح السلوك التنظيمي للمنظمة

وبناء على ما سبق ذكره ينبغي إيجاد إجابة واضحة للسؤال الذي يبلور إشكالية دراستنا وهو كالأتي:

- كيف يمكن الاستثمار في المورد البشري كألية لتعديل السلوك التنظيمي؟

التساؤلات الجزئية:

- كيف يؤثر التدريب و التكوين على تعديل السلوك التنظيمي للعاملين؟

- هل يساهم التحفيز في تعديل سلوك التنظيمي للعاملين ؟

ثانياً: الفرضيات :

أ- الفرضية العامة:

- يمكن الاستثمار في المورد البشري كألية لتعديل السلوك التنظيمي.

ب- الفرضيات الجزئية:

- يؤثر التدريب و التكوين على تعديل السلوك التنظيمي للعاملين.

- يساهم التحفيز في تعديل سلوك التنظيمي للعاملين.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع بناء على جملة من أسباب نوجزها فيما يلي:

1. تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي مؤسسة فلا بد من تسليط الضوء عليها لاسيما أن المؤسسة الجزائرية لا تولي الكثير من الاهتمام بها.

2. معرفة إذا كان هنالك مشاكل في المؤسسات الجزائرية سواء بين العمال والإدارة نتيجة نقص وضعف التأهيل والتدريب وسياسة التحفيز.

3. أساليب التنمية و التسيير في تفعيل الطاقات و القوى البشرية في المؤسسات الجزائرية.

4. نظرا للتخصص الذي ندرسه " علم الإجتماع تنظيم وعمل".

رابعاً: أهمية الدراسة والهدف منها:

أ- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في محاولة إلمام وإجماع بواقع الاستثمار المورد البشري المتبع والمطبق في مؤسساتنا الجزائرية بحيث نركز علي جانب تعديل السلوك للأفراد العاملين، وكذا محاولة إبراز ما مدى فعالية وماله من تأثير في سير عمل المؤسسة وكذا مستوي الانجاز الأداء لتحقيق الميزة التنافسية خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر.

ب- الأهداف:

لكل بحث أو دراسة علمية أهداف وغايات يسعى الباحث إلى تحقيقها في النهاية، إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الإجابة على سؤال المطروح في إشكالية البحث المتمثل في: " كيف يمكن استثمار في المورد البشري كألية لتعديل السلوك التنظيمي؟ بمعنى معرفة الآليات التي تستثمر بها إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغار بالأغواط * محاولة معرفة ما يجري داخل المؤسسة من خلال الوقوف علي وضعية التدريب فيها. * معرفة ما إذا كان العمال داخل المؤسسة يتحصلون علي تحفيزات ومكافئات خلال أداء أعمالهم علي أكمل وجه. * اكتشاف ما إذا كان هنالك إقامة علاقة بين الأفراد العمال و المسؤولين داخل المؤسسة.

خامساً: تحديد المفاهيم:

- تعريف الإستثمار الموارد البشرية:

*الإستثمار:

يقصد به هو التوظيف أو الإستخدام الأمثل لرأس المال ومن الناحية الاقتصادية، فإن الإستثمار أنه ينطوي على توجيه أو الثورة المجتمعية إلى الإستخدامات المتبعة التي يمكن أن تسد حاجة إقتصادية وفي نفس الوقت ينتظر أن ينتج عائداً. (جميل أحمد توفيق، 1993، ص 89)

*الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات و هي :
الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.

(سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، 2015، ص9)

- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي .و يؤكد ذلك" بيتر دركر " حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الانسان.
- الموارد البشرية كما يشير " سيد الهواري " هي الموارد الكامنة في أي منشأة، و هي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد.و هي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها؛
- الموارد البشرية- كما يشير " أحمد سيد مصطفى " لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم .و حيث يتعين أن تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في إيطار منسجم .و تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالتعليم و الإختيار و التدريب و التقييم و التطوير و الصيانة.

(مدحت محمد أبو النصر ، 2007 ، ص 31)

*الإستثمار الموارد البشرية:

الإستثمار في المورد البشري هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في بنائه بدنيا و عقليا ومهاريا، من خلال طفولية وحياته العلمية، وهو مجموعة من الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها من أجل استغلال مجمل الموارد الإقتصادية.

المتوفر لدى المؤسسة، ومن مجالات الإستثمار نجد الإنفاق لدى المؤسسة، ومن مجالات الإستثمار نجد الإنفاق على الصحة، التغذية، التدريب والتعليم. (رمضان محمد مقلد وآخرون، 2001، ص307)

- التعريف الإجرائي لإستثمار الموارد البشرية:

يقصد بإستثمار الموارد البشرية إنفاق الأموال من قبل منظمة للحصول على مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد وبالخصوص كفاءة وفعالية اليد العاملة لأن التعليم والتكوين يسمحان للعمال بإنتاج أكثر.

- تعريف تعديل السلوك التنظيمي:

*السلوك:

يعرفه أحمد راجح بأنه: أي نشاط يصدر عن الإنسان ذهنيا كان أم حركيا، أي أنه كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه. إزاء مشكلة يحلها، أو خطر يتهدده، أو مشروع يخطط له، أو درس يحفظه أو مقالة يكتبها، أو آلة يصلحها، أو أزمة نفسية يكابدها. (خالد بن سلطان بن عبد العزيز، 2020)

*السلوك التنظيمي:

هناك العديد من المحاولات من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب على مر التاريخ لدراسة وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات و هناك تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي.

إن مفهوم السلوك التنظيمي هو "تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنيات المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة."

(صلاح عبد الباقي، 2003، ص11)

هو العقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته. (أحمد ماهر، 2003، ص23)

- تعديل السلوك التنظيمي:

يمكن تعريف بكلمات بسيطة على أنها تقنية تعديل سلوك أعضاء المنظمة بحيث ينخرطون في سلوك غير مرغوب به مرغوب فيه و. استبدالها بالسلوك. يمكن استخدامه لتحفيز الموظفين وكذلك لتعزيز الفعالية التنظيمية.

تعديل السلوك كما تم شرحه للتو يساعد المدير في القضاء على السلوك غير المرغوب فيه أو تعديله واستبداله بسلوك أكثر توافقاً. كما أنه يساعدنا على فهم كيف تؤثر الطوارئ البيئية على السلوك.

(<https://ar.triangleinnovationhub.com> Le14/04/2021 03:00)

- تعريف إجرائي للتعديل لسلوك التنظيمي:

ويقصد به في هذه الدراسة كل ما يصدر عن الفرد من نشاط حركي، أو فكري داخل المنظمات و يهدف السلوك التنظيمي إلى فهم السلوك و التنبؤ به و التحكم فيه.

سادساً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أ- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تلك البحوث والدراسات التي قام بإجرائها باحثون آخرون في سياق الموضوع المدروس أو المواضيع المشابهة، حيث تزود هذه الدراسات الباحث بأفكار ومقاربات جديدة وهي من الدعامات الأساسية لطرق التفكير والطرح وتحديد الموضوع

بشكله الدقيق. حيث تمكن الباحث من الاطلاع في سياق هذا البحث إلى مجموعة من الدراسات يتمثل أهمها في الآتي:
1- دراسة الأولى:

✓ بكاري مختار "الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر"، مجلة التنظيم والعمل، أستاذ مساعداً، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2019.
حيث انطلق الباحث في الإشكالية التالية:

- كيف يمكن للاستثمار في رأس المال البشري أن يؤدي إلى تطوير الكفاءات البشرية في الجزائر؟.

يندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- هل يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري الثروة الكامنة لتنمية الاقتصاد؟.
- ما مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في النهوض بالكفاءات البشرية؟.
فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع فرضيتين رئيسيتين:
- يعتبر رأس المال البشري الركيزة الأساسية لثروة الأمم.
- إن الاستثمار في رأس المال البشري هو الخيار الاستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال واقع الدراسة الميدانية للاستثمار في رأس المال البشري كخيار الاستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- فعلا يعتبر رأس المال البشري ثروة للأمم حيث تزرخ الجزائر برأس مال بشري شاب ذو قدرات عالية يمكنها من تدارك عجلة النمو والتنمية إن هي استغلته بالشكل والفعالية المطلوبين، وهذا ما يعكس صحة الفرضية الأولى.
- يتطلب تطوير الكفاءات البشرية في الجزائر الاستثمار في رأس المال البشري لأن الاستثمار في رأس المال البشري يسلط الأضواء على دور الاستثمار في تحسين الصحة والتعليم والتدريب في رفع إنتاجية أجيال العاملين في المستقبل، بعبارة أخرى يقيس النتائج الحالية لسياسات التعليم والصحة على مخرجات المستقبل، وباستخدام مؤشر رأس المال البشري تستطيع الدول قياس إسهام تحسين الصحة، والتعليم كميًا في الإنتاجية ومستويات الدخل للجيل القادم، ومن ثم تقييم الدخل المفقود بسبب فجوات بين عوائد التعليم و رأس المال البشري، وكيف يمكن تحويل الخسائر إلى أرباح إذا ما تم التصرف بسرعة ووضع سياسات تسهم في تحسين الصحة والتعليم، وزيادة إنتاجية العامل، والتغذية الجيدة، وزيادة مهارات الأفراد.

- إن وجود خيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية يتمثل في الأستثمار في رأس المال البشري في مرحلة الطفولة المبكرة فالمكاسب في سوق العمل المتأتية من التعليم الأساسي، لا تتحقق إلا بعد مرور (10-15) على هذه الأستثمارات فالخبرات المكتسبة في مرحلة الطفولة المبكرة تأثير عميق على تطور المخ، ومن ثم على عملية التعلم والحالة الصحية والسلوك وفي نهاية المطاف على الفرص المتاحة مدى الحياة، فكما للتعلم عائد فإن لقياس التعلم أيضا عائد.
 - هناك استثمارات كبيرة في التعليم، ونمو مبهر في معدلات الالتحاق، وتكافؤ الفرص بين الجنسين على جميع مستويات التعليم تقريبا، هذا يتطلب نظام فعال لأستثمار وقياس رأس المال البشري يتطلب كوادر متخصصة و تقنيات عالية، علاوة على ضرورة استيعاب الأفراد لمفهوم وأهمية القياس.
 - حظي قطاع الصحة باهتمام كبير من طرف الدولة حيث تخصص له سنويا وبتزايد مبالغ معتبرة، ما مكن القطاع من تحقيق تطور ملحوظ على مستوى المستشفيات من خلال عدة إنجازات متمثلة في تشييد عدة مستشفيات متخصصة و غيرها من الإنجازات إلا أنها تبقى غير كافية فعلى الرغم من الأغلفة المالية الكبيرة المرصودة لهذا القطاع وتعاني من سوء تسيير هذه الأغلفة ونقص الإطارات المؤهلة والمسؤولة.
- 2- دراسة الثانية:

✓ **دخاخي وهيبة " دور إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية "** دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر – قالمة – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، 2010. حيث انطلق الباحث في الإشكالية التالية:

- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في استثمار رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية؟.

يندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما المقصود لرأس المال البشري باعتباره مصطلح اقتصادي جديد في ظل

الاقتصاد المعرفي؟ وكيف تتم إدارته؟.

- ماهو المفهوم الحقيقي للاستثمار في رأس المال البشري؟ وما هي أهم نظرياته؟ والعائد والتكلفة منه؟.

- ماهو دور إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية لتطوير المعارف والكفاءات و المهارات بغرض الاستثمار؟.

- ماهو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الاستثمار في رأس المال البشري؟ وكيف يتم ذلك؟.

- هل تدرك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهمية رأس المال البشري وضرورة الاستثمار في مخزون المعارف والمهارات والكفاءات المتوفرة لديها لتحقيق النمو والتميز؟.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن الاعتماد على الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- إن إدراك الأفراد العاملين لمفهوم وأهمية رأس المال البشري يساعدهم على إدارة وتسيير معارفهم وكفاءاتهم.
 - إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة على الاستثمار البشري لتحقيق أهداف وعوائد مادية ومعنوية.
 - إن إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري تتناسق وتتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية.
 - تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بانتهاج إستراتيجية الحصول وصناعة والحفاظ على رأس المال البشري المتوفر لديها.
 - للإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم جوانب الموضوع، كما الاعتماد على الاستمارة، بالإضافة إلى الملاحظة السجلات والوثائق والمقابلة، وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها عبر استعمال أساليب التحليل الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية وكاي مربع
- ### نتائج الدراسة:

- إن المفهوم الشائع لرأس المال البشري بين الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة يمثل مجموع الأفراد العاملين، وتتجلى أهميته في كونه أصل من أصول المؤسسة، أما تسييره فيتعلق بإدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة هي الإدارة المسؤولة والمشرفة على استثمار رأس المال البشري، وذلك بالتنسيق مع جميع مديرياتها، ولكن بدرجات أكبر مع المديرية العامة لها، مما يؤكد على أن إستراتيجية الموارد البشرية تتطابق وتتكامل وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي لها، وذلك من خلال مكتب التنمية المتواجد هذه المديرية الذي يعي كذلك بتكوين العاملين وترقية مستواهم العلمي والعملية وفقا للإستراتيجية العامة المنهجية من قبل المؤسسة والتي تتماشى ومتطلباتها.
- تقوم المؤسسة باستثمار كفاءاتها البشرية بهدف تحقيق أقصى عائد واستقطاب وصناعة والمحافظة على رأس مالها البشري وبدرجة ثابتة تحقق أقصى عائد واستقطاب وصناعة والمحافظة على رأس مالها البشري وبدرجة ثابتة تحقق ميزة

تنافسية لها، مما يؤكد أن الاستثمار البشري بالمؤسسة شامل لمعظم أهداف المؤسسة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الجانب الإنتاجي (باعتبارها مؤسسة إنتاجية) عن طريق التطوير البشري. ويتمثل العائد المحصل واقعيا بالمؤسسة من الاستثمار البشري هو التحسين الملموس في أداء العاملين، مما ينعكس على زيادة الإنتاج المعرفي للأفراد بخلق معارف جديدة وتطبيقها في الجانب التسيير أو الجانب الإنتاجي، وبالتالي تحسين الإنتاجية، الشيء الذي من شأنه تحقيق الإستراتيجية التنافسية المتبعة بالمؤسسة من تخفيض للتكاليف وزيادة الربحية.

- تعتمد المؤسسة في وضع معايير مختلفة التي من شأنها توجيه إستراتيجية الاستثمار البشري بناء على مراقبة سلوك العاملين وكيفية ممارستهم لوظائفهم وتطبيقهم لمعارفهم والكفاءات التي يتمتعون بها بغرض التنمية والتطوير.
- يضح أن المؤسسة تقوم بتخطيط احتياجاتها من رأس المال البشري، حيث تقوم بتوصيف للوظائف ومواصفات دقيقة لكل وظيفة، وهذا حسب رأي أغلبية مجتمع البحث الذين أكدوا على أن العمل الممارس من طرفهم يتلاءم مع المعارف والكفاءات المتوفرة لديهم، مما يمكنهم من إعطاء المزيد من الإنتاج المعرفي والمادي، ويمكن المؤسسة من الحصول على كفاءات بشرية كفيلة بتحقيق أهدافها، وذلك بالحفاظة على الموجود منها وتطويرها بدرجة أولى، أو اللجوء إلى استقطاب كفاءات جديدة عن طريق الاتصال بمكاتب التوظيف والاستخدام، الاتصال بالمؤسسات المنتجة لرأس المال البشري، والمتمثلة في الجامعات والكليات، وبدرجة أقل وسائل الإعلان في حين أن هذا الاستقطاب بعيد كل البعد عن استخدام تقنية الانترنت كوسيلة من وسائل الاستقطاب الإلكتروني.

3- دراسة الثالثة:

✓ شهاب أحمد خضر " وظيفة استثمار الموارد البشرية في تحقيق قيمة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية لآراء الكوادر التدريسية" في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/ اربيل، المؤتمر العالمي جامعة التنمية البشرية في سلیمانية- العراق، 2014.

حيث انطلق الباحث في الإشكالية التالية:

- هل هناك دور وأثر معنوي لابعاد استثمار الموارد البشرية في متغيرات القيمة الإستراتيجية؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين:

فرضيات الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد استثمار الموارد البشرية ومتغيرات القيمة الإستراتيجية لدى الكوادر التدريسية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/ اربيل.

- وجود أثر معنوي لابعاد استنثار الموارد البشرية في متغيرات القيمة الإستراتيجية لدى الكوادر التدريسية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/ اربيل.

اعتمدت الدراسة من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اختيار أداة الاستبيان والتي تتألف من (45) فقرة، لغرض قياس ابعادها ومتغيراتها، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (100) استمارة أعيد منها (93) صالحة للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائجها باعتمادها على برنامج (SPSS).

✓ نتائج الدراسة:

- إن هناك علاقة ارتباط واثر معنوي قوي لاستنثار الموارد البشرية بأبعادها مجتمعية ومنفردة في تعظيم القيمة الإستراتيجية على كليات قيد الدراسة.
- إن غالبية المبحوثين أكدوا على أهمية المعرفة بوصفه بعداً من أبعاد استنثار الموارد البشرية. وإنهم يسعون إلى زيادة معارفهم في مجالاتهم المتخصصة من جميع جوانب العمل.
- إن اغلب المبحوثين قد بينوا على دور المهارة بوصفها بعداً من أبعاد بشكل ضعيف في استنثار الموارد البشرية. إذا أن إدارة الكلية تعمل على الاهتمام بدرجة ضعيفة بصيانة المهارات التي يمتلكها الأساتذة. وان التحفيز ضعيف لدى إدارة الكلية للأساتذة بالمهارات التي يمتلكونها بطريقة موضوعية من خلال أنظمة تعويض ملائمة.

4- دراسة الرابعة:

✓ مقصود عبد القادر " دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى

الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم: الإدارة والتسيير الرياضي، 2015. حيث انطلق الباحث في الإشكالية التالية:

- هل البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟.

يندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- هل طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟.

- هل للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية؟.
 - هل البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسات الرياضية؟.
- وللإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن الاعتماد على الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية. الفرضيات الجزئية:
- طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية.
- البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

تتجلى أهداف الدراسة في تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال إبراز دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الدافعية في العمل و الانتماء الوظيفي و تسليط الضوء عنصر الموارد البشرية ودور العملية التكوينية في الرفع من كفاءته. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي و تتكون عينة الدراسة من 38 فرد والمتكونين من رؤساء المصالح والمكاتب والمدير بديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وتم اعتماد على الاستمارة مقياس السلوك التنظيمي بمؤسسات الرياضة اعتمد الباحث على النظام الإحصائي . (SPSS) في معالجة البيانات المتحصل عليها.

نتائج الدراسة:

- طبيعة البرامج التكوينية تساهم في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية
- للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الدافعية في العمل بالمؤسسة الرياضية
- للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي
- فهم مضمون القيم الثقافية السائدة في منطقة العمل و زيادة الارتباط النفسي بالعمل في المؤسسة الرياضية.

5- دراسة الخامسة:

✓ أبيب حسينة " علاقة العمل وتأثيرها على السلوك دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة" مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أو لحاج- البويرة، 2018.
حيث انطلق الباحث في الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير علاقات العمل في السلوك التنظيمي؟.
- يندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:
- هل تساهم علاقات العمل الرسمية في ضبط السلوك التنظيمي؟.
- كيف تؤثر علاقات العمل غير الرسمية بين الزملاء في السلوك التنظيمي؟.
- وللإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن الاعتماد على الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- تساهم علاقات العمل الرسمية في ضبط السلوك التنظيمي.
 - تؤثر علاقات العمل غير الرسمية بين الزملاء في السلوك التنظيمي.
- يهدف هذا البحث إلى التطرق إلى الروابط الاجتماعية والتفاعلات التي تجمع كل من العامل والهيئة

المستخدمة بحيث تسمح بتشكيل صور ذات معاني تتمثل في بيئة العمل، التضامن، نزاعات العمل وانساق الاتصالات السائدة داخل المؤسسة. للحصول على الإجابة المطروحة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه أسلوب من أساليب التحليل كافية ودقيقة عن الموضوع وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية تم استعمال الاستمارة كأداة للدراسة من اجل جمع البيانات الأساسية وقد اختارت العينة عشوائية البسيطة بلغ عددها استمارة المعادة 60 صالحة للتحليل.

نتائج الدراسة:

- أغلب المبحوثين العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة هم من الذكور وهذا لا ينفي وجود النساء العاملات بالمؤسسة بل القلة القليلة التي نجدهن فالنساء يشغل الوظائف الإدارية أكثر.
- أغلب المبحوثين الذين يعملون في المؤسسة هم في العادة من سكان المدينة وهذا ما يسهل عملية تنقل العمال إلى مكان العمل.
- طريقة التوظيف بالمؤسسة تتم وفق معايير وأسس تنظيمية فعند القيام بالتخطيط لليد العاملة الموجودة والتي هي بحاجة لها فإن المؤسسة تقوم باستقطاب حملة الشهادات الجامعية فإذا اشترط المنصب المؤهلات المطلوبة فإنها تقوم بتنصيبه وإلا فإنها نادرا ما تلجأ إلى المسابقة من أجل شغل المنصب الشاغر.
- غالبا ما تتسم العلاقة بالرئيس بالصرامة والمراقبة على أداء وسير العمل الأمر الذي ينعكس على السلوك التنظيمي للعامل بشكل إيجابي لأنه يقوم بتفادي وتجنب الأخطاء في المرات القادمة.
- إذا سبق وأن لاحظ العمال بإتباع الرئيس في إعطائه للأوامر والتعليمات المتناقضة مع المؤهلات والصلاحيات التي لا تتوافق معهم فإنهم بذلك يبدون سلوكا تنظيميا سلبيا

يتسم بالنزاع والصراع الباطني وبالتالي لا يمكنهم المعارضة على ذلك لأنهم بحاجة للعمل في ظل الصعوبة التي يعرفها خريجو الجامعات حول الظفر بالمنصب.

● أحيانا يكون إتباع الرئيس لسياسات تخويل الصلاحيات لمن ليس من مسؤولياته كسبيل له وطريقة في توسيع المهام وتفادي العرقلة في حال من الأحوال وكذا إثارة جو من المنافسة الايجابية بين العمال من أجل أن يكونوا على ثقة بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية وبالتالي يحصلون على رضا رئيس العمل.

● تدخل الأطراف الآخرين في العمل لا يؤدي إلى حدوث خلافات تضايق العمال بل أن غياب الثقة التي يحصل عليها العامل من الرئيس أو العامل وزميله في العمل هو ما يضايق العمال.

● إن توفر محيط العمل على بيئة تضامنية بين زملاء العمل فإن هذا الأمر سيوثق العلاقة الترابطية أكثر بين زملاء وتدوم إلى خارج أسوار المؤسسة وهذا ما يجعل بعضهم البعض يستخدمون شبكة العلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة التي تمس زميله في العمل.

● على الرغم من تركيز العمل بالمؤسسة على فئة المديرين فإن العمال بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة لا يشعرون بالتهميش وعدم التقدير وإنما كل عامل يلقي مكافأة إذا أحسن انجاز المهمة حتى وان كان العلاقات بين الرئيس تقوم تركز على أساس الجهوية والقرابة.

● دراسة السلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة يمكن أن يندرج في اتجاهين متناقضين اتجاه سلبي يظهر في شكل صراعات ونزاعات سواء باطنية أو علنية، أو في اتجاه ايجابي يظهر في العلاقات الأخوية والتضامنية بين زملاء العمل.

ب- التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها والمتعلقة بمتغيري الدراسة مايلي:
ان اعتماد الدراسات لم ياتي هكذا لمجرد السرد فقط بل لتبيان ماهي اوجه الاستفادة منها اذ
أن هذه الدراسات كانت بمثابة دليل لنا بشقيها النظري والميداني، حيث استفدنا في دعم
الإطار النظري لدراستنا، كما تم الاعتماد عليها في طرح مشكلة البحث وطريقة طرحها،
وبالتالي فإن هذه الدراسات قد انطوت على جملة قضايا ساهمت في بلورة الأفكار التي
ساعدتنا على وضع معالم وأهداف دراستنا.
حيث كانت سندا أساسيا لدراستنا هذه فمن خلالها استطعنا تحديد ما يمكن أن يدرس وما
يخدم الموضوع المدروس خاصة في تحديد المفاهيم والتي كان على مستوى المتغير الأول
إستثمار الموارد البشرية والمتغير الثاني السلوك التنظيمي، كذلك تحديد المنهج المستخدم،
واختيار العينة وأداة الدراسة طريقة التحليل وعرض النتائج .
كما ساعدتنا في التعرف على آليات لتعديل السلوك التنظيمي من اجل الأستثمار الموارد
البشرية وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

الفصل الثاني:

مدخل إلى استثمار الموارد البشرية ومحدداته

تمهيد

أولاً- أهمية وأهداف الموارد البشرية

ثانياً- أهمية استثمار الموارد البشرية

ثالثاً- نظرية استثمار الموارد البشرية

رابعاً- محددات استثمار الموارد البشرية

خامساً- التدريب والتكوين كأسلوب للاستثمار في الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثا، وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد، الذي كان سائدا أو القوى العاملة، فمضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة إلى اعتبار الأفراد كأصل من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخر، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. وبناءا على ذلك باتت الموارد البشرية تعرف بالأصول الذكية، مع ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

أولاً: أهمية وأهداف الموارد البشرية:

1- أهمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أهمية استرتجية كبيرة لنجاح أي منظمة دون الموارد البشرية فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية و المادية) فإذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و المؤهلات و القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، و في هذا يشير " احمد سيد مصطفى " أهمية الموارد البشرية من خلال النقاط الرئيسية التالية :

- الموارد البشرية أساس الإستقلال و النفوذ الإقتصادي.

- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.

- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

- العقول البادئة تعظم القيمة المضافة.

- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.

- أستقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

و يؤكد " سيد الهواري " أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، و

ذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية التي لا

تظهر في قوائم المركز المالي...الميزانية و غيرها.

(مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 32-34)

2- أهداف الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية لها العديد من المهمات المتعدد فإن هذه المهمات تهدف في النهاية

إلى تحقيق مجموعة مهمة من الأهداف التي تخص العمل، وتعمل على رفع كل الكفاءات

داخلية، ومن الممكن أن نذكر العديد من أهم أهداف الموارد البشرية كالآتي:

• وضع خطة لتدريبي وتطوير الموظفين داخل الشركة والمؤسسة:

الموارد البشرية بشكل عام تتعامل مع الأفراد داخل المؤسسة على أنهم جزء لا يتجزأ

من الثروة البشرية التي تملكها، لذلك فإن الاستثمار في الثروة يعد من أهم عوامل

النجاح التي تساعد على استمرار الشركة أو المؤسسة لأطول وقت ممكن، وتأتي

خطة الاستثمار البشري في توفير كل العوامل التي تساعد على تدريب الموظفين

على أدوات العمل المختلفة بالإضافة إلى توفير كل العوامل تساعد على تطوير

القدرات العلمية والشخصية لكل موظف، ويحدث هذا خلال تنظيم العديد من الدورات

وبرامج التطوير المختلفة.

• وضع الخطة ومراقبة عملية التوظيف:

تعتبر خطة التوظيف من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات إلى تطويرها، وذلك لأن اختيار الموظفين الأكثر كفاءة ينعكس بشكل إيجابي على كل جانب من جوانب العمل المختلفة، وم الممكن أن نقول أن خطة التوظيف تبدأ من وضع كل الأسس التي تعمل على جذب أكبر قاعدة من الموظفين للتقدم للعمل وذلك من خلال توفير بيئة العمل المناسبة لهم، ومن ثم وضع الأسس التي توضح أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في كل شخص يقوم بالترشح للعمل بالإضافة إلى وضع القواعد والأسس الخاصة باختيار كل موظف، وبعد ذلك تكون مهمة الموارد البشرية التأكد من أن كل موظف يقوم بعملية بشكل جيد.

● العمل على تقوية العلاقات بين أبناء العمل الواحد:

بيئة العمل من أهم الأمور التي يجب الاهتمام بتنظيمها وجعلها ملائمة لكل الموظفين داخلها، لذلك من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية على اختلافها هو توفير بيئة عمل صالحة لكل موظف وتوثيق العلاقات الإدارية والوظيفية بين العاملين وذلك من خلال التأكد من تنظيم اللوائح ومن تنفيذها بطريقة صحيحة.

● العمل على مساعدة الموظفين:

الفكرة الأساسية التي تقوم عليها فكرة الموارد البشرية هي مساعدة الموظفين على القيام بمهامهم بشكل صحيح من خلال توفير العوامل التي تساعد على ذلك، لذلك فإن الموارد البشرية داخل المؤسسات والشركات تعمل على التأكد من القيام بكل الأمور التي تساعد الموظفين على إتمام المهام المنوطة بهم دون تقصير.

<https://www.edarabia.com/ar/4->

ثانياً: أهمية إستثمار الموارد البشرية:

- يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية هو الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية بإعتبار أساس الإبداع والإبتكار ويهدف إلى تحقيق المخرجات بأقل تكلفة.
- يمكن أن نختر الأهمية الإستثمار في الرأس المال البشري في جملة من النقاط:
- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، وهي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتائجه.
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.

- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط لاعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاد. (فرعون امحمد – محمد إليفي، 2009، ص7)

ثالثا: نظرية استثمار الموارد البشرية:

ان تطرقنا لنظرية شولتز وبيكر الاقتصادية وهذا مايمشى مع موضوعنا الذي يدور حول الاستثمار في رأس المال البشرية رغم أن نظرية الإستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز وبيكر اللذان توسعا في شرح نظرية رأس المال البشري فقد اعتمد على أطروحات fisher في نظرية رأس المال البشري.

1- نظرية شولتز:

ان فكرة شولتز لتقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا ان الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى قرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى: أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة من الهجرة العاملة، والاستثمار في مجالات الصحة والتعليم والتدريب. (منى جاسم الزايد: ص930) ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتباره استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية بأنها شكل من أشكال رأس مال، ومن ثم انطلق على التعليم اسم رأس المال طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه ولا شراؤه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبرغم من هذا فان هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من اشكال الرأس المال طالما انه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة إقتصادية.

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

● تجاهل واهمال دراسة رأس مال البشري.

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

ركز شولتز في دراساته في مجال الإستثمار البشري على التعليم وتطبيق المفاهيم في مجال التعليم على المجالات الاخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب (رواية

حسن: 2002، ص 65-169)

كما حدد شولتز نوعان من المواد التي تدخل في التعليم وهي:

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

● المواد اللازمة لإتمام عملية التعليم.

2- نظرية بيكر:

يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري. ركز بيكر في محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. والتدرب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه التغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، والسيولة، والمعرفة، ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً بعدم كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدمة نسبياً، لأن العائد المتوقع من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات. وتتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغيرة، لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت. وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فإنه يمكن بهذا الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة. وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة و مختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد. وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، ويرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الصناعة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار، وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه. وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما:

- التدريب العام.
- التدريب المتخصص.

بنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها. ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها. ما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجية الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وهناك صورة عديدة لهذا النوع من التدريب. فتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المنظمة دون غيرها وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريجياً متخصصاً بالنسبة للمنظمة، فتقدم له أجراً عالياً نسبياً. ويكون هذا الأجر مستقلاً عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى. ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى. أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عالياً نسبياً نظراً للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

تشكل الموارد البشرية أهم ما تملكه أية مؤسسة متخصصة، فالمؤسسات تنمو وتزدهر واحداً وتتناول بقدم ونمو ومغادرة الموظفين المتخصصين. من خلال تطرقنا للمنظرين شولتز و بيكر يتضح من تحليل السابق لبيكر قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري. فبينما أحدث شولتز انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية الاستثمار البشري، نجد بيكر أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة التحليل وأشار بيكر على أهمية التدريب وتأثيره على الفرد وأيضاً أهمية الاستثمار في موارده البشرية في السن الصغيرة حتى يجني ثمار هذا الاستثمار، لأن معدل

زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة أكبر في فترة شباب الفرد. (سراج وهيبة- ستي عبد الحميد: 2011، ص 12-09)

رابعاً: محددات استثمار الموارد البشرية:

ترتبط عملية تنمية الوارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مُشكلاً جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف ، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في الوارد البشرية وهي:

1- التخطيط: ويُعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة إن غياب التخطيط يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف، وسوء توزيع الوارد، وخطأ في تحديد الأولويات.

2- التوظيف: ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والساهم في توفير احتياجاته.

3- التنمية: يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامج حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الوارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج .

ومن هذا المنظور فان عملية تطوير الوارد البشرية تتألف من ثلاثة عناصر مهمة ومتكاملة وهي التعليم، التدريب، والتأهيل. (عبدالله بن عبدالعزيز آل الشيخ، 2008، ص 3-4)

خامساً: التدريب والتكوين كأسلوب الاستثمار الموارد البشرية

1- التدريب:

1-1- مفهوم التدريب:

ازدادت أهمية التدريب في ظل اقتصاد المعرفة وازدادت الحاجة إليه في ظل التطورات والتغيرات المتواصلة. حيث بات من الضروري تدريب الأفراد باستمرار وإطلاعهم على مختلف المعارف والتقنيات الجديد ولتدريب عدة تعاريف من بينها: يعرفه الطعاني: هو جهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فعالية في اداء مهامهم .

هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفاءته الانتاجية ويعد علماً من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية. (حسين الطعاني: 2007، ص15)

- التدريب هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية

المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية. (سهيلة محمد عباس: 2006، ص186)

مما سبق يتضح ان التدريب هو جهود المنظمة في تطوير معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي الى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ورفع كفاءتهم الانتاجية بناء على الخبرات التدريبية الفاعلة.

1-2- اهمية التدريب: ان الأهمية التدريب تبرز بوضوح الجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة العاملين ونظرا للأهداف التي يسعى إليها التدريب لتحقيق العديد من الفوائد والتي يمكن تقسيمها الى ما يلي:

أ- اهمية التدريب للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف الأزمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العاملة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم أهداف.

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

ب- أهمية التدريب للعاملين: يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
يساعد في حل مشاكلهم في العمل.

- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا لنمو والتطور لدى العاملين.

- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة او المهارة لدى العاملين.

- يساهم التدريب في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة.

- التدريب الفعال من شأنه أن يساهم في تخفيض المصروفات المترتبة بالإشراف سيما أن حصيلة التدريب تجعل الحاجة للإشراف بشكل محدود.

- يساهم البرنامج التدريب الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.

1-3- مقاييس تقويم فاعلية البرنامج التدريب:

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب، حيث يتم توزيع استمارات إستبائية تتضمن أسئلة حول محتوى البرامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب وأسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملاءمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية يعتمد على وجهات نظرة المشاركين في البرنامج، وذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التدريبي بموضوعية وبصدق كبيرين.

- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرامج التدريبي، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد الانتهاء من البرامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

- إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العلمي، إذا أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية تحقيقه.

- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التدريب، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأصدقاء السابق واللاحق.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد العالية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرامج التدريبي قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

- العوائد الإجمالية المتحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرامج التدريبي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب.

إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة كلف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرامج وأدائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.

(سراج وهيبة- ستي عبد الحميد: مرجع سابق، ص 14-15)

2- التكوين:

2-1- مفهوم التكوين:

تهتم المنظمة بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارة في الموارد البشرية قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة وتحسين كفاءة العاملين وعليه نحاول تحديد مفهوم وأهمية التكوين.

• تعريف التكوين:

تعريف عادل حسن 1968 : التكوين عبارة عن عملية تعلم وتعليم يمكن الفرد من القيام بعمل متقنا ومتكافئا مع قدراته الفكرية والجسدية. (خلوف الزهرة: 2006، ص71)

تعريف الكاتب رايموند فنير: التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة. (فريد

نجار: 1998، ص90)

وكتعريف شامل فإن التكوين هو عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه برفع مستواها إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرين وسواء تم ذلك

للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال طريقة غير مباشرة.

2-2- أهمية التكوين: إذا تتمثل فيما يلي:

أ- أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعرف الأفراد بما هو مطلوب.

- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- يؤدي إلى التقليل من الإشراف، إذ أن الفرد الذي تم تكوينه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلف التكوين وهيا وقدرة على النقد الذاتي.

- يساهم التكوين في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

- إن اكتساب العامل للمهارات وحصوله على كفاءة عالية نتيجة لتكوينه تجعله يتقن عمله ويزيد إنتاجه في وقت قصير.

- المرونة في التكيف مع أي تغير يطرأ في المنظمة في حجم العمالة وهذا نتيجة التكوين

وسهولة التنقل إلى الوظائف. (صلاح الدين عبد الباقي: 2002، ص304-305)

ب- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهم في المنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر لهم فرص الترقية والتأهيل.

- يساعد في تطوير مهارات الأفراد والاتصالات والتفاعلات مما يحقق الأداء الأمثل.

- إن إتقان العمل من جراء التكوين المتخصص يجعل الفرد يتقن عمله ويحسن استعمال الآلة مما يقلل من حوادث العمل.

2-3- تقييم التكوين:

يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءا هاما من أنظمة وخطط التكوين وتظهر أهمية هذا الجزء نظرا لأنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التكوين الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصور مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح في المستقبل أم لا؟ وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

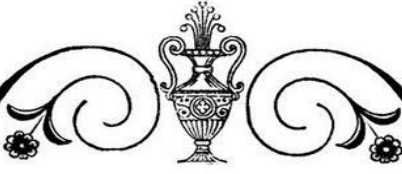
ويفيد تقييم برامج التكوين في التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التكوين والقائمين على إدارة هذه الأجهزة، فتحسن الأداء والإنتاجية وشعور الدارسين بالاستفادة، قد يكون دليلا قويا على فعالية إدارات وأجهزة التكوين والقائمين على إدارتها، مما يشجع في المستقبل على استمرار عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين بالعمل فيها.

إن عملية تقييم كفاءة التكوين تمر بخطوات منطقية وبسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها من عدمه وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم. فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل. (صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص209)

خلاصة الفصل:

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ونشاطها، وبيئتها. وسواء كانت هيئة أو قسما أو مصلحة، فهي تقوم بمد المديرين على مختلف المستويات التنظيمية بنسب المناهج لحل مشاكلها ذات العلاقة بالموارد البشرية بغرض تبصيرهم بطبيعة المشاكل ليتسنى لهم تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال ومعاونتهم على استيعابها كاملا، وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية.

فصب أهم ما يشغل الإدارة الحديثة هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة ولها الرغبة في العمل التعاوني الفعال.



الفصل الثالث:

مدخل إلى السلوك التنظيمي

تمهيد

أولاً- مراحل التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

ثانياً- السلوك التنظيمي وأهميته والهدف من دراسته

ثالثاً- عناصر السلوك التنظيمي

رابعاً- محددات السلوك التنظيمي

خامساً- أنماط السلوك التنظيمي

سادساً- آليات تعديل السلوك التنظيمي

خلاصة الفصل



تمهيد:

إن الحديث عن السلوك التنظيمي يقود بالضرورة إلى الحديث عن الأفعال والتصرفات والممارسات التي تصدر عن العمال داخل التنظيم وعلى اعتبار أن موضوع يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر ويتوقف ذلك على مدى الفهم لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية، حيث تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري باعتباره أحد ركائز البناء التنظيمي والتطور الإداري في المنظمة وبالتالي برزت أهمية العلوم السلوكية في التنظيم والأدوات لدى جميع المتخصصين والمهتمين بمنظمات الأعمال و إدراتها.

بما أن السلوك التنظيمي مجال واسع، أوسع من أن ينحصر في عناصر هذا الفصل فحاولنا قدر المستطاع انتقاء ما من شأن أن يخدم فرضيات البحث، فكان التناول في العناصر التالية مراحل تطور التاريخية السلوك التنظيمي، أهميته والهدف من دراسته، وكذا العناصر ومحددات وأنماط السلوك التنظيمي وخيرا أليات تعديل السلوك التنظيمي .

أولاً: مراحل التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

لقد استحوذت دراسة السلوك البشري في مختلف المجالات على اهتمام علماء النفس والاجتماع والاقتصاد منذ أقدم العصور، وقد برزت في أواخر القرن التاسع عشر وخلال بداية القرن العشرين نظريات متعددة في العالم الغربي المتمكن حين ذاك، في إطار ميدان علم النفس والإدارة، محاولة بذلك تقديم تصورات نظرية تدعمها دراسات وبحوث ميدانية لفهم السلوك البشري، وتوجيهه لتحقيق أهداف محددة. إذ قد تكون هذه الأهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، أو علاجية إلى غيرها من الأهداف.

إن دراسة السلوك التنظيمي تنحصر بصفة عامة في محاولة فهم وتوجيه العلاقات الإنسانية الموجودة بين الأفراد في إطار تنظيمي معين. حيث في الغالب الأعم ما يكون هذا الإطار التنظيمي عبارة عن مؤسسات ذات صبغة اقتصادية أو خدمية غير مربحة بصفة عامة، أو صناعية إنتاجية بصفة خاصة.

لهذا فإن دراسة السلوك البشري في إطار المنظمات الصناعية قد كون فرعا مستقلا في ميدان علم النفس تحت اسم علم النفس الصناعي، غير انه ومنذ بداية السبعينات تحول الاهتمام من دراسة السلوك الفردي وتأثيره في الإنتاج والإنتاجية إلى الاهتمام بتأثير الأطر التنظيمية في سلوك الفرد مثل تأثير نمط الإشراف، تأثيرات البيئة في مستوى ولاء العمال وأداءهم الفردي والجماعي،.... وقد نما هذا الاهتمام ليدفع في نهاية المطاف علم النفس الصناعي ليغير اسمه ليصبح علم النفس التنظيمي. وقد ظهر هذا التوجه الجديد في اهتمامات علم النفس التنظيمي نتيجة لعدة أسباب أهمها:

1- ظهور حركة القياس: والتي اعتمدت على مفاهيم علم النفس الفارقي، والتي ركزت على دراسة الفروقات الفردية، وتبرير وجود هذه الفروقات.
2- حركة العلاقات الإنسانية: والتي اعتمدت في مبادئها على نتائج دراسة التون ماي (1880-1940) حيث دفعة هذه الدراسة للوجود أهمية الجانب النفسي والاجتماعي في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات.

3- حركة الهندسة الصناعية التجريبية: والتي اعتمدت أساسا في دراسة السلوك الإنساني على أساليب علم النفس التجريبي والهندسة البشرية (الارغونوميا) ، وما يتطلب ذلك من ضرورة وضع برامج عديدة لتكيف العامل مع الآلات التي يعمل عليها. ونتيجة لكل ذلك أصبح السلوك الفردي والجماعي يدرس في المنظمات المختلفة الصفات والتوجهات، والأهداف، من خلال هذا المنظور الثلاثي السابق الذكر، أصبح السلوك التنظيمي يدرس من خلال النظريات العديدة التي وضعها علماء النفس والاجتماع، والإدارة ، والتسيير. (محاضرة نعمون عبد السلام: 2010)

أصبح مجال السلوك التنظيمي يهتم بفهم وتحليل اتجاهات ومشاعر، وادراكات ودوافع الأفراد في إطار تنظيمي معين.

يعالج السلوك التنظيمي قضايا تنظيمية بطريقة عملية، فهو يساعد الأفراد على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي في العمل، ومساعدة الإداريين على تحسين أدائهم وفعاليتهم الإدارية والتنظيمية والاجتماعية.

لا تقتصر أهمية السلوك التنظيمي على المذكورين سابقا بل انه يسعى إلى اكتشاف واستنباط مفاهيم تنظيمية وإدارية جديدة من خلال نتائج الدراسات الميدانية التي تهتم بالجانب السيكو اجتماعي والتنظيمي فهو علم يهتم بالبحث وتطبيق نظريات ومعارف سيكولوجية في

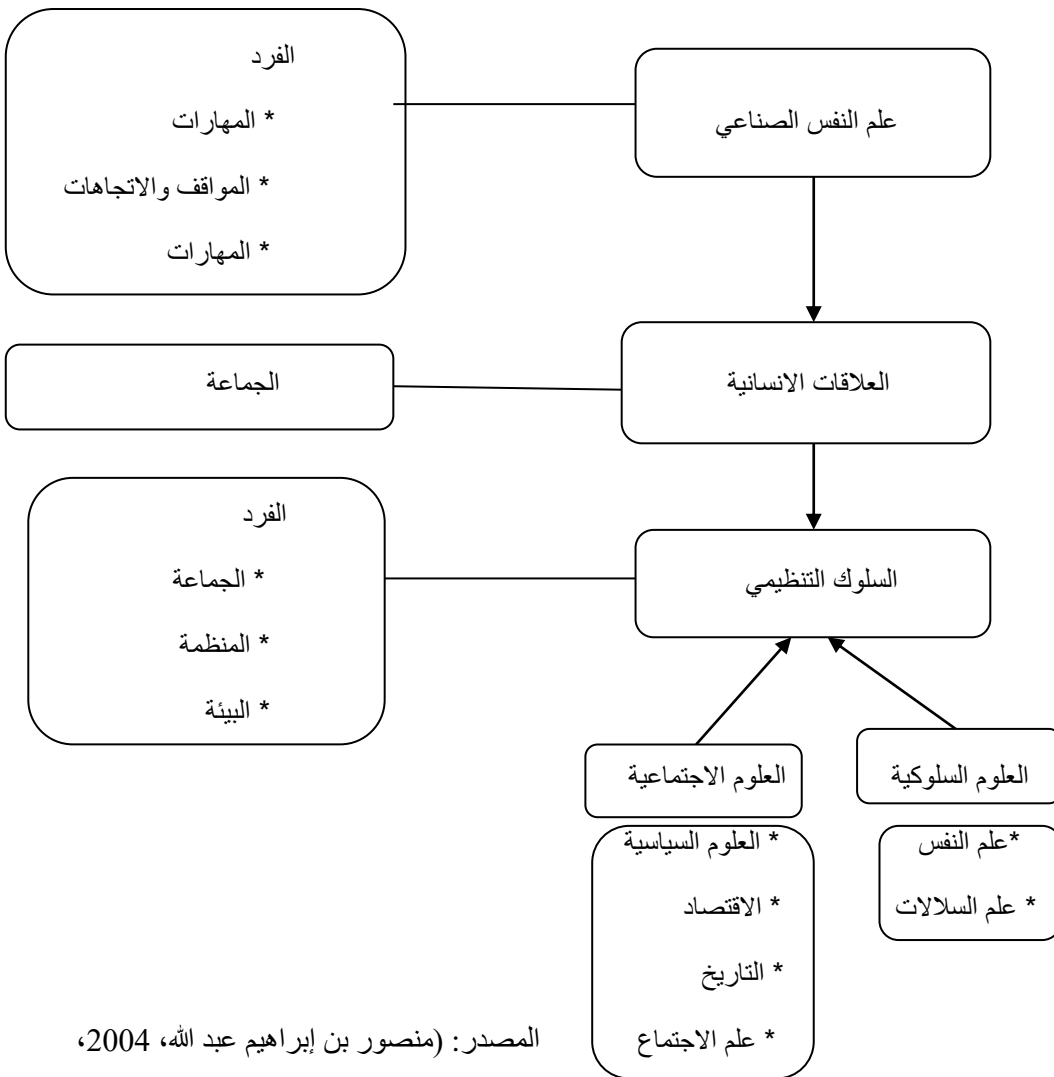
أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

التنظيم، يساعده في ذلك علوم أخرى ذات صلة بالموضوعات التي يعالجها السلوك التنظيمي وتتمثل في علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد، التاريخ، علم الأجناس، الإحصاء السلوكي.

يرتبط مجال السلوك التنظيمي ارتباطا وثيقا بالتطور التنظيمي والذي يعبر عن المجهودات المبذولة من طرف الفاعلين في التنظيم، والتي تؤدي إلى التغيير والنمو والتحسين في المجال التطبيقي، وذلك باستخدام مفاهيم العلوم السلوكية.

مما سبق ذكره نتوصل إلى أن السلوك التنظيمي يهدف أساسا إلى دراسة السلوك البشري في إطار منظمات معينة للحصول على بيانات ومعلومات سابقا عن هذا السلوك. (محاضرة الهاشمي لوكيا، 2009،)

والشكل التالي (01) يوضح الشكل مراحل التطور التاريخي للسلوك التنظيمي.



المصدر: (منصور بن إبراهيم عبد الله، 2004،

ص 55)

ثانيا: السلوك التنظيمي وأهميته والهدف من دراسته:

1- أهمية من دراسة السلوك التنظيمي:

إن الأهمية التي يتمحور حولها السلوك التنظيمي بمختلف مدارس واتجاهات إنما يركز على ضرورة الاستقراء المنظمي لطبيعة الأنماط التي يمارسها الفرد و الجماعة وذلك إضافة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة إن أن تلك الأهمية تتبع أساسا من أن معرفة النمط السلوكي

للفرد أو الجماعة يعزز دور المنظمة في السعي نحو خل الولاء والانتماء التنظيمي للفرد والجماعة. لهذا يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط الآتية:

- فهم وتفسير السلوك و الممارسات و المبادرات و ردود الأفعال التي تصدر من العاملين وذلك من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهد من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- وضع استراتيجيات مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

أما بالنسبة للفرد تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة. وأخيرا تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي على مستوى البيئة في أنها تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وعلى وجه خاص تبدو دراسة السلوك التنظيمي هامة للمدير في المنظمات الحديثة. إن المدير في حاجة إلى أن يتسلح بالأسس والمبادئ العلمية التي تساعد في معالجة وحل المشاكل وتوجيه العملية التنظيمية. ومع تطور تكنولوجيا إدارة الأعمال أصبحت المنظمات الحديثة أكثر تعقيدا من قبل مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى فهم أعمق للاتصال التنظيمية والتفاوض وإدارة الأزمات وحل النزاعات.

ويمكن بصفة عامة القول أن الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي لم تعد خيارا من بين عدة خيارات متاحة أما الإدارة، بل أصبحت الأداة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وذلك للأسباب التالية:

- تعدد وتنوع احتياجات المستهلكين والعلماء ومن ثم ضرورة توظيف العمالة القادرة والراغبة في إشباع احتياجات المستهلكين.

- حتمية معرفة وتحليل شخصية الأفراد وتكوينهم النفسي.
- حماية النفس البشرية مما يهددها من (القلق والإحباط والصراع وعدم التوازن النفسي).
- تغيير التعامل للسلوك البشري وتحويله من المقاومة إلى روح الفريق والتعاون، الإبداع.
- زيادة مقومات القيادة الإدارية للمدير وتعريفه بالدوافع والحاجات ومكونات الشخصية والاتجاهات والقدرات والميول. (نفيسة محمد باشري وآخرون، 2017، ص4-5)

2- أهداف من دراسة السلوك التنظيمي:

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق أداء أعلى . وهناك ثلاثة أهداف رئيسة للإهتمام بدراسة هذا السلوك وهي كالآتي:

والشكل التالي (02) يوضح الشكل أهداف السلوك التنظيمي.



المصدر . عبيد - باشري وآخرون - 2017 - ص 10

أ- فهم سلوك العاملين: ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك وتحديد العوامل المؤثرة فيه.

ب- التنبؤ بسلوك العاملين: إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين والأسباب وراء هذا السلوك ، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

ت- التحكم في سلوك العاملين: أن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي سو يمكن الإدارة من التحكم وتوجيه سلوك العاملين في المستقبل وذلك بهد الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين . وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف. (د. نفيسة محمد باشري وآخرون، 2017، ص 9-10)

ثالثاً: عناصر السلوك التنظيمي:

هناك مستويان من العناصر التي تشكل السلوك التنظيمي ، أولهما عناصر السلوك الفردي و ثانيهما عناصر السلوك التنظيمي.

1- عناصر السلوك الفردي:

وهي تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس وهذه العناصر هي:

1-1- الإدراك:

وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفهم ويفسر المواقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفات واتخاذ للقرارات.

2-1- التعلم:

وهو الموضوع الذي يفيد العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3-1- الدافعية:

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

وهو موضوع يفيد في فهمنا العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أفعالهم.

4-1- الشخصية:

وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وتوجيههم للأداء السليم.

5-1- الاتجاهات النفسية:

هو موضوع يفيد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس، للتصرف في مواقف معينة وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح العمل.

2- عناصر السلوك الجماعي:

وهو عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد، أو الجماعات وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهذه العناصر هي:

1-2- الجماعات:

وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي والصراع الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2-2- القيادة:

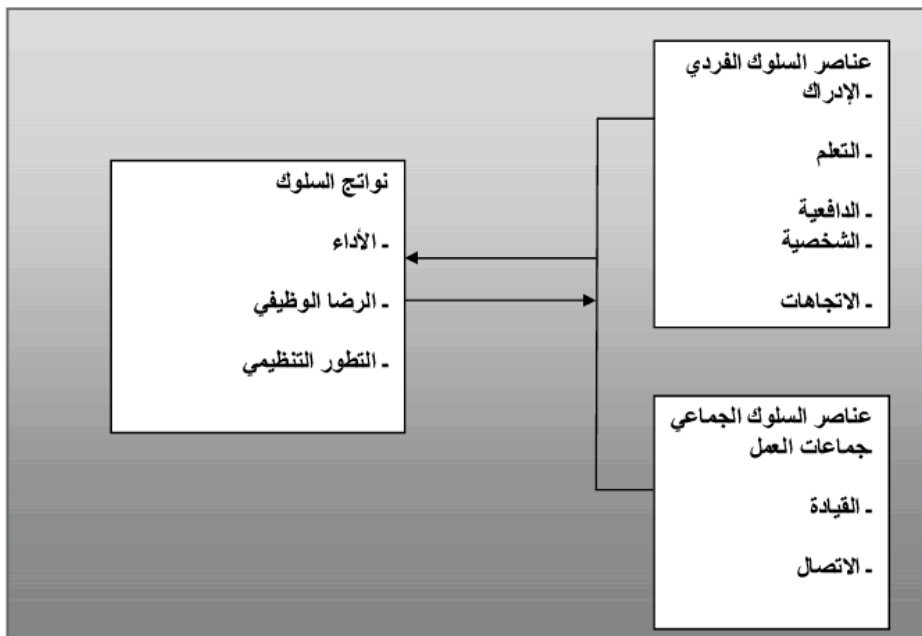
يفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3-2- الاتصال:

ويهم أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات ورفع مهارات الاتصال بمختلف الطرق. (أحمد ماهر، 2003، ص46-47)

إن السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات. (أحمد ماهر، 2003، ص24)

والشكل التالي (03) يوضح الشكل عناصر السلوك التنظيمي.



المصدر : (احمد ماهر ، 2003 ، ص45)

رابعاً: محددات السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمؤسسات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة و أيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة:

1- المؤسسة:

- يمكن للمؤسسة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:
 - فهم و تفسير السلوك و الممارسات و المبادرات و ردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك و أيضاً معرفة طبيعة الضغوط و مجريات و وسائل الاتصال المستخدمة و نمط القيادة المفضل.
 - إدارة السلوك و توجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب و بناء نظم الحوافز و الدعم الملائم ، وكذلك اختيار نمط الاتصال و أسلوب القيادة المناسب و محاولة تهيئة مناخ و ظروف العمل لتخفيف الضغوط و جعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الأفراد و الجماعات و استراتيجيات التطوير و التنمية المختلفة في المؤسسة.

2-الفرد:

تحقق معرفة الفرد المحددات و عناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح و تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف و التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل و الاستجابة الغير صحيحة للزملاء و الإدارة.

3-البيئة:

- تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة و شمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المؤسسة، و أيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة و أيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمؤسسة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة.
 - تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة للإمام بأصول إقامة الحجج و كيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض و إدراك طبيعة و دلالات هذه الأصول و الثقافات المختلفة.
 - تجنب أساليب المخالطات و الدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
 - تجنب التوقع داخل الذات و الخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
- تحديد أولويات التفاوض و الوزن النسبي لكل عنصر متغير. (ثائر سعدون محمد، 2016: 18-

خامسا: أنماط السلوك التنظيمي:

يقصد به تلك التصرفات والأعمال التي يقوم بها أعضاء المنظومة الروس والمرؤوسين أو الأفراد المرتبطين بالمؤسسة أثناء محاولتهم القيام بأداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى، وفي هذا الصدد يشير السعيد محمد لبدة وآخرون إلى أن السلوك التنظيمي يصنف من وجهة نظر المنظومة إلى ثلاث أنواع:

1- سلوك معاون في تحقيق أهداف المؤسسة مثل تنفيذ العاملين والمديرين للخطط والبرامج الموضوعية وتطويرها وعلاج مشاكلها.

2- سلوك منقوض ومعوق لتحقيق أهداف ونشاط المنظومة مثل التكاثر والتباطؤ في العمل وتجنب المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة وتطويرها.

3- سلوك محايد غير مؤثر بالسلب أو الإيجاب على كفاءة المؤسسة مثل تجنب أي عمل يسبب ضرر لأهداف المؤسسة والتمنع عن أي أسلوب إيجابي يحقق قيمته.

ويشير ناصر محمد العديلي إلى أن هناك سلوك تنظيمي كلي وسلوك تنظيمي جزئي.

1- السلوك التنظيمي الكلي: هو دراسة الفرد بما يحتوي عليه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات وعلى المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد وما تشتمل عليه من بيئة داخلية وبيئة خارجية

2- السلوك التنظيمي الجزئي: هو دراسة الفرد في المؤسسة التي يعمل بها وحده.

(مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص36-37)

سادسا: آلية تعديل السلوك التنظيمي:

1- التحفيز كألية لتعديل السلوك التنظيمي:

1-1- تعريف التحفيز:

مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيس للعمل هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعه للعمل حبه للمهنة والعمل على تنمية مهاراته الشخصية، وإثبات نجاحهم في المهام الموكلة إليهم، وهناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية.

إن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد و هذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز و قدرات الفرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{الحفز} = \text{إنجاز الفرد} \times \text{قدرات الفرد}$$

و عليه يمكن الاستنتاج بأن اختيار الأفراد و ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب و إنما يحتاج إلي عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا و هو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز.

يعرف الحفز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات و الحاجات و بشكل أكثر تحديداً فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر علي سلوك الفرد و على هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزاً أم لا و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز و ليس الحفز نفسه.

أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت و تنوعت التعريفات المتعلقة بمفهوم الحافز عند بعض المهتمين بالموضوع في حقل العلوم الإنسانية و علم اجتماع العمل بشكل خاص و من هذه التعريفات:

كما يعرفه عادل الجودة 2000: بأنه "مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعاً .

أما منصور فهمي فيعرف الحوافز 180: بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته.

و يذهب أحمد ماهر 1998: في تعريف الحافز بأنه العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء ، إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها

أما علي السلمي فيعرف الحافز 1985: شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها. و في السياق نفسه يضيف محمد عبد الفتاح ياغي أن الحوافز هي " كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و استثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد ، أو الابتعاد عن فعل معين و ذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى أدائها "

(عبد العزيز شنيق: 2008، ص10-11)

1-2- أهمية التحفيز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعة و مهمة في أيدي القيادات الإدارية و المشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم و نحو المنظمة و أهدافها و طموحاتها و إدارتها و نحو الإنتاجية و عملياتها. و من أهم ما يمكن أن

تقوم به الحوافز نذكر ما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتماءهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها، وتعزيز قدراتهم وميولناهم التكيفية معهم، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.

- تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.

- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

(<https://www.tadwiina.com>،2021/05/24،23:20)

1-3- الحوافز و أنواعها

1-3-1 الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها.

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.

أ - الحوافز المادية:

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر ، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية . ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.

* حافز الأجر:

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة ن وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد ، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

-طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

-العرض والطلب من القوى العاملة.

-أقدميه العامل.

-مستوى الأداء الفردي للعامل.

-القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

و يمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

- العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا ،و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة ، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل ،أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية. ،ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، قد تنقصه الموضوعية والحياد.

وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

- الزيادات العامة في الأجور

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، و كمثل على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

ج. الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

و هذه يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة و الزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد. فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

- المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام

المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم ،حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة ،وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات

متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا. (علي السلمي: 1985، ص308-309)

والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر. حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

(نبيل الحسني ومدحت مصطفى راغب: 1992، ص35)

* ظروف وإمكانيات العمل المادية:

تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نضام المكان ونظافته... وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن . ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها . (علي السلمي: مرجع سابق، ص308-309)

- ساعات العمل:

ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاءة فإذا ازدادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى سرعة شعور العامل بالإجهاد وينعكس ذلك الشعور على الحالة المعنوية له وبالتالي على كفاية الإنتاجية وليس من الضروري دوما أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية. إذن عدد ساعات العمل ليس هو العامل الوحيد المحدد للإنتاجية، بل أن تنظيم ساعات العمل وتوزيعها على فترات راحة يعتبر من العوامل العامة المؤثرة في كفاءة الأفراد الإنتاجية.

- الخدمات الاجتماعية:

تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها

تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بدل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، كما أن ليست من المستطاع القول بأن زيادة الأنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل ، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

-خدمات غذائية: وهي تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل ، حيث يعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه.

-خدمات الإسكان: و تتعلق بتوفير المساكن الصحية للعامل وأسرته سواء من حيث اختيار المسكن للوسائل الصحية من موقع واتساع أو من ناحية التكوين الاجتماعي. فإذا كان العامل

يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه ووقاية العاملين من الأمراض وحوادث العمل.
-خدمات صحية: تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية ووقايته من الأمراض وحوادث العمل.

-خدمات النقل: توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند إنهائه.

إن توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل وحمايته من التعرض للأخطار نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة . و لا شك أن هذه الخدمات تساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى المعيشة للعامل ولعائلته وتنمية شخصيته وذلك عن طريق تسهيل الحياة اليومية للعامل و تحسين الرفاهية المادية والمعنوية للعمال والعائلات التي تكون في كفالتهم عن طريق تكملة أجر العمل على شكل خدمات مختلفة.
ب: الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل . و قد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة. وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله و من دلائل هذه الحوافز:

- الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل .فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل . إذن فهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين ، و من ثم كان لابد من طمأننته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل و إتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع. (محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري: 1997، ص37)

- فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملاء تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته .وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الشركات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية ، أو الصداقة أو المحبة أقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية. (علي السلمي: مرجع سابق، ص315-316)

- الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونها يذل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته. وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين ، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:
-الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
-تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال
والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.

- المنافسة:

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق
أهداف جماعية ، ومن يحققها أولا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

- تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية
الحاجات الاجتماعية ، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل. (علي السلمي: 1985، ص312-313)

- إثراء العمل:

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين ، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها ، أي أن يكون مسئولا عنها وهذا ما يزيد من الخبرات و التعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

1-3-2- الحوافز من حيث من تطبق عليهم:

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

أ- الحوافز الفردية:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد.

فالحوافز الفرديّة هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معيّن، ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية. وقد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتخاذ قرار، أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفرديّة لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

ب- الحوافز الجماعية: وهذه الحوافز تركّز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحيّة، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجّه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة؛ مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط، وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناءً عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أمّا إذا لمسوا أنّها غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبين وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظلّ حاجتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي.

(<https://mawdoo3.com>، 23:15-2021/05/19)

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.
- لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ، إيجابية أو سلبية.
- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر ،وتدفع إلى التعاون بين الأفراد

(صلاح البيومي: 1982، ص 13)

1-3-3- الحوافز من حيث فعاليتها:

تنقسم الحوافز من حيث آثارها:

أ- حوافز إيجابية:

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا ، فالعاملين ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع ، لذلك هم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويبتعدون

عن السلبية وهم يقومون بعمل مالكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الدين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم ، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة ولكي تكون الحوافز الإيجابية ذات تأثير إيجابي في السلوك فعلا ينبغي مراعاة ما يلي:
-البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهئى الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.

-البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز ودقة العمل وأدائه بالصورة التي

تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة. (صلاح البيومي:1982، ص 35)
فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما :

-أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدّل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلّما كان الإنتاج عالياً وجيِّداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز .
-أن تؤدّي الحوافز إلى إشباع حاجات معيّنة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنّه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة.

(<https://mawdoo3.com/00:33-2021/05/20>)

ومن أهم الحوافز نذكر الأجر و المكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة و تأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل ومشروع لإسكان العاملين والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم الخ...

ب- الحوافز السلبية:

و هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن

سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.

-تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

-توجيه الإنذار أو التوبيخ.

-الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

-الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

و مما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي , لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف . ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام

في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه و استجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال. إن التهديد بالعقاب يسبب خوف العامل و يصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي. فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى. وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة.

(عبد العزيز شنيق: 2008، 23-24)

خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه في هذا الفصل هو تطرقنا إلى مراحل التطور التاريخي للسلوك التنظيمي، أهميته وأهدافه، وكذا محددات والعناصر التنظيم السلوك التنظيمي بإضافة إلى أنماط السلوك التنظيمي. انطلاقا من هنا يمكن القول أن السلوك التنظيمي ينطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية والمنظمة ذاتها وحدود التفاعل بين الفرد ومنظّمته والمنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي بين جوانب ثلاثة: الفرد، المنظمة، البيئة الخارجية . وعليه فالسلوك التنظيمي يهدف أساسا إلى دراسة السلوك البشري في إطار منظمات معينة للحصول على بيانات ومعلومات عن هذا السلوك.



الباب الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

مجالات الدراسة

تمهيد

أولاً- حدود الدراسة

ثانياً- المنهج المستخدم

ثالثاً- أدوات جمع البيانات

رابعاً- تحديد العينة وطرق اختيارها

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى جانب النظري لأستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي داخل المؤسسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط أساليب أستثمار الموارد البشرية الموضحة سابقا على السلوك التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالأغواط، لمعرفة كيف يمكن أستثمار في المورد البشري كألية لتعديل السلوك التنظيمي، كما سنقوم من خلال هذا الفصل بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم اداة الدراسة، و تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ونوع الاداة التي استخدمت لجمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

أولاً: حدود الدراسة:

1-المجال الزمني:

لقد اجريت الدراسة الحالية من بداية شهر جانفي 2021 إلى غاية 24 جوان 2021 ولقد انقسمت هذه الفترة إلى مراحل توالى على الشكل التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التفكير: ولقد دامت ثلاثة أشهر من أجل محاولة اختيار موضوع وجمع الأفكار والمادة العلمية من أجل بناء موضوع سوسيولوجي يتعلق بدراسة أساليب أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي.

المرحلة الثانية: أول لقاء بالمشرفة تم تحديد المعالم الأولى للموضوع وبعدها باشرنا في الدراسة جانب النظري وربطه بالجانب الميداني، قمنا بدراسة استطلاعية قبل الشروع في الدراسة الميدانية الشيء الذي جعلنا نلمس ميدان الدراسة التي نحن بصدد القيام به، وفي هذه المرحلة وضع الإشكالية البحث والإطار النظري والفصول النظرية.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي تم فيها البناء النهائي للتقنية (الاستمارة) وتوزيعها على المبحوثين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط -.

المرحلة الرابعة والاخيرة: والتي تم فيها جمع الاستمارة بعد إجابات المبحوثين ليتم بعدها تفريغ البيانات

وتحليلها من أجل التوصل إلى نتائج العامة للدراسة. دام ذلك مدة تقريبا شهرين ماي و جوان 2021 إلى غاية وضع المذكرة بين يدي اللجنة العلمية لقسم علم الاجتماع.

2- المجال البشري: يتمثل المجال البشري في عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط – وقد تم اختيار 50 مفردة كمتجمع للدراسة من أجل البحث في موضوع استثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي .

3-المجال المكاني: تمت الدراسة بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالأغواط والتي سيتم تقديمها فيما يلي، وسنوضح من خلال التقديم التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي والمهام الموكلة لمصالح المديرية التوزيع، نتطرق أيضا لسياسات الاستقطاب و التوظيف وأنواع التدريب و التكوين ومدة التي يستغرقونها وتختلف حسب الاختصاص ومستويات. وصولا إلى سياسة التحفيز و الأمن الصناعي وهما العنصرين الرئيسيين الذي يمنح الثقة للموظف والانتماء والولاء للمؤسسة.

3-1-1- تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز)

3-1-1-1- تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن 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 :

3-2-2- تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

3-2-1- تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء و غاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا 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 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

3-3- أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات 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.

3-4- الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط

تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبليدة و التي بدورها توجه منظر مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -570- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

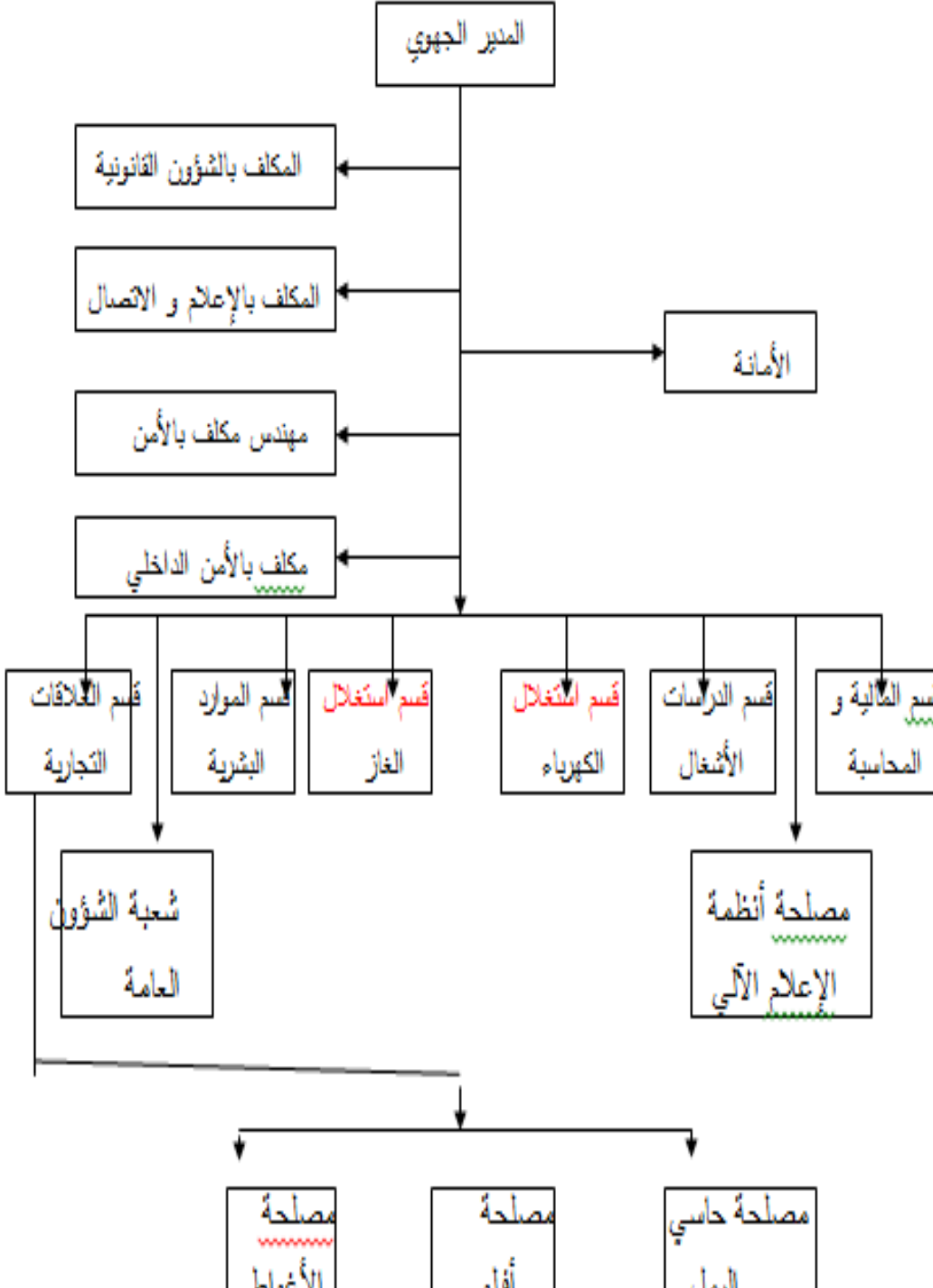
3-4-1- مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف وتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ومن مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية.....الخ
-
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
- يشرف على الموازنات التقديرية .
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

الشكل رقم (04) يوضح

الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط



المصدر: عن رئيس مصلحة التكوين جوان 2021- سونلغاز الأغواط-

وتحتوي المديرية التوزيع على :

- الأمانة
 - ♦ قسم الموارد البشرية
 - ♦ قسم المالية و المحاسبة
 - مكلف بالشؤون القانونية ♦ قسم العلاقات التجارية
 - ♦ مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
 - مكلف بالإعلام و الاتصال
 - ♦ قسم استغلال شبكة الكهرباء
 - ♦ شعبة الشؤون العامة
 - مهندس مكلف بالأمن
 - ♦ قسم استغلال شبكة الغاز
 - مكلف بالأمن الداخلي
 - ♦ قسم الدراسات و الأشغال
- ولها مقطعات تابعة لها و هم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل

3-4-2- المهام الموكلة للمصلحات التجارية التابعة للمديرية :

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز

3-4-3- المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط:

- تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديريةية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :
- ◀ تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها والاستمرارية في الخدمات .
 - ◀ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن .
 - ◀ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات .
 - ◀ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية

◀ استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

3-4-4- مهام قسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقو بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم الترقية، الإحالة على التقاعد) وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين ، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال و تحفيزهم ، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال

3-4-5- مصلحة الإدارة :

تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة وهذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجور و كذلك :

1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية
2. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال
3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال
4. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل
5. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال
6. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية

3-4-6- مصلحة التكوين :

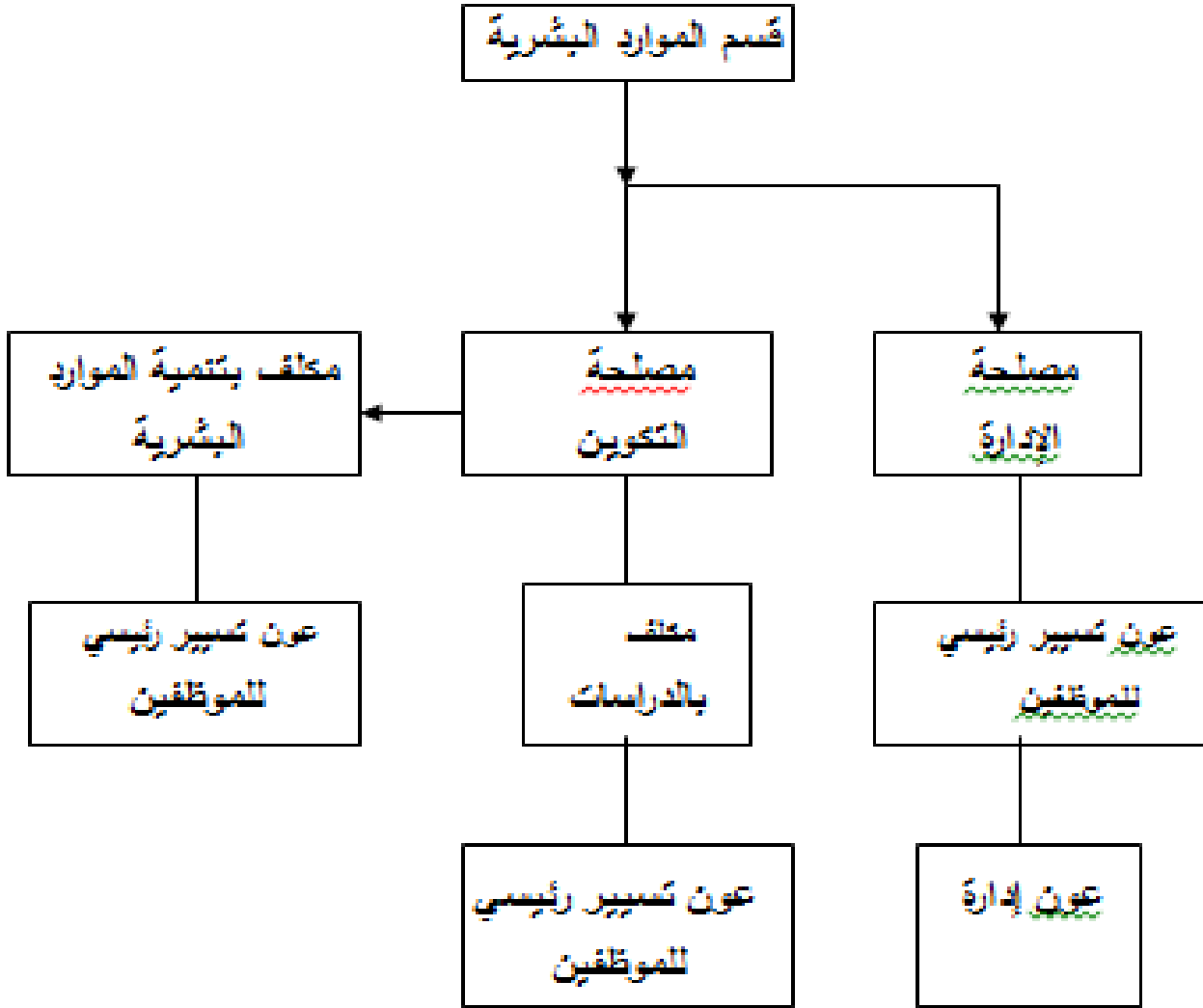
وتعمل هذه المصلحة على ما يلي :

1. إحصاء جميع العمال و ضمان 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 و سنويا

الشكل رقم (05) يوضح

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر : عن رئيس مصلحة التكوين -جوان 2021-سونلغاز الأغواط

3-5- سياسة الاستقطاب وسياسة التوظيف:

3-6-6- سياسة التدريب والتكوين داخل المؤسسة:

3-6-3-1- الفئة المعنية بالتدريب:

إن مؤسسة التوزيع تقوم بتدريب كل العمال لديها ليتعرفوا على نوعية وكيفية العمل المطلوب منهم حسب اختصاصه مدة التكوين تنقسم إلى ثلاث أقسام وهي :

- تدريب قصير المدى من يوم إلى 7 أيام

- تدريب متوسط المدى من 7 أيام الى 60 يوم

- تدريب طويل المدى من 60 يوم الى سنة

ويكون التدريب داخليا أو خارجيا بثلاث مدارس مختلفة وهي :

البليدة وبن عكنون وعين مليلة.

أما المشرفين عن التدريب هم أساتذة أو رؤساء مصالح التابعين لهذه المدارس الفئة المعنية بالتكوين : كل العمال ملزمين بتكوين ويختلف التكوين حسب الاختصاص ومستويات المكونين مثل (غاز – كهرباء – موارد بشرية – محاسبة الخ).

3-7-7- بنية العمل:

3-7-1- الضغوط النفسية في العمل:

- ضغط العامل نهار وليل.

- حساسية بين العمال.

- عدم التفاهم –الروتين.

- طلبات الزبائن .

- يتلقون ضغوطات الهواتف من الزبائن.

- كثرة طلبات التدخل.

- اتساع الشبكة مما يؤدي الى ضغط في العمل.

3-7-2- سياسة التحفيز بالمؤسسة:

أ- حوافز مادية

- علاوة المردودية : تحدد اهداف لكل عامل من طرف رئيسه وذلك في كل ثلاثي يتحصل على نقطة من 16 حسب تحقيقه الاهداف المسطرة وتكون تلك النقطة عبارة عن نسبة مئوية يتحصل العامل بمقابلها على علاوة بعد ضربها في الاجر القاعدي

- علاوة التشجيع : يتحصل العامل سنويا على علاوة حسب مردوديتهم الجماعية في تلك السنة تزداد بزيادة النتائج الايجابية
 - الترقية : يتم ترقية عدد معين من العمال حسب الاستحقاق والترقية تكون اما في الدرجة او الرتبة
 - الميداليات : (مادي +معنوي) يتحصل عليها العمال الذين يثبتون ولاءهم للمؤسسة وذلك بالبقاء في المؤسسة لفترة طويلة
 - (البرونزية 15سنة خدمة – الفضية 20 سنة خدمة – الذهبية 25 سنة خدمة– القرمزية 30 سنة خدمة)
 - شهادة الشرف : تمنح للعامل الذي يقوم بعمل بطولي اثناء اداء مهامه كانقاذ احد زملاءه وهو وسام شرفي يسلم من طرف المدير العام
- 3-7-3- سياسة الامن الصناعي:**

- مهندس الامن هو المسؤول على امن المؤسسة فقد يمر العامل قبل تربصه في عمله الى تكوين مدته 6 اشهر لمهمة استراتيجية مخصصي الكهرباء و الغاز البلدية وعين ميلة
- أ- الاجراءات المتبعة عن مخالفة قواعد الامن والسلامة المهنية:
- عند انتهاء التكوين لدى كل عامل يقوم بمنحه رخصة عمل ويوضح له امتحانات شفاهية + كتابية tst
 - رئيس المصلحة القانونية و خبير في الغاز قواعد الامن في الكتابي واذا نجح في الكتابي يتاح للمتكون فرصة لأدائه الامتحان الشفهي وتكون فترة هذه الامتحانات يوم واحد فقط .

ثانيا: المنهج المستخدم

إن اختيار المنهج في أي بحث علمي مرتبط بطبيعة المشكلة محل الدراسة فهي التي تفرض على الباحث ذلك، وبما أن الموضوع يتناول استثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي فإن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لدراسة الذي يعتمد على جمع البيانات. ويهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كميّاً أو كميّاً، حيث يتم وصف كيفية الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التطرق إلى التكوين و التدريب الذي قام به العمال بالمؤسسة، وكذا التحفيز التي تلقوها وكيفية التأثير على سير العمل و على أدائهم الوظيفي و سلوكهم التنظيمي.

ثالثا: - أدوات جمع البيانات:

1- الملاحظة:

تستعمل الملاحظة في حالات معينة خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى المعاينة والحصول على المقاومات اللازمة، وهي من أدوات البحث الاجتماعي الأكثر تداولاً و الأكثر صعوبة، لأنها تعتمد على حواس الباحث وقدرته على تفسير ما لاحظته وترجمته إلى عبارات ذات دلالات، والملاحظة أنواع منها الملاحظة البسيطة والموجهة وبالمشاركة واختيار أي نوع تحكمه طبيعة الموضوع و ظروف العمل الميداني.

وعليه، فقد تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة والتي بواسطتها تتم مشاهدة الظاهرة، كما تحدث تلقائياً دون إخضاعها لأي نوع من الضبط العلمي، ولا يلجأ الباحث فيها لاستخدام آلات وأدوات دقيقة للقياس أو وسائل التأكد من دقة الملاحظة.

ومن خلال التنقل في المؤسسة بين العمال يتم مراقبتهم باهتمام وكشف بعض السلوكات، كما وقد ساعدت الملاحظة في تفسير وتحليل البيانات المتحصل عليها.

2-الاستمارة :

تعد الاستمارة من أهم أدوات المنهجية التي تساعد على جمع المعلومات من الميدان و التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية ، لذا كانت هي الأداة الأساسية، حيث اعتمدنا على استمارة موحدة طبقت على عينة من عمال بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالأغواط ، و شملت أسئلة حول التساؤلات الفرعية لدراسة ، وقد وزعت الاستمارة بعد مراجعتها من طرف الأستاذة المشرفة وتم تعديل بعض الأسئلة و إلغاء الأسئلة غير الضرورية، لتضبط في صورتها النهائية ، وكانت كالآتي:

المحور الاول : يحتوي على 4 أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالعمال من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي ، الأقدمية في المؤسسة).

المحور الثاني: ويتعلق بأثر التدريب والتكوين على التعديل السلوك التنظيمي للأفراد. واشتمل على 9 أسئلة.

المحور الثالث: دار حول مساهمة التحفيز في تعديل السلوك التنظيمي للأفراد، وتضمن 10 أسئلة،

رابعاً تحديد العينة وطرق اختيارها :

1- اختيار العينة:

تعتبر العينة جزء من المجتمع الأصلي يستعان بها لتمثيل المجتمع المدروس على أن تكون حاملة لخصائصه، لتجري عليها الدراسة ثم تعمم النتائج على المجتمع ككل ويلجأ الباحث إلى استعمال العينة في حالة تعذر دراسة جميع وحدات المجتمع والقيام بالمسح الاجتماعي.

أما في هذه الدراسة استثمر الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي ، تم اختيار عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط -كمجتمع للدراسة حيث يقدر عدد عمالها 570 موظف وتم أخذ عينة بنسبة 10 بالمئة وحدد حجمها بـ 57 مفردة، وكان نوع العينة عشوائية منتظمة حيث تم سحب قائمة العمال من المؤسسة، ثم قمنا باختيار العدد الأول عشوائياً ثم بعد ذلك تم السحب بطريقة منتظمة بعد حساب المدى، أو طول الفئة.

$$570 \text{ ————— } 100\%$$

$$10 \text{ ————— } ?$$

وباستعمال القاعدة الثلاثية نتحصل على حجم العينة وقدر بـ 57 مبحوث.

$$\text{المدى} = \text{حجم المجتمع الأصلي} / \text{حجم العينة}$$

$$10 = 57 / 570$$

وبعد توزيع الاستثمارات تم استرجاع 50 استمارة، وذلك لأسباب تعود إلى طبيعة العمل الذي يتطلب من بعض الموظفين مهام خارج المديرية، وغياب بعض العمال بسبب مرض ، وإلغاء بعض استمارات، فكان حجم النهائي 50 مفردة.

والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة والاستبيانات المسترجعة من أفراد العينة:

جدول رقم (01) : عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

| البيان | العدد |
|--------|-------|
|--------|-------|

| | |
|----|-----------------------------|
| 57 | الاستبيانات الموزعة |
| 50 | الاستبيانات المسترجعة |
| 50 | الاستبيانات القابلة للتحليل |

المصدر : من اعداد الطالبين

كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS 26.0 في عملية التقريغ والتحليل الاحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة.

2- خصائص العينة:

تشكل البيانات الشخصية تلك الخلفية المرجعية التي ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وهي الإطار المرجعي لأية دراسة ميدانية، بحيث تعطينا نظرة شاملة وصورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه و هذا ما يساعد على تحليل البيانات الميدانية وربطها بالإطار النظري للدراسة.

واستنادا إلى الملاحظات والبيانات المأخوذة من المحور الأول في الاستمارة يمكن إجمال خصائص عينة الدراسة في الخطوات الموالية:

- أن معظم أفراد مجتمع البحث من العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة.
- بالنسبة للمستوى التعليمي فإن معظم أفراد العينة من ذوي مستوى التعليم جامعي
- أما عن مكان الأقدمية في المؤسسة أقل من أربعة (04) سنوات.

وحتى نعطي توضيحا أوفى لخصائص العينة نعرض البيانات الشخصية للدراسة الراهنة والتي دوّنت في المحور الأول من الاستمارة، واشتملت على أربع أسئلة تدور حول الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، وتم حصرها في الجداول الآتية:

2-1- البيانات الشخصية:

-الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس والسن

| النسبة المئوية% | المجموع | التكرار الجنس والسن | | السن |
|-----------------|---------|---------------------|------|--------------|
| | | ذكر | أنثى | |
| 16% | 8 | 4 | 4 | من 30 إلى 20 |
| 58% | 29 | 21 | 8 | من 40 إلى 30 |
| 18% | 9 | 7 | 2 | من 50 إلى 40 |
| 8% | 4 | 3 | 1 | أكثر من 50 |
| 100% | 50 | 35 | 15 | المجموع |

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 58% سجلت أعلى نسبة فئة عمرية من 30 إلى 40 وتليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 نسبة قدرها 18% وفي حين سجلت نسبة 16% فئة العمرية من 20 إلى 30 سنة وصول إلى آخر وأقل نسبة 8% وهي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشباب وهي الفئة النشيطة والقادرة على العطاء البدني والفكري لتحقيق اهدافها ولحظنا أيضا من خلال الجنس كما هو موضح في الجدول أعلاه أن فئة الذكور بلغت 35 من المجموع الكلي للمبحوثين أي أن هذه الفئة تحظى

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

أعلى نسبة في التوظيف وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج خرجات ميدانية من فئة الذكور.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية% | التكرار | المستوى التعليمي |
|-----------------|---------|------------------|
| 2% | 1 | إبتدائي |
| 6% | 3 | متوسط |
| 38% | 19 | ثانوي |
| 54% | 27 | جامعي |
| 100% | 50 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول أن النسبة العالية هي المستوى الجامعي وقدرت بـ: 54% وتليها الفئة الثانوي بنسبة 38% ويليهما الفئة مستوى المتوسط بنسبة 6% ثم مستوى الابتدائي بنسبة 2%. ومنه نستنتج أن المؤسسة تحتاج أيدي عاملة وكفاءات عالية أي أن معظم الموظفين مثقفون وذوي مستوى عالي وذلك لطبيعة العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية الموظفين في المؤسسة

| النسبة المئوية% | التكرار | الأقدمية في المؤسسة |
|-----------------|---------|---------------------|
| 38% | 19 | أقل من 4 سنوات |
| 36% | 18 | من 4 إلى 10 سنوات |
| 26% | 13 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 38% أقدميتهم في العمل أقل من 4 سنوات بينما 36% أقدميتهم في العمل من 4 إلى 10 سنوات في حين 26% أقدميتهم في العمل أكثر من 10 سنوات. من خلال هذا تبين النسب سياسة المؤسسة في التوظيف حيث تم خلق مناصب عما جديدة وتشغيل عدد معتبر من العاملين بشغل هذه المناصب، كما أن نسبة 36% و 26% ليست بالقليلة فالمؤسسة تحتاج أيضا إلى ذوي الخبرة لسير العمل.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

أولاً- تفريغ البيانات، تحليلها وتفسيرها

ثانياً- عرض نتائج الفرضية الأولى

ثالثاً- عرض نتائج الفرضية الثانية

رابعاً- النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

تعد مرحلة تفريغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسولوجي لذلك سنقدم في هذا الفصل بعد جمع الاستثمارات من المبحوثين تم تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها كميا وكيفيا بغية التوصل لإجابات عن التساؤلات المطروحة في فرضيات الدراسة.

أولاً: تفرغ البيانات، تحليلها وتفسيرها:

الجدول رقم (05) يوضح التدريب والتكوين الذي تلقاه المبحوث يتمشى مع احتياجات المهنة:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|---------|
| 46% | 23 | نعم |
| 54% | 27 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال مانلاحظه في الجدول بأن نسبة 54% من العينة صرحوا بأن التدريب الذي تلقوه لا يتمشى مع احتياجاتهم المهنية ونسبة 46% من العينة صرحوا بأن التدريب والتكوين متوافق مع احتياجات المهنة لديهم والنسب متقاربة، ومنه تبين لنا بأن التدريب والتكوين الذي يتلقونه ليس لديه أسس كافية لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من مهارة ومعرفة علمية وثقافية ومهنية أن غياب التخطيط يؤدي إلى خلط في تحديد الأولويات.

الجدول رقم (06) يوضح التدريب والتكوين الذي تلقاه المبحوث يساعده على:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|-----------------------|
| 34% | 17 | اكتساب مهارات عملية |
| 40% | 20 | احداث علاقات في العمل |
| 26% | 13 | التكيف داخل العمل |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% يقولون بأن التكوين والتدريب الذي تلقوه ساعدهم على إحداث علاقات في العمل بينما 34% صرحوا بأنه أصبح لديهم مهارات جديدة أما 26% صرحوا بأن التدريب والتكوين ساعد على التكيف داخل العمل ومنه نقول أن التكيف يؤدي إلى الانسجام بين الموظفين وهذا الانسجام يخلق نسق اجتماعية بين أفراد مما يؤدي بدوره إلى زيادة في الإنتاج وإحداث علاقات إنسانية وكل هذه النسب تخلق نسق اجتماعي وكل جزء منه يخدم الآخر.

الجدول رقم (07) يوضح تقييم المستوى المهني بعد الدورات والبرامج:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|----------------------|
| 28% | 14 | اكتشاف معلومات جديدة |
| 24% | 21 | تطلع لرؤية مستقبلية |

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

| | | |
|-----------------------|----|------|
| اكتساب خبرات في العمل | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أن نية 24% أصبح عندهم تطلع لرؤية مستقبلية بينما 30% أصبح لديهم خبرة في العمل أما 28% اكتشفوا معلومات جديدة إلى أن التدريب والتكوين الفعال يقوم على زيادة الروح المعنوية للأفراد ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على أبعاد المعنوية لديهم وتطلعاتهم مستقبلية من أجل إستقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة.

الجدول رقم (08) مساعدت التدريب والتكوين على المبادرة في إعطاء اقتراحات وحلول لمسؤوليك:

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| نعم | 29 | 58% |
| لا | 21 | 42% |
| المجموع | 50 | 100% |

نرى من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ونسبة 58% بإمكانهم تقديم مبادرات واقتراحات فيما يخص العمل أما 42% ولا يمكن أن يقوموا بتقديم إلى اقتراحات على المسؤولين فتعود نسبة 58% إلى وجود وضوح في مهام منصب عملهم وبهذه الطريقة يصبح العامل مهتماً بتنفيذ المهام الموكلة إليه بكل سهولة وفعالية مما ينقص عليه أعباء العمل من خلال الاحتكاك بالأفراد أو العمال الذين تلقوا تكويناً تدريبياً كانت لديهم القدرة على أن يقدموا اقتراحات للمؤسسة فالتدريب يمنح الثقة للموظف الأمر الذي مكانته بالمؤسسة يمنح الولاء و الانتماء لها.

الجدول رقم (09) يوضح التدريب الذي استفدا منه المبحوث إذا كان يؤهله للعمل في أكثر من منصب:

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| نعم | 23 | 46% |
| لا | 27 | 54% |
| المجموع | 50 | 100% |

يتبين لنا الجدول أن نسبة 54% لا يؤهلهم التدريب والتكوين إلى العمل وأكثر من منصب أما 46% فقد صرحوا أنه يمكن من التأهيل في العمل في مناصب أخرى وعليه فإن نسبة 54% تبين بأن التدريب والتكوين لا يقوم بتغيير خبراتهم ولا يرفع مستواهم المعرفي أي لم يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تمكن العمال في التأهيل إلى مناصب جديدة.

الجدول رقم (10) يوضح مساهمت التدريب والتكوين في تحسين انضباطك في العمل:

| النسبة المئوية% | التكرار | الفئة |
|-----------------|---------|---------|
| 58% | 29 | نعم |
| 42% | 21 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 58% تحسن انضباطهم في العمل 42% لم يقيم التكوين و التدريب في يتحسن انضباطهم في العمل ومنه يتضح لنا أن العمال لم يتلقوا التدريب والتكوين الكافي الذي يسمح لهم بتقيد بضوابط وقوانين المؤسسة فالتكوين يسمح لهم بالاطلاع على قوانين المؤسسة ومن خلاله يزيد من تحسين سلوك واداء الموظف في المؤسسة وهذا الامر ضروري اذا اراد الاستمرار فلا بد من ترك بصمة جيدة تقوم بتحسين صورته عند الموظفين وذلك بترك لك التصرفات التي تشوه سمعته ومكانته مثل التغيب واحداث مشاكل في العمل وغيرها.

الجدول رقم (11) يوضح إذا كان للتكوين دور في إقامة علاقات حسنة مع الزملاء والمسؤولين:

| النسبة المئوية% | التكرار | الفئة |
|-----------------|---------|---------|
| 62% | 31 | نعم |
| 38% | 19 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

التكوين له دور في إقامة علاقات حسنة بنسبة 62% على أن نسبة 38% صرحوا أن التدريب والتكوين لم يقوموا بأي علاقات حسنة مع الزملاء ومن خلال التحليل تبين لنا أن هناك وجود علاقات إنسانية كما ذكرها التون مايو بأن لها تأثير كبير داخل المؤسسة لأن النسبة المبينة اعلاه توضح لنا أنها تخلق نسق إجتماعية وكل جزء منه يخدم الآخر وهذا ملاحظناه ايضا في الجدول رقم 06 الذي تبين من خلاله تكييف العمال داخل المؤسسة وهذا راجع إلى وجود أهمية الجانب النفسي والاجتماعي في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات.

الجدول رقم (12) يوضح تساهم الدورات والبرامج في زيادة:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|----------------------------|
| 10% | 5 | تحسين أدائك الوظيفي |
| 52% | 26 | معارفك المهنية |
| 18% | 9 | تكيف في منصب عملك |
| 20% | 10 | التعرف أكثر على بيئة العمل |
| 100% | 50 | المجموع |

تبين من خلال الجدول أن الدورات والبرامج تساهم في زيادة المعارف المهنية بنسبة 52% وتحسين الأداء الوظيفي بنسبة 10% والتعرف أكثر على بيئة العمل بنسبة 20% والتكيف في منصب العمل بنسبة 18% وعليه فإن التكوين والتدريب هو عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواها إلى مستويات أعلى وهذا يتم تحديده بعد إنتهاء التدريب إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التدريب.

الجدول رقم (13) يوضح بعد دورات والبرامج تحصلت على امتيازات:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|---------|
| 46% | 23 | مادية |
| 44% | 22 | معنوية |
| 10% | 5 | ترقية |
| 100% | 50 | المجموع |

تبين لنا من الجدول أن نسبة 46% تحصلوا على امتيازات مادية و 44% تحصلوا على امتيازات معنوية و 10% على ترقية ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بامتيازات مادية لاكتفاء وإشباع حاجيات العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، ولكن الحوافز تختلف من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال وهناك صنف آخر يدفعه للعمل حبه للمهنة والعمل على تنمية مهاراته الشخصية وإثبات نجاحهم في المهام الموكلة إليهم وهناك صنف آخر من الأفراد العاملين يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية.

الجدول رقم (14) يوضح الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|-------|
| 42% | 21 | كاف |

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

| | | |
|---------|----|------|
| غير كاف | 29 | 58% |
| المجموع | 50 | 100% |

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 58% الأجر الذي يتلقونه من المؤسسة غير كاف و 42% من أفراد العينة صرحوا بأنه كاف فحسب عدد من العمال فإن الأجر غير كاف لأنه يؤكدون بأنهم دائما عرضة للخطر بسبب مهامهم التي تكون في بعض الأحيان في أحوال جوية رديئة جداً لهذا فإن الأجر الذي يتلقونه غير كاف مع الجهد الذي يقومون به، حيث تمثل الجانب المادي من الحوافز اهم حافز للعامل فقد تختلف أنظمة دفع الحوافز من مؤسسة لآخرى منها من تدفع اجر ومنها من تعطي رحلات ومنها من تمنح عمرة... الخ.

الجدول رقم (15) يوضح منح المؤسسة مكفآت للعمال:

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| نعم | 33 | 66% |
| لا | 17 | 34% |
| المجموع | 50 | 100% |

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 66% من أفراد العينة تصرح بأن المؤسسة تمنح مكافأة للعمال ونسبة 34% تقول بأنها لا تمنح مكافأة للعمال ومن هنا تبين لنا بأن المؤسسة تقوم بمنح المكفآت المادية والمعنوية بشأنها تقوم بزيادة الفعالية والأداء للأفراد العاملين وهذا لاحظناه في الجدول 13.

الجدول رقم (16) يوضح مساهمت الحوافز والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر:

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| غالبا | 16 | 32% |
| أحيانا | 22 | 44% |
| نادرا | 12 | 24% |
| المجموع | 50 | 100% |

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 44% من أفراد العينة صرحوا أن الحوافز والتشجيعات تساهم في دفع العمال للعمل أحيانا أما نسبة 32% فإنهم صرحوا بأنهم غالبا أما 24% نادرا و عليه فإنه يتبين لنا بأن للحوافز والتشجيعات تقوم بإغراء العمال في بعض

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

الأحيان لزيادة إنتاجهم وكفائتهم وهي ذات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد مما تؤدي إلى السرور و الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (17) يوضح توزيع المؤسسة لجزء من أرباحها السنوية على العمال:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|---------|
| 42% | 21 | نعم |
| 58% | 29 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

تؤكد نسبة 58% من العينة على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع جزء من أرباحها على العمال بينما نسبة 42% من أفراد العينة تصرح بأن المؤسسة تقوم بتوزيع جزء من أرباحها على العمال ومن خلال هذا تبين لنا أن المشاركة في الأرباح تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم حين يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه وبالتالي يفقد العامل صلة بينها وبين إنتاجها وذلك بعد توزيع الأرباح.

الجدول رقم (18) يوضح إقتراحات تحسين نظام الحوافز في هذه المؤسسة:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|---------|
| 42% | 21 | نعم |
| 58% | 29 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

تبين لنا أن نسبة 58% من أفراد العينة ليس لديهم اقتراحات لتحسين نظام الحوافز في هذه المؤسسة أما نسبة 42% فإن لديهم اقتراحات لتحسين نظام الحوافز في هذه المؤسسة ومنه نستنتج أن تحسين نظام الحوافز يقوم برفع الروح المعنوية مما يحقق هدف إنسانيا في حد ذاته وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتهم ومع أنفسهم، كما تمت الإشارة في الجدول رقم 13 والذي يتبين لنا من خلال على اختلاف الأفراد العاملين داخل المؤسسة بحسب احتياجاتهم للوصول إلى تحقيق أهدافهم ساهمت في إيجاد اقتراحات لتحسين نظام الحوافز.

الجدول رقم (19) يوضح تحفز الجوانب المادية على:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|-------|
|------------------|---------|-------|

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

| | | |
|------------------|-----------|-------------|
| العمل أكثر | 8 | 16% |
| عدم التغيب | 20 | 40% |
| تحسين أداء العمل | 22 | 44% |
| المجموع | 50 | 100% |

يتبين لنا أن نسبة 44% تؤكد أن الجوانب المادية تحفز على تحسين أداء العمل و 40% تصرح أن الجوانب المادية تحفز على عدم التغيب أما 18% تؤكد أن الجوانب المادية تحفز على العمل أكثر ومنه يمثل الأجر أهم حافز مادي في مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله إنتاجهم في شكل مباشر نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدل إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، ومنه أن احتياجات العامل للاجر تحفزه على عدم التغيب والإنضباط في العمل وتعديل سلوكه.

الجدول رقم (20) يوضح تقديم المكفآت على أساس:

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|-----------|---------------------------------|
| 40% | 20 | على أساس الزيادة في الإنتاج |
| 16% | 8 | على أساس ما يبذله العمال من جهد |
| 44% | 22 | على أساس السلوك |
| 100% | 50 | المجموع |

أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 44% من أفراد العينة صرحوا بأن تقديم المكافآت تقيم على أساس السلوك و40% من أفراد العينة صرحوا بأن المكافآت تقدم على أساس الزيادة في الإنتاج و16% من أفراد العينة صرحوا بأن المكافآت تقدم على أساس ما يبذله العامل من جهد ومن خلال هذا يتبين لنا أن التحفيزات تدفع الأفراد للسعي لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعليق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية.

الجدول رقم (21) يوضح كيفية ردع العمال:

| النسبة المئوية% | التكرار | الفئة |
|-----------------|---------|-----------------------|
| 48% | 24 | خصم المرتب أو خفضه |
| 38% | 19 | التوبيخ و الإنذار |
| 14% | 7 | الحرمان من الامتيازات |
| 100% | 50 | المجموع |

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 48% من أفراد العينة صرحوا أن ردع العمال يتم عن طريق خصم المرتب أو حفظه و38% من أفراد العينة صرحوا بأن ردع العمال يتم عن طريق التوبيخ والإنذار و14% من أفراد العينة صرحوا بأن يتم عن طريق الحرمان والامتيازات وهذا ما يفسره بأن لابد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ردع العمال بالقيام بأعمال وتصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بشكل طبيعي.

الجدول رقم (22) :يوضح الحوافز السلبية (العقوبات) تحسن من تصرفات العمال وتحافظ على سير الانتاج:

| النسبة المئوية% | التكرار | الفئة |
|-----------------|---------|---------|
| 42% | 21 | نعم |
| 58% | 29 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 58% من أفراد العينة صرحوا بأن الحوافز السلبية لا تحسن في تصرفات العمال ولا تحافظ على سير الانتاج أما نسبة 42% من أفراد العينة صرحوا بأن الحوافز السلبية تحسن من تصرفات العمال وتحافظ على سير الإنتاج ومنه تبين لنا أن العقاب يسبب خوف العامل ويصبح غير قادر على أن يسحب للسلوك الإيجابي فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى. وهذا الاختلاف هو راجع

لطبيعة الأفراد سواء سلبا أو ايجابيا المهم أن الحوافز تعدل من سلوك العامل، ويجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ماتكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ولا بد استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام.

الجدول رقم (23) :يوضح دور الترقية والمنح المادية في التحكم في سلوك العاملين:

| النسبة المئوية% | التكرار | الفئة |
|-----------------|---------|---------------------------|
| 24% | 12 | الكفاءة في الأداء |
| 40% | 20 | الولاء للمؤسسة |
| 36% | 18 | الأمن والاستقرار في العمل |
| 100% | 50 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 40% من أفراد العينة صرحوا بأن يمكن دور الترقية والمنح المادي في التحكم في سلوك العاملين بالولاء للمؤسسة و36% من أفراد العينة صرحوا بأنه يمكن دور الترقية و العمل بينما 24% من الأفراد العينة صرحوا بكفاءة في الأداء ومن خلال هذا بين لنا أن الولاء للمؤسسة والأمن والإستقرار داخل المؤسسة لابد من وجوده في العمل فهم بحاجة إلى الاحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل.

ثانياً : عرض النتائج الفرضية الأولى:

ومن خلال تحليل للجداول السابقة بمحتوي الفرضية الأولى فقد كانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

-تأكيد نسبة 73% من المبحوثين على أن التكوين والتدريب الذي تلقوه ساعدهم على إحداث علاقات في العمل واكتساب واكتشاف مهارات جديدة تدفعهم لرؤية مستقبلية كما ان نسبة 58% من المبحوثين أكدوا أن التدريب والتكوين ساعدهم علي إعطاء اقتراحات وحلول للمسؤولين وذلك عندما تكون علاقة العمل قوية .

-تأكد نسبة 72% من المبحوثين على أن التدريب والتكوين يعمل علي تحسين انضباط في العمل وتكيف في مناصب العمل فعندما يكون التدريب والتكوين يستجيب لحاجات العمال فهو يؤدي إلي تحكم العامل وتحسين أدائه وبالتالي زيادة في المعارف المهنية وهذا ما أكدته نسبة 58% من المبحوثين

-تأكيد نسبة 62% من المبحوثين على أن التدريب والتكوين له دور في إعطاء علاقة حسنة مع الزملاء داخل العمل وهو ما يدفع المتدرب إلي إحداث علاقات إنسانية من خلالها يقوم بفرض نفسه على المسؤولين.

ومن خلال تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى يمكن القول أن الفرضية قد تحققت نسبياً .

ثالثاً: عرض النتائج فرضية الثانية:

اتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الإطلاع على إجابات الاستمارة الخاصة بمتغير الحوافز:

ان نسبة 76% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تمنح حوافز وتشجيعات تدفع بالعمال للعمل أكثر وهذا الأساس من أسس تقديم الحوافز.

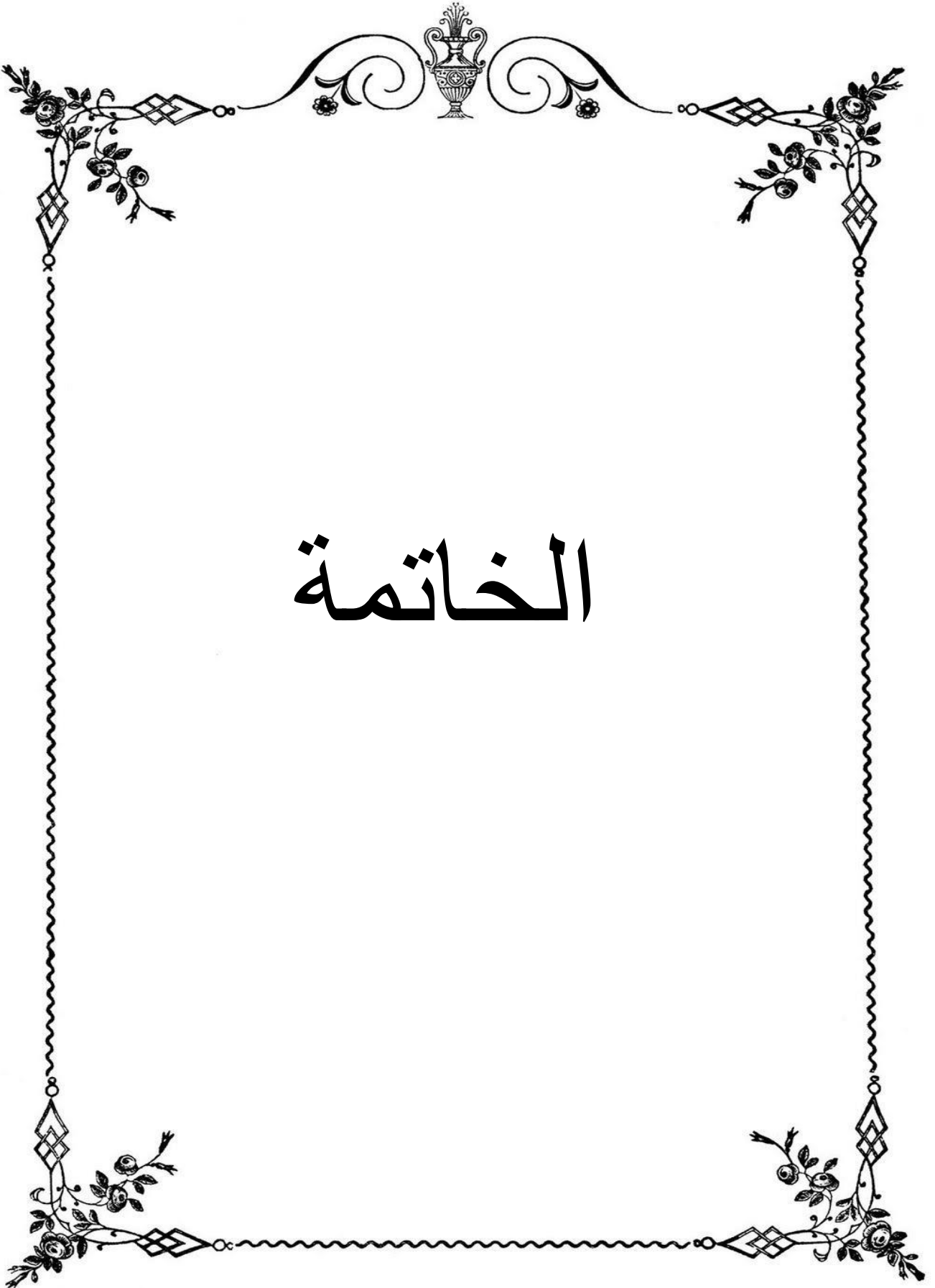
كما تؤكد نسبة 84% من المبحوثين أن الحوافز المادية تحفز العمال علي عدم التغيب وتحسين الأداء العمل فكلما شجعتهم وحفزتهم كان المقابل هو امن واستقرار في العمل والولاء للمؤسسة مما يتضمن زيادة في الإنتاج وهذا ما أكدته نسبة 76% من المبحوثين.

تؤكد نسبة 86% من المبحوثين على أن ردع العمال إلي الطريق يكون بالتوبيخ والإنذار كما يمكن إن يكون بخصم الراتب أو خفضه لان العامل يكون مهتم بالجانب المادي الذي يسعي دائم إلي وصول إليه لتلبية حاجاته كما تؤكد نسبة 58% أن الحوافز الإيجابية عادة ماتكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع.

ومن خلال تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية يمكن القول أن الفرضية قد تحققت نسبيا

رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

- معظم الموظفين في المؤسسة ذو مستوي عالي.
- العمال صرحوا بان التدريب والتكوين غير كاف ومع ذلك يبقى التدريب و التكوين له دور كبير في تعديل السلوك التنظيمي للعمال .
- وجود اتصال بين المتدربين والمسولين وذلك لإبداء رأيهم بإعطاء اقتراحات وحلول حسب ماصرحوا به المبحوثين.
- حصول علي مكافآت وامتيازات عند قيامهم بواجبهم في العمل.
- الحوافز تساعد على تعديل سلوك الموظفين و الكثير منهم يفضلون الحوافز الايجابية علي الحوافز السلبية.



لقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أستثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي توضيح العديد من المفاهيم المتعلقة بأستثمار الموارد البشرية والسلوك التنظيمي حيث أن مؤسسات بحاجة ماسة لتبنيها فلسفة أستثمار في تنمية رأسمالها البشري، التي يرتبط نجاحها بما تتبناه من استراتيجيات تنموية وبما تبذله من جهود في سبيل تفعيلها، بغية الرفع من مستويات أدائها من خلال تحسين مستوى الأداء البشري لديها .

وتم الإشارة إلى عنصر جديد وسلوكيات قد تكون موجودة في التنظيم لكن لم يتم تسميتها أو التركيز عليها وتصنيفها وتمييزها عن باقي السلوكيات الأخرى، ونقصد هنا السلوك التنظيمي، الذي اهتمت به هذه الدراسة عبر التركيز على تأثير جملة من العوامل منها بعض العوامل الشخصية والتنظيمية بالإضافة إلى التركيز على عامل التدريب و التكوين التحفيز.

ومن خلال هذه الدراسة المجسدة في أرض الواقع تمكنا من الإجابة على تساؤلنا الرئيسي المتعلق بكيفية الأستثمار في المورد البشري كألية لتعديل السلوك التنظيمي فقد توصلنا على أن التدريب والتكوين و التحفيز له تأثير كبير على تحسين السلوك التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالأغواط.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1.1- الكتب:

1. ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي و منظمات الأعمال ، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية ، ط 1، العراق، 2016 .
2. حسين أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسير، عمان، ط1، 2007.
3. روية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، ب ط ، الإسكندرية، 2002.
4. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، 2006.
5. صلاح البيومي ، حوافز الإنتاج ، في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982.
6. علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1985 .
7. نبيل الحسيني و مدحت مصطفى راغب ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، 1992 .
8. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان، ط3 ، 1989 .
9. محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري :إدارة الأعمال ،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية 1997 .
10. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة مجموعة الليل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
11. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي ،دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، ط 1 ، دسوق ، 2015.
12. نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.

2.1- الرسائل الجامعية:

13. أبيب حسينة "علاقة العمل وتأثيرها على السلوك دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة" مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أو لحاج- البويرة، 2018.
14. بكاري مختار "الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر"، مجلة التنظيم والعمل، أستاذ مساعداً، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2019.
15. خلوف الزهرة ، دور العنصر البشري في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجيستير 2006-2007.

16. دخاخي وهيبة " دور إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر – قالمة – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، 2010.
17. شهاب أحمد خضر " وظيفة استثمار الموارد البشرية في تحقيق قيمة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية لآراء الكوادر التدريسية" في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/ اربيل، المؤتمر العالمي جامعة التنمية البشرية في سليمانية- العراق، 2014.
18. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير المواد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية – قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2008.
19. مقصود عبد القادر " دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم: الإدارة والتسيير الرياضي، 2015.

3.1-المجلات والمؤتمرات:

20. الهاشمي لوكيا، محاضرة كمدخل للسلوك التنظيمي، قسم علم النفس، قسنطينة، 2009.
21. نعمون عبد السلام، محاضرات في سياق تسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس، قسنطينة، 2010.
22. فرعون امحمد – محمد إلفي، بحث حول الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009.
23. منى جاسم الزايد: خبير البروتكول والأتيكيت -معهد الإدارة العامة – مملكة البحرين، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
24. عبد الله بن عبد العزيز آل الشيخ، الاستثمار بالموارد البشري، مركز الجلد والحساسية محاضراته العلمية الرابعة بعنوان الاستثمار بالوارد البشرية، بتاريخ 6 نوفمبر 2008 ، وذلك ضمن سلسلة من المحاضرات والندوات التي يقيمها المركز.
25. سراج وهيبة، ستي عبد الحميد، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشلف.
26. خالد بن سلطان بن عبد العزيز، موسوعة مقاتل الصحراء، الإصدار الحادي والعشرون- فيبرابر 2020.

4.1- الموقع الإلكتروني :

1. <https://www.tadwiina.com>(23:20 ،24/05/2021)

2. <https://mawdoo3.com>(10:25 ،20/05/2021)

3. <https://www.edarabia.com/ar/4-الموارد-البشرية-4>-من-أهم-أهداف-



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية علوم الاجتماعية

جامعة عمار ثليجي- الاغواط

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة

موضوع البحث

استثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي

أخي الموظف أختي الموظفة

في اطار القيام بدراسة عملية لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل حول "استثمار الموارد البشرية كألية لتعديل السلوك التنظيمي" وقد اخترنا مؤسستكم حمل الدراساتنا، نرجو منكم التعاون معنا ومساعدتنا في اتمام هذا البحث العلمي بسعة صدركم وتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين ايديكم من اجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة .

ونحيطكم علما ان هذه المعلومات تستخدم في اطار البحث العلمي فقط لا غير وليس لأغراض اخرى.

"تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير"

ضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: من 20 إلى 30 من 30 إلى 40 من 40 إلى 50 أكبر من 50

3- المستوي التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الأقدمية في المؤسسة أقل من 4 سنوات من 4 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أثر التدريب والتكوين على التعديل السلوك التنظيمي للعاملين.

5- حسب رأيك هل التدريب الذي تلقفته يتمشى مع احتياجاتك المهنية؟

نعم لا

6- هل التدريب والتكوين الذي تلقفته ساعدك على؟

- اكتساب مهارات عملية

- احداث علاقات في العمل

- التكيف داخل العمل

• أخرى تذكر

7- كيف تقوم بتقييم مستواك المهني والمعرفي بعد الدورات والبرامج؟

- اكتشاف معلومات جديدة

- تطلع لرؤية مستقبلية

- اكتساب خبرات في العمل

• أخرى تذكر

8- هل ساعدك التدريب والتكوين على المبادرة في إعطاء اقتراحات وحلول لمسئوليك؟

نعم لا

9- هل التدريب الذي استفدت منه يؤهلك للعمل في أكثر من منصب؟

لا نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، ما سبب ذلك؟

.....

10- هل ساهم التدريب والتكوين في تحسين انضباطك في العمل؟

لا نعم

11- هل التكوين له دور في إقامة علاقات حسنة مع الزملاء والمسؤولين؟

لا نعم

12- هل تساهم الدورات والبرامج في زيادة؟

- تحسين أدائك الوظيفي

- معارفك المهنية

- تكيف في منصب عملك

- التعرف أكثر على بيئة العمل

13- بعد دورات والبرامج هل تحصلت على امتيازات؟

- مادية

- معنوية

- ترقية

المحور الثالث: مساهمة التحفيز في تعديل السلوك التنظيمي للعاملين.

14- ما رأيك في الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة؟

كاف غير كاف

15- هل تمنح المؤسسة مكفآت للعمال؟

لا نعم

16- حسب رأيك هل تساهم الحوافز والتجشيعات في دفع العمال للعمل أكثر؟

غالبا أحيانا نادر

17- هل تقوم المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال؟

نعم لا

18- هل لديك إقتراحات لتحسين نظام الحوافز في هذه المؤسسة؟

نعم لا

19- هل الجوانب المادية تحفزك على؟

- العمل أكثر

- عدم التغيب

- تحسين أداء العمل

• أخرى تذكر

20- على أي أساس تقدم المكفآت؟

- على أساس الزيادة في الإنتاج

- على أساس ما يبذله العمال من جهد

- على أساس السلوك

• أخرى تذكر

21- كيف يتم ردع العمال؟

- خصم المرتب أو خفضه

- التوبيخ و الإنذار

- الحرمان من الامتيازات

• أخرى تذكر

22- في رأيك هل الحوافز السلبية (العقوبات) تحسن من تصرفات العمال وتحافظ على سير الانتاج؟

لا نعم

23 - كيف يكمن دور الترقية والمنح المادية في التحكم في سلوك العاملين؟

- الكفاءة في الأداء

- الولاء للمؤسسة

- الأمن والاستقرار في العمل

• أخرى تذكر

.....

نشكرك على حسن تعاونك معنا