

جامعة زيان عـاشور الجلفـة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

## نور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات دراسة حالة اتصالات الجزائر- وكالة الجلفا

**2016-2010**

مشروع مذكرة مقدم لاستكمال إجراءات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

رمضاني مفتاح

إعداد الطالبين:

محمد محمد

واجعوط سمير

لجنة المناقشة :

1- أ ..... رئيسا

2- أ ..... مقرا

3- أ ..... مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016

# اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

كل من ساعدني من قريب أو بعيد كما لا أنسى

الأستاذ المشرف رمضاني مفتاح الذي كان هو العون في تنمية

هذا العمل

و إلى جميع أحبتي و أصدقائي والى أفراد العائلة

كما لا أنسى بالذكر كل من الاساتذة الكرام: نوري نعاس، بلعاب

بلقاسم، زوامبية عبد النور، رافع، بن أحمد ، خليل بن علي..

محمدي وسمير

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية عاملا أساسيا من عوامل التنمية والتطور، فهي تحتل مكانة مميزة وتحظى بالاهتمام في المؤسسات، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة تتلقى التعليمات لها دور في إنتاجية المؤسسة وذلك ببذل الجهد مقابل المكافآت المالية، فقد أصبحت هذه المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والعمل على تطويرها وتمييزها لما ستحققه لها من تميز حيث تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة والتكيف مع التغيرات العالمية والمحلية.

هذه المهارات والمعارف التي يملكها العنصر البشرية كذا تميزه بالإبداع والتكيف، كل هذا يعتبر سببا في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وبما ان تحسين أداء العمال أصبح الشاغل الأساسي للمؤسسات الاقتصادية وكذا المؤسسات لما تعانيه من مشاكل كثيرة في تسيير مواردها البشرية ومن بينها مؤسستها الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ إنشائها وهذا جعل منها غير قادرة على التكيف مع التغيرات العالمية.

## 1-أسباب اختيار الموضوع :

- من أسباب اختيار هو ملاحظة ضعف الأداء داخل المؤسسات الجزائرية، بسبب تحول من النظام الاشتراكي الى نظام اقتصاد السوق وظهور المنافسة .
- معرفة طرق التسيير والتكوين والتحفيز في قطاع الاتصالات.
- معرفة السياسات التي تنتهجها الجزائر في التوظيف والتكوين في الادارات العمومية.

## 2-أهداف الدراسة:

- محاولة الوقوف على المظاهر السلبية في المؤسسات الوظيفية من تغيب وللاستقرار في العمل وعدم الرضى

- حث المسؤولين على إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتحفيز داخل المؤسسات لما لها من دور فعال في رفع الكفاءة .
- معرفة تصور عمال الاتصالات لكيفية تكوينهم وتحفيزهم ونظرتهم لنمط الاتصالات داخل مؤسساتهم.

### 3-الدراسات السابقة :

- 1-دحية خالد : دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية - دراسة حالة بعض مديريات الشباب والرياضة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الغدارة والتسيير الرياضي من معهد التربية البدنية والرياضة سيدي عبد الله جامعة الجزائر 03.
- 2-حيمد فضيلة :مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03.

### 4- أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته من عدة منطلقات:
- أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة وتبصير القارئين.
- يعتبر هذا الموضوع من بين المواضيع الحساسة بسبب اختلاف نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف النظام الإداري
- تكمن أهمية البحث كذلك في كونه زاوية من الزوايا التي تعالج موضوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العمال داخل المؤسسة

## 5- الإشكالية :

سنحاول طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال ؟

وللإجابة على الإشكالية التالية سنحاول اتباع الخطة المبدئية التالية :

## 6- الفرضيات :

1- كلما كان التكوين والتدريب فعالا أثر بالإيجاب على أداء العمال

2- أهمية الحوافز في المؤسسة تنعكس على أداء العمال داخل المؤسسة

## 7- منهج الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكاليات المطروحة استخدمنا خلال البحث المناهج التالية:

أ- **المنهج الوصفي**: وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت متوفرة في شكل كتب مذكرات أو رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه، أو مقالات منشورة في مجالات أو عبر مواقع على الانترنت.

ب- **المنهج التاريخي**: استخدمنا هذا المنهج في تتبع تطور الأحداث والوقوف عند مختلف المحطات التاريخية لعناصر مشكلة البحث، فهناك بعض عناصر المشكلة تبقى غامضة أو مبهمة ما لم تعد للماضي وتتبع تطورها خلال الزمن.

# الفصل الأول

الاطار المفاهيمي لإدارة

الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر تحقيق أهداف المنظمة مقياسا لنجاحها بإعتبار أن الموارد البشرية هي الأكثر تأثيرا في مدى الوصول إلى هذا النجاح، والذي يتطلب توفير الإحتياجات المناسبة منها ذات المهارات العالية ، وهذا لا يتأتى إلا بوجود إدارة محكمة للموارد البشرية داخل المنظمة تعنى بكل العمليات الخاصة بها من جلب للكفاءات المناسبة والإهتمام بها من كل الجوانب لتحقيق أهدافها ومن ثم العمل على بلوغ أقصى درجات الأداء الممكنة، وبهذا نجد لإدارة الموارد البشرية دورا هاما في المنظمة تطور من وضعه التقليدي المقصور على إستقطاب اليد العاملة والتعيين وتحديد الأجور إلى دور إستراتيجي مهم أكثر شمولية يعمل على جلب أحسن الكفاءات وتطويرها لمسايرة المستجدات بما يخدم أهداف المنظمة ، وسنتطرق في هذا الفصل لإدارة الموارد البشرية من خلال تاريخ نشأتها وتطورها، ثم إبراز أهميتها وأهدافها وصولا إلى أهميتها في قطاع الخدمات.



## المبحث الأول : التطور التاريخي للموارد البشرية

### 1 - نشأة ومراحل تطور إدارة الموارد البشرية

المتتبع لمسار إدارة الموارد البشرية يجد أنها قد مرت عبر تاريخها بعدة تطورات نتيجة لتشابك عدة عوامل ثقافية و إقتصادية و اجتماعية وصلت بها إلى ما هي عليه الآن ، ون الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كان قديما ومسايرا لتطور الفكر الإداري وفي ما يلي أهم المراحل التي مرت بها هذه الإدارة في تطورها:

#### 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

لم يكن هناك إهتمام واضح بإدارة العنصر البشري ، إذ أن التجمعات الزراعية نشأة دون إدارة أو تسيير مستند على مبادئ واضحة غير أن آثار وكتابات الحضارات القديمة تشهد على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات ، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة في مجال الأعمال ، فالدارس لتاريخ الفكر الإداري في الحضارات القديمة يمكنه ملاحظة بعض ملامح تطبيق مبادئ الإدارة والتسيير بشكل عام وإدارة الأفراد بشكل خاص، كما هو الشأن في الحضارة البابلية التي عرفت مسلة " حمو رابي " الذي حكم بابل بين عامي 1750 - 1792 قبل الميلاد والتي ضمت 282 مادة قانونية تعالج مختلف شؤون الحياة ، وفيها تنظيم لكل مجالات الحياة وعلى جانب كبير من الدقة لواجبات الأفراد وحقوقهم في المجتمع كل على حسب وظيفته ومسؤوليته ، وفي الحضارة المصرية القديمة التي شهدت بناء الأهرامات وحضارة الصين التي يعد بناء صورها العظيم أهم ميزاتها.<sup>1</sup> ولاشك أنه ظهر العديد من المشاكل في مجال إدارة البشر عبر القرون الماضية، خاصة في مجال تشييد وبناء مقابر الفراعنة المصريين منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة ، فمن المحتمل

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي ، ط01، دار ومكتبة الحامد للنشر

وتوزيع، عمان،الأردن ، 1999،ص20

أن واجه أرباب الأعمال مشاكل خاصة مع العمال بشأن الأجور وقد دفعهم إلى إتخاذ إجراءات معينة ، كالتغيب عن العمل ، والتأخر عن مواعيده وما شابه ذلك.<sup>1</sup>

وإن النظام الذي كان سائدا قبل الثورة الصناعية هو " نظام الإنتاج الأسري والعائلي وكان المشروع الصغير هو الشكل السائد لمنظمة الأعمال، و قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام إدارة الموارد البشرية فالعامل الجديد كان يتعلم على يد قدامى العاملين ، يكتسب منه المهارات ويتعرف من خلاله على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل كما أن أقارب وأصدقاء كبار العاملين كانوا يمنحون الأولوية عند توفر الفرص الوظيفية ناهيك عن الأجور كانت تتسم بالضآلة وأن المزايا الوظيفية الأخرى لم تكن تتجاوز السكن وبعض الوجبات الغذائية".<sup>2</sup>

## 2- مرحلة الثورة الصناعية

يمكن القول أن ممارسات الموارد البشرية الرسمية الأولى تبلورت نتيجة للثورة الصناعية ، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل ماكينات ذات عمليات متخصصة ، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى مدراء متخصصون في مجال الموارد البشرية لتدريب وتنظيم العلاقات ورفع جداول العمل لهؤلاء العاملين.<sup>3</sup> كما تميزت هذه الفترة بزيادة ساعات العمل والتركيز على الإنتاج مما أدى إلى ظهور المشرفين والملاحظين الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت إمرتهم مما أدى إلى

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002، ص 9.

<sup>2</sup> - جمال الدين المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 25،26.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 26

ظهور دعوات لتحسين شروط العمل ومن ثم النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم.<sup>1</sup>

هذه المشكلات التنظيمية والإدارية وغيرها "استدعت البحث على حلول لها وضرورة تنسيق جهود المجموعات البشرية الكبيرة التي تعمل في تلك المنظمات الصناعية لضمان إستمراريتها في الإنتاج".<sup>2</sup> وكل النتائج الإيجابية والمظاهر السلبية للثورة الصناعية كان لها أثر كبير في بداية نشوء فكر إداري يتعلق بإدارة وتسير المستخدمين ، فقد ظهرت العديد من الكتابات التي تدعو إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري فمد دعا روبرت أوين R 1971 OWEN إلى ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان إنشغاله الرئيسي تحقيق الصالح العام للأفراد ، إضافة إلى ما جاء به آدم سميث (Smith 1776) من أفكار ومبادئ متعلّقة بإدارة الموارد البشرية ، في حين إنصب اهتمام شارل باباج

على دراسة أساليب تحسين الإنتاجية فتوصل إلى أن ذلك لن يتأتى إلا من خلال الإهتمام بالعنصر البشري وهذا بتقسيم العمل على أساس المهارة وإحلال الآلات محل الأعمال اليدوية ، مما يؤدي إلى نتائج ايجابية للطرفين العاملين وأرباب العمل فالعمل الجيد وتحسين الإنتاجية يمكن العاملين من الحصول على أجور أفضل ، و يزيد من أرباح أرباب العمل.<sup>3</sup>

### 3 -مرحلة الإدارة العلمية

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ،

2000 ، ص 24

<sup>2</sup>- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup>- بليه لحبيب : مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، فرع التنظيم السياسي و

الإداري ، كلية العلوم السياسية والإعلامية ، جامعة الجزائر 03 ، 2012 ، ص 14.

ساهم ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911) بشكل كبير في تطوير ممارسات الموارد البشرية حيث "ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يملكون المهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، استخدام حوافز العمل للحث على زيادة الإنتاجية ، منح العاملين فترات للراحة ، ودراسة وتحليل الوظائف للتعرف على أفضل الوسائل لأداء العمل ، في نفس الوقت فمد تم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطوير أنظمتهم وتحسين المنتجات<sup>1</sup> ، ويعتبر فريدريك تايلور (Frederik Taylor) الأب الروحي لهذه الحركة وقد ركز اهتمامه وتجاريه على مدراء الخط الأول وعلى مشكلات العمال اليومية وكان يعتقد أن الهدف الأساسي للمدير هو وجود تحقيق أقصى إزدهار منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل.<sup>2</sup>

وقد توصل إلى نتائج ندرج بعضها كما لي:

- التخصص ( العالي في العلم) ، يجب أن يصبح الإنسان متخصصا وقديه مهارات محددة عالية لأن التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية .
- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب ( عنصر من عناصر العمل) الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.
- إختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية ، وتحفيزهم بإعتماد الأجر على أساس القطعة.
- تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.

<sup>1</sup> - جمال الدين المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 26 .

<sup>2</sup> - حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 52 .

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف ويعهد إلى العاملين مسؤولية التنفيذ.<sup>1</sup>

وتأتي نظرية التكوين الإداري لتركز على " قضايا الضبط والترشيد من مستويات الأقسام الإنتاجية إلى مستوى بناء التنظيم والعمليات التنظيمية المختلفة على العموم، فقد أسس هنري فايول H. Fayol نظرية التكوين الإداري ووضع الأسس والقواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية ويلورة عددا من المبادئ العامة في نظرية الإدارة ، فكان يعتمد أن الوظيفة الإدارية تنطلق من أعضاء التنظيم ومجموع الأفراد فيه وأن نظام العمل الصحيح داخل التنظيم يقوم على بعض المتطلبات"<sup>2</sup> وقد نظر إلى الإدارة بوصفها نشاطا يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية وفي كافة المجالات الصناعية والتجارية الخدمات سواء كانت حكومية أو خاصة.

كما كان النموذج البيروقراطي " يدعو العاملين إلى التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية حتى يتفادى العقاب ، مما يكون لديهم ما يعرف الشخصيات البيروقراطية التي تعارف الناس عليها اليوم وأصبحت مرادفا للبطء والتأخير في الإنجاز والضعف الشديد في كفاءة الأداء.<sup>3</sup> وتستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي إهتم بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة التي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية ، وحضي موضوع هيكله السلطة بإهتمامه وقد ميز بين القوة والسلطة ، فاعتبر القوة هي المقدره على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة ، أما السلطة فهي تعني الإنصياع طواعية للأوامر ، وفي إطار السلطة يرى الشخص التابع ( المرؤوس) أن إصدار

1 - حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 53 .

2- عبد الحميد ألبديري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ص115 .

3 صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع للاتصال والترجمة،قسنطينة،الجزائر ، 2006، ص113 .

الأوامر والتوجيهات من لبل صاحب السلطة (المدراء) أمرا مشروعاً.... والبيروقراطية هي نوع من تصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل ، وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة في إختيار الأفراد وترقيتهم<sup>1</sup>.

وخلال الفترة من 1911 - 1931 تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية في ما كان يعرف بقسم الأفراد ، Personnel Département والذي يتمثل دوره الرئيسي في تصميم سجلات العاملين والإحتفاظ بها. وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الإلتحاق بالعمل ، نوعية الوظيفة ، التدرج الوظيفي ، الحالة الصحية ، تطور الأداء الوظيفي ، إضافة إلى ذلك ، فقد لام قسم الأفراد بإدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف ، وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض<sup>2</sup>.

في هذه المرحلة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية وكان من أبرز روادها التون مايو وبعد القيام بعدة أبحاث " انتشرت نتائج دراسات هاوثون وغيرها بسرعة كبيرة واستقطبت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الأنصار والمؤيدين على المستويين العملي والأكاديمي ، وتزايدت بشكل ملحوظ الأصوات الداعية إلى الإهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه والإهتمام بجماعات العمل غيرها<sup>3</sup>. وبذلك قلبت نتائج تجارب الهاوثون كثيرا من الأفكار التي كانت سائدة - الإنسان الاقتصادي الرشيد - رأسا على عقب ، حلت محلها الأفكار التي تنظر للإنسان على انه إنسان اجتماعي بطبعه .... وفي هذه المرحلة برز دور الصلات والتفاعلات بين الإدارة والعمال والتي تتسم بالاحترام والتقدير المتبادل ، وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء ومناقشة الأفكار أي التعامل الإنساني والنظرة للإنسان نظرة أدمية ، وأولت الإدارة اهتماما بالعمال عبر تنظيماتهم غير الرسمية وحاولت جاهدة التوفيق بين التنظيمين

<sup>1</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ص ، ص 57-58 .

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 26

<sup>3</sup> - حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 63 .

الرسمي وغير الرسمي في تحقيق الأهداف التي وضعتها، ومن هنا تغير مسمى الوحدة التي ترعى وتهتم بالإفراد من إدارة العلاقات الصناعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>. وبدأت المنظمات تدرك أهمية العلاقات الإنسانية في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ناحية وبين الرضى الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل واثر ذلك على الإنتاجية من ناحية أخرى ، كان ذلك نتاجا لفلسفة جديدة ترى أن العاملين يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة بقدر أكبر من الفاعلية إذا ما أعطوا الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلمة بوظائفهم وتحملوا المسؤولية عن أعمالهم ( نظرية Y )<sup>2</sup>.

ولمد شجعت نتائج حركة العلاقات الإنسانية مزيد من المفكرين والعلماء في العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الاجتماع ، وعلم الإنسان ( الذي يهتم بالثقافات ) غيرها على دراسة الأفراد والجماعات في المنظمات ..... ولقد نظر أتباع مدخل العلم السلوكي إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه إنسان اقتصادي كما افترضت المدرسة التقليدية ومن كونه اجتماعيا " كائن اجتماعي " كما رأت حركة العلاقات الإنسانية فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد والى أي مدى يلبي حاجة الفرد والى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته ..... ويعتمد العلماء السلوكيون أن هنالك عوامل وأسباب تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية . ونجد من بين هذه النظريات في هذه الفترة نظريات الاحتياجات والتحفيز وهو اتجاه يدعو إلى معرفة ودراسة احتياجات العمال ومحاولة إيجاد الطرق الكفيلة بتحفيزهم أكثر على الأداء وذلك بإشباع هذه الحاجيات المتنوعة ومن بينها نظرية "ماسلو" التي توصلت إلى أن ( الدافع الأساسي للنشاط ليس فمط الربح ) بل هناك دوافع وحاجات اجتماعية من تحقيق الذات

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 39 .

<sup>2</sup> - جمال الدين المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ص27

والأمان .... الخ ما إن يتم إشباعها خلقت لدى الأفراد الدافع للعمل وقد عدد ماسلو هذه الحاجات في هرمه المشهور.

## 5 - مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية

تطورت ممارسات الموارد البشرية كثيرا إذ لم يبقى دورها محصورا في حفظ الملفات وتسجيل الغيابات ، بل اتسع هذا الدور ليشمل وضع سياسات التدريب والتحفيز والتخطيط .... الخ وبذلك أصبحت مصلحة قائمة بحد ذاتها .

"بدأت إدارة الأفراد وضعها كمجال تخصصي بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث بدأ إدراك دورها وإسهامها في مجال الكفاية الإنتاجية ، ولم تسند هذه الوظيفة إلى أحد أعضاء الإدارة والذي يشغل مركز إداري في المستوى الإداري الأعلى كمساعد لرئيس مجلس الإدارة حيث أنه في هذه المرحلة تلاشت المناوشات والمشكلات بين الإدارة والنقابات واستمرت العلاقات بينهما نسبيا ، ويعود ذلك لعدة أسباب:

- تغير وضع النقابات واضمحلال دورها السياسي واهتمت بالنواحي الاقتصادية للعاملين بشكل أكبر في ضوء اهتمام الدولة بالقوى العاملة كمعين لها أمام القوى الأخرى المناهضة لفكرها في المجتمع.
- ميل الوحدة المسماة بالعلاقات الصناعية إلى تركيز جهودها على العلاقات مع النقابات، وأيضا بالوحدة المسماة بالعلاقات الإنسانية على العلاقات مع العاملين، في حين أن الأمور استمرت واحتاجت الفترة الجديدة إلى مسمى يستوعب نشاطها. وقد أدى مفهوم المصلحة المشتركة بين العمالة وأرباب العمل إلى التوسع المتزايد في أساليب المشاركة وتنمية الاتصالات والتركيز على العلاقات الإنسانية بصفة عامة ، وكان من نتيجة الاهتمام تخطيط وتنظيم برامج التدريب لمساعدة الإدارة والمشرفين على المعرفة الجيدة بالمرؤوسين كأفراد و كأعضاء في جماعة العمل وأدى هذا إلى تطور في مفهوم



العلاقات الإنسانية ، فمد تم التركيز بصفة أساسية على نمط الميادة بالمشاركة وقد ساعد ذلك الإدارة في التعرف على كثير من المعلومات الخاصة بسلوك المرؤوسين ، ورد فعل المرؤوس إزاء المشرف.<sup>1</sup>

كما تم التوصل إلى أساليب متقدمة للغاية في اختيار العاملين ، فمد أفرزت الحرب العالمية الثانية استخدام الاختبارات النفسية والتي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين والحاقهم بالوظائف المناسبة في المجال الصناعي بعد ذلك ، إضافة إلى ذلك فمد أصبحت إدارة أقسام الأفراد مسؤولة عن التأكد من توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة مع القوانين والتشريعات الحكومية خاصة تشريع الحقوق المدنية الذي أصدر بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1964 والذي يحظر التفرقة بين المتقدمين إلى الوظائف المختلفة وفقا لاعتبارات الجنس أو الدين أو اللون أو العرق ، وكان نتيجة لهذه التطورات أن مسؤولية أقسام الأفراد والتي أصبحت تسمى " بأقسام علاقات العاملين أو " أقسام الموارد البشرية " قد تجاوزت الأدوار الإدارية لتشمل إجراءات اختبارات التوظيف ، التفاوض بشأن عقود العمل ، إجراء الدراسات والبحوث الخاصة باتجاهات العاملين والرضي الوظيفي أساليب العمل غيرها.<sup>2</sup> وبالرغم من كل هذه التطورات الحاصلة إلا انه بقيت إدارة الأفراد محصورة في حل المشكلات التي تظهر في التنظيم والتي لها علاقة أو التأثير على الإنتاج أو على تطوير الخدمات بمعنى يختصر عملها في رد الفعل حسب ظهور هذه المشاكل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن .

### 6 -مرحلة ظهور مسمى إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> -عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص25 .

<sup>2</sup> -جمال الدين المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ص27

إنه فقط خلال عقد الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين بدأت المنظمات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا في النظر إلى ممارسات الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى ومن ثم أحد الركائز الحيوية في تحقيق الربحية والنمو للمنظمة.<sup>1</sup> وبانتشار العولمة التي مست كل جوانب الحياة في العالم وطغت على تفاصيلها مؤثرة على كل النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، فمن الناحية الاقتصادية أصبح العالم يدور في فلك الاقتصاد الرأسمالي الذي يعتمد على المنافسة واقتصاد السوق" ، سعت المنظمات في ظل هذا المناخ نحو الفرد الذي يملك المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات المتخصصة والذي من الممكن أن تستفيد منه المنظمات في أي بلد وعليه تغيرت النظرة للفرد وأعتبر موردا للمنظمة".<sup>2</sup>

وكانت 1990 نقطة التحول في إدارة الموارد البشرية ، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة ، بإستبدال مصطلح "إدارة الأفراد" الذي كان مستخدما إلى غاية تلك السنة بمصطلح "إدارة الموارد البشرية" ليتماشى مع الدور الاستراتيجي لهذه الموارد في المؤسسات الاقتصادية .<sup>3</sup>

وعليه أصبح استخدام إدارة "الموارد البشرية" مألوفا ويكاد يعمم على جل المنظمات لأن الفرد كمورد بشري يمكن إستثماره في تحقيق إيرادات المنظمة ، ليس هذا فحسب بل وتعظيم ثروتها من خلال إستخدام إمكاناته ، وتولت إدارة الموارد البشرية كافة الفعاليات البشرية الخاصة بالوحدة التقليدية مع سعيها الدائم لتحقيق الإستمرار والتوازن في الهيكل التنظيمي ، واستمرارية الأداء في المنظمة من خلال الأفراد المناسبين في تكوين مخزون من الموارد البشرية من ذوى الإمكانيات المطلوبة مستقبلا.

<sup>1</sup>-جمال الدين المرسي : مرجع سابق ، ص 41-42.

<sup>2</sup>-محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 27 .

<sup>3</sup>-راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية " ، مرجع سابق ، ص 15.

**المبحث الثاني : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية**

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا .

### المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

1- يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الإهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحويل والتغير

<sup>1</sup> - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة ، 2003 ،ص 33.

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة<sup>1</sup>. المحافظة على سببين:

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنة وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

<sup>1</sup> - راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية (2002/2003)

<sup>2</sup> - د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.

- 1- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.
- 2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- 4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- 7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
- 8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي<sup>1</sup>.
- 9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- 10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- 11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- 12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.
- 13- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- 14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

---

<sup>1</sup> - د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-

15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

ويظهر الشكل عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لتعريف مجال إدارة الموارد البشرية.

عنوان: عجلة الموارد البشرية<sup>1</sup>

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الغدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن.

ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين<sup>2</sup>.

بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد.

أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

الخدمات الخاصة	النصائح	التنسيق
حفظ سجلات الأفراد المراحل الأولى والأساسية لتقديم الفرد	الشؤون الإدارية أو المتعلقة بقوانين العمل.	تقييم الأداء الشؤون المتعلقة بالتعويضات

<sup>1</sup> - د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 23-24.

<sup>2</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

		للعمل
--	--	-------

جدول رقم: 1<sup>1</sup>

بعض وظائف المنظمات البشرية في المنظمات الكبيرة.<sup>2</sup>

الواجبات	المركز
تحسين وإدارة برامج المنافع المرتبطة بالإجازات، والتأمين والمعاش وخطط المنافع الأخرى.	مشرف منافع الأفراد
يساعد الأفراد على فهم والتغلب على المشاكل الاجتماعية أيضا يساعد الأفراد على تقدير وتقييم اهتماماتهم واستعداداتهم.	استشاري الأفراد
- مقابلة المتقدمين للعمل، وتسجيل وتقييم المعلومات الخاصة بالخبرة والتعليم والتدريب والمهارة والمعرفة والقدرات والمؤهلات والشخصية.	القائم بالمقابلة الشخصية
- جمع وتحليل وتنمية البيانات التشغيلية المتعلقة بالعمل، مؤهلات العمل وخصائص الفرد المطلوبة لتأدية العمل.	محلل العمل

<sup>1</sup> - راوية حسن، المرجع السابق، ص 27-36.

<sup>2</sup> - راوية حسن، المرجع السابق، ص 36.



<p>- تنظيم وتوجيه وتنسيق وظائف العلاقات الصناعية وتتضمن هذه الأنشطة التعامل مع مشاكل الموارد البشرية المتعلقة بالغياب ودوران العمل والتضمنات والاقتربات.</p>	<p>موجه العلاقات الصناعية</p>
<p>- الانتقال إلى المناطق البعيدة عن المنظمة لإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للعمل.</p>	<p>القائم بتعيين الأفراد</p>
<p>- إدارة الاختبارات تفسر النتائج، ترتيب المتقدمين للعمل وعمل التوصيات على أساس نتائج الاختبارات.</p>	<p>إداري الاختبارات</p>
<p>- تنظيم وإدارة وتنفيذ برامج التدريب والتعليم وتطوير أداء الأفراد.</p>	<p>موجهة التدريب</p>
<p>- تنظيم حاجات التدريب لتنمية المحتوى (المواد التعليمية) لتحسين أداء الأفراد وإعداد وتنفيذ التدريب لأفراد المنظمة.</p>	<p>ممثل التدريب</p>
<p>- تصميم وإدارة نظام الأجور والمرتببات في المنظمة لضمان عدالة نظام الدفع وإذاعته للوائح الحكومية وسياسات المنظمة ويتفق مع النقابات العمالية.</p>	<p>إداري الأجور والمرتببات</p>

### المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.

1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.

2- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

3- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

7- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالإتجاه السائد الآن هو الإتجاه نحو "التقلص".

والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت 270 ألف موظف 1993 والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

يمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدماً ملموساً في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضاً وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة<sup>1</sup>.

## 1-2- مجال تقديم منتج جديد:

إن قدرة المنظمة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبح يرتبط ارتباطاً كبيراً بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، والملاحظ حالياً أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جداً، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجاً جديداً يقبل منتجاً سابقاً لها "بيدي لا بيدي عمر".

فبالمنظمة التي تستطيع أن تقدم منتجاً جديداً، لا تشرك المنافسين متعة تقليد منتجاتها الحالي وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم 2: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

دورة الموارد البشرية	الميزة التنافسية	
----------------------	------------------	--

<sup>1</sup> - عادل زايد، المرجع السابق، ص 53

<sup>2</sup> - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص 54

1	تقديم منتج متميز	- دورة حياة المنتج قصيرة. - زيادة الحاجة للتجديد والإبتكار. - زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2	امتلاك تكنولوجيا متطورة	- التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. - العنصر البشري قادر على استعاب التكنولوجيا المتطورة.
3	التنافس في الأسواق المفتوحة	- الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. - المنافسة حق مشروع للجميع. - المنافسة من خلال رأس المال الفكري.

### المبحث الثالث : مفهوم الأداء ومحدداته تعريف الأداء:

توجد استخدامات لمصطلح الأداء فقد يستخدم بمعنى بلغة الهدف أو مدى استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداما امثل ، أو مدى تأدية المهام .

إن اصطلاح الاداء Performance فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت لهذا المصطلح معنى واضحا ومحددا To performe بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الهدف المسطرة<sup>1</sup> .

كما يعرفه R.Brosquet بأنه " العلاقة بين النتيجة والمجهود ،وهو أيضا معلومة كمية قفي أغلب الحيات تيين حالة أو درجة بلوغ الغايات والهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة " <sup>1</sup> .

<sup>1</sup>-A.Khemakhem.la dynamique du controle de gestion;Dunod;Paris,1977,p 320.

ويعرف أنه "قيام الفرد بأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله <sup>2</sup> .

كما يعرف بأنه : "يعبر الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية العمل المقدم من طرفه و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ،مديرين <sup>3</sup> .

كما يعرف بأنه ينتج مباشرة عن العنصر العمل و بالتالي فإن كل عامل سيقدم الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله <sup>4</sup> .

### 1-3- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

**التعريف الأول :** " نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع <sup>5</sup> .

**التعريف الثاني :** "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ،وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ،وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة في المستقبل <sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> – R.Brosquet,Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisations, paris,1989.p11

<sup>2</sup> احمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ن بيروت ط2 ، 1979 ، ص 50

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ن ادارة الموارد البشرية ن مديرية النشر بجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ص 123

<sup>4</sup> Chevalier et autres , gestion des ressources humaines , éd Debak , Québec 1993,p333

<sup>5</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية عمان ، 2005 ، ص 199

**التعريف الثالث :** " عملية ادارية تهدف الى قياس الاختلافات الفردية يسن العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية ، وامكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى و أعباء و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى "2.

**التعريف الرابع :** " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، و تطلق على نظام تقييم الأداء تسميات أخرى ، منها نظام تقييم الكفاءة ، نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام تقييم العاملين "3.

**التعريف الخامس:** يقصد به " عملية قياس موضوعية لحجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما و نوعا " 4

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعتمد على:  
- مستوى أداء الفرد و سلوكه في العمل ، أي انه يتم تقييم أداء الفرد العامل لعمل الذي كلف به و ليس الفرد العامل في حد ذاته .

- كون هذه الأداء يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد ، أي يبرز جوانب القوة و الضعف أن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعية مسبقا .  
- انعكاسات و أثر هذا الأداء على فاعلية المؤسسة .  
- عملية تقييم الأداء تكون مبنية على أسس و أهداف محددة مسبقا .

و عليه فإن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عن عملية تنظيمية مستمرة تقاس من خلال أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة

---

<sup>1</sup> آرثر بيل ، ادارة الأفراد ، ترجمة خالد العامري ، عبد الحميد العاصمي ، ضحى عبد الرؤوف ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1،2001،ص177

<sup>2</sup> -مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003،ص317

<sup>3</sup> احمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ن الاسكندرية ،2003،ص 371

<sup>4</sup> شاويش مصطفى ، ادارة الموارد البشرية -ادارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، 2005 ، ص 87

، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الايجابية على أداء الفرد و فاعليته في المؤسسة . اذ " لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرار و انما هو بما يضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط " ان عملية تقييم الأداء الموارد البشرية تسعى للوصول الى غايات تقع على ثلاث مستويات تتمثل في المؤسسة و المسؤول و العامل .

#### - على مستوى المؤسسة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يلي :

- العمل على ايجاد المناخ المناسب و الملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي ، الذي يسهم في تجنب حدوث الشكاوي من طرف الأفراد العاملين تجاه المؤسسة
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية بالعمل على تنمية قدراتهم و كذا توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم و التطور .
- تقييم برامج و سياسات ادارة الموارد البشرية باعتبار نتائج التقييم وسيلة تستخدم في المساعدة على تقد هذه السياسات .
- العمل على وضع مقاييس موضوعية لأداء الموارد البشرية من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته .
- المساعدة في تحديد سبل تحسين مستوى أداء الموارد البشرية و دفعهم لتطوير أنفسهم بتوفير فرص التكوين.

#### على مستوى المسؤولين :

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد

ان قيام المسؤول بتقييم أداء الفرد العامل و الحكم على أنه قام بعمل جيد أو ضعيف أو حتى سيئ ليس سهلا ، وإنما يعتبر عملية تحد ، تعمل على دفع المسؤول عن عملية التقييم الى تنمية مهاراته و قدراته ، سواء من الجانب الفكري أو الابداعي وهذا بهدف الوصول الى تقييم سليم و موضوعي ، وهو ما يساعد على تطوير العلاقات و تتميتها بين الفرد العامل و المؤسسة و بالتالي التعرف على المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها.

#### - على مستوى الفرد العامل:

ان شعور الفرد العامل في المؤسسة بالعدالة و بأن جهده المبذول في العمل مأخوذ بعين الاعتبار ، يجعله يحس أكثر بالمسؤولية و يدفعه بذلك الى العمل بجدية أكبر وهذا من أجل أن ينال احترام و تقدير المسؤولين و كذا الوصول الى المكافأة ماديا وهو ما يعتبر حافزا ايجابيا يساعد على تنمية الأداء و تطويره .

ومن أجل جعل عملية تقييم الأداء ناجحة فانه تخصص لها الأموال و المجهودات و كذلك الوقت الكافي لكي تصل المؤسسة من خلال هذا التقييم الى النتائج المرغوبة سواء برفع الروح المعنوية ، أو الاحساس بالعدالة و تحمل المسؤولية

ان تقييم أداء الموارد البشرية على الوجه الأكمل يسمح للمؤسسة ب :

- جذب الموارد البشرية الحية

- تحفيز العاملين للأداء الأفضل و انجاز العمل المطلوب بالشكل الدقيق ، من خلال توفير مختلف الحواجز و التي تعتبر " الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لاشباع الحاجات و الرغبات ، و دفع العاملين الى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>1</sup>

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات التي تسعى المؤسسة جاهدة للاحتفاظ بها و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها .

#### - 2- معايير تقييم الأداء:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الادارة النظرية و العمليات و الوظائف ، دار النشر ، عمان ، 2006، 2، ص 276



يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب اليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه ، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا ، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق اهداف المنظمة و توجيه المديرين الى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء " <sup>1</sup>.

فعليه صياغة هذه المعايير يجب أن يشارك فيها الفرد العامل أيضا مما يساهم في رفع الروح المعنوية و كذا كفاءة الأداء في العمل المطلوب و زيادة الانتماء و الولاء للمؤسسة.

## 2-1 أنواع معايير تقييم الأداء :

من أجل تقييم أداء الموارد البشرية يتم استخدام معايير معينة من خلالها يتم الوصول الى معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي . هناك نوعين من المعايير معايير الصفات و معايير الأداء .

### 2-1-1-1 معايير الصفات :

تشمل الصفات و المميزات التي يجب توفرها في الفرد العامل و التي يجب أن يتوفر عيها أثناء القيام بعمله و التي تساهم في أداء عمله بالكفاءة المطلوبة كالتعاون و التفاني و الاخلاص . وهي نوعان :

- **صفات و سمات ظاهرة :** وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه .

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 202

- صفات و سمات غير ظاهرة : وهي غير ملموسة فهي تشمل الصفات الشخصية لدى الفرد ، وهو ما يسبب صعوبات جمة في عملية التقييم كونها تعتمد على تقييم استعدادات الفرد و معارفه و قدراته و مهاراته ، كالمبادرة و التعاون و مدى تحمل الضغوط .

- 2-1-2 معايير الأداء :

تتجسد معايير الأداء من خلال المعيار الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الفرد العامل في القيام بالعمل المطلوب منه ، و هذا بالمقارنة بين العمل المنجز مع المعدل المحدد سلفا . وتضم معايير الأداء ثلاثة أنواع هي :

- **معايير كمية** : تتم بتحديد العلاقة بين كمية العمل المنجز و الزمن المرتبط بهذا الأداء

- **معايير نوعية** : يجب أن يصل الفرد العامل الى مستوى معين من الجودة و الدقة في الأداء و كذا عدم تجاوز نسبة معينة من الأخطاء .

- **معايير كمية و نوعية** : اذ يجب على الفرد العامل أم يصل الى كمية معينة من الأداء خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الاتقان .  
و بصفة عامة فان هذا المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :<sup>1</sup>

- **موضوعي** : يعبر عن المقاومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل ، مثل كمية الإنتاج ، النوعية ، السرعة و تحقيق الأهداف .

- **ذاتي أو سلوكي** : يكشف عن صفات الفرد الشخصية ، كالقابلية و السرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب و امكانية الاعتماد عليه ، وعلاقته مع الرؤساء و المديرين  
**3- خصائص معايير تقييم الأداء :**

لكي يكون معيار تقييم الأداء دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه يجب أن يتميز بعده خصائص هي:

<sup>1</sup> ارتز بيل ، مرجع سبق ذكره ص 180

**3-1 صدق المقياس :** أي أن العوامل التي تدخل في المقياس يجب أن تعبر بالفعل عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص ففي حالة عدم احتواء المقياس على العوامل الأساسية في الأداء ، فإنه يعتبر مقياسا غير صادق و أيضا في حالة احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد

**3-2- ثبات المقياس :** أي أن نتائج أعمال الفرد من خلال هذا المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابت المقياس يشمل كل من الاستقرار و التوافق ، فالاستقرار يعبر على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يصدر عنها نفس النتائج ، أما التوافق فيتم من خلال اعتبار أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ، تنتج عنها نتائج متساوية أو متقاربة من شخص لآخر ومن طريقة لأخرى .

**3-3- التميز :** أي درجة حساسية المقياس المتبع في عملية التقييم ، و مدى قدرته على إبراز الاختلافات في مستويات الأداء المختلفة مهما كانت بسيطة . و كذا القدرة على التمييز بين الأفراد وفقا لأدائهم ، و بذلك يتم تمييز مختلف الجهود المبذولة و بالتالي استخدام نتائجها في تقديم الأجور و المكافآت و الحوافز و الترقية و تحديد البرامج التكوينية

**3-4- سهولة استخدام المقياس :** تتمثل في مدى وضوح المقياس المعتمد في عملية التقييم و امكانية استخدامه من قبل المشرف على عملية التقييم .

#### **4- المبادئ الأساسية في نظام تقييم الأداء :**

هنالك الكثير من الإجراءات التي تتبعها بعض المؤسسات تكون مصحوبة بكثير من التمييزات الشخصية في قياس كفاءة أداء الموارد البشرية ، دون اتخاذ نظام ثابت يساهم في عملية التقييم وفق مرجع تستند عليه و تجعله أساسا في الحكم على منجزات تستند على مبادئ هي :

**4-1 - تصميم النظام :** تهتم كل مؤسسة بوضع نظام تقييم أداء للموارد البشرية يتناسب و طبيعة الأعمال فيها و الموارد البشرية المتوفرة ، فتضع الأساس الذي يتخذ في التصميم

والخطوات اللازمة لإجراء عملية التقييم ، ويتم ذلك من خلال توضيح أهمية نظام التقييم و مراحل تطبيقه ، مما يكون له الأثر الواضح و الفعال في نجاحه و قبوله .

**4-2- دقة مقاييس التقييم :** على المؤسسة ضمان دقة مقاييس التقييم و صحة نتائجه وهذا باستخدام مقاييس تصلح للحكم على منجزات الأفراد . وكذلك ايجاد مقاييس أخرى تساعد على التأكد من تلك النتائج سواء باللجوء الى التقارير السابقة أو اللجوء الى ظواهر يمكن أن تحكم من خلالها على صحة تلك النتائج .

**4-3- اختيار المقيمين :** ان اختيار الأفراد الذين يقومون بعملية تقييم الأداء له أثر كبير في نجاح هذه العملية . ولا يتم ذلك إلا من خلال تكوينهم و تدريبهم على مختلف أساليب التقييم . فقد يكون من الضروري أيضا تجهيزهم بما يحتاجونه م مقاييس لتوضيح أهداف التقييم و سلبه و طرقه ، وهو ما يساهم في الاستفادة من الأخطاء التي قد تحدث أثناء القيان بالتقييم ، كالتفريق بين الأفراد العاملين أو الميل للحكم على منجزاتهم .

**4-4مراجعة التقييم :** تعمل المؤسسة على توضيح الوقت الذي تتم فيه عملية التقييم بالنسبة للمقيمين . فقد يكون مرتين في السنة أو ثلاث مرات تبعا لطبيعة أعمال المؤسسة . و الغالب هم أن تقييم الأفراد العاملين الجدد يكون في فترات متقاربة أكثر من القدامى لكي يتم وضعهم في المكان المناسب و الحكم على صلاحيتهم قبل استمرارهم في العمل طويلا.

#### - 5 خطوات تقييم الأداء:

باعتبار أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية، عملية صعبة و معقدة فإنها تتطلب من المشرفين عليها تخطيطا سليما متمركزا على أسس و خطوات سليمة و متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة . هذه الخطوات هي :

**5-1- وضع خطوات الأداء :** تعتبر هذه الخطوات أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين من أجل وضع توقعات للأداء ، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب

انجازها و النتائج المرغوب تحقيقها . وهو ما يساهم في إعطاء الدافع و التوجيه اللازم للقيام بالعمل على الوجه الأكمل .

**5-2-2- مراعاة التقدم في الأداء :** تهدف هذه الخطوة الى التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و هل تم التنفيذ بالشكل الأفضل أم لا . وبذلك يتم تحديد و اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة ، ووضع الخطط بشكل جيد يسمح بتنظيم العمل .

" فتقييم الأداء عملية مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً".<sup>1</sup>

**5-3-3- تقييم الأداء :** يتم من خلال هذه الخطوة تقييم أداء جميع الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل التعرف على مستويات الأداء ، وهذا ما يستفاد منه في عملية اتخاذ القرارات المختلفة . مع اعتبار أن عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تكون غاية في حد ذاتها بل وسيلة تساعد على تحصيل المعلومات التي تستغل من أجل اتخاذ القرارات ، ومدى تناسب هاته القرارات مع ما هو مخطط انجازه من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة .

- **5-4- التغذية العكسية :** هي " عملية إعطاء المشرف معلومات عن أداء الموظف وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبيين النواحي التي قصر فيها الموظف ، أو ايجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه".<sup>2</sup>

- لكل فرد عامل بالمؤسسة حاجة لمعرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يقدمه ، ما أجل معرفة درجة تقدمه في انجاز العمل مقارنة بما هو متوقع منه من قبل الادارة .

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ذكره ، ص 205

<sup>2</sup> عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سبق ذكره ص 287

فالتغذية العكسية اذن ضرورية لإشباع رغبته من هذه الجهة ، اذن فهي ضرورية لتوفير المعلومات اللازمة عن كيفية أدائه المستقبلي . وغياب التغذية العكسية يؤثر على الأداء بشكل مباشر خاصة اذا كانت المعلومات التي تصل الى الفرد العامل عن مستوى أدائه غير دقيقة .ولكي تكون التغذية العكسية نافعة و مفيدة ، فابد على العامل أن يفهمها أي أنه عليه أن يستوعب المعلومات التي تحملها اليه و أن يتقبلها و يكون بذلك قادرا على الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن .

- و لتوفير تغذية عكسية فعالة و جب أن تتوفر على خصائص هي :<sup>1</sup>
  - أن تكون محددة و ليست عامة
  - أن تركز على السلوك و الأداء اللذين يستطيع الموظف الملتي لها أن يتحكم الملتي لها أن يتحكم فيها .
  - أن تكون ذات توقيت مناسب فلا تكون متأخرة و تأخذ بعين الاعتبار استعدادا السامع لتلقيها .
  - أن تحمل كمية من المعلومات يستطيع الملتي أن يستوعبها و يستخدمها و ليس معلومات يرغب المشرف فقط في اعطائها .
  - أن تركز على كيف تم الأداء و تبتعد عن اعطاء الأسباب و التعليل
  - أن تسمح للموظف أن يراجعها و يدقق فيها
  - أن تقوم على المشاركة في الأداء و تبتعد عن الأحكام و اعطاء النصائح الخرافية .
- 5-5- اتخاذ القرارات الادارية :** ان القرارات الإدارية متعددة ة مختلفة كالتعيين و الترقية و الفصل و على هذا الأساس فإنه " لكي تؤدي إدارة الموارد البشرية مهامها بكفاءة فإنه لا بد أن يكون للمنظمة نظام جيد لتقييم الأداء يوفر لها بيانات صحيحة و صادقة و موضوعية ،

<sup>1</sup> عبد الباربي ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سبق ذكره ، ص 287

و بدونها يكون من الصعب على الأنظمة الأخرى في المنظمة أن تعمل بصفة جيدة ،  
فالتقييم الموضوعي و الدقيق لأداء الأفراد العاملين يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة المنظمة  
ككل ، لما تصدر عن هذا التقييم من قرارات ذات تأثير كبير على نشاط المنظمة<sup>1</sup>.

5-6- وضع خطط تطوير الأداء : تبرز أهمية ها ته الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج  
العملية مع ما هو مخطط مسبقا من طرف المؤسسة ، فمن خلالها يتم وضع الخطط  
التطويرية التي تسمح بالتأثير و بشكل ايجابي على تقييم الأداء ، وهذا بالتعرف على جميع  
المهارات و القدرات و المهارات و المعارف ، وحتى القيم التي يحملها الفرد العامل .

---

<sup>1</sup> - عبد الناصر موسى ، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع المنظمة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2004 ، ص6.

# الفصل الثاني

الإطار المعرفي لإدارة الموارد

البشرية في تقييم أداء

العمال



## تمهيد

لا يتسنى لإدارة الموارد البشرية تحقيق أهدافها والقيام بدورها على أكمل وجه إلا من خلال تفعيل وظائفها الإدارية منها والتنفيذية من تخطيط للموارد البشرية وتوجيهها توجيهها صحيحا يخدم المؤسسة والاهتمام بعنصر الاتصال داخلها ثم العمل على استقطاب أفضل المهارات وتكوينها حتى بلوغ أحسن المستويات بحيث تتأقلم مع كل المستجدات في الميدان ، وأخيرا تحفيز هذه الموارد البشرية تحفيزا متواصلا لما لهذه العملية من أهمية في وصول المؤسسة إلى الكفاءة المرجوة.

## المبحث الأول: نظريات إدارة الموارد البشرية

أولاً: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور: وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

1- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل فيلا زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

2- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمني قليلا وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن تحسين أداء الموظفين في زيادة الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور ونظام الحوافز، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا<sup>1</sup>، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض للأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

ثانياً: نظرية الحاجات الإنسانية لما سواه:<sup>2</sup> تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

<sup>1</sup> - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000، ص 101.

<sup>2</sup> - كمال بربر، مرجع سابق، ص 103

## 1- الحاجات الإنسانية أو الفيزيولوجية: PHYSIOLOGICAL NEEDS

الحاجات الفيزيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى... الخ. ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالتفرد كقوة شرائية.

2- حاجات الأمان: حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية نبدأ حاجات الأمان بالظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات:

1- الرغبة في الحماية ضد الأخطار.

2- تفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة.

3- الحاجات الاجتماعية: **social needs** حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع أساسي بوجه سلوكه ومنها على سبيل المثال:

1- حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين.

2- دعم الآخرين للفرد.

3- الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

## 4- حاجات المركز والشعور بالذات: **Estean Needs**

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد<sup>1</sup>.

## 5 - حاجات إثبات الذات: **self – Actualization Needs**

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 145.

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية وقد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد وأنه يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

من خلال التحليل الدقيق لفلسفة ومضمون هذه النظرية يمكن ملاحظة المؤشرات التالية:

1- أن لدى الأفراد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي.

2- أن الإنسان يبحث دائماً وبطبيعته ومن ثم فإن كل حاجاته لا تشبع حتى نهايتها بالكامل لمجرد إشباعه لإحدى هذه الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها، وأن هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يستمر الإنسان دائماً في سعيه لإشباع حاجاته.

3- بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فإن هذه الحاجة لن تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك، ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه فيتحول الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعياً لإشباعها.

4- إن الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها ونظراً لأن إشباع حاجاته معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فإن كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل، ومن ثم فإنه على الرغم من أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فإن هذا لا يعني أنها قد سقطت نهايتها.

ثالثاً: نظرية  $y, x$  لدوجلاس ماك جريجور

لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أنه هناك فئتين منهم:

**الفئة الأولى: من المديرين تطبيق نظرية X:** وتنتظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طوح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا شخص غير قابل للتغير بطبعته<sup>1</sup>.

وهذه الافتراضات تتطلب التداخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة... وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة العصا والجزرة *the carrot and tick* Approach التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف، وأنظمة الأجور والمرتببات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى، وهي جميعها لا تخرج عن كونها "الجزرة" التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل "عصا" يمكن للأداة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

### **الفئة الثانية: من المديرين تطبق نظرية Y**

إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 166.

ولتحمل مسؤولياتهم وإشباع حاجياتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية دلتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية إيلتون مايو وزملائه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها عن ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة تضح أنها ليست هي العامل المؤثر لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية.

ومن أبرز الدراسات في هذا المجال التي قام بها "رئيس ليكرت" وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية والتي تقع مسؤولياتها الأولى على المهارة لتوفير التفاهم المتبادل والمتعاون والمشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

#### خامساً: نظرية التوقع والتفضيل ليفيكتور فروم

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل أهمها فرضتين<sup>2</sup>:

الأول: إن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط الذي تعود إليه نتائجه بأكبر نفع ممكن أو بأكثر القيم.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 166.

<sup>2</sup> - كمال بربر، مرجع سابق، ص 105.

الثاني: يجب الأخذ في اكتساب أمرين:

1- الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها.

2- المدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقا للغرض الأول هو الذي سيحقق له الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها.

فإذا كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد واعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها، فإن زيادة الأجر تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة وكلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة فالأجر - الحافز - كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد إلى تحقيق أهدافها.

سادساً: نظرية العاملين لفردريك هرزبرج

نتيجة للدراسات التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل بينت افتراضاتهم والتي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل واستنتجوا وجود مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** مراحل الصحة البيئية وتدخل فيها العوامل الآتية سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد الإشراف، ظروف العمل المادية والنقود.

**المجموعة الثانية:** الحاجات التي تشعر الفرد بالرضاء نحو عمله وتعود للعمل ذات وتسمى العوامل الحافزة إذا أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء متميز.

## سابعاً: نظرية الإنجاز لدافيك ماكلاند

لاحظ دافيد من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما<sup>1</sup>: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.

### المبحث الثاني : دوافع العمل

يعتبر الأفراد العاملون الوحدات الأساسية في المنظمة إذ تتوقف عليهم كفاءة الأداء والسيطرة على المتغيرات الموقفية المختلفة.

ولقد أشارت الدراسات السلوكية المعاصرة إلى محددات كفاءة أداء الأفراد العاملين والتي أهمها المقدره على العمل والدافع والرغبة في العمل.

بالإضافة إلى ذلك أهم العوامل النفسية المؤثرة على أداء العاملين كالشخصية والعرف والثقافة والعلاقات الاجتماعية.

### المطلب الأول: مفهوم دوافع العمل وأهميته.

يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:

أ- إن السلوك هو نتيجة أي أن هناك أسباب كل سلوك.

ب- إن السلوك يفرز أو يشار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإشارة سلوك محدد.

ج- إن هذا السلوك ينتج هو لتحقيق هدف معين.

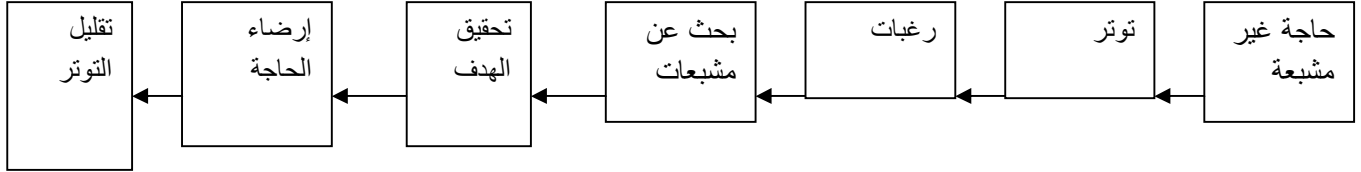
من كل ذلك يتضح بأن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف معين فعندما تشبع الحاجات والرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر في سلوكه والنموذج التالي يوضح عملية ظهور الدافع.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 168.



شكل رقم:

نموذج عملية ظهور الدافع<sup>1</sup>.



إن الدوافع تعني لدى الأفراد بذل لأقصى جهد ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية أي أن المحركات الداخلية للسلوك الذي يستمر أداء العمل حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

**أهمية دوافع العمل:**

إن تشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وأهم الدوافع المرتبة عن العمل:

2-1- إن تشخيص دوافع العمل يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.

2-2- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة<sup>2</sup>.

2-3- تساعد الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

2-4- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع نفسه، ص 166.

2-5- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة تمتلك موارد بشرية ذوي الحاجات العليا غالباً ما تبني استراتيجية المتتبعين فيلا حين أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا تتجه بتبني استراتيجية المدافعين.

2-6- يعد تشخيص الدوافع ذا أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

**المطلب الثاني: نظريات الدوافع motivation thories** هناك اتجاهين في نظرية الدوافع، الاتجاه الأول يركز على محتوى الدوافع والاتجاه الثاني يركز على عملية الدوافع حيث تركز نظرية المحتوى على العوامل المؤثرة في السلوك سواء كانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية أما نظريات العملية فتحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك.

### أولاً: نظريات المحتوى

من أهم نظريات المحتوى نظرية ماسلو للحاجات ونظرية الدافر ونظرية هرزبرج ونظرية ماكيلاند للإنجاز.

#### 1- نظرية ماسلو:

يوضح سلم ماسلو خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات الدنيا التي سماها بالحاجات الفيزيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات .

جدول رقم : أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو<sup>1</sup>.

الوسائل التحفيزية	الحاجة
<p>أنظمة الدفع والأجور .</p> <p>- برامج التغذية والإطعام (إطعام غذائي)</p> <p>- برامج وخدمات الإسكان</p>	الفيزيولوجية
<p>- خطط الفوائد والمزايا المعينة.</p> <p>- الرواتب التقاعدية</p> <p>- برامج العناية بالأطفال</p> <p>- البرامج الصحية</p>	الأمان
<p>- فترات الاستراحة</p> <p>- الفرق الرياضية</p> <p>- السفرات العائلية</p> <p>فرق العمل</p>	الاجتماعية
<p>- الاستقلالية</p> <p>- المسؤولية</p> <p>- الدفع كمركز للموقع</p>	احترام وتقدير الذات

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 169.

- نوعية المكتب وتأثيره	
- الوظيفة المتحدية	تحقيق الذات
- المواقع القيادية	
- الصلاحيات والاستقلالية	

2- نظرية الدافر: تعد هذه النظرية تطويراً لنظرية ماسلو إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلاً من خمس هذه المجموعات هي:

- حاجات الوجود.

- حاجات الانتماء.

- حاجات النمو<sup>2</sup>.

حيث تعتبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة للتقدير أما الحاجة لنمو فهي تقابل الحاجة التي تحقق الذات الذي عبر عنها ماسلو.

### 3- نظرية ماكيلاند الثلاثية:

ركز على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:

1- الحاجة إلى الانجاز.

2- الحاجة إلى الانتماء.

3- الحاجة إلى السلطة.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 170.

إن الحاجة إلى الانجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة.

أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.

إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتميز الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات عالية ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة تماما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين تكون لديهم رغبة السلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية.

#### 4- نظرية هرزبرج ذات العاملين:<sup>1</sup>

من أهم نظريات المحتوى التي لاقت رواجاً من قبل الباحثين والتطبيقات هي نظرية هرزبرج إذ حاول هرزبرج وزملائه تحديد خصائص محتوى الأعمال بالآتي: المسؤولية والاستقلالية، وتقدير الذات وتحقيق الذات (النمو والتطور) هذه الخصائص التي سميت بالعوامل الدافعية يمكن إشباعها من خلال إناطة الصلاحيات والمهام المتحدية والاستقلالية.

وكذا تم تحديد العوامل الصعبة التي تقابل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية في سلم ماسلو والتي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير الظروف البيئية المناسبة والأجور وسياسات المنظمة والمكافأة التقاعدية وضمانات العمل... الخ.

ولقد اوضحت هذه النظرية بأن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية، أي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 171-172.

## ثانياً: نظريات العملية

تركز نظريات عملية الدافع على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري ومن أهم النظريات في هذا المجال نظرية العدالة لأدمز، ونظرية التوقع لفروم.

### 1- نظرية العدالة:

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحاضر للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أداءه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملائه فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة لا تكون هناك عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبين مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنهج الذي ينتجه، أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المنظمة والبحث عن عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا.

### 2- نظرية التوقع: Expectancy theory<sup>1</sup>

تفترض هذه النظرية التي جاء بها فروم على أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة، هي الجهود المبذولة والكافية من هذه الجهود وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى الأداء وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة وهذه المعادلة توضح هذه العوامل.

**الدافعية:** الجهد المبذول  $X$  الكافئ (القيمة النسبية المتوقعة من المخرجات)  $X$  احتمال المخرجات (التوقع  $X$  العلاقة المتوقعة بين الأداء والمكافئة).

إن سلوك الفرد مبني على تصوراته وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات.

<sup>1</sup>- د. سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 172-173.

فهذه النظرية إذ تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود النظرية من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة بتحسين الأداء وأن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافئة المرغوبة من قبل الفرد.

### المطلب الثالث: الدوافع وبعض الظواهر الإنسانية

تؤثر الدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتنمية الدوافع الإيجابية ونح العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين، ومن أهم هذه الظواهر ظاهرتي الرضا الوظيفي والانتهاه الوظيفي.

#### أ- الرضا الوظيفي: <sup>1</sup> job satisfaction

لقد نال الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين إذ يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم فالبعض يعطي أهمية كبيرة للأجور قياسا بالعوامل الأخرى، في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تغير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية إذن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة إليه.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 174-175.

## المبحث الثالث : مراحل وأساليب تقييم الأداء

### 1-أساليب تقييم الأداء:

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم الأداء للعاملين ويمكن إجمال هذه الأساليب بأسلوبين رب سين هما:

#### 1-1 . الأسلوب التقليدي:

وهو أسلوب شائع الاستخدام من قبل مختلف المنظمات ومن أمثلة هذا الأسلوب ما يلي:

المقالات غالبا ما تكون غير دقيقة ، المرحلة الميدانية ، التقدير النسبي ، التقدير العالي والمنخفض ، آثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل فترة التقييم ، معايير العمل كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة وغيرها ولا بد من الإشارة هنا إلى أن طريقة التقدير النسبي هي من أقدم الأساليب استخداما والأكثر اتساعا حيث يتم بموجبها تقدير أداء العاملين بموجب خط مستقيم يبدأ بالتمتاز و ينتهي بالضعيف. وهناك بعض المشاكل التي ترافق تطبيق هذه العملية منها عدم وضوح المعايير المستخدمة في الأداء وعدم فهم العاملين لها ، هذا بالإضافة إلى عدم إمكانية ضمان الموضوعية في تقييم أداء العاملين وفق المعايير المحددة.<sup>1</sup>

#### 1-2- الأسلوب الحديث: ظهر هذا الأسلوب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية

الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين ، هذا بالإضافة إلى كون هذا الأسلوب يستخدم

<sup>1</sup> خالد مطر عبد الرحيم الهتي : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، ص 184.



لغرض تنمية وتطوير قدرات وطالات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن بين أبرز تلمن الأساليب التي تنتمي إلى الأسلوب الحديث في تقييم الأداء ما يلي:

أ - الإدارة بالأهداف حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض أساس هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة هؤلاء العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم.

ب -قوائم السلوك المتدرجة تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية ، ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الاداءات بالشكل التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء ممتاز

ج . **الملاحظة السلوكية:** حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل آن تلك السلوكيات تتكرر لديهم وهل هيفي نفس الأوقات وبالتالي التعرف على تلك الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات .

ويعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاعتبارات تتمثل بالاتي:

. الهدف من استخدام الطريقة ، فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فمط فان الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تؤخذ خصائص أداء الفرد بتجرد ودون الرجوع إلى إجراء التقييم . أما إذا كان الهدف تحديد مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقييم فيفضل الاعتماد على الطريقة الموضوعية.

. المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم والتقويم....

. سهولة استخدام الطريقة من لبل المنظمة.<sup>1</sup>

## 2-مراحل تقييم الأداء:

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تشدها المنظمة ،وفي ما يلي إدراج لهذه الخطوات أو المراحل على النحو التالي:

- **وضع توقعات الأداء**: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين ، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة وبالنتائج التي ينبغي تحقيقها.

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء** : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، من خلال وذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل ،أي سيتم هنا تحديد الانحرافات الحاصلة ومحاولة علاج تلك الانحرافات ، ومحاولة تفاديها مستقبلا .

إن عملية تقييم الأداء مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.....

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي،مرجع سابق، ص ص 185-186

- **تقييم الأداء** : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة<sup>1</sup> ، وذلك عبر مناقشة التقارير مع العاملين والحالات التي تحتاج للمناقشة وتتضمن التوجيه والتصحيح والاتفاق على الأهداف وبرامج التدريب والعمل الجديد وكذلك الشكر والتحفيز للمتميزين والمبدعين.

---

<sup>1</sup> عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سابق ، ص 182.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

1-تعريف اتصالات الجزائر بالجلفة :

هي مؤسسة خدماتية مالية تابعة للمديرية الإقليمية لولاية شلف و لها ثلاثة وهي : وكالة الجلفة - وكالة عين وسارة - وكالة حاسي بحبح ويتكون عدد عمالها من 280 عامل يعملون على تلبية حاجات و خدمات الزبائن يتوزعون على مختلف بلديات ودوائر ولاية الجلفة و الجدول التالي يبين لنا توزيع العمال حسب المراكز التي يمارسون نشاطهم المهني بها .

الدوائر	الوكالة التجارية	مركز الإنتاج	مركز التضخيم	مركز الطاقة و البيئة	مركز الهاتفي	مركز صيانة الخطوط
الجلفة	32	65	16	6	9	
مسعد	5					23
عين وسارة	9	16	3		5	3
بحبح	5	17			8	
إدرسية	4				2	4
الشارف						2
البيرين						5

## هيكل المؤسسة :

هيكل المؤسسة هو إطار تنجز فيه الوظائف و المهام وهو وحدة تنظيمية محددة و منسقة بتسيير مستقلة بذاتها و تسمى بالأنظمة الفرعية للتنظيم و هناك أنواع من الهياكل نجد منها (أ) حسب التدرج السلمي :

- الأقسام والوحدات و الفروع تمارس المهام ذات الطابع العملي والتقني كالتطبيق.

- هيكل المديرية لإنجاز المهام ذات الطابع القيادي كرسم الإستراتيجية -المديريات الفرعية لإنجاز المهام ذات طابع العلاقات بين القيادة و الأفراد ( ب ) حسب طبيعة المهام ولها خمسة أنواع :

1- هياكل عملية تساهم بشكل مباشر في إنجاز غرض المؤسسة .

2- هياكل وظيفية تدعم الهياكل العملية لإنجاز مهامها .

3- هياكل توريد تكلف بالتمويل الوسائل العامة.

4- هياكل القيادة هي مصدر القرارات والتوجيه .

5- هياكل المشاركة و التمثيل تشارك بالاستشارة و إبداء الرأي و توفير المعلومات .

- لكل مؤسسة هيكل تنظيمي لمعرفة سير المؤسسة وكيفية تنقل الأوامر والمعلومات و يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كخريطة يعتمد عليها كل موظف أو مراقب لمعرفة مهامه بالنسبة لأول و مراقبة هذا النظام بالنسبة للأخير .

و نجد أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر ينتمي إلى هيكل حسب طبيعة المهام و بالتحديد ينتمي إلى الهياكل العملية.

## دراسة و تحليل الهيكل التنظيمي :

تتضمن هذه الدراسة تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التي تحتوي على المصالح التالية :

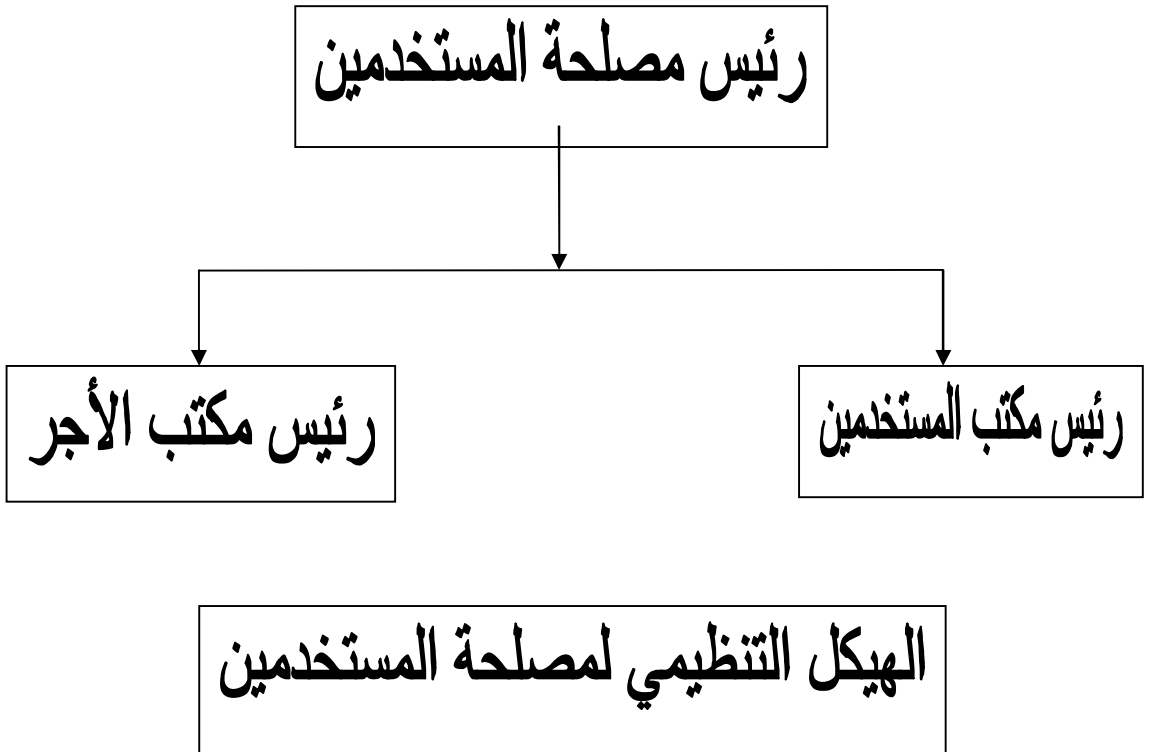
- الأمانة- مصلحة المحاسبة - مصلحة الوسائل العامة - مصلحة الوسائل العامة-
- مصلحة الزبائن و التسويق - مصلحة الهياكل القاعدية - مصلحة شبكة المشتركين -
- مصلحة التفتيش - مصلحة المستخدمين

و كل مصلحة من هاته المصالح لها رؤساء مصالح و رؤساء مكاتب و لها أعوان مكاتب و يتأأس كل هذه المصالح المدير الذي يعمل على الإشراف و السير الحسن للمؤسسته. وما يهمننا هنا مصلحة المستخدمين

### مصلحة المستخدمين

وهي المصلحة التي تمثل موضوع دراستي و يتمثل دورها في :

- متابعة العاملين في هذه المؤسسة ( حضور . غياب....الخ)
- إعداد رواتب العمال .
- إعداد الوثائق اللازمة ( طب العمل . العطل . التعيين...الخ)
- توجيه العمال و توضيح ماهية حقوقهم وواجباتهم
- و أن مصلحة المستخدمين تتعامل مع العمال بالوثائق .



يتكون عدد عمال مصلحة المستخدمين من ثلاثة عمال و هم :

- رئيس مكتب المستخدمين

- رئيس مكتب الأجر

- عون مكتب

- دراسة مناصب عمل مصلحة المستخدمين

و الهدف من دراسة المناصب إلى وصف مختلف المهام و تخص دراسة مناصب العمل

المتمثلة في : رئيس مكتب المستخدمين - رئيس مكتب الأجر - عون مكتب .

الرقم	المنصب	الدور	عدد العمال	المهام المنفذة	المستوى	الوسائل المستعملة
01	رئيس مكتب لمستخدمين	توجيه العمال إشراف عليهم	01	متابعة العاملين مراقبة حضور العمال إعداد الوثائق الازمة للعامل	مفتش	جهاز إعلام آلي البرنامج المستعمل XP
02	رئيس مكتب الأجر	إعداد الأجور	01	إعداد رواتب العمال	مهندس	جهاز إعلام آلي البرنامج المستعمل XP
30	عامل إداري	تنفيذ العمل	01	تنفيذ العمل المكلف من قبل رؤساء المكاتب	تقني	جهاز إعلام آلي البرنامج المستعمل XP

#### التوظيف :

إن التوظيف هو العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية و البحث عنها و ترغيبها في العمل ثم إختيار أفضل العناصر المتقدمة و



إعداد هؤلاء للعمل و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم على العمل و ضمان استمرار ولائهم .

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة على مصادر استقطاب داخلي و خارجي ، وذلك بعد إتخاذ قرار المديرية العامة و المديرية الإقليمية بـ ( شلف)

#### 1/ مصادر داخلية :

إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها حتى يمكن لمن يتوافر لها شروط شغلها من العاملين أن يتقدم لها ويتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية :

#### ( ا ) الترقية :

تقوم المؤسسة بإعداد خطة متكاملة للترقية و تكون واضحة و معلنة لكافة الموظفين و قد تكون هذه الخطة على شكل جدول للترقية حيث توضح فيه العلاقة بين العامل و الوظيفة التي كان يشغل بها و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للتقدم من الوظيف الدنيا إلى وظيفة أعلى .

#### ب ( النقل و التحويل :

مثلا تحويل من فرع إلى فرع آخر و الهدف من ذلك هو خلق توازن في عدد العمال و لا تتطلب الزيادة في الأجر .

#### 2/ مصادر خارجية :

إن مؤسسة إتصالات الجزائر بالجلفة تلجأ إلى مصادر خارجية قصد الحصول على اليد العاملة ذات كفاءة و خبرة مهنية مطلوبة وتعتمد في ذلك على :

#### ( أ ) مكاتب العمل الحكومية (( مكتب اليد العاملة )) :

فهذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل مع المؤسسات فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب عن العمل .

**ب) الجامعات ((جامعة وهران)) :**

هي تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الإتصال المباشر بالجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسة كونهم درسوا في هذا المجال .  
و يتطلب كل توظيف داخل المؤسسة في منصب شاغر الشروط التالية :

\* بلوغ السن المطلوب بمقتضى التشريع الساري مفعوله .

\* التمتع بالقدرات العقلية أو المهنية

\* التمتع بالقدرة الجسدية

يخضع كل مترشح للعمل أولا و دون أي التزام للتوظيف إلى فحوصات طبية و كذا إلى اختبارات مهنية تسمح للمستخدم من تقييم مؤهلات الجسمية والفكرية و المهنية يتعين عليه تقديم كل المعلومات المطلوبة الخاصة بسوابقه المهنية و حالته الصحية نظرا لشروط التوظيف في المؤسسة تحتفظ المؤسسة بحق التحقق من مطابقة التصريحات و صحة الوثائق المقدمة .

يتم توظيف و اختيار منصب تعيينه على أساس تقدير شامل لكفاءاته و شهاداته و قدراته و مؤهلاته المهنية و نتائج الاختبارات التي تنظمها المؤسسة .

و يتجسد كل توظيف في عقد عمل في نسختين يوقعها الطرفان توضح فيه :

- طبيعة علاقة العمل لمدة محددة أو غير محددة .
- دوافع التوظيف و مدته إذا كان العقد إذا تعلق الأمر بعقد لمدة محددة .
- صفة المنصب المشغول المهام الموكلة و مكان تعيينه .
- مدة فترة التجربة و كفاءات تمديد أجلها المحتمل .
- كفاءات الإنهاء المحتمل لعلاقة العمل خلال أو عقب فترات التجربة
- تصنيف الأجور و عناصره .

**التكوين :**

بعد التطور الذي و كب على إتصالات الجزائر فهناك عمال يحتاجون إلى تطوير كفاءتهم و تحسين مستواهم الفكري فلا بد لهؤلاء العمال من تكوينهم فنقوم المديرية العامة بإعداد مخطط للتكوين و تقوم بإرسالها إلى جميع مديريات الإقليمية و هذه الأخيرة تبعثها

إلى الوحدات العملية ( إلى رؤساء مصلحة المستخدمين ) فهذه الأخيرة تقوم بإعداد جدول للعمال المراد تكوينهم و هذا الجدول يحتوي على أسماء العمال و رتبهم في العمل و تاريخ تكوينهم و نوع التكوين .

### برنامج المؤسسة للتكوين :

تضع إتصالات الجزائر في الإطار المحدد فيما يلي :

أجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدرتهم و إمكانياتهم و كذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات و التي تتحسب التطور المتوقع للتقنيات و المهن .

تضع المؤسسة كذلك كفاءات لتقييم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في التنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين .

و من أجل إشراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات لإنجاح التكوين فتقوم المؤسسة على وضع مشروع مخطط على مدى سنين عديدة مع برمجة سنوية يتم إعداده في مستوى الوحدات العملية القاعدية ثم عرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 من القانون رقم 90-11 و بعدها تقديمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه و إن كل رفض غير مسبب لمتابعة تكوين يعد بمثابة خطأ و يعاقب عليه طبقاً لأحكام النظام الداخلي الحالي .

### أهداف التكوين :

- تهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى مايلي :
- على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة .
  - إكتساب العمال للكفاءات و خبرات جديدة و معارف نظرية و تطبيقية .
  - تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءتهم .
  - السماح للعمال ضمان التدرج في مسارههم مصدر التحفيز و التجند لتحسين الإنتاجية في العمل

عملت إتصالات الجزائر بتعليم عمالها لغات ( فرنسية ، إنجليزية ..... ) و ذلك

لتحسين كفاءاتهم و السماح لهم بمواكبة التقدم في مجالات النشاط المختلفة و خاصة بالتقنية التكنولوجيا و التسيير .

2- الدراسة الميدانية

الجدول رقم 01 حظيرة المشتركين

المؤشرات	السعة التقنية	العدد
الهاتف الثابت الخطي	59152	49397
الهاتف الثابت اللاسلكي wll	24000	14175
مشتركي الإنترنت adslfawri	15196	14088
مشتركي إنترنت adsl easy	6724	5301
مشتركي انترنت anisadsl	1468	1468
مجموع مشتركى إنترنت adsl	23388	20875
مشتركي إنترنت wll data	4400	378
عدد الأكشاك المتعددة الخدمات	-	1120
عدد المخادع الهاتفية اتصالات الجزائر	-	107
عدد مقاهي انترنت	-	45

الجدول رقم 02 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
77.5	93	ذكر
22.5	27	أنثى
100	120	المجموع

من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع العينة حسب متغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور تقدر بـ 77.5 بالمائة من مجموع أفراد العينة مقابل 22.5 بالمائة إناث بمعنى أن أغلب أفراد العينة هم ذكور وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع في المناطق الداخلية ، حيث أن المرأة في هذه المنطقة تتجه إلى مجالات التربية والتعليم والتمريض ، وكل عمل يلقي القبول لدى المجتمع من أعمال تابعة لدورها التقليدي وهذا ما يبرز عزوف المرأة عن التوجه نحو المؤسسات الصناعية والإدارات وذلك توفقا مع النظرة الاجتماعية لدورها في المجتمع في هذه المنظمة والذي لا يزال يرى أن المرأة مكانها البيت ودورها الأساسي هو تربية الأبناء بالرغم من التطورات الحاصلة وكل الظروف التي أدت بالمرأة إلى الخروج إلى العمل إلا أن هذه النظرة الاجتماعية لا زالت قوية في هذه المنطقة .

الجدول 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

الفئات	التكرار	النسبة %
30-20	42	35
40-31	51	42.5
50-41	18	15
60-51	09	7.5
المجموع	120	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لفئة (31-40) بنسبة 42.5% من أفراد العينة تليها الفئة من (21-30) بنسبة 35 بالمائة من أفراد العينة ثم الفئة 41-50 بنسبة 15 بالمائة وأخيرا الفئة 51-60 بنسبة 7.5 بالمائة من أفراد العينة .

ما يمكن استنتاجه من خلال المعطيات المبينة في الجدول أن أغلب عمال المؤسسة هم من فئة الشباب من الفئة العمرية من 21-40 سنة وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة وهو عمل تقني خاص بالاتصالات يستوجب الفئات الشبابية المتخصصة والتمكنة من التكنولوجيا من خريجي الجامعات وحاملي الشهادات العلمية وأيضا من حيث أن اتصالات الجزائر حديثة النشأة وتستقطب الكفاءات الشبابية ويدعم هذا الكلام المتوسط العمري لأفراد العينة إذ بعد حسابه إحصائيا من خلال حساب المتوسط الحسابي وجدناه 35 سنة بمعنى أن المتوسط العمري للعمال هو 35 سنة .

بعد ذلك تأتي الفئة العمرية من 40 إلى 60 سنة وهم أغلبهم يعملون في التسيير بحكم خبرتهم المهنية في المجال حيث كانوا يعملون سابقا في مؤسسة البريد والمواصلات

قبل انقسامها إلى مؤسستين بريد الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر هذه الأخيرة محل الدراسة

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	-	-
متوسط	3	2.5
ثانوي	33	27.5
جامعي	84	70
المجموع	120	100

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 70% من أفراد العينة ذوو المستوى الجامعي مقابل 27.5% ذوو المستوى المتوسط ، وبعد القراءة الإحصائية للجدول نحاول تحليل أهم المعطيات إذ أن اغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر توظف أصحاب الشهادات والكفاءات مما يؤهلهم لمناصبهم وتتمين الجودة والكفاءة وهذا بسبب أن المؤسسة أنشأت حديثا ونظرا لمشروعها في حد ذاته الذي يتطلب التخصص والكفاءة لأن مجال الإتصالات مجال متجدد وتطور ويتعرض إلى تطور تكنولوجي متسارع مما يحتم على المؤسسة مسايرة هذه التطورات من خلال اختيار أفضل المهارات والكفاءات ، كما تشير هذه النتائج إلى التطور الملحوظ في طرق التوظيف والتي تتجه نحو اختيار أصحاب الشهادات والكفاءات لضمان تسيير وعمل احسن لمواكبة تلك التطورات ، وهذا برغم من وجود موظفين لا يملكون مؤهلات علمية عالية يشغلون مناصب لا تحتاج إلى هذه المؤهلات مثل أعوان الحراسة والاستقبال ،

بالإضافة إلى أنت أعداد المتخرجين من الجامعات في السنوات الأخيرة ازداد بكثرة مما يجعل الوفرة في اليد العاملة المؤهلة .

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
37.5	45	أعزب
57.5	69	متزوج
05	06	مطلق
100	120	المجموع

حسب بيانات الجدول فإن الاتجاه العام يمثل نسبة 57.5 % من أفراد العينة متزوجون ، مقابل نسبة 37.5 % عزابا و 05 % من المطلقين ، نلاحظ أن أغلب موظفي اتصالات الجزائر متزوجين وهذا طبيعي بالنظر إلى ان موظفي هذه المؤسسة يتقاضون رواتب جيدة مما يجعلهم مكنتين وقادرين على تحقيق مشروع الزواج وتحمل مسؤولية بناء الأسرة في سن مبكرة كما تفرضه الطبيعة الاجتماعية للمنطقة ، والملاحظ أن نسبة العزاب معتبرة وربما بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم شباب حديثوا التخرج من الجامعات .



الجدول رقم 06 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والفئة السوسيو مهنية

الفئة	التأطير		التحكم		التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
ذكر	29	27	29	27	42	39	93	100
أنثى	-	-	33	09	67	18	27	100
المجموع	22.5	27	30	36	47.5	57	120	100

من خلال هذا الجدول يظهر الاتجاه العام لفئة التنفيذ بنسبة تقدر ب 47.5 % من أفراد العينة ونلاحظ أن نسبة الذكور من هذه الفئة تقدر ب 42 % من مجموع الذكور بمقابل نسبة 67 % من الإناث تليها نسبة عمال التحكم المقدر ب 30 % من مجموع أفراد العينة يتصدر هذه الفئة الذكور بنسبة 29 % من مجموع الذكور مقابل 33 % من الإناث ، أما فئة التأطير فتقدر ب 22.5 % من مجموع أفراد العينة كلها ذكور ولا شيء للإناث . نستطيع القول أن ارتفاع نسبة الذكور لدى التأطير راجع إلى أن المناصب العليا من التأطير والإشراف تستلزم الخبرة الطويلة وهذا يتوفر لدى الرجال بما لديهم من مدة طويلة في العمل مما أكسبهم القدرة على التحكم في التسيير في حين لم تكن المرأة مقبلة عن العمل مما جعلها لم تتمكن من الوصول إلى مناصب الإشراف والتسيير وربما للنظرة الذكورية في المجتمع المحلي في المنطقة .

عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى وتفسيرها

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم 07 : يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم للتكوين ونوعه

النسبة %	التكرار	الاستفادة من التكوين	
88	87	داخلي	نعم
12	12	خارجي	
82.5	99	المجموع الجزئي	
17.5	21		لا
100	120	المجموع الكلي	المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة أعلاه أن الاتجاه العام للفئة التي تلقت تكوين بنسبة 82.5% تنصدرها نسبة 88% ممن تلقوا تكويننا داخليا مقابل 12% نسبة من كان تكوينهم خارجيا ، و 17.5% نسبة من لم يتلقوا أي تكوين ، إذ نجد أن أغلب أفراد العينة تلقوا تكويننا وكان هذا التكوين في جلّه داخلي .

وهذا يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر حريصة على تكوين مستخدميها وهذا ما يفرضه عليها قطاع الاتصالات الذي يتميز بالتطور المتسارع ، ما يجعل التكوين ضرورة وليس خيار لمسايرة هذه التطورات .

وتظهر البيانات أن هذه المؤسسة تكون مستخدميها داخليا بنسبة 88% ، أي أن المؤسسة لديها الكفاءات القادرة على نقل المهارات إلى موظفيها وعمالها الجدد وهذا ما أكده لنا مسؤول مصلحة التكوين بذات المؤسسة ، ويعتبر التكوين

الجدول رقم 08 : يبين إجابات المبحوثين حول تجديد التكنولوجيا في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تجديد التكنولوجيا
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
100	39		15	62	24	أقل من 05 سنوات
100	48		09	81	39	من 05-10
100	06		-	100	06	من 11-15
100	12		-	100	12	من 16-20
100	15		-	100	15	12 سنة فأكثر
100	120	20	24	80	96	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 80 % من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة يتم فيها تجديد التكنولوجيا مقابل 20 % ينفون ذلك وتتنوع الفئة التي قالت بتجديد التكنولوجيا إلى نسبة 81 % من ذوي الخبرة الممتدة من 5-10 سنوات ونسبة 100 % من ذوي الخبرة 11-15 سنة ونفس النسبة في الخبرة 16-20 سنة والخبرة أكثر من 21 سنة بنسبة 62 % من ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات .

من خلال هذا نستنتج أن الذين أجابوا بعدم تجديد التكنولوجيا أغلبهم من الخبرة الأقل من 05 سنوات حيث أن هذه الفئة التحقت في وقت ليس بعيد إذ مدة عملهم لا تتجاوز الأشهر أما ذوي الخبرة الأكثر من ذلك فهم يعتبرون أصحاب أقدمية في العمل ومطلعون على كل التجديدات والتغييرات إذ أجابوا بغالبيتهم بأن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل على

تجديد التكنولوجيا ومن هذا نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحاول مواكبة التغيرات المستحدثة في ميدان تكنولوجيا الاتصالات وهذا ما يحتمه سوق المنافسة عليها وخاصة أنها مؤسسة في طريق الخوصصة ومجال الاتصال هو مجال متطور دائما .

الجدول رقم 09 يبين مدى الخبرة المهنية وعلاقتها بالاستفادة من التكوين

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من التكوين
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
100	39	46	18	54	21	أقل من 05 سنوات
100	48	-	-	100	48	من 05-10
100	6	-	-	100	06	من 11-15
100	12	-	-	100	12	من 16-20
100	15	20	03	80	12	21 سنة فأكثر
100	120	17.5	21	82.5	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82.5 % من أفراد العينة استفادوا من التكوين مقابل نسبة 17.5 % لم يستفيدوا من أي تكوين وتتنوع الفئة التي استفادت من التكوين كالتالي:

نسبة 100 % من أصحاب الخبرة 05-10 سنوات ونفس النسبة بالنسبة من 11-15 سنة ، والفئة الممتدة من 16-20 سنة أما الفئة من 21 سنة فأكثر فنسبة المستفيدين نت التكوين تقدر فيها ب 80 % ، أما الذين لم يستفيدوا من التكوين فأغلبهم من ذوي الخبرة

الأقل من 05 سنوات ، وبحسب هذه البيانات فإن الذين لم يستفيدوا من التكوين هم الملتحقين الجدد ولم يخضعوا بعد للتكوين ، كما يوجد من بينهم من لا يشغلون مناصب دائمة كعمال عقود ما قبل التشغيل ، ويظهر أن المؤسسة تعطي الأولوية لذوي الخبرة والأقدمية للحصول على المشاركة في الدورات التكوينية والتدريبية وذلك لتعطي لهم الفرصة للتطور الوظيفي .

الجدول رقم 10 يبين توزيع العينة حسب تلقيهم للتكوين وما مدى تعرضهم لل صعوبات التكنولوجية

المجموع		لا		نعم		مواجهة صعوبات تكنولوجية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاستفادة من التكوين
100	99	70	69	30	30	نعم
100	21	71	15	29	06	لا
100	120	70	84	30	36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يذهب إلى الذين لا يتلقون صعوبات تكنولوجية بنسبة 70 % من أفراد العينة مقابل 30 % من أفراد العينة يتلقون صعوبات تكنولوجية أما في الخانات الصدرية نجد 70 % من الذين استفادوا من التكوين لا يتلقون صعوبات تكنولوجية مقابل 30 % من الذين يتلقون صعوبات تكنولوجية والذين لم يستفيدوا من التكوين نجد فيهم نسبة 71 % لا يتلقون الصعوبات 29 % يتلقون الصعوبات .

نستنتج من الجدول أن للتكوين دور مهم في إزالة العقبات التكنولوجية والصعوبات التي تعترض العمال هذا ما تظهره نتائج الجدول إلا أنه من خلال الجدول أيضا نجد نسبة 71 % من الذين لم يستفيدوا من التكوين لا تعترضهم أي صعوبات تكنولوجية وهذا راجع إلى الخبرة المهنية التي اكتسبوها والتي جعلتهم يتحكمون في التكنولوجيا ، أما بالنسبة للذين استفادوا من التكوين وتعترضهم صعوبات تكنولوجية تمثل نسبة 30 % وهي ليست بالهينة فبالرغم من الحصول على التكوين نجدهم لا يتحكمون في التكنولوجيا هذا راجع ربما على نظام التكوين في الجزائر المعتمد فحسب ناصر دادي عدون ينطوي على تناقضات عديدة ويستوجب إعادة النظر في المراحل القادمة حيث يقول : " إن التطور التكنولوجي الملاحظ في الوحدات الجديدة أو المعاد تجهيزها يتطلب النظر إلى العمال المتخصصين والتقنيين وكذا المهندسين في نفس الفرع بأن يتكيفوا من ناحية التكوين النظري والتطبيقي مع الآلات الجديدة والتكنولوجيا التي يتميز بها وهذا لا يتأتى إلا من خلال دعم واعتبار أن التكوين بمختلف مستوياته كاستثمار بشري يجب الاقبال عليه من جهة وفي نفس الوقت استعماله فيما بعد لاسترجاع التكاليف ومردودية أكبر من ورائه " .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، مرجع سابق ن ص 187 .

الجدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم التكوين وما مدى الاستفادة منه:

الاستفادة من التكوين	التكرار	النسبة %
حسن الأداء	95	96
لم يحسن الأداء	4	4
المجموع الجزئي	99	82.5
لا	21	17.5
المجموع الكلي	120	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يظهر الاتجاه نحو الفئة التي استفادت من التكوين بنسبة كبيرة تقدر ب 82.5 % من أفراد العينة تتصدرها نسبة 96 % من قالوا فعلا أن التكوين قد حسن من أدائهم مقابل 04 % من لم يحسن التكوين أدائهم تليها الفئة التي لم تستفد من التكوين والتي تقدر ب 17.5 % من أفراد العينة .

من خلال البيانات نستطيع القول أن أغلب عمال وموظفي المؤسسة محل الدراسة يستفيدون من التكوين وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة حيث أن مجال الاتصالات هو مجال تقني يحتاج دائما إلى الرسكلة ولدورات تكوينية تعمل على تحسين مستوى الموظفين والعمال في تخصصاتهم وكذا الاستفادة من كل ما هو جديد وهذا حسب إجابات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث قال أحدهم: " كل ما ظهرت مادة جديدة أو تقنية جديدة إلا عملت المؤسسة الأم في العاصمة على تحضير برنامج تكويني خاص بها " .

وحسب البيانات الواردة في الجدول فإن أغلب الذين استفادوا من التكوين بنسبة 96 % أكدوا أن أدائهم تحسن وتغير وتعتبر هذه نسبة كبيرة وهي تدل على جدية المؤسسة في جعل البرامج فعالة تعمل على تحسين الأداء وكل هذه النتائج تدعم المعلومات المستخلصة من

الجدول السابق رقم 10 ، أما الفئة التي لم تتلق التكوين هي نسبة قليلة 17.5 % فهم عمال يشغلون مناصب لا تحتاج للتكوين مثل أعوان الحراسة والاستقبال.

الجدول رقم 12 : يبين الأداء وعلاقة الخبرة بالتكوين

المجموع		لا اتلقى		التلقي		التكوين	الخبرة المهنية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100	27	44	12	56	15	استفدت	اقل من 05 سنوات
100	12	50	6	50	06	لم استفد	
100	39	46	18	54	21	مج جزئي	
100	42	79	33	21	9	استفدت	من 05-10
100	6	50	3	50	3	لم استفد	
100	48	75	36	25	12	مج جزئي	
100	6	100	6	-	-	استفدت	من 11-15
-	-	-	-	-	-	لم استفد	
100	6	100	6	-	-	مج جزئي	
100	12	75	9	25	3	استفدت	من 16-20
-	-	-	-	-	-	لم استفد	



100	12	75	9	25	3	مج جزئي	
100	12	100	12	-	-	استفدت	21 سنة
100	3	100	3	-	-	لم استفد	فأكثر
100	15	100	15	-	-	مج جزئي	
100	120	70	84	30	36		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للفئة التي لا تتلقى الصعوبات التكنولوجية بنسبة 70 % تتوزع حسب الخبرات المهنية كالتالي : نسبة 100 % من الفئات ذات الخبرة 11-15 سنة ونسبة 75 % للفئة ذات الخبرات 16-20 سنة وكل العمال الذين ينتمون إلى هاتين الفئتين مستفيدون من التكوين أما الفئة ذات الخبرة من 5-10 سنوات فتمثل فيها نسبة 75 % من الذين لا يتلقون صعوبات يتوزعون إلى نسبة 79 % من الذين استفادوا من التكوين ونسبة 50 % من مجموع الذين لم يستفيدوا من التكوين وكذا نسبة 25 % من الذين يتلقون الصعوبات تتوزع إلى 21 % من الذين استفادوا من التكوين و 50 % من مجموع الذين لم يستفيدوا من التكوين والفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات نجد فيها 54 % يتلقون الصعوبات يتوزعون بنسب متقاربة نسبيا من الذين استفادوا من التكوين والذين لم يستفيدوا من التكوين ونسبة 46 % من الذين لا يتلقون صعوبات تكنولوجية توجد فيهم نسبة 50 % من مجموع الذين لم يستفيدوا من التكوين 44 % من مجموع الذين استفادوا من التكوين وأخيرا نسبة 100 % من ذوي الخبرة 21 سنة فأكثر هم لا يتلقون الصعوبات التكنولوجية سواء استفادوا من التكوين أو لم يستفيدوا من التكوين .

نستنتج من المعطيات المدونة في الجدول أن الخبرة المهنية تدخل بشكل كبير إضافة إلى التكوين كمتغير يعمل على تحسين الأداء ، ونجد ابن خلدون يقول : " الملكة صفة

راسخة تحصل عن استعمال ذلك الفعل وتكرره مرة بعد اخرى حتى ترسخ صورته وعلى نسبة الأصل تكون الملكة الحاصلة ونقل المعاينة أوعب وأتم من نقل الخبر والعلم ، فالملكة الحاصلة منه أكمل وأرسخ من الملكة الحاصلة عن الخبر " 1 .

ونجد في الجدول من خلال تحليل البيانات المدونة فيه أن ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات يعانون من الصعوبات التكنولوجية وكل ما تدرجنا في ذوي الخبرة نجد تناقص في نسب الذين تعترضهم صعوبات تكنولوجية وهذا يدل على أن الخبرة المهنية لها دور فعال إلى جانب التكوين في تذليل الصعوبات .

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

قد اعتمدنا على الكثير من المتغيرات في تحليل فرضيتنا هذه المتعلقة بالتكوين وعلاقته بتحسين الأداء وأخذنا متغيرات مثل الخبرة المهنية ، التكوين ، والصعوبات التكنولوجية ، الأداء ، وحاولنا ربط المتغيرات في جداول بحيث نصل إلى نتائج تهم البحث ، وكما نعلم بأن التكوين يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ويلعب دورا رئيسيا في تحسين أداء العمال وذلك إن أخذ الأمر بشكل جدي وعملت المؤسسات على برمجة سياسات رشيدة ومخططات قصيرة وطويلة المدى تعمل على وضع المستجدات وتحديد الحاجة من العمل المطلوب في المؤسسة كما ونوعا ضمن الخطة الإستراتيجية لمواردها البشرية ، ولرفع إنتاجية المؤسسة بنفس الموارد الموجودة ، فعلى المؤسسة تكوين العمال والإطارات لما لذلك من أثر على تحسين ادائهم حيث أن العمال حين يتحكمون في التكنولوجيا الموجودة ويطلعون على زوايا العمل من كل الجوانب يتولد لديهم شعور بالتمكن والتحكم في أعمالهم ومهامهم وهذا يؤدي لأن ترتفع معنوياتهم وبالتالي الرضى عن العمل ، وهذا بدوره يزيد من فعاليتهم وأدائهم ، ويعتبر التكوين ضرورة لكل المهام والأعمال مهما

<sup>1</sup> - عبد الرحمن ابن خلدون ، المقدمة ، ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر ، ط02 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 381.

اختلفت وقد أشار ابن خلدون في زمانه لهذا حسب متطلبات ذلك العصر بقوله إن الصنائع لا بد لها من العلم فهو حيث يقول: "إعلم أن الصناعة هي ملكة فكرية في أمر عقلي فكري ويكونه عمليا فهو جسماني محسوس والأحوال الجسمانية المحسوسة تعلمها بالمباشرة أرغب لها وأكمل....وعلى قد جودة التعليم وملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة وحصول ملكته".<sup>1</sup>

وفي سنة 1990 حصلت شركة فيدرال إكسبرس على جائزة مالكوم الوطنية للجودة وهي أشهر شهادات الجودة في العالم بسبب تميزها الواضح في مجال خدمة العملاء وتحقيق رضاهم عن خدمات الشركة .

وكان التكوين يمثل أحد الأسلحة الهامة في تحقيق هدف شركة فدرال اكسبريس بأن تكون الأولى في العالم في مجال النقل السريع للطرود البريدية والمراسلات وتقوم الشركة بإنفاق ما يزيد عن 30 % من موازنة مصروفاتها على التدريب وتضع جهاز كامل من الموظفين يهتمون بالتكوين وتستعمل نظام التدريب التفاعلي باستخدام الفيديو والتدريب عن طريق الحاسوب إضافة إلى أساليب المعرفة.<sup>2</sup>

وتهتم اتصالات الجزائر بالتكوين بشكل كبير نظرا لطبيعة عملها أي الاتصالات حيث يحتاج دائما للخبرات الجديدة لما يتسم به من تجدد متسارع في التكنولوجيا وتظهر نتائج الجدول رقم 07 ذلك حيث مثلت نسبة 82.5 % من أفراد العينة استفادوا من التكوين أما النسبة القليلة التي لم تستفد من التكوين فهم عمال كان التحاقهم حديثا بالمؤسسة ، ولا يمكن الحديث عن تطور اقتصادي للمؤسسات في الجزائر دون الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة وتكوينه وتوفير كل الوسائل المادية والمعنوية اللازمة لذلك حتى يبذل هذا العنصر أقصى جهوده الفكرية والجسدية لتحقيق أهداف المؤسسة ، وإذا ما توافرت هذه

<sup>1</sup>- ابن خلدون ، المرجع السابق ، ص 380-381.

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص ص 331-332.

الإمكانات للعامل في الجزائر فحتمًا سيتحسن في أدائه كما أشار إلى ذلك ناصر داديعدون حيث قال: " إن من ضمن خصائص وسمات الثقافة في سلوك المجتمع الجزائري الجدية والمثابرة وتحمل المشقة ، وهاتان الميزتان لهم جذور في طبيعة المجتمع الجزائري الذي عاش حقبا طويلة في الحروب والفقر والتشرد والتعذيب مما جعله ينفر من المرح والعبث المبالغ فيه زيادة على ذلك فإن سياسة إعادة البناء التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال حافت على هذا النسق إلى حد ما".<sup>1</sup> ويدعم هذا الكلام نتائج الجدول رقم 11 حيث أن جل العمال الذين استفادوا من التكوين قالوا أنه حسن أدائهم وذلك بنسبة 96 % ونجد في هذا السياق تصنيف P. Sutermeister وهو من جامعة واشنطن يجمع العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية في عوامل فنية وأخرى إنسانية ويدرج تحت كل مجموعة عوامل فرعية حيث نجده في المجموعة الثانية المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية يقسمها إلى القدرة على العمل والرغبة في أداء العمل ويرى الكاتب أن الكفاءة الإنتاجية للإنسان العامل ترتبط بالإضافة إلى الجانب المادي والتقني للعمل إلى حد كبير بالمجهود البشري الذي يمكن أن يقدمه وهو مجهود يرتبط بعنصري القدرة والرغبة في العمل وهما عجلتان تسيير عليهما آلة الإنسان فإن غابت إحداهما لا يستطيع أداء دوره في المؤسسة ويؤدي ذلك إلى عدم التوازن ويقول أن قدرة العمل تتكون من أمور عديدة منها التعليم والتدريب والخبرة والاستعداد الشخصي والقدرات الذاتية وهي في الحقيقة مكونات رأس المال البشري والتي تتمثل في التربية والتكوين والصحة وغيرها .<sup>2</sup>

وان عنصر الرغبة والقدرة هما من أهم العناصر المؤثرة على الأداء والإنتاجية وقد اعتمد عليهما البعض في تحديد نتيجة العملية الإنتاجية والكفاءة نظرا للدور الذي تلعبانه في تحريك الانسان داخل المؤسسة بغض النظر عن العوامل المادية .

<sup>1</sup> - ناصر داديعدون ، إدارة الموارد البشرية ... ، مرجع سابق ، ص173.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص 103-104 .

وفي المؤسسة محل الدراسة نجدها تضع التكوين المهني من أولوياتها لأهميته بالنسبة لقطاع الاتصالات وتضع له أهداف مدونة في الاتفاقية التي أبرمتها مع النقابة وتحفيز العمال عليه ذلك لتسهيل تدرجهم المهني والوظيفي لأنها على علم بأن تحسين أداء العمال يساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة ومصالحها الاقتصادية ، ونجد حسب نتائج الجدول رقم (15) يظهر أن أغلبية الذين استفادوا من التكوين لا يجدون صعوبات تكنولوجية تعرقهم أثناء القيام بعملهم وذلك بنسبة 70% من تدخل عامل الخبرة المهنية كمتغير مهم يتساوى مع عامل التكوين ليعملا معا على تذليل الصعوبات أمام العمال حتى يتحكمون في التكنولوجيا التي بين أيديهم وهذا يؤدي إلى التحسين من أدائهم وتؤكد لنا هذا من خلال المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية حيث أكدوا أنهم يلمسون ويلاحظون التغير لدى العمال في أدائهم بعد إجراء التكوين إذ يحتكمون أكثر في مهامهم وترتفع لديهم المعنويات مما يؤدي إلى الكفاءة وهذا يؤكد صحة افتراضنا أن التكوين يؤثر في تحسين أداء العمال إلى حد ما وعلى المؤسسات الجزائرية أن تعمل على تفعيل عنصر التكوين داخلها بوضع سياسات ناجعة لكسر الروتين ولحساس العمال بالاعتزاز عن مهامهم وذلك بالتحكم فيها أكثر والرضى عنها والاعتزاز بها .

عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية وتفسيرها:

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي وملائمة المنصب.

النسبة %	التكرار	المنصب الملائم للمؤهل العلمي
85	102	نعم
15	18	لا
100	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يقولون أن مناصبهم مناسبة للمؤهل

العلمي الذي يحملونه بنسبة 85% مقابل 15% لا تتلاءم مناصبهم بمستواهم العلمي .

من خلال هذه البيانات نستنتج أن سياسة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة هي سياسة راشدة تعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتستغل اصحاب الشهادات بأحسن الطرق بوضعهم في مناصبهم المناسبة للمؤهلات العلمية التي يحملونها حتى تضمن الكفاءة حيث نجد في الباب السادس في الاتفاقية التي أجرتها المؤسسة مع النقابة المادة (7/39) تقول: " يتم توظيف الأجير واختيار منصب تعيينه على أساس تقدير شامل لكفاءته وشهادته ولقدراته ومؤهلاته المهنية ولنتائج الاختبارات الداخلية التي تنظمها المؤسسة " .

وربما هذا راجع كذلك إلى وفرة اليد العاملة المتخصصة في سوق العمل ، وبحسب إجابات المبحوثين فكثير منهم من قالوا أن العمل وفق التخصص يجعلهم أكثر تحكما في مهامهم مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويشعرهم بالمسؤولية وسهولة تأدية أعمالهم وبالتالي هذه السيطرة على العمل الذي هم بصدد إنجازه تجعلهم جد محفزين للمتابعة والمواصلة فيه بأكثر إتقان وأحسن أداء .

الجدول رقم 14: يمثل توزيع العينة حسب الفئات المهنية وملائمة الأجر للمنصب

المجموع		لا		نعم		ملائمة الأجر للمنصب
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئة السوسيومهنية
100	27	22	6	78	21	التأطير
100	36	50	18	50	18	التحكم
100	57	37	21	63	36	التنفيذ
100	120	37.5	45	62.5	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يذهب إلى الفئة التي اجابت بأن الأجر يلاءم المنصب بنسبة 62.5% مقابل 37.5 % ترى أن الأجر لا يلاءم المنصب ويتوزع ذلك حسب الفئات السوسيومهنية كالتالي 78 % من فئة الإطارات قالوا بأن الأجر يلاءم المنصب مقابل 22 % قالوا خلاف ذلك ، أما فئة التحكم فتتساوى النسبتان بين من قالوا أن الأجر ملائم للمنصب وبين من يرون عكس ذلك وأخيرا فئة التنفيذ جاءت نسبة 63 % منهم يؤكدون أن الأجور تتلاءم مناصبهم و 37 % لا يرون ذلك .

نستنتج من البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون أن الأجر ملائم للمنصب وذلك بمختلف فئاتهم المهنية ، ويعتبر الأجر في أي مؤسسة اقتصادية عبئ تتحمله مقابل الخدمات التي يقدمها العامل ، وعرف نظام الأجور تطورات عبر الزمن واختلفت في مفهومه اتجاهات اقتصادية عديدة اجتماعية ونفسية حيث يرى الاقتصاديون أنه الدخل الذي يتحصل عليه العامل مقابل تقديم عمل معين ، اما البعض أعطى نظرة أخرى

عن الأجر ترتبط ليس فقط بالعمل الذي يقدمه الشخص الذي يتقاضاه بل أيضا بجوانب أخرى نجد مثلا الاقتصادي سيسموندي سنة 1820 أن الأجر ليس فقط تعويضا محسوبا بالساعة حسب المدة ، إنه دخل للفقير ولا بد أن يكفي لحفظه ليس أثناء العمل فقط بل كذلك خلال الانقطاع عن العمل ... ويقدم جون مارشال تعريفا للأجر كما يلي : " الأجر هو دخل الفرد الذي ليس لديه لكي يعيش إلا قوة عمله ، دخل الإنسان الذي ليس لا رأس مال ولا رئيس مؤسسة ، لكنه مجرد إنسان أكثر ، فالأجر هو دخل إنساني خالص " <sup>1</sup>.

هذه الاتجاهات تنظر للأجر نظرة اجتماعية لما للأجر من أهمية اجتماعية كبيرة في حفظ الفقراء والأجراء من الاحتياج وبالتالي من سلوكيات اجتماعية أخرى قد تعتبر انحرافات يتجه إليها الفقراء ومشاكل اجتماعية ناجمة عن ذلك من تفككات أسرية واضطرابات اجتماعية قد يحمي منها الدخل الأسري إن كان جيدا أو مناسبا وهذا البعد للأجر التفت إليه الكثير من العلماء والكتاب ، وهناك بعد آخر له جوانب نفسية لما يخلقه من شعور بالسعادة والبعد عن الشقاء إن كان ملائم لما يقدمه العامل من مجهودات .

وإن مؤسسة اتصالات الجزائر تضع ذلك في الحسبان وتقدم أجور محفزة على العمل وقد أكد لنا ذلك المسؤولون في المؤسسة حيث صرح لنا أحدهم أن اتصالات الجزائر تعتبر ثاني مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك من حيث ارتفاع أجور العمال ، ويقول إن هذا أكبر تحفيز بالنسبة لنا لحث العمال على تحسين الأداء .

والأجور أصبحت تمثل نوعا من العقود بين العمال وأرباب العمل وتتدخل فيها جهات أخرى مثل النقابة والحكومة وقد جاءت عدة نظريات في تحديد الأجور منها نظرية أجر الكفاف التي ترى بأن أجرة العامل ترتبط بمقدار ما يستهلكه العامل وأسرته من سلع وعناصر ضرورية من الغذاء والملبس وغيرها حتى يستطيع البقاء ، في حدود عددية معينة ، لأن رفع الأجور للعمال في مجموعهم سوف يؤدي إلى توفر ظروف أحسن لهم ، ويزداد عددهم

<sup>1</sup>-ناصر داداي عدون ، المرجع السابق ، ص ص 45-46



بالتوالد " ، ونظريات أخرى جاءت في نفس السياق لاقت كلها الانتقادات من طرف العمال وتدخلت النقابات وجاءت نظرية القوة في تحديد الأجور وذلك بواسطة المفاوضة أو المساومة الجماعية وازداد دور النقابة في تحديد الأجور وتتأثر المفاوضات بين النقابة وأرباب العمل بالظروف الاقتصادية العامة وهناك عدة أنواع من الأجور التشجيعية منها التي ترتبط بالأقدمية في مجتمعات مختلفة وتوجد في الاقتصاد البياني حيث الأقدمية لها دور مهم في حياة العامل الذي لا يغير مؤسسته إلا مضطرا ونوع آخر وهو الأجر الفردي يرتبط بدرجة اندفاع العامل نحو الإنتاج ومدى تحقيقه لمستويات عالية فيه وهذا مرتبط بعدة جوانب منها أساسا دوافعه والحوافز التي توفرها المؤسسة والجزائر تستعمل الحد الأدنى من الأجور وهو مرتبط بالحاجات الضرورية ويرتبط بمؤشر الأسعار.

الجدول رقم 15 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية والاستفادة من الحوافز

المجموع		لا لم أتلقى		تلقيت الحوافز		الحوافز
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	39	69	27	31	12	أقل من 05 سنوات
100	48	44	21	56	27	من 05-10
100	6	50	3	50	3	من 11-15
100	12	50	6	50	6	من 16-20
100	15	40	6	60	9	من 21 سنة فأكثر
100	120	53	63	47	57	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الاتجاه العام يذهب إلى الفئة التي لم تتلق الحوافز بنسبة 53% مقابل نسبة 47% من الذين تلقوا الحوافز وهما نسبتان غير متباعدتان ونجد في الخانات الصدرية أصحاب الخبرة الأكثر من 21 سنة هم أكثر فئة تلقت الحوافز بنسبة 60% أما أصحاب الخبرة الممتدة من 16-21 سنة يظهر فيها نسبة من تلقوا الحوافز تمثل 50% ومثلها من ذوي الخبرة الممتدة من 11-15 سنة أما أصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات إلى 10 فنجد فيهم نسبة 56% تلقوا الحوافز مقابل 44% لم يتلقوا الحوافز أما الأقل من خمس سنوات تظهر نسبة الفئة التي لم تتلقى الحوافز 69% مقابل 31% للذين تلقوا .

نستنتج من البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على أساس الأقدمية أو الخبرة المهنية في منح الحوافز إذ نجد من خلال المعلومات الموجودة في الجدول أن أصحاب الخبرة الأقل من 05 سنوات نسبة كبيرة منهم لم يحصلوا على الحوافز أما الخبرات الأخرى نجد تدرج في نسب من أكدوا تلقيهم للحوافز حسب مدة الخبرة إلا أننا نجد في الخبرة من 5-10 سنوات نسبة 56% ممن تلقوا الحوافز .

وتستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المؤسسة انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي والمادي وتلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدواراً مختلفة في قوة تأثيرها وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة<sup>1</sup>، وقد توصل تايلور في دراسته بأنه عند استعمال نظام الأجرة بالساعة كنوع من التحفيز يحتفظ العامل بطاقة كافية بعد يوم كامل من العمل تكفيه لبناء بيت لنفسه في مدة سنة أو سنتين واستنتج أن هناك دون شك طاقة هامة مخزنة وغير مستعملة وتستطيع إدارة المؤسسة إذا استعملت إستراتيجية كافية توجه هذه

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، المرجع السابق ، ص

الطاقة إلى إنتاج أكبر<sup>1</sup>، والحوافز أنواع منها المادية مثل المكافآت المالية والمعنوية مثل الترقية والتشجيعات والمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز الجماعية وحوافز فردية وآخرون يصنفون الحوافز إلى إيجابية وحوافز سلبية حيث يقول محمد حافظ حجازي: " جانبان إيجابي يوفر السرور واللذة والمتعة ويبعث في الآخرين فعاليات المحاكاة ، والآخر سلبي لتحقيق العدالة والردع العام والردع الخاص تجنبيا للأفراد للسلوكيات المرفوضة وإعادة الفرد على جادة الصواب "<sup>2</sup>.

والحوافز تعمل على مكافأة العامل على تحمل مسؤولياته وانضباطه وتشجيعه وحثه على بذل المزيد من الجهد وتقديم الولاء للمؤسسة وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق مصلحة العمل لأن تشجيع العمال يؤدي إلى خلق طاقات أكبر وإتاحة الفرصة لهم للإبتكار مما يؤدي إلى رفع الكفاءة .

والمؤسسة إذا كانت تريد دفع العمال للتميز في الأداء بعد إشباع حاجاتهم الأولية بالأجور تهتم بالتحفيز لما له من دور فعال في رفع الكفاءة وتحقيق طموحات العمال من تطور وبالتالي أهداف المؤسسة .

**جدول 16: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية والحصول علي الترقية**

المجموع		لم احصل علي الترقية		تحصلت علي الترقية		الترقية
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	الخبرة المهنية
100%	39	92%	36	8%	3	اقل من 5 سنوات
100%	48	65%	31	35%	17	من 5 سنوات إلي 10 سنوات

<sup>1</sup>- المرجع نفسه ، ص 70.

<sup>2</sup>- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 211.

من 11 إلى 15 سنة	3	%50	3	%50	6	%100
من 16 إلى 20 سنة	9	%75	3	25	12	%100
أكثر من 21 سنة	12	%80	3	%20	15	%100
المجموع	44	%37	76	%63	120	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام للفئة التي لم تتحصل على الترقية بنسبة 63% مقابل 37% من أفراد العينة ممن تحصلوا علي الترقية ، أما في الخانات الصدرية فنجد حسب الخبرة المهنية تتوزع كالتالي بالنسبة للفئة ذات الخبرة أكثر من 21 سنة نسبة الذين تحصلوا علي الترقية هي 80% ثم تأتي نسبة الذين تحصلوا علي الترقية في الخبرة الممتدة من 16 إلي 20 سنة بنسبة 75% ثم نسبة 50% تحصلوا علي الترقية من الفئة ذات الخبرة الممتدة من 11 إلي 15 سنة ونسبة 35% من الخبرة الممتدة من 5 إلي 10 سنوات أما الذين لم يحصلوا علي الترقية فنجد نسبة 92% من ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات ونسبة 65% من ذوي الخبرة الممتدة من 5 إلي 10 سنوات.

نستنتج من المعطيات المبينة في الجدول أن الترقية في المؤسسة محل الدراسة تتم علي أساس الأقدمية ، حيث نجد أغلب الذين تحصلوا علي الترقية هم من الفئات ذات الخبرة الطويلة ، وتعتبر الترقية من الحوافز المعنوية وهي تمثل إنتقال العامل أو الموظف من منصب إلي آخر أعلى رتبة منه وهذا الإنتقال يجعل معنوياته ترتفع والتي في حد ذاته يعتبر كسرا للروتين ، كما أن شعوره بالإهتمام من الإدارة وتقويم عمله وجهوده يحفزه علي العمل والأداء أكثر.

وعلي المؤسسة أن تعمل علي فتح فرص الترقية أمام الموظفين لمن تتوفر لديهم الكفاءة ولتحسين أدائهم ، " لأن الترقية التحفيزية من الطرق الدافعة خاصة للأفراد ذوي

الطموح حيث يلوح لهم الطريق ويوفرون له العدة والعتاد وبيذلون الغالي والنفيس.<sup>1</sup> إلا أنه لا يجب أن يكون أساس الترقية الخبرة المهنية فقط حسب حافظ حجازي والا صارت مثل الكفالة الإجتماعية ويقول أيضا " كل ما إمتلك الفرد قدرات سلطوية أكثر على عمله كلما شعر بالرضي أكثر وكل ما شعر بذاته وتقديرها ، فعلى سبيل المثال يمكن أن يخطط لعمله ويحدد مسارات أدائه وينفذه بعد ما كان ينفذ فقط من ثم زادت مساحة السيطرة وهذا هو الحافز.<sup>2</sup>

جدول 17: يمثل توزيع أفراد العينة حسب توزيع الحوافز وعلاقتها بظاهرة التغيب

المجموع		لا		أحيانا		دائما		التغيب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	العدالةفي توزيع الحوافز
%100	54	%89	48	%11	6	-	-	توجد عدالة
%100	66	%45.5	30	%50	33	%4.5	3	لا توجد عدالة
%100	120	%65	78	%32.5	39	%2.5	3	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الذين لا يتغيبون يمثلون نسبة 65 % من أفراد العينة تتوزع إلي نسبة 89 % من مجموع الذين قالوا أن هناك عدالة في توزيع الحوافز ونسبة

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 222 .

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي المرجع نفسه ، ص 224 .

45,5% من مجموع الذين أجابوا بعدم ووجود عدالة في توزيع الحوافز أما الذين يتغيبون أحيانا تقدر نسبتهم 32,5% من أفراد العينة تتصدرهم نسبة 50% من مجموع الذين لا يرون أن هناك عدالة في توزيع الحوافز داخل المؤسسة ونسبة 11% من مجموع الذين قالوا أن هناك عدالة في توزيع الحوافز ثم الذين قالوا إنهم يتغيبون دائما وتمثل نسبة 5.2% من أفراد العينة أفادوا بأنهم لا يرون أن هناك عدالة في توزيع الحوافز.

نستنتج من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة بين الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز والتغيب إذ أنه من يتغيبون أحيانا تتصدرها نسبة 50% من مجموع الذين أكدوا أنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز والذين يتغيبون دائما كلهم أكدوا عدم وجود عدالة ففي توزيع الحوافز بينما نجد الذين يرون أن هناك عدالة في توزيع الحوافز أغلبهم لا يتغيبون بنسبة 89%. ويظهر عدم العدالة ففي توزيع الحوافز في " توزيع المناصب وتقديم الترقيات لبعض العمال أو شريحة الشباب منهم وعدم تطبيق نفس مبادئ الترقية وعددها علي الباقي، إستفادة الشباب من مناصب أحسن ففي التنفيذ مقارنة مع مناصب العمال كبار السن..... كل هذه الممارسات تخلق في المؤسسة جوا من الضجر والقلق إذا جمعنا معها ظروف أخرى تؤدي إلي الإحباط التي عادة ما يصاب بها العامل الجزائري ويؤدي به ذلك إلي الإنسحاب أو غير ذلك من السلوكيات.

جدول 18: يبين علاقة الأجر بالرضى عن العمل

الرضا عن العمل		راضى		غير راضى		المجموع	
الأجر الملائم	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
مناسب	60	80%	15	20%	75	100%	
غير مناسب	21	47%	24	53%	45	100%	
المجموع	81	67,5%	39	32,5%	120	100%	

نلاحظ من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن الإتجاه العام للجدول يتجه إلي الفئة الراضية عن العمل بنسبة 67,5 % من أفراد العينة مقابل نسبة 32,5 % من أفراد العينة تؤكد عكس ذلك ، أما في الخانات الصدرية فنجد نسبة 80% من مجموع الذين يقولون بؤن الأجر ملائم هم راضون عن العمل مقابل نسبة 20 %منهم غير راضون ونسبة 47 % من مجموع الذين يقولون بأن الأجر غير ملائم هم راضون مقابل نسبة 53 % منهم هم غير راضون عن العمل.

نستنتج من خلال المعطيات التي أفرزها هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة هم راضون عن العمل وتوجد نسبة كبيرة من الذين يرون أن الأجر مناسب هم راضون عن العمل، كما أنه توجد نسبة معتبرة من مجموع الذين يرون أن الأجر غير ملائم هم غير راضون، وهذا يدل أن هناك علاقة بين الشعور بملائمة الأجر والرضى عن العمل الذي يؤدي إلى إرتفاع المعنويات وبالتالي إلي الأداء الأفضل الأمر الذي أكده لنا مسؤولي إدارة الموارد البشرية ففي المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الأجور المرتفعة التي يتقاضاها العمال بالإضافة إلي توزيع نسبة من الإرباح عليهم في نهاية السنة ، وهذا نوع من التحفيز المادي كما يشير إلي ذلك كثير من الكتاب ، حيث يقول عنه محمد حافظ حجازي " بأنه طريقة تنمي عناصر الإنتماء للمنظمة وتزيد الدوافع الأدائية بحيث ينتاب العاملون مشاعر الأداء في منظماتهم التي يسعون لرفعها وزيادة أرباحها ..... ويتسلم

العاملون أنصبتهم من الأرباح في شكل حصص - ملكية أسهم - لتشجيع الأفراد العاملين بالمنظمة على إستثمار مدخراتهم في رأس مال المنظمة .<sup>1</sup>

ولقياس مدي العلاقة بين المتغيرات في الجدول إستعملنا المقياس الإحصائي " معامل الاقتران" فوجدنا النتيجة  $= 0,64$  وهذا يعني أن هناك إرتباط طردي وقوي بين المتغيرين أي أنه كلما كان العامل يشعر بأن الأجر ملائم كلما زاد رضاه عن عمله .والرضي عن العمل هو من مؤشرات الأداء وهو يجعل معنويات العمال ترتفع مما يؤدي إلي عدم التغيب لأن التغيب هو نتيجة للضجر وعدم الرضي .

"ويهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب مختلفة يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفايته وقدرته على تأمين خدماته والإحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته ، إن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر علي وضعه في مجتمعه وذلك في الحالات التي تقاس منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمروؤسيه المباشرين ، وفي داخل المنظمة التي يعمل فيها قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين ، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول علي أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجور".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد حافظ حجازي :إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص ، 225

<sup>2</sup>جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 33.



جدول 19 :يمثل التفكير ففي ترن العمل وعلاقته بالتحفيز

المجموع		لا		نعم		التفكير في ترك العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التحفيز
%100	57	%82	47	%18	10	أتلمي التحفيز
%100	63	%68	43	%32	20	لا أتلمي تحفيز
%100	120	%75	90	%25	30	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات المدونة في الجدول أن الإتجاه العام هو لصالح الفئة التي لا تفكر في ترك العمل بنسبة 75 % من أفراد العينة مقابل نسبة 25 % يفكرون في ترك العمل ، حيث تتوزع الفئة التي لا تفكر في ترك العمل كالتالي : 82 % من مجموع الذين يتلقون التحفيز و 68 % ممن أكدوا أنهم لا يتلقون التحفيز ، أما نسبة من يفكرون في ترك العمل والتي بلغت 25 % فتتوزع كالتالي : 18% من مجموع الذين يتلقون التحفيز و 32 % من مجموع الذين يقولون أنهم لا يتلقون التحفيز.

نستنتج من هذه البيانات أن اغلب أفراد العينة هم لا يفكرون في ترك العمل في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 75 % سواء كانوا من الذين يتلقون الحوافز أو من الذين لا يتلقون الحوافز لأنهم يرون العمل ففي هذه المؤسسة فرصة كبيرة لهم لإثراء مسارهم الوظيفي كما يمنح لهم الأمن الوظيفي بالإضافة الأجور المرتفعة في هذه المؤسسة كما ذكرنا سابقا ناهيك عن الظروف التي تمر بها الجزائر وشبح البطالة الذي يهدد الفئات الشبابية إذ قال أحدهم في إجابته " أين اذهب وان لم أكن راضي "

أما نسبة 25% من أفراد العينة الذين يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة محل الدراسة فربما راجع ذلك إلى أنهم يطمحون إلى مراكز أعلى أو مناصب شغل أحسن في مؤسسات أخرى ممكن أن تمنح لهم فرص الترقى الأمر الذي لم يحصلوا عليه في مؤسستهم هذه .

## 2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية

إعتمدنا في تحليل هذه الفرضية على متغيرات ترتبط بالتحفيز داخل المؤسسة بنوعيه المادي مثل الأجور الملائمة والمكافآت المالية والمعنوي مثل الترقية و التشجيعات وأسلوب الرقابة ، ومتغيرات ترتبط بالأداء مثل التغيب والرضي الوظيفي .

ومن خلال بحثنا الميداني توصلنا إلى أن التحفيز من مهام إدارة الموارد البشرية الرئيسية من حيث التأثير على العمال ودفعهم لزيادة الأداء ، وذلك لأنه يمس العنصر البشري في المؤسسة وهو أحد أهم عناصر الإنتاج الذي يمكن من خلاله إذا استخدم بكفاءة أن تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ، وإن الرضي العامل واندماجه في العمل وعدم تغيبه الأثر الكبير في إنتاجية المؤسسة ، "ومن أجل تحسين أداء العمال والذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل موارد وهو ما يدعى بالإنتاجية .....وبإعتبار أن الفاعل الأساسي هو الإنسان وللوصول إلى ذلك هناك عدة طرق مثل التأثير علي رغبة العمال والمؤطرين بحوافز مادية من زيادة الأجور وتحديد مكافآت دورية ، أو حوافز معنوية مثل الترقية".<sup>1</sup>

والحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها ،والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها ليس ففي الواقع إلا بمقدار ما يعطيه منقيمة ففي تصوره للحوافز التي يتحصل عليها.<sup>2</sup>

ونجد من خلال نتائج الجدول رقم(14) أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعمد علي تحفيز عمالها ماديا من خلال زيادة الأجور ومبدأ المشاركة في الأرباح حيث جاءت نسبة من يرون أن

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون : المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ، ص 221 .

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون:إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق ، 70 .

الأجر ملائم تقدر بـ 62,5% وتعتبر الحوافز المالية من أهم الحوافز خاصة في البلدان المتخلفة نظرا لفقر الناس وحاجتهم إلي سد المتطلبات الأولية في معيشتهم لأن الأجر يعطي.

للعمال ففي المؤسسة الفرصة لتحقيق هذه الحاجيات وبهذا فإن المؤسسة التي تعمل علي رفع الأجور تتجح في إستقطاب العمال وكذا في رفع الكفاءة لديهم إذا ربطت الأجر بالإنتاج وهذا أيضا ينطبق علي المكافآت والزيادات المالية وتظهر نتائج الجدول رقم 25 ذلك حين ربطنا متغير الأجر بالرضي الوظيفي ، واستعملنا معامل الإقتران لقياس العلاقة بين المتغيرين وتوصلنا إلي أن هناك علاقة طردية إيجابية بينهم وهذا يعني أنه كلما شعر العامل بأن الأجر يلاءم المنصب أو العمل الذي يقوم به و المجهودات المبذولة فيه وكذا من جهة أخرى يلاءم إحتياجاته ومصاريف أسرته كلما كان راضيا عن العمل وحتما أنه إذا كان راضيا عن العمل سوف يجعله متحملا لمسؤولياته ويتقن عمله ويجتهد فيه أكثر إذ يتولد لديه الإحساس بالانجاز والنجاح، ويمكن إرجاع هذا أيضا إلي الظروف الاقتصادية في الجزائر عموما حيث أن البطالة تهدد مصير الكثير من الشباب إذ أنهم ما إن يظفروا بمناصب شاغرة وخاصة في المؤسسات التي تقدم الأجور المناسبة فإن ذلك يعتبر بالنسبة لهم إنجازا كبيرا يجب المحافظة عليه والتمسك به .

وبما أن العمل ظاهرة إجتماعية ، فان العمال يكونون علاقات ويدخلون في تفاعلات مع الآخرين وتترتب عليهم وجبات و حقوق ولذلك يرى علماء الاجتماع أن العمل هو "مجموعة من العلاقات الإجتماعية التي من شأنها تحديد ذاتية الفرد ومكانته الإجتماعية في الحيز التنظيمي خاصة والمجتمعي عامة علي أساس أن العمل يرتبط بالجانب الثقافي القيمي للمجتمعات.... وان المجتمع هو الذي يعكس نوع المثابرة للبقاء"<sup>1</sup>، ولهذا كله فإن العامل يتأثر بالتحفيز والتشجيع والترقية لأن هذه العناصر من شأنها أن تجعله يشعر بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة ، وإحساسه بوجود جهات في الإدارة تقدر أعماله ، و تتمن مجهوداته يجعله يزيد من وتيرة عمله ، وتظهر نتائج الجدول رقم(15) تقارب في نسب من تلقوا ومن لم يتلقوا الحوافز المالية بالمؤسسة وذلك لأن

<sup>1</sup> اسمهان بلوم:المستويات التنظيمية وأداء العامل ، مرجع سابق ، ص10

المؤسسة تعتمد على الأجور المناسبة أكثر من المكافآت المالية في تحفيز عمالها وهذا حسب تصريح أحد المسؤولين بها ، كما تظهر نتائج الجدول أيضا أن أساس تقديم الحوافز هو الأقدمية وهذا يعتبر خطأ متفشي في المؤسسات الجزائرية لأن ربط الحوافز بالأقدمية يجعل العملية مجرد روتين لا قيمة له في زيادة الإنتاجية وهو مربوط فقط بتقدم العامل وطول المدة التي مر بها في العمل مما يخلق لدى العمال ذوي الكفاءات والطموح والمبادرة نوع من الإحباط يجعلهم يشعرون بعدم جدوى تفوقهم وابتكاراتهم وبالتالي الخضوع إلى الروتين وعدم التجديد ، وحتى الترقية فلا بد أن لا تخضع فقط لمبدأ الأقدمية بل مبدأ الكفاءة مما يحفز العمال علي تحسين الأداء والترقي ، ونجد في نتائج الجدول (16) أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل علي ترقية أفرادها على أساس مبدأ الأقدمية الذي تعتمد عليه اغلب المؤسسات الجزائرية مما يدل علي أن المؤسسات الجزائرية لا تحاول أن تغير أو تدخل أفكار جديدة في التسيير وتعمل بشكل روتيني بالأفكار القديمة ، وهنا يمول هاشم حمدي " إن الترقية تعتمد كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج فإن العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي بسبب النزعة في المكانة الوظيفية والمكانة الإجتماعية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج ويجب أن يأخذ في الإعتبار أن الترقية كحافز سيفقد أثره ففي التحفيز إذا كان هناك مساواة بين الفرد المبدع في الإنتاج والفرد العادي وخصوصا إذا كانت الترقية فمط على أساس الاقدمية في العمل." <sup>1</sup>

أما الرقابة المباشرة التي تمارس على الموظفين وإن كانت لها نتائج على المدى القصير فهي لا تعتمد كمقياس لتحسين الأداء لأنه مع مرور الوقت يحدث وأن يشعر العمال بإنقاص هامش الحرية والتصرف والطعن في مصداقيتهم وهذا يؤدي إلي الإحباط والتضايق مما يساهم في إنخفاض الروح المعنوية لديهم وتناقص الأداء ، والرقابة إن لم تكن بشكل موضوعي وغير مباشر فلن تحقق النتائج المرجوة منها كنظام الأداء يعمل علي تحسين علاقات العمل ويخلق جو من

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا : تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 201

الطمأنينة بين العاملين، وحتى يتحقق العدل والرضى منه يجب أن لا يشعر العمال والموظفين إن الهدف منه هو رصد الأخطاء والتجاوزات فقط بل رصد كذلك الإيجابيات والأداءات الجيدة ، وإن إعطاء هامش من الإستقلالية للعمال يؤدي بهم إلى تحمل مسؤولياتهم و الإحساس بقيمة العمل والثقة من طرف الإدارة مما يجعلهم يبدعون ويحاولون التميز لأن الرقابة الصارمة والمباشرة تلقى الرفض من طرف العمال مما يؤدي إلى عدم الرضى والتغيب للهروب والتحرر منها.

الختامة

لقد اتضح أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة ، و نجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي : الأجور و الحوافز ، التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم و تحليل العمل ، سياسة الاختيار و الاستقطاب ..... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها ، لذلك وجب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد .

وعليه على المؤسسات الاهتمام بالجانب الانساني فيها بالموازاة مع الحونب الأخرى حتى تصب الى النتائج المرجوة، إذ أن تطوير وتحسين الهياكل بإحداث التغييرات فيها بالرغم من أهميته إلا أنه قبل ذلك يجب تحسين وتطوير الافراد. وذلك بنشر روح التعاون وتفعيل ثقافة لغة الحوار داخلها بين كل الأطراف.

كما يجب على المسؤولين في المؤسسة قيد الدراسة الاهتمام أكثر بالترقية لأنها تعتبر عامل مهم في تحفيز الافراد العاملين والموظفين للارتقاء بأدائهم. إذ يشعرون بالرضى والعدالة. وكذا العمل على تحسين نمط الاتصال داخل المؤسسة والابتعاد عن الأساليب التقليدية الموروثة لإزالة العقبات والحواجز بين العمال والاداريين مما يؤدي الى احتواء العمال ودمجهم في النسيج العام للمؤسسة.

# قائمة مراجع



قائمة المصادر ولمراجع:

- 1-بليه لحبيب :مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ،فرع التنظيم السياسي و الإداري ، كلية العلوم السياسية والإعلامية ، جامعة الجزائر 03 ، 2012 ، ص 14.
- 2-خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي ،ط01، دار ومكتبة الحامد للنشر وتوزيع،عمان،الأردن ،1999،ص20
- 3-صالح بن نوار : فعالية التنظيم فالمؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع للاتصال والترجمة،قسنطينة،الجزائر ،2006 ص 113 .
- 4-صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2000 ، ص 24
- 5-عبد الحميد ألبديري:الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ،ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ص115.
- 6-عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002، ص 9.
- 7-إبراهيم عبد الله المنيف : تطور الفكر الإداري المعاصر ، ط01 ، دون ذكر دار نشر ، 1993 ، ص 254
- 8- François kerlan ; guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des competences ,edition d'organisation Pari , 2000
- 9- Michel Gervais ; control de gestion et planification de l'entreprise ; economica;1981 ; p 9
- 10- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية ،ط، دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن، دون ذكر سنة نشر ، ص 133.

- 11- سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية ، ط ، دار مجدلاوي ، عمان ، 100 ، ص  
ص90.92.
- 12-
- 13- ربحي مصطفى العليان : أسس الإدارة المعاصرة ، ط01 ، دار صفاء للنشر  
والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2007 ،ص 175 .
- 14- حسن عبد الحميد احمد رشوان ، الإدارة والمجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ،  
2006 ، ص 59 .
- 15- عمر الطراونة : إستراتيجية الإدارة الحديثة ، ط01 ،دار البداية ناشرون وموزعون،  
2011، ص ص67-68
- 16- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر  
،2004، ص 457.
- 17- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، ط 01، دار  
النهضة العربية ،بيروت لبنان ، 2005 ، ص 456 .
- 18- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق، ص 86
- 19- احمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين ، مرجع سابق،  
ص 36 .
- 20- احمد ماهر : الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ،مصر،2004، ص 610  
.
- 21- احمد محمد المصري: التخطيط والرقابة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة ،  
الإسكندرية، 2004، ص 155-158.
- 22- Jean Marie Peretti : Gestion des Ressources Humaines  
Personnels , Vuibert ,Paris , 1994 ,p 99.
- 23- عمر وصفي عم ليعميلي: إدارة الموى العاملة ،دار زهران،عمان ، الأردن ، 1996 ،  
ص233 .

- 24- de l'entreprise et promotion .Raymond vatier:Développement des Hommes , entreprise moderne d'édition , Paris ,France , 1984 , p50
- 25- عمرو غنيم ، علي الشرلاوي : تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1984 ، ص 607 .
- 26- Pierre Besnard et Bernard Liétard , la formation continue , p . u . f, Paris , 1976 , p 21 .
- 27- هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ، ط01، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر ،2007، ص 195.
- 28- marie – dominiquePUJOL : RESSOURCES HUMAINES, LA BOIT A OUTILS DE L'ENTREPRENEUR, EDITIONS D'ORGANISATION, PARIS,FRANCE, 2000, p 76
- 29- Bater Grylle : l'ingénierie et l'évaluation de la formation , .édition d'organisation , paris , 1988 ,p84
- 30- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 190.
- 31- علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،الماهرة،مصر،1995، ص376 . صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مكتبة التجارة ، الإسكندرية ، 2002، ص 222 .
- 32- محمد جمال الكفافي : الاستثمار في الموارد البشرية ، ط 01، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، مصر ، بدون ذكر السنة ، ص 178 .
- 33- عادل حرحوش صالح ، سالم مؤيد : إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي ،" ط1،عالم الكتب الحديث ، الأردن، 2002، ص 142.

- 34- عبد الوهاب سمير: إدارة الموارد البشرية " المفاهيم والاتجاهات الجديدة،" ط ، دار النهضة العربية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص ص 147-148.
- 35- مصطفى نجيب شاوش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 208 .
- 36- احمد السيد مصطفى : ادارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادى والعشرين ، مرجع سابق ، ص322
- 37- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الإدارية، ط2، دار المكتب المصري الإسكندرية، 1974، ص 160.
- 38- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية لبنان، 1989، ص 50.
- 39- جودة بن جابر: علم النفس الاجتماعي، ط1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص241
- 40- الرحمان العيسوي : علم النفس والإنتاج ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون ذكر سنة نشر، ص299
- 41- سهير كامل احمد : علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2001 ، ص 91.
- 42- صلاح الدين محمد عبد البالي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 68 .
- 43- عايدة سيد خطاب : ادارة الموارد البشرية الدولية ، دار الفكر العربي الأهرام ، المكتبة الأكاديمية، 2007، ص 208.
- 44- قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي ، ط1 ، شركة باتنيت للمعلومات والخدمات المكتبية ، 2003 ، ص62
- 45- محمد إسماعيل فباري: علم اجتماع الإدارة ، منشأة المعارف ، مصر ، دون ذكر سنة نشر ، ص125.

46- محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 137 ،

47- محمد كمال المغربي: السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط3، عمان، الأردن ، دار فكر ، 2000، ص96.

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ-ج	مقدمة .....
01	الفصل الأول الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.....
02	المبحث الأول : التطور التاريخي للموارد البشرية.....
14	المبحث الثاني : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
23	المبحث الثالث : مفهوم الأداء ومحدداته تعريف الأداء.....
35	الفصل الثاني فلسفة إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال.
37	المبحث الأول: نظريات إدارة الموارد البشرية .....
43	المبحث الثاني : دوافع العمل .....
51	المبحث الثالث : مراحل وأساليب تقييم الأداء .....
96-55	الفصل الثالث الدراسة الميدانية .....
98	خاتمة .....
104-100	قائمة المراجع .....

الصفحة	الجدول
63	الجدول رقم 01 حظيرة المشتركين.....
64	الجدول رقم 02 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
65	الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن .....
66	الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
67	الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .
68	الجدول رقم 06 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والفئة السوسيو مهنية .....
69	الجدول رقم 07 : يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم للتكوين ونوعه
70	الجدول رقم 08 : يبين إجابات المبحوثين حول تجديد التكنولوجيا في المؤسسة .....
71	الجدول رقم 09 يبين مدى الخبرة المهنية وعلاقتها بالاستفادة من التكوين .....
72	الجدول رقم 10 يبين توزيع العينة حسب تلقيهم للتكوين وما مدى تعرضهم للصعوبات التكنولوجية .....
	الجدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم التكوين وما



74	مدى الاستفادة منه .....
75	الجدول رقم 12 : يبين الأداء وعلاقة الخبرة بالتكوين .....
81	الجدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي وملائمة المنصب.....
82	الجدول رقم 14: يمثل توزيع العينة حسب الفئات المهنية وملائمة الأجر للمنصب .....
84	الجدول رقم 15 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية والاستفادة من الحوافز.....
86	جدول 16 :يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية والحصول علي الترقية.....
88	جدول 17: يمثل توزيع أفراد العينة حسب توزيع الحوافز وعلاقتها بظاهرة التغيب.....
90	جدول 18: يبين علاقة الأجر بالرضى عن العمل.....
92	جدول 19 :يمثل التفكير ففي ترن العمل وعلاقته بالتحفيز.....