

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة.



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم اجتماع والديمقراطية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

عنوان المذكرة:

دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

البروفيسور بوكربوط عز الدين

من إعداد الطالبات:

حسوة دلال

حسبابة جهيدة

السنة الجامعية: 2024/2023

ملخص الدراسة باللغة العربية

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الوقوف على مدى أهمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، وتنتمي دراستنا إلى الدراسات الوصفية، وهي دراسات تهدف إلى اكتشاف الوقائع، ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً، وتحديد خصائصها تحديداً كيقياً.

وإعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، وتمثل مجتمع بحثنا عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة، والذي قدر 192 عاملاً.

أما العينة فهي مجموعة جزئية يختارها الباحث العلمي من مجتمع البحث، بحيث تعبر عنه وتحمل نفس خصائصه، وتم إختيار عينة دراستنا بطريقة عشوائية طبقية، تكونت من 70 عاملاً بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها، توصلنا إلى أن:

- (1)** للموارد البشرية دور في تحقيق الأهداف الإقتصادية لمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة.
- (2)** تساهم الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.
- (3)** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- (4)** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- (5)** توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
- (6)** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- (7)** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير منصب العمل.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، المؤسسة الإقتصادية.

Summary of the study in English

The main objective of this study is to determine the importance of human resources and their role in achieving the goals of the Sonlaga Foundation in the Gulf State. Our study is based on descriptive studies, which are aimed at detecting facts, accurately describing phenomena and characterizing them in qualitative terms.

In our study, we have drawn on the analytical approach to analysing the data and information obtained and then identifying the results obtained. Our research community represents the workers of the Sunalgas Foundation in the city of Golfah, which has estimated 192 workers.

The sample is a micro-group selected by the scientific researcher from the research community, expressing it and bearing the same characteristics, and our study sample was selected in a random, class-based manner, consisting of 70 workers at the Sunalgas Foundation in the city of Golfah.

Through our study, we have come to the conclusion that:

(1) Human resources have a role to play in achieving the economic objectives of the Sunlag Foundation in the state of Golfah.

(2) Human resources contribute to the improvement of the performance of the Sonalgaz Foundation in the city of Golfah.

(3) There are no statistically significant differences in the responses of the individuals of the institution in question due to the gender variable.

(4) There are no statistically significant differences in the responses of the members of the institution in question due to the variable of the scientific qualification.

(5) There are statistically significant differences in the responses of the individuals of the institution in question due to the variable of seniority in the work.

(6) There are no statistically significant differences in the responses of the individuals of the institution in question attributable to the age variable.

(7) There are no statistically significant differences in the responses of the members of the institution in question attributable to the change in the position of employment.

Keywords: Human Resources, Economic Foundation.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والسلام على

أشرف الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

وبعد فإننا نشكر الله تعالى على فضله حين أتاح لنا إنجاز

هذا العمل بفضل، فله الحمد أولاً وآخراً

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مددوا لنا يد المساعدة،

خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذنا الموهوب

على البحث فضيلة الدكتور / البروفيسور بوكريوط عز الدين

الذي لم يدر جهداً في مساعدتنا فجزاه الله كل خير عنا وعن جميع

الطلاب، كما نشكر جميع أساتذتنا وزملاء دفتنا، وكذلك

نشكر جميع عمال والقائمين على مؤسسة سونغاز بالجنبة

ونسأل الله أن يكون هذا البحث في صحيفة أعمالهم

جميعاً، وأن يجزيهم تعالى خير الجزاء

والحمد لله رب العالمين

إهداء

قال تعالى: (قل اعملوا خيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ...
ولا تطيب اللحظات إلا بحضرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...

ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى سكان قلبي ...

إلى رجل الكفاح، إلى من زرع القيم والمبادئ الإسلامية، إلى من أفنى زهرة

شبابه في تربية أبنائه ... والدي الحبيب

إلى القلب النابض، إلى رمز العنان والحب والتضحية، إلى من كان دعواتها

الساذقة سر نجاحي، أمي الغالية.

إلى من ساعدوني في ختم هذه المسيرة، إلى من أمانوني في أيام ضيق، إلى من سلكوا بي

مسلك خير وأمنوا بي وعززوني أخواتي وإخوتي، وإلى جميع أصدقائي

دلال

إهداء

أهدي تخرجي إلي من وضع الله الجنة تحية
أقدامها إلي نوح الحب التي حفر إسمها علي
جدار قلبي إلي من سمره الليلي من أجل راحتي
إلي منبع الطيبة والحنان أمي الحبيبة الغالية
إلي من علمي معاني

الأبوة إلي الذي نور الطريق إلي مستقبلي أبي الحبيب الغالي
إلي من كانوا لي سندا في هذه الحياة وتواسموا معي
الأمهات والأناة إخواني وأخوتي الأعماء إلي
من علموني الحرف الأول وصرني
بالعلم علي من أخذوا بيدي في هذا المجال وجعلوا من
العلم أجلي آيات المنال أساتذتي الأفاضل إلي من
حفظوا بصورهم الرقيقة علي جدران قلبي
ذكرتي لم يمحوها غبار زملائي وأصدقائي الطيبون.

جهيدة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	ملخص الدراسة
	شكر وعرافان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجدوال
	فهرس الأشكال
أ. ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
7	(1) إشكالية الدراسة
12	(2) فرضيات الدراسة
12	(3) أهداف الدراسة
13	(4) أهمية الدراسة
13	(5) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
14	(6) الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الموارد البشرية	
23	تمهيد
24	(1) نشأة إدارة الموارد البشرية
25	(2) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
28	(3) العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية
29	(4) تعريف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها
33	(5) العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
34	(6) أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
36	(7) وظائف إدارة الموارد البشرية

39	(8) موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
43	(9) اثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة
44	(10) بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية	
50	تمهيد
51	(1) تعريف المؤسسة الاقتصادية
52	(2) أهداف المؤسسة الاقتصادية
53	(3) خصائص المؤسسة الاقتصادية
55	(4) أنواع المؤسسات الاقتصادية
57	(5) علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارات المؤسسة الاقتصادية
60	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
64	(1) التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
67	(2) منهج ونوع الدراسة
67	(3) مجتمع وعينة الدراسة
74	(4) أداة الدراسة
76	(5) تحليل نتائج الدراسة
82	(6) مناقشة نتائج الدراسة
86	خاتمة
89	قائمة المراجع
93	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	يبين تكرارات ونسب الجنس	01
69	يبين الفئة العمرية للعينة	02
71	يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	03
72	يبين فارق سنوات الخبرة المهنية للعينة	04
73	يبين توزيع العينة حسب طبيعة العمل	05
74	يبين قياس معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة	06
76	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	07
77	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة	08
80	اختبار التباين الأحادي ANOVA لتوضيح الفروق احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الشخصية) الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الأقدمية في العمل ، المنصب (09

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
69	يمثل فارق الجنس للعينة	01
70	يمثل الفئة العمرية للعينة	02
71	التمثيل البياني المؤهل العلمي للعينة	03
72	التمثيل البياني لفارق سنوات الخبرة المهنية للعينة	04
73	التمثيل البياني للمنصب العمل للعينة	05

مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ

في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتزايدة والتطور التكنولوجي السريع، وجدت المؤسسات الإقتصادية نفسها في وضع صعب للغاية، والأداء العادي وحده لا يكفي لمواجهة التغيرات والمنافسة وتوقعات العملاء المتزايدة.

وأي مؤسسة اقتصادية، مهما كانت قدراتها أو إمكانياتها، لا تستطيع أن تحافظ على مكانتها التنافسية من خلال العودة إلى نفس مستوى الأداء، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى مستوى أعلى، وبالتالي التفوق على منافسيها والصعود إلى مستوى أعلى سواء على الصعيد المحلي أو الدولي أو العالمي، لأن أداء المؤسسات الاقتصادية يعتمد دائما على تحسين القدرة التنافسية، أي تحسين النتائج.

وأي مؤسسة إقتصادية تمتلك العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحسين مستويات أدائها وتحقيق أهدافها.

ولكن المورد الأهم والأكثر تأثيرا في أي مؤسسة إقتصادية مهما كان نوعها ووظيفتها هو (الموارد البشرية) أو المورد البشري، فهذا الأخير يعتبر الثروة الأولى والثروة الأساسية للنظام الاقتصادي وأحد العوامل الأساسية للأداء داخل المؤسسة الاقتصادية .

بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الإقتصادية منها صعوبة إرضاء الزبائن وجذبهم، وكذلك صعوبة تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة، وجب على أي مؤسسة إقتصادية تفعيل الموارد البشرية من القيادة العليا إلى المستوى التنفيذي في كافة مجالات النشاط، والتي تمثل كافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستواهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

وبما أنه لا يمكن إنشاء أو تشكيل منظمة بدون موارد بشرية، فقد قامت المدارس الإدارية من جميع الأجيال حتى الآن بتقدير هذا المورد وتدريبه وتحفيزه وتطويره وتطوير قدراته ورصد معارفه المحتملة. هو الشخص الذي ينظم ويتحكم ويستخدم مختلف الموارد والمواد والتكنولوجيا والتمويل والتكنولوجيا. كما يعمل على تحديد الأدوار وتحديد وتفويض السلطات والإشراف على الأنشطة والأدوات التي بدونها لا يمكن تحقيق الأهداف

وهذا ما دفع المؤسسات الإقتصادية إلى الإهتمام أكثر بأمر الموارد البشرية لأن الموارد البشرية لديها طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، فالموارد البشرية عامل أساسي يؤدي إلى نجاح وتحسين أداء وتحقيق أهداف المؤسسات الإقتصادية، ولكي يتحقق هذا الأخير وجب على أي مؤسسة إقتصادية توفير الجو المناسب لمواردها البشرية، ورعاية إحتياجاتهم ورغباتهم، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، والاهتمام بهم (الموارد البشرية) وتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم والمساهمة الفعالة في تحسين أداء المؤسسة.

وقد أصبح من البديهي أن تنتهي غالبية الدراسات على مستوى المؤسسات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات و الأزمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة، وسواء الإدارة بصفة خاصة، وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، وطاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والإبداع والمعرف.

ومن خلال هذا الأخير جاءت دراستنا تحت عنوان (دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية . دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالجلفة)، وتم تقسيم دراستنا إلى أربعة فصول، حيث تمثل:

الفصل الأول: في الإطار المنهجي للدراسة

و الفصول النظرية تمثلت في:

الفصل الثاني: الموارد البشرية (المورد البشري)

الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية

أما الجانب التطبيقي، فتمثل في الفصل الرابع: وهو الدراسة الميدانية، وختمنا بحثنا بخاتمة ثم قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

للدراصة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

(1) إشكالية الدراسة

(2) فرضيات الدراسة

(3) أهداف الدراسة

(4) أهمية الدراسة

(5) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

(6) الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة

أدركت المنظمات حقيقة جوهرية وهي أن القيمة الأساسية المحددة لها تستند على نوعية مواردها البشرية، ومدى كفاءتهم وعلى المعارف التي يمتلكونها ، فلا توجد قوة أو ثروة كالأفراد، وأن أصولها الفكرية و رأسمالها الفكري هو من يحدد تنافسيتها أكثر من امتلاكها للأصول المادية، خاصة في ظل التحولات التي نعيشها عموما بالنسبة لجميع الميادين، سيما المرتبطة أكثر بالجانب الاقتصادي، وما ميزها من تنافسية شديدة بين المؤسسات، فامتلاك هذه الأخيرة للقدرات الفكرية المتميزة، يمكنها من التفوق وتعزيز أدائها وتحسينه أكثر.

فمنذ الثمانينات من القرن الماضي، شهد الفكر التسييري تطورا كبيرا بالنسبة لمختلف ميادينه وتخصصاته، سيما التي مست أكثر إدارة الموارد البشرية، وتزامنها مع التوجهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية، فتبنت المنظمات مقاربات حديثة أكدت على مدى مكانة وأهمية مواردها البشرية، والتي أصبح ينظر إليها على أنها المحدد و العامل الأساس التنافسية المؤسسة، وأنها المصدر الحقيقي للمزايا التنافسية، فتغيرت النظرة إلى الأفراد من كونهم مصدر للتكاليف المقاربة التقليدية إلى اعتبارهم كموارد و أصول جوهرية، هذا ما شكل متعرجا حاسما في تبني مقاربة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كما فرض عليها إيجاد ممارسات تسييرية و سياسات حديثة الموارد البشرية، أين تم اعتبار جميع المدراء والمسيرين في المؤسسات بمثابة مسيرين للموارد البشرية، وتزايد هذا الاهتمام

أكثر في ظل المرحلة الحالية التي سميت باقتصاد المعرفة، أين أصبح التنافس بين المنظمات عموماً وبين المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص تنافساً معرفياً، وكذا على مدى امتلاكها للكفاءات (المهارات)، والمعارف والخبرات، فظهرت مقاربات إستراتيجية الإدارة الموارد البشرية تؤكد على مدى مكانتها واعتبارها كموارد تنافسية محددة للأداء المتميز للمؤسسات، وتجلت هذه المقاربات في المقاربة المبنية على الموارد (RBV) لـ **Wernerfelt** والتي أكد فيها أن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وتحقيق التفوق التنافسي لا يتعلق فقط بالمحيط الخارجي للمؤسسة والمتغيرات التي تحكمه، بقدر ما تمتلكه من موارد داخلية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند بناء إستراتيجيتها، حيث صنف هذه الموارد إلى موارد منظورة (ملموسة)، وأخرى غير منظورة (غير ملموسة).

هذه الأخيرة التي أعطى لها أهمية كبيرة في تحليله لتحقيق التفوق التنافسي، لتتماشى أكثر هذه المقاربة مع المقاربتين اللتين جاءتا بعدها والممثلتين في المقاربة المبنية على الكفاءات (CBV)، وكذا المقاربة المبنية على المعرفة (KBV)، هذه المقاربات عموماً، أعطت توجهها استراتيجياً للمؤسسات وفي كيفية رصد أهدافها الإستراتيجية في شكل مجموعة من التصرفات والسلوكيات، تماشياً بما تمتلكه من موارد، خاصة الموارد الفكرية و المشكلة لرأسمالها الفكري البشري، التنظيمي، العلائقي، ومدى أهميتها في تحقيق التفوق في الأداء.

في ظل هذه التطورات الحديثة، أدرك الممارسون والباحثون الأهمية المتزايدة للأفراد، ومدى تأثير سلوكياتهم واستعداداتهم على أداء المؤسسة، لذلك أكدت العديد من الدراسات على ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها، وتطويرها وتأهيلها أكثر تماشياً مع التحولات والتحديات التي صاحبته، هذا ما فرض على الباحثين في مجال العلوم السلوكية - الاجتماع وعلم النفس - وكذا الممارسين والباحثين في العلوم الإدارية على ضرورة تبني أساليب وممارسات تسييرية حديثة، سيما التي تعنى بإدارة مواردها البشرية من أجل تطويرها وتأهيلها أكثر مع هذه المستجدات.

فتعزيز التعاون بين الأفراد ، التشارك فيما بينهم من حيث التوجه الفكري والاتصال، التشارك المعرفي، المشاركة في السلطة وتفويضها (تشجيع المبادرة والإبداع، منح صلاحيات أوسع للأفراد التوجه بفرق العمل، تشجيع الرقابة الذاتية والثقة، والعمل على اكتساب المهارات، تطويرها والمحافظة عليها، وإدارة معارفهم ورسملتها ، التوجه نحو تبني التنظيمات المرنة والمسطحة، إشراك الأفراد أكثر في اتخاذ القرار، مراعاة توجهات وانتظارات الأفراد بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتحفيزهم) هي كتابة ممارسات وسياسات جديدة وجب أخذها بعين الاعتبار التأهيل الموارد البشرية وتطويرها أكثر، في هذا الإطار أكد العديد من الباحثين على مدى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة وتحقيق الأداء المتفوق.

كما أن المنظمات التي تحقق مستويات عالية من الأداء، يكون لديها علاقات ايجابية مع الأفراد العاملين، وفي مدى تعبيتهم وتعبئتهم لتحقيق أهدافها، في ظل التوجه نحو المنظمات الممكنة والمتعلمة.

وتبنى المسيرون أساليب تسييرية حديثة أكدت على ضرورة تأهيل مواردها البشرية وتطويرها، على إعتبار أن التأهيل عموماً - في الميدان الاقتصادي ينظر إليه كأداة التطوير وتحسين تنافسية المؤسسة وأدائها، وما يتطلبه من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والممارسات والأساليب التسييرية، في عمليات الإنتاج وكذا محيط المؤسسة، كما ينظر إلى التأهيل كعملية ضمن عملية مستمرة ومتواصلة للتعلم والتصور، بهدف اكتساب قدرات وتصورات جديدة، وكذا طرق وأساليب تسييرية حركية مبدعة، في إطار نظام تسييري يهتم بالموازنة بين قدرات وإمكانات المؤسسة، وبين قدراتها وأساليبها التسييرية.

بذلك تتجلى أهمية الممارسات التسييرية والسياسات الجديدة التي تعنى أكثر بمواردها البشرية، وبعد مدخل التمكين الإداري من بين المقاربات الفكرية لتحسين الأداء.

فالتطورات والتحولات الحاصلة في مجال تطوير الموارد البشرية، أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المديرين والأفراد، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأسس النجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات، فظهر مفهوم

التمكين الإداري في الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواحاً في فترة التسعينات، وهذا لتأكيدِه على أهمية ومكانة الموارد البشرية داخل المنظمة، والتأكيد على الممارسات الإدارية التي تسعى للتطوير والتحديد والتميز، وإعتباره بصفة عامة على أنه فلسفة، واتجاه وطريقة تفكير تسمح بتزويد الأفراد بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة وتعزيز قدراتهم أكثر، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو الآتي:

. ما دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاقتصادية لمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة؟

وتنبثق وتنفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية، مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تتمثل في:

1. إلى أي مدى تساهم الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

. للموارد البشرية دور في تحقيق الأهداف الإقتصادية لمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة.

الفرضيات الفرعية

1. تساهم الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى

للمتغيرات الشخصية.

3. أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الوقوف على مدى أهمية الموارد البشرية ودورها

في تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة.

وبذلك نستطيع الوقوف أيضا على مجموعة من الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف

الرئيسي والمتمثلة في:

. معرفة مساهمة الموارد البشرية في رفع أداء مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة.

. تحديد طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإقتصادية للمؤسسة.

4. أهمية الدراسة

. تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، لا سيما مع التوجه لنظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية.

. التأكيد على دور ومكانة الممارسات والسياسات الجديدة المتعلقة بالموارد البشرية.

. التأكيد على أهمية الموارد البشرية التي تعد مصدر للميزة التنافسية، وما تمتلكه من معارف ومهارات لا سيما المعارف الضمنية لدى الأفراد.

. التأكيد على أن استعدادات، وقدرات وسلوكات الأفراد ومدى دافعيتهم وتحفيزهم يرتبط بحد كبير على طبيعة العلاقات بين الأفراد فيما بينهم، وبين المسيرين والعاملين من حيث مدى تمكينهم بالمؤسسة، والإهتمام بمهاراتهم.

5. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

➤ المورد البشري (الموارد البشرية): الموارد البشرية هي تلك المجموعة من الأفراد

المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من الأعمال داخل المؤسسة

الاقتصادية، وتمثل عنصر من عناصر الإنتاج والمحرك الأساسي لوسائله، وتعني أيضا

العنصر البشري أو الأفراد المتواجدين داخل منشأة العمل، والذين يشكلون العنصر الأهم

في القيام بالعمل داخل المنشأة وإدارة نشاطها.

➤ **المؤسسة الإقتصادية:** هي منظمة تقوم بمزج مختلف الوسائل المادية و المالية و البشرية التي يعبر عنها بعوامل الإنتاج بطريقة مثلى بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن، وهي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية، من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل.

المؤسسة الاقتصادية هي مؤسسة تنتج خدمات وسلعاً للأفراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.

6. الدراسات السابقة

.دراسة عادل بومجان، تحت عنوان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل(فرع جنرال كابل ببسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن ، والممثلة في منظور النمو والتعلم، و منظور العمليات الداخلية، والعملاء، و المنظور المالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها :

. إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة الأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة كما أن مستوى إدراكهم الأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.

. هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

. و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها :

. العمل على فهم و إدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية و كذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال و بتفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار، و بفرق العمل و بالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري و العمل على تطبيق ممارسات و عمليات إدارة المعرفة و توفير مناخ تنظيمي ملائم، و تنظييمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

. دراسة الزغودي محمد السايح، تحت عنوان: مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012.

تواجه مهنة للمراجعة في الوقت الراهن مجموعة من التغيرات والتي ترجع إلى عدة عوامل إجتماعية وبيئية واقتصادية، وكنتيجة لهذه التغيرات أدى بالمؤسسات الإهتمام بالموارد البشري يعتبره الركيزة والميزة الأولى للتفوق وبالتالي أصبحت هذه الأخيرة من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها، حتى تستطيع الاستمرار في مزاوله أنشطتها.

تعتبر مراجعة تسيير الموارد البشرية تلك الأداة الإدارية التي تساعد الإدارة على بلوغ أهدافها حيث تعمل على تقييم أنشطتها المختلفة، وهذا لإختبار مدى الإلتزام بالإجراءات والمراسيم الرقابية الأمر الذي جعل مراجعة إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في ضل الظروف التي تحيط بها المؤسسة، وقد اتسع نطاق الإهتمام بمراجعة تسيير الموارد البشرية في الجزائر من طرف بعض الباحثين والمهنيين بداية سنوات التسعينيات مع ظهور الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية، والمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب كغيرها من المؤسسات التي تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل الذي يؤهلها إلى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس بدوره على تحسين أداءها.

. دراسة بوساحة محمد أمين وبن مالك زكريا، تحت عنوان: المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، سدراتة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال المالية، جامعة 8 ماي قالمة، 2012/2011.

من خلال المعلومات النظرية التي تم جمعها و بالاستناد إلى الدراسة الميدانية التي أجريناها حول موضوع المورد البشري وتحسين الأداء توصلنا إلى مجموعة من النتائج لأبد من البنك الاهتمام بها أهمها:

. ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته، بتوظيفها في مجالات العمل المناسبة له، واعتباره شريكا في العمل وليس مجرد أجير ، ويتحقق ما سبق بما يلي:
أولاً : الاهتمام بتفعيل الإنسان وقدراته الذهنية، وإمكانياته في التفكير والإبداع والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات.

ثانيا : تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات التي تخول له اتخاذ القرارات التي تسهم في إتقان الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

وأخيراً : تنمية العمل الجماعي ، والعمل بروح الفريق الواحد بتوفر هذه الشروط داخل البنك يمكن أن يصل من خلالها إلى كفاءة عالية في الأداء تمكنه من تحقيق أهدافه.

. دراسة سي أحمد نذير، تحت عنوان: دور تسيير وتخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بمؤسسة سيفيتال)، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، بجامعة سعد دحلب بالبلدية، 2005.

اتسمت السنوات الأخيرة بتطورات وتحديات كبيرة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، فزاد الاهتمام بقضية الموارد البشرية، ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد أدركت الشركات والمؤسسات أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التمييز خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة.

وحتى يتم تفعيل الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتوفر مجموعة من السياسات المتكاملة والتي توجه وتساند العمليات والإجراءات والممارسات الإدارية للاهتمامات المتعلقة بالموارد البشرية بما يتوافق مع المفاهيم والأفكار الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة المتطورة للعنصر البشري باعتباره شريكا استراتيجيا معاصرا، فصاحب هذا التطور زيادة إدراك مسيري الأفراد والمؤسسات عن الدور الهام والأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح تحقيق أهداف المؤسسة ونموها من خلال استغلال طاقاتهم الهائلة وتوجيه كفاءاتهم من أجل تحقيق ذلك، يفضل تسيير وتخطيط جيد قائم على مبادئ وأسس علمية سليمة تخدم الفرد والمؤسسة معا.

فلا تقل أهمية وظيفة تسيير وتخطيط الموارد البشرية عن الوظائف الأخرى في المؤسسة باعتبارها المحور الأساسي والركيزة التي تستمد منها الوظائف الأخرى احتياجاتها من الكفاءات المختلفة المؤهلة لحسن تسيير مصالحهم، كما تسعى بأكثر من طريقة لاستغلال القدرات الهائلة التي يتميز بها عمالها والعمل على تفجير هذه الطاقات الهائلة من خلال توفير لهم الظروف الملائمة.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الموارد البشرية

الفصل الثاني: الموارد البشرية

تمهيد

- (1) نشأة إدارة الموارد البشرية
- (2) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- (3) العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية
- (4) تعريف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها
- (5) أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
- (6) وظائف إدارة الموارد البشرية
- (7) موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- (8) اثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة
- (9) بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد.

فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة.

و بصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرين و تتمثل هذه الوظائف في: التخطيط ، التنظيم ، التشكيل، القيادة، و الرقابة.

و بصفة عامة تمثل هذه الوظائف العملية الادارية، و في مجال دراسة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف و هي التشكيل أو ما يطلق عليه بإدارة الموارد البشرية .

1) نشأة إدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً.

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدواراً عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجياً لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان و مكان إنطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام 1800م أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول¹.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 32.

(2) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه ، ويمكن توضيح أهم المراحل الحاسمة نحو هذا التطور كما يلي:

1. **مرحلة الثورة الصناعية:** خلال هذه المرحلة ظهرت المجتمعات الصناعية، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية إلى دخول المكنية التي ساهمت وبشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع، ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي¹.

2. **مرحلة نمو الاتحادات العمالية:** خلال هذه المرحلة بدأ العمال بتنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم وجمع شملهم، وتمثلهم أمام الإدارة لمناقشة مطالبهم معها، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ عن نظام المصنع من تمسك الإدارة بالأراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج، وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد متزايدة من العمال إليها، مما أكسبها القوة الاتحادات والنقابات،

1 الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000، ص113.

بسبب انضمام أعداد والانتشار، وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، ونتيجة لظهور هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين، فتحولت من النظر إلى الفرد باعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج إلى كونه عنصرا أساسيا مشاركا في العملية الإنتاجية¹.

3. مرحلة حركة الإدارة العلمية: ظهرت هذه المرحلة بقيادة تاييلور "الذي توصل إلى الأسس الأربعة الآتية للإدارة.

1.3. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على المواد والمعدات المستخدمة.

2.3. الاختيار العلمي للعاملين: الذي يعتبره " تاييلور" الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

3.3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد " تاييلور" أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل².

1 الشعيان محمد جاسم والأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة

²الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 33 32 .

43. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد "تايلور" أنه بالإمكان

التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل

وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد بارتفاع معدل إنتاجيته.

4. مرحلة حركة العلاقات الإنسانية: اهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري

والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقاتهم برؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه،

وبالمبادرات الفردية، وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل

المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاما اجتماعيا أساسه الفرد، ولم

تضح بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية.

5. مرحلة العلوم السلوكية: ركزت هذه المرحلة على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها،

والاهتمام بالبحث العلمي، وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز

أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء

الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية

والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام¹.

6. مرحلة ظهور أخصائي الأفراد: مع بداية عام 1912 م اعترفت الإدارة بأهمية إنشاء

إدارة أو قسم مستقل يعني بشؤون الأفراد، حيث بدأت هذه الإدارة مع حلول عام 1920 م

تحتل مركزا مهما، كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة، ومن ثم ظهر مختصون

¹حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 21.

بشؤون الأفراد، يمارسون أنشطة متخصصة، مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية¹.

7. إدارة الموارد البشرية الحديثة: هذه المرحلة جاءت كنتيجة لأبحاث في مجال العلوم السلوكية التي أظهرت أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة، بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل لإنتاج، أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد.

(3) العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب:

➤ التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعمالين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملین وعلاج مشاكلهم.

➤ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملین، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين

1 الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مرجع سابق، ص48

في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

➤ زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

➤ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية¹.

4) تعريف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها

تعريف ادارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص 65.

المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة¹.

وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

يعد مصطلح " إدارة الموارد البشرية "مصطلحا حديثا نسبيا، حيث تطور مفهومه استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 52.

السبعينات، كنتيجة لعوامل عديدة كالعولمة وإلغاء قيود التنظيم والتغيير التقني المتسارع، وسببت هذه الضغوط قلق للشركات فبدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي، كعملية توقع للتغيير المستقبلي في شروط البيئة (الطبيعة بالإضافة إلى مستوى السوق) وتوحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي¹.

وعلى الرغم من حداثة هذا المصطلح إلا أن تحديد مفهومه الزال موضوع خالف بين مختلف الباحثين والدارسين له، فتعددت بذلك التعاريف التي قدمت له باختلاف هؤلاء الباحثين، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

1. وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقويم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم كذلك.²

2. في حين عرفها Butler et al أنها: "الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".¹

1 الطائي يوسف حليم والعبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص 25 .

2 نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 23 .

3. يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة².

4. وعرفها كل من المعاينة والحموري على أنها: "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية³."

5. كما عرفها القحطاني على أنها: "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال⁴."

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر

1الدكتور بكر ابراهيم عبد الله الشديقات ، اثر الادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية ، 2006 ، ص 78 .

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 53 . 55.

3 المعاينة روال تايف والحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية : دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص20 .

4القحطاني حمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان الرياض للنشر، 2008 ص23.

البشري المتوفر والمتوقع، حيث تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل.

5) العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

أ. **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

ج. **العوامل القانونية:** يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ «دعه يعمل» إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم وأمنهم، وصحتهم وتوقيتهم وتقييمهم.

د. **العوامل الاجتماعية:** يأتي أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع.

هـ. العوامل التكنولوجية: إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية¹.

6) أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية، المشاركة : وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة².

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب القاهرة، 2002، ص 69.

² كمال بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 45.

- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة

عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

7) وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل فيما يلي:

تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها¹.

تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

¹ كمال بربير، مرجع سابق، ص ص 46 . 50.

الوظائف الثانية: أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله و تتمثل في:

تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل¹.

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها².

تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

1 محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 45.

2 كمال بربر، مرجع سابق، ص 53.

التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب¹.

و تعتمد المؤسسة الاقتصادية طريقتين للتدريب هما²:

- التدريب الفردي و يُخص به موظف بمفرده من أجل تكليفه بأعمال ذات مسؤوليات أعلى.
- التدريب الجماعي و تجمع عدد من الموظفين و ذلك من أجل تطوير عمل المؤسسة .

تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه³.

الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

1 سنان المسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2008، ص86 بتصرف.

2 نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة، بتصرف ،ص 232.

3 كمال بربر، مرجع سابق، ص 55.

العلاقة مع المؤسسات الخارجية: هناك العديد من المصادر الخارجية تحت تصرف المؤسسة لاستقطاب العمال المؤهلين، و تتمثل هذه المصادر في خريجي الجامعات و المعاهد، العمال في المؤسسات الأخرى إما عن طريق الإعارة أو تشغيله بعد تخليه عن العمل في المؤسسة الأخرى¹.

أمن وسلامة العاملين : وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم².

ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

8) موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات والتنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكله إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، ويتعذر

1فارس السيد عبد السالم، استراتيجية التوظيف، دار نشر يسطرون، بدون سنة. ص29 .

2 وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004، ص 75.

على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها، رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة، بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية، من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة، بحيث أن كل قسم، وحده وظائفها القيام بالنشاطات المسندة إليه.¹

من خلال هذا نجد أن الهيكل التنظيمي أمر ال بد منه بل أكثر من ذلك فإن عدم وجود هيكل تنظيمي معناه عدم وجود المؤسسة، ذلك أنه عبارة عن وسيلة يتم من خلالها إدارة المؤسسة بأكملها حيث يحقق أهدافا عديدة من بينها²:

1 حمزة الجبالي، تنمية و ادارة الموارد البشرية، دار الأسرة للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص 37 .

2 عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الجامعة الأردنية، 1994 ص 6 .

- ✓ تحديد مهام العمال وتوزيع الواجبات المطلوبة منهم داخل المؤسسة؛
 - ✓ تحديد الأوضاع القانونية لكل الأفراد وذلك بتحديد المسؤوليات الادارية؛
 - ✓ التنسيق بين الوظائف والمهام وربطها ببعضها في إطار يضمن للمؤسسة سيرورتها؛
 - ✓ المساعدة على تنفيذ الخطط التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها؛
 - ✓ إزالة الغموض والتعقيد والتغيير الذي قد يحدث في بيئة المؤسسة؛
 - ✓ تنظيم ووضع الضوابط والأسس التي يسير عليها عنصر الموارد البشرية في المؤسسة حيث يتم وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الادارات الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها وفق مايلي:
- الدليل التنظيمي:** يعد الدليل التنظيمي بمثابة المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات التي تتم داخل الخريطة الإدارية و الأقسام الرئيسية والأهداف التي يسعى كل قسم إلى الوصول إليها، كما أنه يعطى وصفا لكل وظيفة ، كما يشتمل الدليل التنظيمي على شرح استراتيجيات الموارد البشرية سواء القبلية أو البعدية .وحتى يحقق الدليل التنظيمي الغرض الذي وضع من أجله فإنه لا بد من مراعاة عند تصميمه الدقة والوضوح والبساطة، وأن توضع جميع المعلومات بأسلوب مفهوم وشامل بما من شأنه إعطاء صورة حقيقية عن التنظيم¹.

1حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الفكر الغريبيدون ،بدون سنة، ص 30 .

ان الهيكل التنظيمي هو القاعدة التي تعمل بموجبها المنظمة وتتحرك وتتفاعل من خلالها لأداء مهامها ومعرفة مستوياتها، ووفقا لمفهوم بيتر داركر فإن هناك ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي¹.

أ- تحليل الأنشطة: من خلال دراسة وتحليل ما تقوم به المؤسسة من نشاطات لتحقيق أهدافها يمكن لهذه الأخيرة عن طريق إدارتها التوصل إلى المهام الواجب القيام بها وتحديد العالقات فيما بينها والتي من خلالها تتم معرفة شكل الهيكل التنظيمي.

ب- بتحليل القرارات: يتحدد الهيكل التنظيمي المناسب بهذه الطريقة عندما توضح المهام المطلوب تنفيذها والمحددة بموجب قرارات إدارية ومعرفة العالقات الناجمة عنها .

ج- تحليل العلاقات: يتم ذلك من خلال تحديد كل موظف أو مسئول وما يستوجب عليه القيام به داخل المنشأة، مع توضيح العالقات التي تربطهم ببعضهم البعض.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن مكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي تظهر حسب طبيعة نشاط المؤسسة، ذلك أنه بالنسبة للمالك الوحيد مثال نجده لا يحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير لأن مع ازدياد حجم المشاريع يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي تلك الوظائف بمفرده وبالتالي يصعب عليه أيضا إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها ومكانتها داخل الهيكل التنظيمي كنتيجة لتطور إدارة المؤسسة وتعدد واختلاف نشاطاتها،

1أمروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 68.

إضافة إلى كبر حجمها وربما تعدد المالكين لها. ويرفق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة واحتلالها موقعا هاما في هيكلها التنظيمي زيادة في الصلاحيات ومضاعفة في الواجبات¹.

(9) اثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة: مع انبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزء من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية ، كالمتغيرات البيئية القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية. فإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤولة عن صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري².

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير و تتمثل في:

➤ تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الاضافي من خلال زيادة الانتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.

➤ استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.

1نظمي شحادة محمد و محمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص13 .
2بكر عبد الله ابراهيم الشديفات، اثر الادارة الاستراتيجية على تطور ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص 99.

- الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا¹.
- تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجحة عن الحوادث والابقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة ولإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
- الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات الدعم وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
- تشجيع الأفراد بل ابداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.

10) بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية

تعرف الميزة التنافسية على انها اي عامل يسمح للمؤسسة ان تميز بين منتجاتها او خدماتها عن منتجات و خدمات المنافسين ، املا في زيادة حصتها السوقية².

¹ وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص ص 77. 79.

² وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 80.

و توجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها

وفقا لظرفها ، و تتمثل هذه الاستراتيجيات في¹:

- استراتيجية القيادة في التكاليف (اقل تكلفة في مجال معين).
- استراتيجية التمايز (التركيز على منتج ذو قيمة بالنسبة للمستهلك).
- استراتيجية التركيز (التركيز على قطاع سوقي معين).

و لكن في ظل الاسواق التنافسية، و في ظل العولمة الآن اصبح ليس كافيا للمؤسسات ان تعتمد على صناعة منتج عالي التقنية لكي تتنافس في الاسواق العالمية ، و لكن الاكثر اهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية اكثر كفاءة و التزاما و مهارة، و اكثر قدرة على صنع هذه المنتجات.

فالمراد البشرية تعتبر اهم ميزة تنافسية للمؤسسات ، حيث زاد ادراك المنظمات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة اكثر جودة و التي تساعد في المنافسة على أساس سرعة الاستجابة للسوق، جودة المنتج و الخدمة، و المنتجات المتميزة و الابتكارات التكنولوجية.

1 احسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، لبنان، طبعة اولى، 2002، ص.74.

و قد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية و اعتبارها ميزة تنافسية الى نمو مجال

جديد هو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية¹.

¹ وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 82.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

الفصل الثالث: المؤسسة

الإقتصادية

الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

- 1) تعريف المؤسسة الاقتصادية
- 2) أهداف المؤسسة الاقتصادية
- 3) خصائص المؤسسة الاقتصادية
- 4) أنواع المؤسسات الاقتصادية

خلاصة الفصل

تمهيد

المؤسسة الاقتصادية بالإنجليزية Economic Corporation: هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية؛ بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني، وتُعرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تُحددها الإدارة؛ حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

(1) تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعريف المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية؛ بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني، وتُعرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تُحددها الإدارة؛ حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية. هناك تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية منها أنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية؛ من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل.

كما تُعرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعاً للأفراد الذين يتعاملون معها؛ مما يساهم في تحقيق أرباح مالية¹.

¹ رحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص 65.

(2) أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:

أولاً: تحقيق الأرباح

هو الهدف الأساسي من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية؛ إذ تسعى إلى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة نمو وتطور أعمالها؛ من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصادية¹.

ثانياً: تحقيق المتطلبات المجتمعية

هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها، سواءً أكانت خدمات أم سلعاً؛ مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية المحلية .

ثالثاً: عقلنة الإنتاج

هو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ².

رابعاً: الأهداف الاجتماعية

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 30. 31 .
² إكرام عبد الرحيم، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي-مكتبة مديولي -، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص 55.

هي مجموعة من الأهداف تُقسم إلى الآتي:

- المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين.
- تأسيس أنماط استهلاك محددة؛ من خلال التأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم.
- الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

خامسا: الأهداف التكنولوجية

هي الأهداف المرتبطة بتطبيق البحث العلمي؛ بهدف تطوير المنتجات، ومواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق¹.

(3) خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بصفاتها الشكل الرئيسي للمؤسسات بمجموعة من الخصائص، وهي:

- تُعدّ مؤسسة ذات شخصية مُستقلة وقانونية، إذ تمتلك صلاحيات، وحقوق، ومسؤوليات، وواجبات.

¹ إكرام عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 56.

➤ تسعى إلى أداء وظيفتها التي أسست من أجلها، بسبب امتلاكها القدرة على تنفيذ الإنتاج¹.

➤ تمتلك القدرة على البقاء، وهي استمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويل كافٍ، وتأقلم مع الظروف السياسيّة، واهتمام بالعمالة الكافية، ممّا يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المتقلّبة والمتغيّرة.

➤ تُحدّد البرامج وأساليب العمل، حيث تسعى كلّ مؤسسة إلى وضع أهدافٍ مُحدّدة، ومن ثمّ تحرص على تحقيقها.

➤ تهتمّ بتوفير الموارد الماليّة، من أجل استمرار العمليّات الخاصة بها، وتحصل على هذه الموارد من خلال الإيرادات الماليّة، والقروض، أو تجمع بين كافة هذه العناصر أو بعض منها وفقاً لظروف المؤسسة.

➤ تتأقلم مع البيئة المحيطة بها، حتّى تستطيع تنفيذ المهام الخاصّة بها في أحسن الظروف، ففي حال لم تتأقلم مع البيئة فقد تتعرّض عمليّاتها وأهدافها للعرقلة.

➤ تعدّ وحدةً اقتصاديّة رئيسيّة في المجتمعات، بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجيّة، ونمو الدخل الوطنيّ.

➤ تزول المؤسسة الاقتصاديّة إذا غاب مُبرّر وجودها، أو لم تعد تتميّز بالكفاءة².

تتميز المؤسسة الاقتصاديّة بالعديد من الخصائص تتمثل بالاتي :

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993، ص 98.

² عمر صخري، مرجع سابق، ص 99.

الشكل الاقتصادي: هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج أو الخدمات أو السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الإنتاج وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل وتوفير الموارد المالية، عن طريق الحصول على القروض المالية، لذلك تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى صناعة الأهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقها .

الشكل التقني: هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر؛ حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجية جديدة .

الشكل القانوني: هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية، واسماً خاصاً بها، وميزانية مالية، وصلاحيات، وحقوقاً تكون مسؤولة عنها أمام القانون.

الشكل الاجتماعي: هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة للموظفين والعمال، كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع¹.

(4) أنواع المؤسسات الاقتصادية: تُقسّم المؤسسات الاقتصادية وفقاً لأنماطٍ معينة، ومنها:

أ/ المؤسسات الاقتصادية بناءً على طبيعة ملكيتها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

1. المؤسسات الخاصة: هي التي تعود ملكيتها إلى شخصٍ أو جماعة من الأفراد .

2. المؤسسات المختلطة: هي ذات ملكية مشتركة بين القطاع الخاص والعام.

¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص 100.

3. المؤسسات العامة: هي التي تكون ملكيتها للدولة، ولا يحق أن يتصرف مديروها بها وفقاً

لآرائهم الشخصية، كما لا يجوز لهم بيعها إلا بعد حصولهم على موافقة الدولة.

ب/ المؤسسات الاقتصادية بناءً على طبيعتها الاقتصادية، أي وفقاً لنشاطها الاقتصادي،

وتُقسم إلى خمسة أنواع هي :

المؤسسات الصناعية، وتُصنّف وفقاً للتصنيفات في القطاع الصناعي إلى:

1. مؤسسات صناعية استخراجية (ثقيلة): مثل مؤسسات الحديد، مؤسسات الصناعات

الخفيفة (التحويلية)، مثل مؤسسات النسيج.

2. المؤسسات الفلاحية: هي التي تحرص على زيادة إنتاج الأراضي أو تساهم

باستصلاحها، وتسعى إلى تقديم ثلاثة أنواع من المنتجات، وهي: المنتجات النباتية،

والمنتجات السمكية، والمنتجات الحيوانية.

3. المؤسسات التجارية: هي مؤسسات تهتمّ بالنشاطات الخاصة في التجارة .

4. المؤسسات المالية: هي مؤسسات تساهم بتنفيذ نشاطات متعلقة بالمال، ومن الأمثلة

عليها المصارف، ومؤسسات التأمين¹.

5. مؤسسات الخدمات: هي مؤسسات تُقدم خدمات مُحددة، مثل: المؤسسات الجامعية،

ومؤسسات النقل .

¹ ناصر دادى عدون ، اقتصاد مؤسسة ،دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص65.

ج/ المؤسسات الاقتصادية بناءً على عدد عمالها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

- المؤسسات الصغيرة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أقل من 50 موظفاً.
- المؤسسات الكبيرة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 50 موظفاً.
- المؤسسات الضخمة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 500 موظف .
- المؤسسات العملاقة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 10000 موظف¹.

5) علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارات المؤسسة الاقتصادية:

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج، والتسويق والمالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، والتخصصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤداة، وبذلك فإن أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز يؤدي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتعدّر تحقيق ثمة الأهداف العامة للمؤسسة، لأنّ هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بأهداف هذه الإدارات، كما يلي:

1.5. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: لا شك أن العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، ونظام اجتماعي لا يخلو

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 66.

من الخصائص النفسية والاجتماعية، لهذا تُعدّ العملية الإنتاجية عملية معقّدة، باعتبار أنها تمزج بين العولمة المادية، والاجتماعية والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطوّرة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، وتكون هذه المساهمة عادة ممثّلة في إدارة الموارد البشرية، ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كماً ونوعاً حتى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي¹.

2.5. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع والخدمات التي تتناسب مع أذواقهم وإمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة. وفي سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها².

3.5. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطّيها، ويعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمل المؤسسة تكاليف غير مبرّرة، ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تنفق عليه

¹ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 327 .

²ص21.

مبالغاً ماليةً طائلةً الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً، ولكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، اعتبارها كأصل من أصولها.¹

¹ مؤيد موسى علي، المرعي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار المجد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص53.

خلاصة الفصل

المؤسسة الاقتصادية هي المنشأة أو المؤسسة التي تتميز بطابعها الاقتصادي، إذ تعد أهم شروطها الاندماج مع بيئات العمل الاقتصادية المجاورة لها، وذلك عن طريق عملها الاقتصادي اللازم بإدخال المدخلات، ومعالجتها ومن ثم القيام بإفراز المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، وهذه المخرجات هي الخدمات أو السلع المقدمة للمستهلك.

إن النشاط الاقتصادي قائم على اللبنة الأساسية له وهي المؤسسة الاقتصادية فهي المحرك لعجلة الاقتصاد وتطوره، وتعرف على أنها المنشأة الاقتصادية التي تضم فيها جميع الموارد البشرية أو المادية لإنتاج اقتصادي فعال.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

(1) التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

(2) منهج ونوع الدراسة

(3) مجتمع وعينة الدراسة

(4) أداة الدراسة

(5) تحليل نتائج الدراسة

(6) مناقشة نتائج الدراسة

1) التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

➤ **تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :** تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

مرحلة (1944-1947) : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيروها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON و سميت باسمه LE BON COMPANY و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

مرحلة (1947-1969) : في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونالغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

مرحلة (1969-1991) : و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة (سونالغاز) مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ

في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

مرحلة ما بعد 1991 : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ :20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية :

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

مرحلة 2004 : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

مرحلة 2005 : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي

رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان

الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

➤ تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

تعريف المديرية الجهوية بالجلفة : تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط (البلدية) لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تدرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز .

➤ أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالجلفة

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

➤ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

➤ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

➤ الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

➤ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

(2) منهج ونوع الدراسة

تنتمي دراستنا إلى الدراسات الوصفية، وهي دراسات تهدف إلى اكتشاف الوقائع، ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً، وتحديد خصائصها تحديداً كيفياً.

ويمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة.

وباعتبار بحثنا يدور حول دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، بمعنى أوضح تحديداً ما إذا كان هناك أهمية وفاعلية للموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

(3) مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث هو جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، و تشترك في صفة معينة أو أكثر و التي تتطلب جمع البيانات حولها، وتمثل مجتمع بحثنا عمال مؤسسة سونغاز بمدينة الجلفة، والذي قدر 192 عاملاً.

أما العينة فهي مجموعة جزئية يختارها الباحث العلمي من مجتمع البحث، بحيث تعبر عنه وتحمل نفس خصائصه، وتم إختيار عينة دراستنا بطريقة عشوائية طبقية، وتم توزيع أفراد عينة دراستنا حسب المتغيرات الشخصية كما هو موضح:

أولاً/ الجنس

الجدول رقم (01) : يبين تكرارات ونسب الجنس

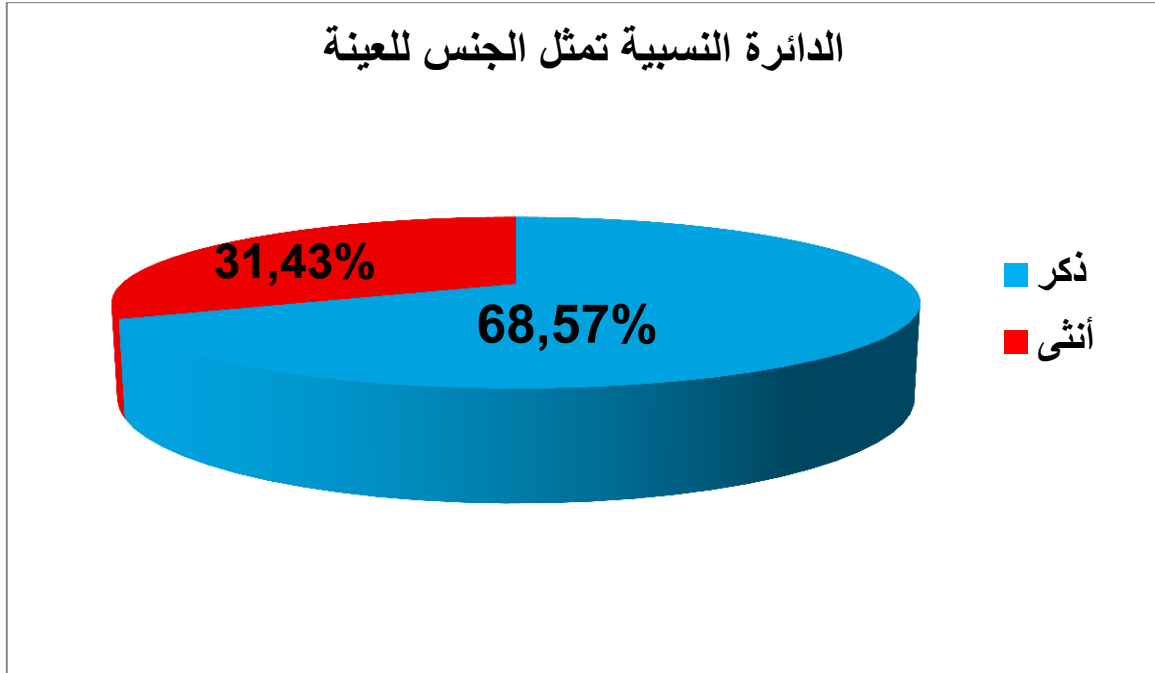
النسب المئوية	التكرارات	الجنس
68.57%	48	ذكر
31.43%	22	أنثى
100%	70	المجموع

القراءة الإحصائية : إتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بعينة الدراسة من حيث الجنس،

حيث أن أعلى نسبة قدرت بـ 68,57% وكانت لصالح الذكور وتليها نسبة 31,43%

لصالح الإناث.

الشكل رقم (01) : يمثل فارق الجنس للعينة



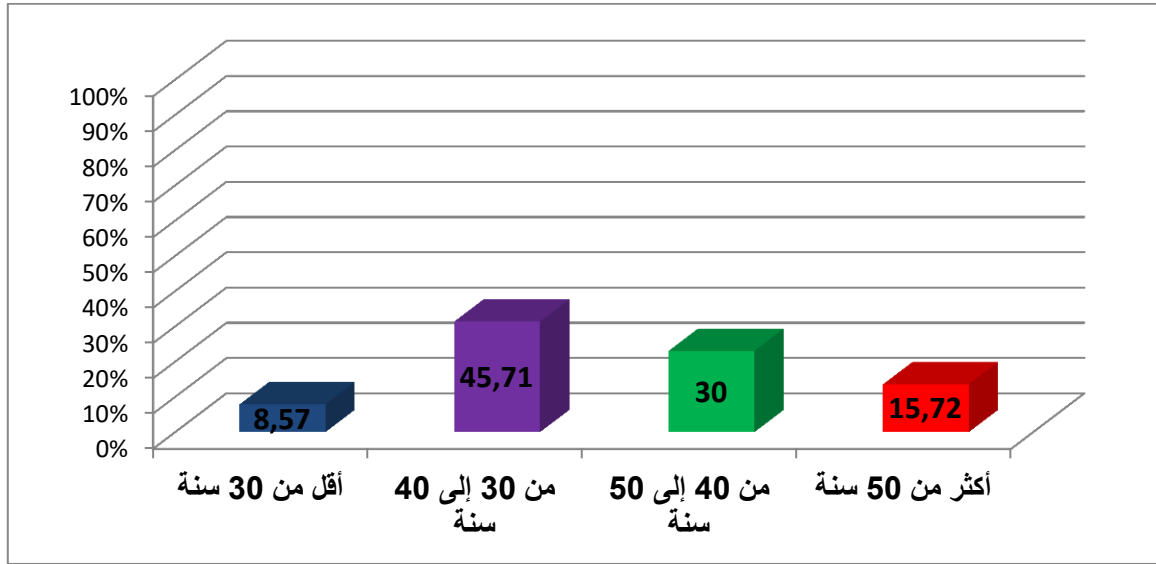
ثانيا/ السن

الجدول رقم (02) : يبين الفئة العمرية للعينة

النسب المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
8.57%	06	أقل من 30 سنة
45.71%	32	من 30 إلى 40 سنة
30%	21	من 40 إلى 50 سنة
15.72%	11	أكثر من 50 سنة
100%	70	المجموع

القراءة الإحصائية : إتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بعينة الدراسة من حيث فارق السن ، حيث أن أعلى نسبة قدرت بـ 45,71% وكانت لصالح فئة من 30 إلى 40 سنة وتليها نسبة 30% وكانت لصالح فئة من 40 إلى 50 سنة ثم تليها نسبة 15,72 وهي لصالح فئة أكثر من 50 سنة وفي الأخير تأتي نسبة 8,75% وهي لفئة أقل من 30 سنة.

الشكل رقم (02) : يمثل الفئة العمرية للعينة



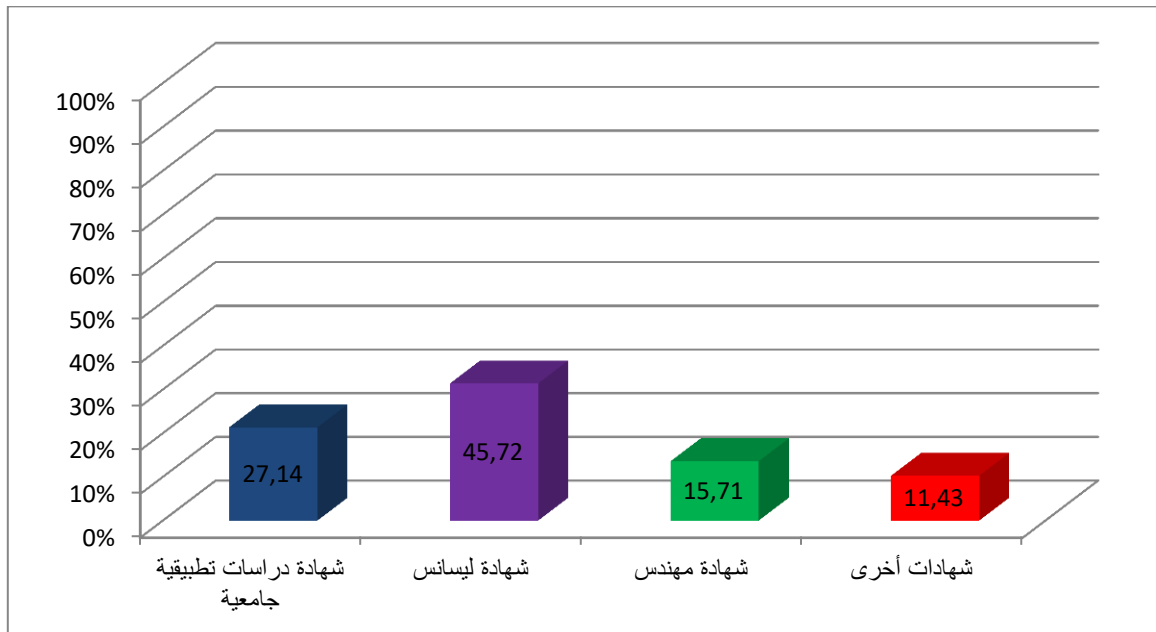
ثالثاً/ المؤهل العلمي

الجدول رقم (03) : يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
27.14%	19	شهادة دراسات تطبيقية جامعية
45.72%	32	شهادة ليسانس
15.71%	11	شهادة مهندس
11.43%	11	شهادات أخرى
100%	70	المجموع

القراءة الإحصائية : إتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بعينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي ، حيث أن أعلى نسبة قدرت بـ 45,72% لديهم شهادة ليسانس وتليها نسبة 27,14% لديهم دراسات تطبيقية جامعية DEUA ثم تليها نسبة 15,71% لديهم شهادة مهندس وفي الأخير تأتي نسبة 11,43% لديهم شهادات أخرى.

الشكل رقم (03) : التمثيل البياني للمؤهل العلمي للعينة



رابعاً/ خبرة المهنية

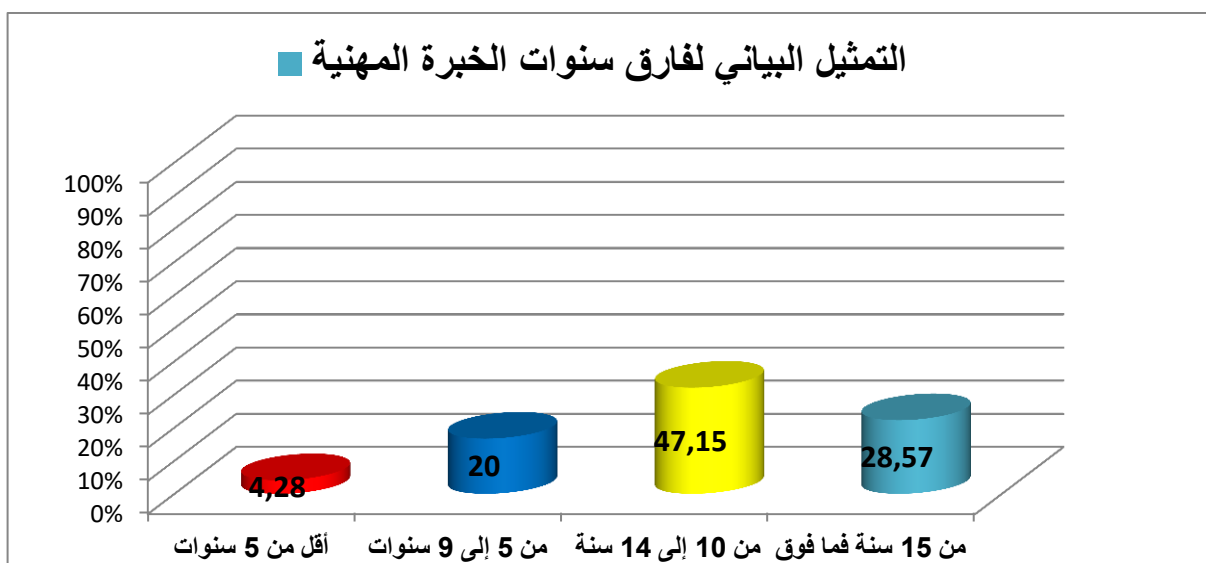
الجدول رقم (04) : يبين فارق سنوات الخبرة المهنية للعينة

النسب المئوية	التكرارات	سنوات العمل
4.28%	03	أقل من 5 سنوات
20%	14	من 5 إلى 9 سنوات
47.15%	33	من 10 إلى 14 سنة
28.57%	20	من 15 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

القراءة الإحصائية : إتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بعينة الدراسة من حيث الخبرة

المهنية ، حيث أن أعلى نسبة قدرت بـ 47,15% لديهم خبرة مهنية من 10 إلى 14 سنة وتليها نسبة 28,57% لديهم لديهم خبرة من 15 سنة فما فوق ، ثم تليها نسبة 20% لديهم خبرة من 5 إلى 9 سنوات وفي الأخير تأتي نسبة 4,28% لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات.

الشكل رقم (04) : التمثيل البياني لفارق سنوات الخبرة المهنية للعينة



خامسا/ منصب العمل

الجدول رقم (05) : يبين توزيع العينة حسب طبيعة العمل

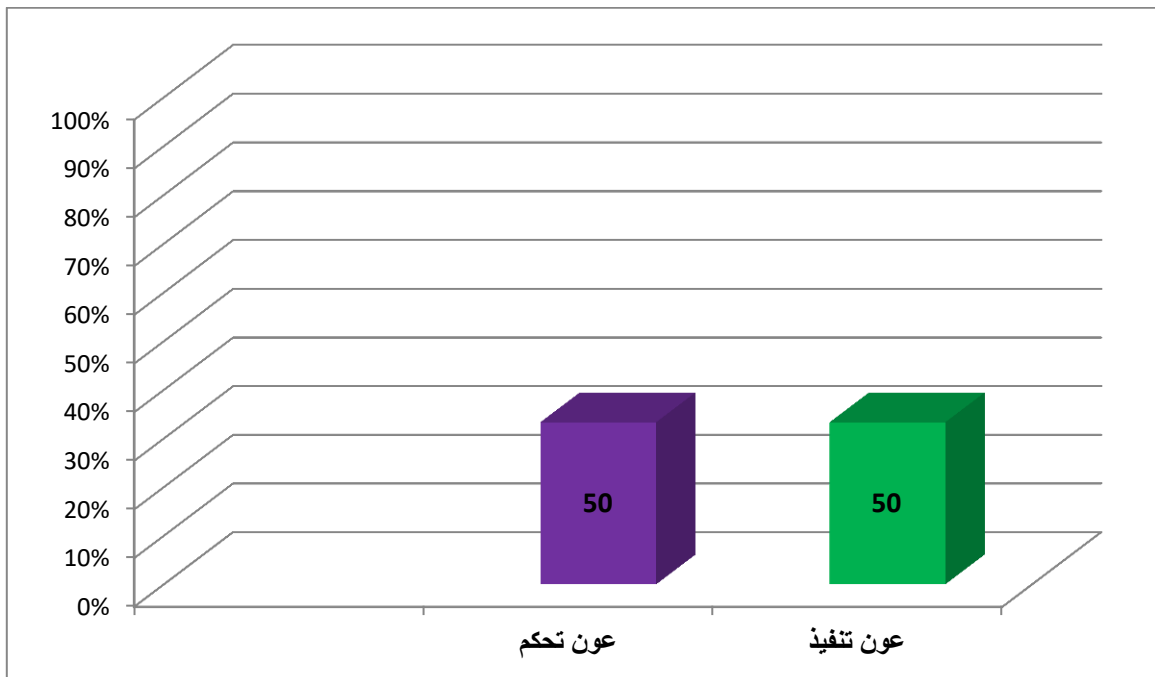
النسب المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
50%	35	عون تحكم
50%	35	عون تنفيذ
100%	70	المجموع

القراءة الإحصائية : إتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بعينة الدراسة من حيث طبيعة

العمل ، حيث أن أعلى نسبة قدرت بـ50% لديهم منصب عون تحكم وتساويها نفس النسبة

50% لديهم عون تنفيذ.

الشكل رقم (05) : التمثيل البياني للمنصب العمل للعينة



4) أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يتم تسليطها لجمع المعلومات من أفراد العينة أو لدراسة ظاهرة معينة أو عدة ظواهر، وفي دراستنا تم إستعمال الإستبيان كأداة أساسية لدراستنا، وتم توزيع الإستبيان يدويا على 70 عاملا بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

حيث بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي تم ذكرها في الفصل الأول، تم صياغة

إستبيان دراستنا الذي تكون من:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

➤ صدق وثبات الأداة

الجدول رقم (06) : يبين قياس معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

➤ قياس معامل الثبات والصدق		
عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
س1	0.938	0.968
س2	0.937	0.967
س3	0.936	0.967
س4	0.935	0.966
س5	0.934	0.966

0.967	0.936	س6
0.966	0.935	س7
0.968	0.938	س8
0.966	0.935	س9
0.967	0.936	س10
0.966	0.935	س11
0.966	0.935	س12
0.966	0.935	س13
0.968	0.938	س14
0.968	0.938	س15
0.967	0.937	س16
0.966	0.935	س17
0.966	0.935	س18
0.965	0.932	س19
0.966	0.934	س20
0.968	0.938	س21
0.968	0.938	س22

إجمالي الثبات	إجمالي الصدق
0.929	0.963

توضح الجداول أن معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليه والذي يتراوح ما بين (0,903-0,938) وهو مرتفع جدا وموجب الإشارة ، كما تشير النتائج المبينة في الجدول أن قيمة معامل ألفا لإستبيان المستخدم في الدراسة ، كلها أكبر من (0.60) وهو الحد الأدنى المطلوب وفقا لـ (CHURCHILL G.A) فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة ، إذا

كانت أكبر من (0.60) وكانت القيمة الإجمالية لمعامل ألفا (0,929) وعلى ذلك يسعنا القول بأن الإستبيان الوارد في الجدول السابق يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته .

5) تحليل نتائج الدراسة

سنعرض و نحلل في هذا الإطار مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (07): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

مستوى الأهمية	الاتجاه العام	المتوسط المرجح
منخفض جدا	غير موافق بشدة	1,79 – 01
منخفض	غير موافق	2,59 – 1,80
متوسط	محايد	3,39 – 2,60
مرتفع	موافق	4,19 – 3,40
مرتفع جدا	موفق بشدة	5,00 – 4,20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

الجدول رقم (08): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول

محور الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

رقم	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الرأي	مستوى الأهمية
01	تمنح إدارة المؤسسة المرونة للتصرف بحرية وإستقلالية لأفرادها	3,43	0.786	موافق	مرتفع
02	أرى أن تفويض السلطة هو تشجيع لتحمل المزيد من المسؤولية والمسائلة عنها	3,12	0.788	محايد	متوسط
03	يولى المديرون أهمية بالغة لتفويض السلطة بإعتبارها فرئة لإبراز قدرات الأفراد ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة	3,49	0.973	موافق	مرتفع
04	المشاركة الفاعلة للأفراد في إتخاذ القرارات تزيد من تحقيق أهداف المؤسسة	4,27	0.876	موافق بشدة	مرتفع جدا
05	إشراك الأفراد في إتخاذ القرار يجعلهم يبذلون المزيد من المجهودات ويحفزهم أكثر ويزيد من معنوياتهم داخل المؤسسة	3,57	0.656	موافق	مرتفع
06	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجعهم أكثر على الإنتاج	3,12	0.921	محايد	متوسط
07	يشجع الإعتراف بالعمل الفردي أو الجماعي على بذل مجهودات أكثر ويزيد من معنويات الأفراد داخل المؤسسة	3,78	0.934	موافق	مرتفع
08	تساعد الحوافز الجماعية في تنسيق جهود الأفراد ودفعمهم لتحسين أدائهم أكثر داخل المؤسسة	3,65	0.833	موافق	مرتفع
09	يشعر الأفراد بالرضا كلما زادت المحفزات المادية عند بلوغ مستويات الأداء المخطط لها	3,44	0.926	موافق	مرتفع
10	تعد كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية داخل المؤسسة	3,56	0.913	موافق	مرتفع
11	تتيح عدالة السياسات الوظيفية المتعلقة بالمكافآت شعور الأفراد بالرضا ، وبالتالي تزيد إنتاجهم داخل المؤسسة	4,01	0.942	موافق	مرتفع
12	تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت إستجابة للتحويلات الإقتصادية	3,11	0.912	محايد	متوسط
13	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد	3,23	0.899	محايد	متوسط
14	تستمتع الإدارة لإنشغالات أفرادها وتعمل على تقديم حلول للمشاكل التي يواجهونها	3,39	0.854	محايد	متوسط

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مرتفع	موافق	0.868	3,43	15 يأخذ المسيرون إقتراحات العاملين بعين الإعتبار بغرض توجيهها مع أهداف المؤسسة
مرتفع	موافق	0.972	3,61	16 تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر
مرتفع	موافق	1.063	3,60	17 ثقة الإدارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم وتحمل مسؤوليات أكثر
مرتفع	موافق	1.045	4,11	18 تزداد ثقة الأفراد بالإدارة من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية
متوسط	محايد	0.789	3,38	19 تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والتفاعل معهم
مرتفع	موافق	0.823	3,51	20 تنظم المؤسسة لقاءات دورية للوصول إلى حلول للمشاكل التي يصادفها الأفراد داخل المؤسسة
متوسط	محايد	0.940	2,89	21 تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم
مرتفع	موافق	1.164	3,44	22 تحديد أوجه القوة والقصور في الأداء يزيد من وعي الأفراد بمعارفهم
متوسط	محايد	0.931	3,35	23 تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي
مرتفع	موافق	0.985	3,62	24 تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الأفراد أكثر لزيادة أداءهم
متوسط	محايد	0.865	3,29	25 توفر المؤسسة المناخ التنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم
متوسط	محايد	0.920	3,36	26 تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم
مرتفع	موافق	0.813	3,81	27 سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة
مرتفع	موافق	1.065	3,70	28 الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل ويرجع لنوعية مواردها البشرية و وسائل الإنتاج
مرتفع	موافق	0.863	3,66	29 تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية
مرتفع	موافق	1.049	3,51	30 يتبنى أفراد المؤسسة فلسفة التحسين المستمر ويتم مراعاة الجودة الشاملة في جميع العمليات
مرتفع	موافق	0.328	3,51	الإجمالي

القراءة الإحصائية: يتكون من 30 عبارة ، حيث يوضح الجدول رقم (08) المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي

وتقرر أن يكون المتوسط الحسابي كما تم تطرق له سالفًا

يوضح الجدول أن إجابات أفراد العينة لعبارات الفرضية الأولى للموارد البشرية دور في

تحقيق الأهداف الإقتصادية لمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة ، فقد كانت إجابات العينة

محصورة بين 2,89 و 4,27 أي بين محايد وموافق بشدة وذلك بمتوسط كلي قدره

3,51 وإنحراف معياري 0,32 باتجاه آراء موافق ومستوى أهمية مرتفع والذي يفسر

على أن للموارد البشرية دور في تحقيق الأهداف الإقتصادية لمؤسسة سونلغاز بولاية

الجلفة.

تحليل الفرضية باستخدام إختبار التباين الأحادي ANOVA

نص الفرضية : " توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل

الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل،

السن).

جدول (09) اختبار التباين الأحادي ANOVA لتوضيح الفروق احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الأقدمية في العمل ، المنصب)

المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
0.814 غير دال	0.622	0.111	15	1.667	بين المجموعات	الجنس الموارد البشرية
		0.179	14	2.500	داخل المجموعات	
			29	4.167	الإجمالي	
0.545 غير دال	0.945	0.358	15	5.367	بين المجموعات	المؤهل العلمي الموارد البشرية
		0.379	14	5.300	داخل المجموعات	
			29	10.667	الإجمالي	
0.046 دال إحصائيا	2.196	1.098	15	16.467	بين المجموعات	الأقدمية في العمل الموارد البشرية
		0.500	14	7.000	داخل المجموعات	
			29	23.467	الإجمالي	
0.814 غير دال	0.771	0.358	15	5.367	بين المجموعات	السن الموارد البشرية
		0.464	14	6500	داخل المجموعات	
			29	11.867	الإجمالي	
0.511 غير دال	0.721	0.129	15	2.367	بين المجموعات	منصب العمل الموارد البشرية
		0.254	14	5005	داخل المجموعات	
			29	7.372	الإجمالي	

التعليق على النتائج : يتضح من الجدول السابق لنتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لتوضيح الفروق الإحصائية بفي إجابات أفراد المؤسسة تبعاً لمتغ محل الدراسة تبعاً للمتغيرات الوظيفية (الجنس ، المؤهل العملي ، الأقدمية في العمل ، السن).

ومنه فقد بلغت قيمة ف لمتغير الجنس 0,945 ومستوى معنوية 0,545 ، أكبر من مستوى دلالة 0,05 وهو غير دال ، ثم يليه متغير المؤهل العلمي بقيمة ف قدرت بـ 0,945 عند مستوى معنوية 0,554 وهي أكبر من مستوى دلالة 0,05 وهذا ما يثبت عدم دلالاته إحصائياً ، ثم يليه متغير الأقدمية في العمل بقيمة ف قدرت بـ 2,196 عند مستوى معنوية 0,046 وتعد أصغر من مستوى دلالة 0,05 وهذا ما يثبت دلالاته إحصائياً، ثم يليه متغير السن بقيمة ف قدرت بـ 0,771 عند مستوى معنوية 0,814 وهي أكبر من مستوى دلالة 0,05 وهذا ما يثبت عدم دلالاته ، ثم يليه متغير منصب العمل بقيمة ف قدرت بـ 0,721 عند مستوى معنوية 0,511 وتعد أصغر من مستوى دلالة 0,05 وهذا ما يثبت دلالاته إحصائياً إحصائياً وفي الأخير توصلنا إلى نتائج الفرضية :

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى

لمتغير منصب العمل.

6) مناقشة نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها، توصلنا إلى أن:

1) تحقق الفرضية التي تنص على أن للموارد البشرية دور في تحقيق الأهداف الإقتصادية

لمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، وقد إتفقت نتائج دراستنا مع دراسة دراسة سي أحمد

نذير، " دور تسيير وتخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية

(دراسة حالة بمؤسسة سيفيتال)"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، بجامعة سعد

دحلب بالبليدة، 2005، حيث أكدت على مدى إهتمام المؤسسات الإقتصادية بقضية

الموارد البشرية، ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة

تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد أدركت الشركات

والمؤسسات أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التمييز خصوصا

في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة.

إذا فالمورد البشري له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية، حيث أنه

وحسب رأينا الموارد البشرية تشكل مكون أساسي وفعال وإستراتيجي داخل المؤسسة، كما

يمكن للمورد البشري القيام بدور قيادي في تسيير العمليات داخل المؤسسة الإقتصادية.

ومن خلال هذا الأخير يصبح المورد البشري عاملا محركا وفاعلا إستراتيجيا في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية، ولكن لكي يتم تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية يجب على أن تتوفر لدى الموارد البشرية (المورد البشري) :

➤ إمتلاك معارف جديدة.

➤ إمتلاك الخبرة الكافية.

➤ القدرة على التأقلم مع التغيرات الجديدة داخل المؤسسة.

➤ إمتلاك روح العمل الجماعي والقدرة على المفاوضة.

(2) ومن خلال هذا الأخير، مكن أن نقول أنه تم تحقق الفرضية التي تنص على أن الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة (محل الدراسة)، أي بعبارة أصح تساهم الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

(3) أما بالنسبة للفرضية الأخيرة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية، فلم تتحقق سوى الفرضية التي إختصت بمتغير الأقدمية في العمل.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير منصب العمل.

خاتمة

العنصر البشري هو أهم مورد لأي مؤسسة اقتصادية، حيث يلعب دوراً حاسماً في زيادة الإنتاجية.

تُعتبر الموارد البشرية أساسية في معظم المؤسسات الاقتصادية، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المؤسسات من جذب وتأهيل الكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

بالتالي، يمكن للموارد البشرية أن تساهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وتحقيق الأرباح.

إن إكتساب الموارد البشرية داخل أي مؤسسة إقتصادية لا يعني أنها تقوم بالعملية الإنتاجية على أحسن وجه، لكن يجب أن تكون مؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد والتعليم اللذان يساهمان في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للعامل.

ومن خلال هذا الأخير يمكن أن يساهم المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال ما تم طرحه نستنتج أن الموارد البشرية أصبحت أحد أهم العوامل التنافسية ونجاعة في المؤسسة الاقتصادية، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، لأن الدور

التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق المؤسسة التميز التنافسي، وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور إستراتيجي، ما يدفع إلى حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة و يفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

قائمة المراجع

أ. الكتب

- 1) إكرام عبد الرحيم، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي-مكتبة مدبولي -، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
- 2) بكر عبد الله ابراهيم الشديفات، اثر الادارة الاستراتيجية على تطور ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة.
- 3) حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، لبنان، طبعة اولى، 2002 .
- 4) حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الفكر الغريبيدون ،بدون سنة.
- 5) حمزة الجبالي، تنمية و ادارة الموارد البشرية، دار الأسرة للنشر والتوزيع، بدون سنة.
- 6) الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية :إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000.
- 7) الدكتور بكر ابراهيم عبد الله الشديفات ، اثر الادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية ،2006.
- 8) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 9) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
- 10) سنان المسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،2008.
- 11) الشعبان محمد جاسم والأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة :الجودة الشاملة -الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان،2014 .

- (12) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- (13) الطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- (14) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000.
- (15) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
- (16) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993.
- (17) عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الجامعة الأردنية، 1994،
- (18) فارس السيد عبد السالم، استراتيجية التوظيف، دار نشر يسطرون، بدون سنة.
- (19) القحطاني حمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان الرياض للنشر ، 2008.
- (20) كمال بربز، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- (21) محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان، الاردن، 1999.
- (22) محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014،
- (23) مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- (24) المعايطه روال تاييف والحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية : دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- (25) مؤيد موسى علي، المرعي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ، دار المجد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2019.

- (26) نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،2013.
- (27) ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ،دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998.
- (28) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة.
- (29) نظمي شحادة محمد و محمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2000 .
- (30) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004.
- ب. المذكرات و الدراسات:
- (31) رحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر،2005 .
- (32) سلوى حميمود، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص 'إدارة أعمال' ،المركز الجامعي ميله،2021 .

المسألة رقم

الملحق رقم 01 الإستبيان في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة.



كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم إجماع والديموقراطية

تخصص علم إجماع تنظيم وعمل

إستبانة بحث

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالجلفة - .

نرجو من سيادتكم إفادتنا حول الموضوع من خلال تفضلكم على الإجابة على هذه الأسئلة المقترحة للحصول على نتائج واقعية أمام الإجابة التي تختارونها، وإجاباتكم تكون السرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ:

البروفيسور بوكربوط عز الدين

من اعداد الطالبات:

حوة دلال

حصابة جهيدة

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لإطارات ومسيري المؤسسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

(1) الجنس : ذكر أنثى

(2) السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة من 50 فما أكثر

(3) المؤهل العلمي : شهادة دراسات تطبيقية جامعية شهادة ليسانس
 شهادة مهندس شهادات أخرى.....

(4) سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات
 من 10 إلى 14 سنة 15 سنة فما أكثر

المحور الثاني: الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

نرجو منكم وضع العلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة التي تقيس درجة موافقتكم .

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
01	تمنح إدارة المؤسسة المرونة للتصرف بحرية و واستقلالية لأفرادها.					
02	أرى أن تفويض السلطة هو تشجيع لتحمل المزيد من المسؤولية و المساءلة عنها .					
03	يولي المديرون أهمية بالغة لتفويض السلطة باعتبارها فرصة لإبراز قدرات الأفراد، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.					
04	المشاركة الفاعلة للأفراد في إتخاذ القرارات تزيد من تحقيق أهداف المؤسسة.					
05	إشراك الأفراد في إتخاذ القرار يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود و					

					يحفزهم أكثر، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة	
					تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر على الإنتاج.	06
					يشجع الإعراف بالعمل الفردي أو الجماعي على بذل مجهودات أكثر و يزيد من معنويات الأفراد داخل المؤسسة.	07
					تساعد الحوافز الجماعية في تنسيق جهود الأفراد و دفعهم لتحسين أدائهم أكثر داخل المؤسسة.	08
					يشعر الأفراد بالرضا كلما زادت المحفزات المادية عند بلوغ مستويات الأداء المخطط لها.	09
					تعد كفاءة الأفراد و مستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية داخل المؤسسة.	10
					تتيح عدالة السياسات الوظيفية المتعلقة بالمكافآت شعور الأفراد بالرضا، وبالتالي تزيد إنتاجيتهم داخل المؤسسة.	11

					12 تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت إستجابة للتحويلات الإقتصادية .
					13 تهتم المؤسسة بتحسين و توفير ظروف مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد.
					14 تستمع الإدارة لإنشغالات أفرادها و تعمل على تقديم حلول للمشاكل التي يواجهونها .
					15 يأخذ المسيرون اقتراحات العاملين بعين الإعتبار بغرض توجيهها مع أهداف المؤسسة .
					16 تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر .
					17 ثقة الإدارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم و تحمل مسؤوليات أكثر.
					18 تزداد ثقة الأفراد بالإدارة من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية .
					19 تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد و التفاعل معهم .
					20 تنظم المؤسسة لقاءات دورية للوصول إلى حلول للمشاكل التي يصادفها

					الأفراد داخل المؤسسة.
					21 تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم و مقترحاتهم .
					22 تحديد أوجه القوة و القصور في الأداء يزيد من وعي الأفراد بمعارفهم .
					23 تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي .
					24 تساهم الأساليب الإشرافية في دفع الأفراد أكثر لزيادة أدائهم .
					25 توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد و وولائهم .
					26 تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم.
					27 سياسة التدريب و التكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد و تحسن من خبراتهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
					28 الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل ويرجع لنوعية مواردها البشرية ووسائل الإنتاج

					29	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية .
					30	يتبنى أفراد المؤسسة فلسفة التحسين المستمر و يتم مراعاة الجودة الشاملة في جميع العمليات.