وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علوم اجتماعية

رقم التسجيل:..... .....

رقم التسلسل:.....

التكوين ودوره في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في شركة مناجم الفوسفاط –تبسة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.دفي علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

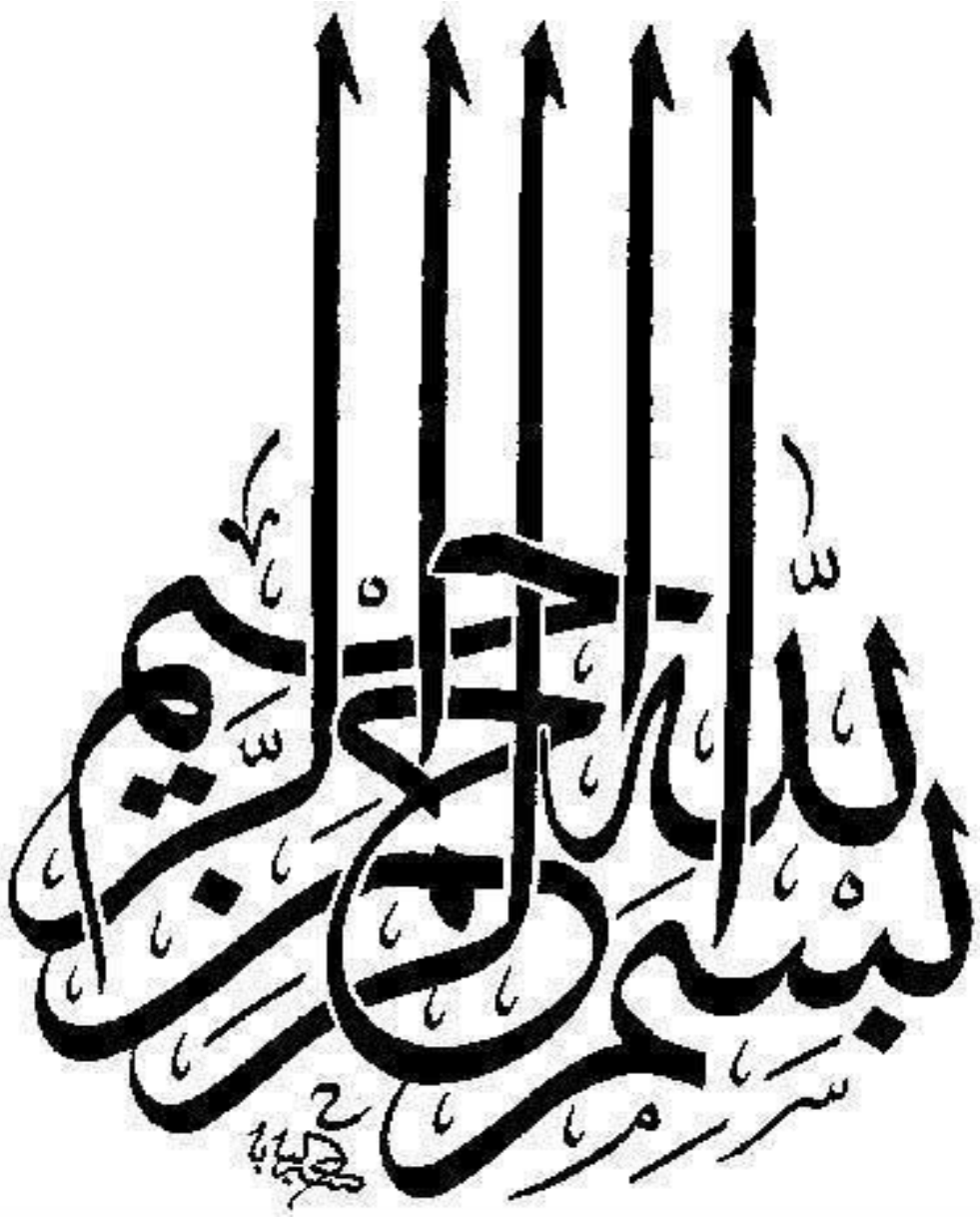
إعداد الطالب: العلمي قواسمية

إشراف الدكتور يوسف بالنور

لجنة المناقشة

اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
الأزهر ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر	رئيسا
يوسف بالنور	محاضر أ	جامعة الشهيد حمة لخضر	مشرفا ومقررا
سالم يعقوب	محاضر أ	جامعة الشهيد حمة لخضر	مناقشا
شوقي مرابط	محاضر أ	جامعة الشهيد حمة لخضر	مناقشا
بلقاسم مزيوة	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة	مناقشا
لخضر بن ساهل	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 01	مناقشا

السنةالجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى.

أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفي الدكتور " **بالنور يوسف**" على تفضله بالإشراف عليفي هذا العمل،وعلى كل التوجهياتوالنصائح المقدمة لي، حيث كان بمثابة الصديق والأب طول فترة الإشراف، وأدعوالله تعالى ان يجعلها في ميزان حسناته ان شاء الله.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى كل من: الدكتور "سالم يعقوب"، البروفيسور "مزيوة بلقاسم"، والذين كانوا بمثابة أخوة وأصدقاء، حيث أنهم رافقوني منذ اليوم الأول من نجاحي في مسابقة الدكتوراه إلى يومنا هذا، حيث لم يبخلوا يوما بالدعم والنصح، وأدعوالله تعالى ان يجعلها في ميزان حسناتهم ان شاء الله.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه ومقامه، على تفضلهم بمناقشة أطروحتي العلمية المتواضعة.

كما اتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من ساعدني في انجاز أطروحتيسواء من قريب اومن بعيد.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	**I**
فهرس الجداول	**VI**
فهرس الاشكال	**X**
مقدمة	**أ-ب**
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد	**03**
أولا-الإشكالية	**04**
ثانيا- فرضيات الدراسة	**08**
ثالثا- نموذج الدراسة	**09**
رابعا-أسباب اختيار الموضوع	**09**
خامسا- أهمية الدراسة	**10**
سادسا- أهداف الدراسة	**11**
سابعا- مفاهيم الدراسة	**11**
ثامنا-الدراسات السابقة	**22**
خلاصة الفصل	**42**
الفصل الثاني: التكوين: دراسة سوسيوتنظيمية	
تمهيد	**45**

أولا–القانون الجزائري يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية	**46**
ثانيا– أهمية التكوين	**47**
ثالثا– أهداف التكوين	**48**
رابعا– خصائص التكوين	**49**
خامسا– مبادئ التكوين	**51**
سادسا– نظريات التكوين	**52**
سابعا– انواع التكوين	**54**
ثامنا– مراحل عملية التكوين	**57**
تاسعا– معوقات عملية التكوين	**64**
خلاصة الفصل	**65**
الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية: دراسة سوسيوتنظيمية	
تمهيد	**69**
أولا– التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	**70**
ثانيا– أهمية إدارة الموارد البشرية	**77**
ثالثا– أهداف إدارة الموارد البشرية	**78**
رابعا– وظائف إدارة الموارد البشرية	**81**
خامسا– التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية	**84**
سادسا– تقييم أداء الموارد البشرية	**88**
سابعا–النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية	**96**

I- النظريات الكلاسيكية	**96**
II- النظريات الحديثة	**111**
خلاصة الفصل	**131**
الفصلالرابع: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية	
تمهيد	**134**
أولا:أهداف المؤسسة	**135**
ثانيا: أنواع المؤسسة	**135**
ثالثا: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية	**137**
I- مرحلة التسيير الذاتي	**137**
II- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة	**139**
III- مرحلة إعادة الهيكلة	**141**
IV- مرحلة إستقلالية المؤسسات	**144**
V - مرحلة خوصصة المؤسسات	**146**
خلاصة الفصل	**148**
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	**151**
أولا: مجالات الدراسة	**152**
I - المجال المكاني	**152**
II - المجال الزماني	**165**

III – المجال البشري	**166**
ثانيا: منهج الدراسة	**166**
ثالثا:أدوات جمع البيانات	**167**
رابعا– برامج المعالجة الاحصائية	**170**
خامسا: طبيعة العينة وكيفية إختيارها	**170**
سادسا– خصائص العينة	**171**
خلاصة الفصل	**181**
الفصل السادس: عرض وتحليل بينات الدراسة الميدانية وإستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	**184**
أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	**185**
I – عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى	**185**
II – عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية	**205**
III – عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة	**226**
ثانيا: إستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	**241**
I –إستخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الأولى	**241**
II – إستخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	**244**
III – إستخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	**246**
ثالثا: النتائج العامة	**249**
رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	**250**

خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم	**252**
توصيات واقتراحات	**254**
خاتمة	**255**
قائمة المراجع	**258**
الملاحق	
قائمة المحكمين	**270**
إستمارة التحكيم	**271**
إستمارة الإستبيان	**275**
نتائج SPSS	**280**
ملخص الدراسة	**293**

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أوجه الاختلاف ين المنظمات الامريكية والمنظمات اليابانية في عدد من الخصائص	125
02	يوضح توزيع مجتمع الدراسة	166
03	يوضح كيفية تحديد حجم مفردات عينة الدراسة	170
04	يوضح عدد مفردات عينة الدراسة في كل فرع من فروع شركة مناجم الفوسفاط سوميفوس – تبسة–	171
05	يوضحتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	171
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	173
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	174
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	176
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	177
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	179
11	يوضح مستوى رضا الموارد البشرية عن عملهم	185
12	يوضح دور الخبرة المهنية في تحقيق رضا الموارد البشرية عن عملهم	187
13	يوضح قيام الإدارة بتقييم أداء الموارد البشرية، وتوقيته	189
14	يوضح طريقة تقييم الإدارة لأداء الموارد البشرية	190
15	يوضح إعلام الإدارة الموارد البشرية بنتيجة تقييم أدائهم، والطريقة المتبعة في	192

	ذلك	
16	يوضح محاولة إدارة الشركة تحسين أداء الموارد البشرية، والطريقة المتبعة في ذلك	**194**
17	يوضح خضوع الموارد البشرية لعملية التكوين، ومدتها	**196**
18	يوضح نوع التكوين الذي خضعت له الموارد البشرية في الشركة	**197**
19	يوضح مكان إجراء عملية التكوين	**199**
20	يوضح إعلام إدارة الشركة الموارد البشرية مسبقا عن الوظائف التي سيخضع أصحابها الى عملية التكوين	**200**
21	يوضح البرنامج الزمني لعملية التكوين	**202**
22	يوضح الأساليب المعتمدة في عملية التكوين	**203**
23	يوضح إعلام الموارد البشرية في الشركة بمواضيع برنامج التكوين	**205**
24	يوضح درجة تناسب محتوى برامج التكوين مع ما تطمح إليه في تحسين العمل	**206**
25	يوضح درجة تناسب محتوى برامج التكوين لمستواك التعليمي	**208**
26	يوضح تأثير المستوى التعليمي في مدى تحقيق التناسب بين محتوى البرامج التكوينية والمستوى التعليمي للموارد البشرية	**210**
27	يوضح الاعتماد على مكونين في تأطير الموارد البشرية أثناء عملية التكوين	**212**
28	يوضح مراعاة برنامج التكوين للفروق الفردية بين الموارد البشرية	**214**
29	يوضح عقد الإدارة والمكون لاجتماعات بهدف الإستماع الى انشغالاتهم واقتراحاتهم حول عملية التكوين	**215**

30	يوضح مدى أخذ مقترحات الموارد البشرية بعين الإعتبار	217
31	يوضح هدف محتوى برنامج التكوين الخاص بالموارد البشرية	218
32	يوضح تعرض الموارد البشرية لحوادث عمل أثناء عملهم	220
33	يوضح دور الخبرة المهنية في التقليل من التعرض لحوادث العمل	221
34	يوضح مساهمة عملية التكوين في التخفيض من حوادث العمل	223
35	يوضح مساعدة عملية التكوين في زيادة الثقة بالنفس	224
36	يوضح تقييم الموارد البشرية لعملهم قبل استفادتهم من عملية التكوين	226
37	يوضح تقييم الموارد البشرية لعملهم بعد استفادتهم من عملية التكوين	228
38	يوضح توفر جميع ظروف ومستلزمات عملية التكوين	229
39	يوضح تقييم أساليب التكوين المتبعة في عملية التكوين	231
40	يوضح إجراء اختبارات للمتكونين في منتصف العملية التكوينية	232
41	يوضح تقييم الموارد البشرية لعملية تكوينهم	234
42	يوضح تطبيق المتكون ما تم تلقينه له في عملية التكوين أثناء عمله	236
43	يوضح مساهمة عملية التكوين في زيادة مهارات وأداء الموارد البشرية	237
44	يوضح الرغبة في الإستفادة من عمليات تكوينية أخرى مستقبلا	238

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة	09
02	يوضح انواع المؤسسة	137
03	يوضح الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفاط سوميفوس –تبسة–	157
04	يوضحتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	172
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	174
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	175
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	177
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	178
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	180
10	يوضح مستوى رضا الموارد البشرية عن عملهم	186
11	يوضح دور الخبرة المهنية في تحقيق رضا الموارد البشرية عن عملهم	188
12	يوضح قيام الإدارة بتقييم أداء الموارد البشرية، وتوقيته	190
13	يوضح الطريقة المتبعة من قبل الادارة في تقييمها لأداء مواردها البشرية	191
14	يوضح إعلام الإدارة الموارد البشرية بنتيجة تقييم أدائهم، والطريقة المتبعة في ذلك	193
15	يوضح محاولة إدارة الشركة تحسين أداء الموارد البشرية، والطريقة المتبعة في ذلك	195

16	يوضح خضوع الموارد البشرية لعملية التكوين، ومدتها	197
17	يوضح نوع التكوين الذي خضعت له الموارد البشرية في الشركة	198
18	يوضح مكان إجراء عملية التكوين	200
19	يوضح إعلام إدارة الشركة الموارد البشرية مسبقا عن الوظائف التي سيخضع أصحابها الى عملية التكوين	201
20	يوضح البرنامج الزمني لعملية التكوين	203
21	يوضح الأساليب المعتمدة في عملية التكوين	204
22	يوضح إعلام الموارد البشرية في الشركة بمواضيع برنامج التكوين	206
23	يوضح درجة تناسب محتوى برامج التكوين مع ما تطمح إليه في تحسين العمل	208
24	يوضح درجة تناسب محتوى برامج التكوين لمستواك التعليمي	209
25	يوضح تأثير المستوى التعليمي في مدى تحقيق التناسب بين محتوى البرامج التكوينية والمستوى التعليمي للموارد البشرية	212
26	يوضح الاعتماد على مكونين في تأطير الموارد البشرية أثناء عملية التكوين	213
27	يوضح مراعاة برنامج التكوين للفروق الفردية بين الموارد البشرية	215
28	يوضح مدى عقد الإدارة والمكون لاجتماعات معكم بهدف الإستماع الى انشغالاتكم واقتراحاتكم حول عملية التكوين	216
29	يوضح مدى أخذ المقترحات بعين الإعتبار	218
30	يوضح هدف محتوى برنامج التكوين الخاص بالموارد البشرية	219

31	يوضح تعرض الموارد البشرية لحوادث عمل أثناء عملهم	221
32	يوضح دور الخبرة المهنية في التقليل من التعرض لحوادث العمل	223
33	يوضح مساهمة عملية التكوين في التخفيض من حوادث العمل	224
34	يوضح مساعدة عملية التكوين في زيادة الثقة بالنفس	225
35	يوضح تقييم الموارد البشرية لعملهم قبل استفادتهم من عملية التكوين	227
36	يوضح تقييم الموارد البشرية لعملهم بعد استفادتهم من عملية التكوين	229
37	يوضح توفر جميع ظروف ومستلزمات عملية التكوين	230
38	يوضح تقييم أساليب التكوين المتبعة في عملية التكوين	232
39	يوضح إجراء اختبارات للمتكونين في منتصف العملية التكوينية	233
40	يوضح تقييم الموارد البشرية لعملية تكوينهم	235
41	يوضح تطبيق المتكون ما تم تلقينه له في عملية التكوين أثناء عمله	237
42	يوضح مساهمة عملية التكوين في زيادة مهارات وأداء الموارد البشرية	238
43	يوضح الرغبة في الإستفادة من عمليات تكوينية أخرى مستقبلا	239

مقدمة

مقدمة

تسعى مختلف المؤسسات اليوم الى تحقيق جملة الاهداف التي تأسست من اجلها، وهي تعتمد في ذلك على مجموعة من الموارد منها الموارد المالية، المادية، البشرية، وحتى في ظل التطورات التكنولوجية التي نشهدها اليوم ودخول مستوى التقانة الفائقة الدقة وما يتعلق بأتمتة الأنشطة الإنتاجية عبر إستخدام الروبوتات(Robot)، إلا ان الموارد البشرية مازالت تحافظ على دورها المركزي في نشاط الشركات والمؤسسات، وعليه وحتى تضمن المؤسسات الاستفادة القصوى من مواردها البشرية، فإنها تلجأ في الكثير من الاحيان الى القيام بعملية تكوينهم، قصد القضاء على تقادمهم المهاري الذي يمكن ان يعيق أدائهم لمهامهم بالطريقة السليمة، بإعتبار أن التكوين يعد من العمليات الأساسية التي تتعلق بصفة مباشرة بنشاط أي مؤسسة وبتحقيق أهدافها المخطط لها، قصد التغلب على مختلف المشاكل والنقائص التي تواجهها أثناء العمل، وضمان تحسين مستدام في مستوى أداء العاملين وضبط نشاطهم، وهوما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة، وهذا ما من شأنه أن يفسر التوجه الكبير الذي نشاهده اليوم في معظم الشركات والمؤسسات على اختلاف انواعها، نحو التركيز والإهتمام بعملية تكوين مواردها البشرية، وهذا بحكم أن الموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي الذي يرتكز عليه نشاط أي شركة أو مؤسسة، وللإعتبارات أعلاه، سنقوم بدراسة ميدانية "لشركة مناجم الفوسفاط بولاية تبسة، كمحاولة منا للكشف عن الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

وعليه تم تقسيم دراستنا هذه الى ستة (06) فصول، على النحوالآتي:

الفصل الأول: والمعنون بـ"**الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة**"، حيث سيتم التطرق فيه الى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، وصياغة فرضيات الدراسة، وتوضيح أسباب اختيار الموضوع، مع إبراز أهمية واهداف الدراسة، مع القيام بتحديد مفاهيمها، وتوضيح الدراسات السابقة المتعلقة بها مع التعقيب عليها.

الفصل الثاني: والمعنون بـ "**التكوين دراسة سوسيوتنظيمية**"، حيث سيتم التطرق فيه بداية الى القانون الجزائري المتعلق بالتكوين بالمؤسسات الجزائرية، ومن ثم توضيح أهمية وأهداف التكوين، مع إبراز مبادئه وخصائصه، ثم تناول أهم المقاربات التي تحدثت عن التكوين، مع تحديد أنواعه، وتوضيح وشرح مراحله.

الفصل الثالث: والمعنون بـ "**إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيوتنظيمية** "، حيث سيتم تناول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، مع توضيح أهميتها وأهدافها، ومن ثم تحديد مختلف وظائفها، مع إبراز مختلف التحديات التي تقف أمامها، مع إعطاء طرق تقييم أداء الموارد البشرية، وختاما تم إبراز مختلف النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية من نظريات كلاسيكية وحديثة.

الفصل الرابع: والمعنون بـ "**المؤسسة الجزائرية ومراحل تطورها**"، حيث سيتم التطرق الى أهداف المؤسسة وأنواعها، ومن ثم الحديث عن مراحل تطور المؤسسة الجزائرية عبر التاريخ، بداية من مرحلة التسيير الذاتي وصولا الى مرحلة خوصصة المؤسسات.

الفصل الخامس: والمعنون بـ "**الإجراءات المنهجية للدراسة**"، حيث سيتم التطرق فيه الى توضيح مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري)، ثم إبراز المنهج المعتمد، مع تحديد أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة، ومن ثم تحديد طبيعة العينة وكيفية اختيارها، مع توضيح الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة، وختاما تم إبراز خصائص العينة.

الفصل السادس: والمعنون بـ "**عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وإستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة**"، حيث سيتم من خلاله التطرق الى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومن ثم القيام بإستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وإستخلاص النتائج العامة للدراسة، وبعد ذلك مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وأيضا في ضوء نظريات التنظيم.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الثاني

التكوين: دراسة سوسيوتنظيمية

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثاني ـــــــ

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية: دراسة سوسيوتنظيمية

تمهيد

أولا– التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ثانيا–أهمية إدارة الموارد البشرية

ثالثا–أهداف إدارة الموارد البشرية

رابعا–وظائف إدارة الموارد البشرية

خامسا– الصعوبات التي تقف أمام إدارة الموارد البشرية

سادسا–تقييم أداء الموارد البشرية

سابعا–النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية

I– النظريات الكلاسيكية

II– النظريات الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية هيالعنصر الرئيسي والاهم الذي تقوم عليه المؤسسات باختلاف انواعها ونشاطاتها، اذ ان الموارد البشرية تشكل الركيزة الاساسية لاي نشاط في المؤسسة، وسنتطرق في هذا الفصل الى ماهية الموارد البشرية من خلال: التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية، وكذلك اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية بالاضافة الى تناول الوظائف الخاصة بادارة الموارد البشريةوالتحديات التي تقف امام ادارة الموارد البشرية، وكيفية ومراحل وطرق القيام بعملية تقييم الموارد البشرية،وفي ختامه سنحاول التطرق الى اهم النظريات المفسرة لادارة الموارد البشرية.

أولا- التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية

لقد مرت الموارد البشرية بعدة مراحل اثناء تطورها حتى تصل الى ما هي عليه اليوم،ويمكن استعراض هذه المراحل كما يلي:

I-مرحلة العبودية

لقد سبقت الثورة الصناعية انواع متعددة للعلاقات الانسانية بين الاطراف الرئيسية للادارة، وكان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة، فالمتتبع لطبيعة ادارة الموارد البشرية في نظام مرحلة العبودية يجد الافراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في ادارة وسائل الانتاج الزراعية، وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الاجور، لذلك لا تحتاج المؤسسة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام الى وظيفة مستقلة لادارة الموارد البشرية، فاهتماماتها تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي اخر، وفي هذه المؤسسة ينحصر دور ادارة الموارد البشرية بشراء العبيد بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المؤسسة، وتعويض من يموت منهم بجدد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أومنحهم اجورا، أوتحفيزهم، أوتطويرهم، أوالحفاظ عليهم، اوغير ذلك من الفعاليات، كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم حيث لا توجد لديهم حقوق انذاك.

بمعنى انه في هذه المرحلة، لم يتم مراعاة أي حق من حقوق الأفراد، إذ أنهم كانوا عبيد يقومون بانجاز كل الاعمال التي تطلب منهم، من دون ان يأخذوا أي شيء مقابل ذلك، بمعنى لا يوجد فرق بينهم وبين الحيوانات في العمل.

II-مرحلة الطوائف والصناعات المنزلية

جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف، بعد مرحلة العبودية وكان هناك تغيرا محسوسا وملاحظا وبارزا في طبيعة العلاقات بين صاحبالعمل والعاملين معه، ولاسيما في نظام الطوائف حيث برزت فئة من الصناع، أوالمهنيين العبيد "الافراد حاليا"، واصحاب الحرف في المدن يملك كل منهما ادواته وراسماله ويتولى ادارة العمل بنفسه، والطائفة هي عبارة عن مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة، ونجد في

الطائفة الواحدة الاستاذ، المتدرب، والاجير، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة في الاجراء الذين لهم اجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات عملهم.

وقد بدا الاهتمام بالانسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة، وبدا بالاساس بتهيئة مساعدين وخلفلتنظيم شؤون الحرف ومساعدة افرادها، فمثلا قد يحتاج حرفي معين مساعدين يهيأهم ويكونهم ليعملوا كحرفيين، وقد يحتاج الى مساعدة اذا اصيب بعجز كما يحتاج ان يهيئ خلفا له اذا مرض أومات، وغيرها من الحاجات التي تولدت بنموالحرفة كصنعة لها متطلبات خاصة، حيث لم يحتاج اصحاب الحرف في ذلك الوقت إلى تعيين عمال وأجور بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها اسرية ذات ملكية فردية، ولكونهم كانوا بحاجة إلى:

-برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والاصابة بحوداث.

-قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال.

-قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العمال وتحديد من هومعلم في صنعته.

وقد عالج اصحاب الحرف والعمال هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعيات التعاونية فيما بينهم اطلقوا عليها اسم "طائفة"، هذه الطائفة أوالجمعية التعاونية توفر الدعم المادي للاعضاء عند الحاجة، كما تصنف المنتسبين اليها، أي تحدد من هوالمعلم،أي ان الطوائف في الاساس كانت جمعيات لارباب العمال وليس للعمال، ولقد طورت هذه الطوائف نظام التلمذة الصناعية كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد، فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ، وغالبا ما كان التلميذ يعمل دون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الاولى باعتباره يعمل ليتعلم الحرفة، ثم يحصل التلميذ على نوع من الشهادة يعترف فيها مدربه بامتلاكه المؤهلات لممارسته الحرفة.(الطائي و الفضل ، 2006، الصفحات 55-56)

بمعنى انه في هذه المرحلة، كان هناك تطور في طبيعة العلاقات بين ارباب العمل والعمال، وذلك نتيجة ظهور نظام الطائفة، والتي نعني بها مجموعة من العمال الذين يشتغلون نفس المهنة، والذين يسيطرون على سوق العمل المتعلق بتلك المهنة في منطقة جغرافية معينة،

وفي نفس السياق نجد ان العمال يعملون وفق نمط ساعات العمل، حيث يتم تقييمهم ماليا من خلال ساعات عملهم.

III-ظهور الثورة الصناعية

تميزت هذه الفترة بالتطور الواضح الذي طرأ على وظائف الافراد نتيجة قيام الثورة الصناعية وتطورات اخرى نذكر منها مايلي:

– التوسع الكبير في استعمال الالآت، وانشاء المصانع الكبرى التي تستوعبها، بمعنى ان الثورة الصناعية أدت الى زيادة الانتاجية، وبالتالي وجود تراكم في السلع ورؤوس الاموال.

–الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر، من خلال تحسين أوضاع وظروف العمال السيئة الناجمة عن الثورة الصناعية، والتي خلفت ضعف في العلاقات الانسانية وبروز العديد من المشاكل النفسية والاجتماعية للعمال نتيجة تعويض العامل بالآلة، وللتقليل من هذه المشاكل، سعت المؤسسات الى ايجاد حلول لها مثل: تقديم القروض للعمال، تعيين اخصائين اجتماعين لمساعدة العمال الجدد على التأقلم مع ظروف وظائفهم الجديدة، وكذا تقديم المساعدة النفسية للعمال الذين يعانون من المشاكل، كما عملت ايضا على تحسين عملية الاتصال بينها وبين العمال.

–الايداعات والتشريعات الحكومية في مجال الاختيار والتعيين، اذ ان الحكومية الامريكية ساهمت في مجال ادارة الموارد البشرية، ففي عام 1910 تم تطوير فروع قوانين العمل، وتنظيم الاجور وتحديد ساعات العمل والاهتمام بظروف العمل والسلامة، كما استحدث نظام الضمان الاجتماعي للعمال وتعويضات اصابات العمل.

–الاستجابة للنقابات العمالية، اذ انه نتيجة للثورة الصناعية وما خلفته من أثار، تزايد شعور العمال بالقوة، وذلك ما جعلهم ينظمون أنفسهم في نقابات، اذ تتولى هذه الاخيرة الدفاع عن مصالح العمال وحماية حقوقهم. (الحريري ر.، 2018، صفحة 13)

بمعنى انه في هذه المرحلة، تزايد الاهتمام بالعمال نتيجة تعرضهم للعديد من المشاكل الاجتماعية والنفسية الناتجة عن ظهور الثورة الصناعية، ومن اجل احتواء هذه المشاكل والتصدي

لها، قامت المؤسسات باتخاذ عدة اجراءات لمساعدة العمال، وفي نفس السياق وخلال هذه الفترة، ظهرت لنا نقابات عمالية والتي تأسست بغية الدفاع عن مصالح وحقوق العمال.

IV-مرحلة الادارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور هوالاب الروحي للادارة العلمية حيث اهتم وركز على التعاون بين الادارة والعاملين، ويعتقد ان القياس العلمي للعمل وتحديد افضل الاساليب في الادارة والاختيار والتعيين للافراد المناسبين في الاعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الاجور المناسبة، وازالة مصادر الصراع بين الادارة والعاملين يمكن ان يقود الى زيادة الانتاجية وزيادة الاجور من خلال زيادة الارباح.

ومن بين المفاهيم التي جاءت بها الادارة العلمية، والتي تعتبر مبادئ جديدة في تنظيم العمل نجد: دراسة الوقت والحركة، تحديد الاسلوب الامثل لأداء العامل لعمله مع ضرورة تكوينه عليه، تحديد معايير للانجاز، توفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين، وبالرغم من الانتقادات الموجهة للادارة العلمية، الا ان المفاهيم التي اوردتها مازالت المؤسسات الانتاجية تعمل بها وتطبقها الى غاية الآن.(الطائي و الفضل ، 2006، صفحة 58)

وقد توصلت مدرسة الادارة العلمية الى الاسس الاربعة 04 للادارة وهي:

- تطوير حقيقي في الادارة، ويقصد تايلور بذلك تغيير الطريقة التجريبية اوطريقة الصواب والحطأ في الادارة بالطريقة العلمية التي تقوم على الاسس المنطقية والملاحظة.

- الاختيار العلمي للعاملين، ويعتبره تايلور اساس نجاح ادارة الموارد البشرية، فبعد ان تتأكد المؤسسة من تناسب قدراتهم ومهاراتهم لمتطلبات شغل الوظيفة، يتم اختيارهم.

-الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية وتعليمهم، حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطريقة المطلوبة الا بعد ان يكون على استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهوامر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل.

-التعاون الحقيقي بين الادارة والموارد البشرية، حيث يؤكد تايلور انه بالامكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة اجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة انتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل انتاجيته.

وقد انتقد تايلور بعدم تركيزه على الجانب الانساني للعامل واعتبر الانسان كألة. (كافي ، 2014، صفحة 19)

بمعنى يمكن ان نرى انه خلال هذه المرحلة، كان هناك الدعوة الى زيادة التعاون والاتصال بين العمال والادارة من جهة، ومن جهة اخرى الاعتماد على الاساليب العلمية والعملية في اختيار العمال بعيدا عن التحيز والمحاباة، اذ يتم اختيار العمال بناءا على قدراتهم ومهاراتهم التي يتمتعون بها، مع ضرورة القيام بعمليات تدريبهم وتكوينهم قصد تطويرهم وتنميتهم مما يسمح بزيادة فعاليتهم وبالتالي زيادة انتاجية المؤسسة، مما يؤدي الى زيادة هامش الارباح، ولكن ما يؤخذ على هذه المرحلة بصفة عامة هواهتماهم بالجانب العملي للعامل وتجاهل الجانب الانساني له.

V-مرحلة بداية الحرب العالمية الاولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الاولى الحاجة الى استخدام طرق جديدة لاختيار العاملين قبل تعيينهم مثل طريقة – ألفا وبيتا –،والتي طبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الادارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية بالظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية، ويمكن اعتبار هؤلاء هم الطلائع الأولى التي ساعدت في تكوين ادارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من انشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والاسكان، ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور اقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالجوانب الانسانية والاجتماعية للعامل، ثم انشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الاقسام عام 1915، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في ادارة الموارد البشرية، وفي عام 1915 وعام 1920 أنشئت الكثير من ادارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والاجهزة الحكومية، حيث ظهرت

مدرسة جديدة في الادارة سنة 1920 وهي مدرسة العلاقات الانسانية. (كافي ، 2014، الصفحات 22-23)

تميزت هذه المرحلة ببداية ظهور بعض المختصين في ادارة الموارد البشرية والتي كانت وظيفتهم تتمثل في مساعدة ادارة المؤسسات في عمليات التدريب، التكوين، التوظيف والرعاية الصحية، وكانوا يمارسون وظائفهم في مراكز الخدمة الاجتماعية، الى غاية انشاء اول قسم لادارة الموارد البشرية في عام 1915، ومن ثم بداية زيادة عدد اقسام الموارد البشرية.

VI-مرحلة مابين الجرب العالمية الاولى والحرب العالمية الثانية - مرحلة العلاقات الانسانية-

ظهرت حركة العلاقات الانسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي قام بها كل من التون مايو، وروزث لزبيركرمن جامعة هارفارد في مصانع هوثورن مابين 1923-1930، والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤثرعلى عملية الانتاج، وجاءت كرد فعل عن النظرة الميكانيكية للانسان باعتباره ألة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية له، لكي يصبح ادائه في المستوى المطلوب.

وتنطلق مدرسة العلاقات الانسانية من خلال ان المورد البشري مورد ثمين في المؤسسة، لابد من تلبية حاجتهم واسعادهم، مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة واهدافهم معا، الا ان نتائج هذه المدرسة كانت محدودة في الحياة العملية، لان اشباع حاجات العاملين غاية لا يمكن ادراكها، كما نجد ان العديد من هذه الحاجات تتعارض مع اهداف المؤسسة، كما تجاهلت التنظيم الرسمي وتأثيره على انتاجية الفرد والمؤسسة بصفة عامة، فنوع البناء التنظيمي واسلوب تصميم الوظائف وانظمة العمل وقواعده تلعب دورا هاما في تحقيق اهداف المؤسسة واهداف العاملين،، اضافة الى ان العامل يتأثر من خلال طرق تقييم الاداء، وطرق التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، ولا يتوقف فقط على الجانب الانساني، ومن خلال كل هذا نرى ان مدرسة العلاقات الانسانية لم تعد مهيمنة على الفكر الاداري منذ سنة 1970، حيث لم تعد الملجأ الذ تعود اليه المؤسسة لتحقيق اهدافها، ولكن رغم كل هذا الا انه لا يمكن للادارة ان تهمل العلاقات الانسانية في المؤسسة. (كافي ، 2014، الصفحات 23-24)

نرى انه خلال هذه المرحلة تم التركيز على الجانب الانساني للمورد البشري الذي تم اهماله من قبل الادارة العلمية، حيث نادت مدرسة العلاقات الانسانية بضرورة اشباع حاجات العاملين، هذه العملية من شانها ان تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة والعمال معا، رغم ان هناك العديد من العلماء من يرون ان نتائج ومبادئ هذه المدرسة غير ناجعة في تحقيق الاهداف الحالية للمؤسسات، ولكن هذا لا يعني عدم الاهتمام بالجانب الانساني للمورد البشري العامل.

VII-مرحلة ادارة الموارد البشرية المعاصرة

لقد اصبحت ادارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وخاصة بعد ظهور مصطلح العولمة جزء اساسي في المؤسسات، فتطورت وتوسعت لتصبح ادارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد واصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة، وكذلك في تحقيقها لاهدافها المختلفة.

ومستقبلا يمكن النظر الى ادارة الموارد البشرية على انها في نمومتزايد، نظرا لدورها الكبير في كل المؤسساتنتيجة التطورات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية التي نشهدها اليوم،وهناك تحديات يجب ان تتصدى لها ادارة الموارد البشرية، ومن بين هذه التحديات نجد، الاعتماد الكبير والمتزايد على الوسائل الالكترونية في انجاز الوظائف بدلا عن العمال،وكذلك الضغوط المختلفة السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، مع ضرورة استعمال المفاهيم الجديدة في حقل الادارة والموارد البشرية كهندسة الادارة، الجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم، كما ترسخت وتأكدت فكرة انه لا يمكن الاستغناء عن المورد البشري مهما كانت درجة تطور التكنولوجيا، لان المورد البشري هوالدعامة والركيزة الاساسية لأي نشاط، لذلك لابد من ضرورة الاستثمار في المورد البشري، اذا اردت المؤسسات ضمان استمرارها في السوق التنافسية وتحقيق اهدافها.

لقد شهدت المراحل الاخيرة من ق 20 تطورات وتغيرات ملحوظة، نذكر منها:

-ظهور العولمة.

-زيادة التنافسية العالمية.

-الطلب المستمروالمتغير على الجودة من قبل العملاء.

-التطور التكنولوجي الكبير.

-ظهور مجموعة من تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية كحماية البيئة من التلوث، قبول المسؤولية الاجتماعية والاخلاقيةمن قبل الافراد والمؤسسات.

-التحالفات والتكتلات الاقتصادية التي تحدث في السوق العالمية، وما يترتب عنها من انخفاض في الاسعار والتكاليف.

ونرى بأن كل هذه التطورات والتغيرات، ساهمت في تطور ادارة الموارد البشرية، ومن بين ملامح هذا التطور نذكر مايلي:

-بروز العديد من القوانين والتشريعات التي تنص على رفاهية العمال، والحق في الضمان الاجتماعي والحصول على التقاعد.

-بروز القوانين المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والامن الصحي للعمال.

-تزايد الاهتمام بادارة الموارد البشرية واعطائها اهتماما كبيرا اكثر من ذي قبل.

-الاهتمام الكبير على الدوافع الذاتية للعمال في العمل.

-الاهتمام الكبير بالجوانب العملية الخاصة بالاداء.

-ظهور ادارة الجودة الشاملة.

-بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهواحدى اهم الافرازت الفكرية والفلسفية للتعامل مع الموارد البشرية. (كافي ، 2014، الصفحات 27-28)

ثانيا- اهمية ادارة الموارد البشرية

لادارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، يمكن ان نقوم بتوضيحها كمايلي:

-تعتبر الدعامةالرئيسية لفعالية أي عمل.

-تساهم في صقل وتطوير مهارات،امكانيات وقدرات العاملين بالمؤسسة.

- تساعد في اعداد الخطط المناسبة لعمليات التكوين والتدريب. (رشيد ، 2001، صفحة 15)

-تساعد في التعرف على مشاكل العاملين والعمل على حلها.

-اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.

-تساهم في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية. (جودة ، 2015، صفحة 125)

-تساهم في عملية تحفيز العاملين.

-تساعد في ضمان الالتزام والانضباط داخل المؤسسة.

-تحقيق الفعالية التنظيمية.

-تعمل على اشباع حاجات العاملين. (محمد الفاتح، 2013، صفحة 30)

-تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الموارد البشرية معا.

-تساعد في تخفيض تكاليف استيراد التكنولوجيا. (حسنين ، 2014، صفحة 40)

-تساهم في زيادة انتاجية المؤسسة.

-تساهم في استقطاب العمال اصحاب الكفاءات. (محمد عبد المنعم ، 1998، صفحة 15)

نرى من خلال كل ماسبق تناوله حول أهمية إدارة الموارد البشرية، بأن هذه الأخيرة تساهم في تطوير مهارات الموارد البشرية العاملة، واشباع مختلف حاجاتهم، وهومايعود بالنفع على المؤسسة من خلال زيادة الانتاج والانتاجية وبالتالي زيادة هامش الربح، كما أنها تساعد المؤسسة على استقطاب وتوظيف الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة، كما تساعد ادارة المؤسسة في فرض الانضباط والالتزام بالقانون الداخلي الخاص بكل مؤسسة.

ثالثا- أهداف ادارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق عدة أهداف يمكن أن نذكر منها مايلي:

-المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

-العمل على توظيف الموارد البشريةالمؤهلة.

-العملعلى تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة.

-المساهمة في العمل علىتحقيق الانضباط داخل المؤسسة، وذلك من خلال السهر على احترام القانون الداخلي المعمول به.

- المساهمة في تطبيق اخلاقيات العمل.

–العمل على تحقيقمعادلة مستوى الاداء الجيد والمتمثلة في زيادة المقدرة والرغبة، حيث نعنيبزيادة المقدرة العمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال القيام بعمليات التدريب والتكوين، بينما نعني بزيادة الرغبة العمل على زيادة رغبة العامل في العمل وزيادة مستوى انتمائه وولاءه له، وهذا يكون من خلال توفير نظم المكافأت والحوافز، وتوفير الجوالملائم للعمل من خلال وجود برامج الصحة والسلامة المهنية، وتوفر الامن. (كافي ، 2014، صفحة 38)

كما انه يمكن ان نحدد اهداف ادرة الموارد البشرية على النحوالتالي:

– **الاهداف على مستوى المؤسسة:** ان الهدف الرئيسي لادارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، هوالعمل على استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة والفعالة، وكذا العمل على تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، بالاضافة الى اهداف اخرى نذكر منها مايلي:

- ✓ استراتيجية التكامل:أي تكامل ادارة الموارد البشرية في المؤسسة مع الخطط الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسة من اجل السعي الى تحقيق اهدافها التي انشئت من اجلها.
- ✓ الولاء:ويقصد به شعور الموارد البشرية العاملة بالانتماء الى المؤسسة، والعمل على تحقيق أهدافها.
- ✓ المرونة:ويقصد بها مساعدة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ داخل عملهم.
- ✓ الجودة:ويقصد بها كفاءة الموارد البشرية العاملة في اتقان عملهم، وكذا جودة الخدمات والسلع التي تقدمها المؤسسة.
- ✓ التنبؤات:ويقصد بها التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة مستقبلا، ويكون ذلك بناءا على معطيات واحصائيات وليس عشوائيا.
- ✓ الخطط:ويقصد بها العمل على وضع مختلف الخطط الخاصة بالموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وكذا العمل على متابعة ما مدى تطبيق هذه الخطط.

- **الاهداف على مستوى المجتمع:**تتمثل في محاولة العمل على تحقيق اهداف المجتمع والتي يمكن ذكرها كمايلي:

- ✓توظيف الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات التي تتطلبها تلك الوظائف.
- ✓المساهمة في تطوير المجتمع وتقدمه.
- ✓غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمال والعمل.
- ✓زيادة الانتاج والانتاجية، مما يساهم في رفع رواتبهم في بعض الاحيان.
- ✓تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للموارد البشريةالعاملة، مما ينعكس ايجابا على حياتهم الاجتماعية.

- **الاهداف على مستوى العاملين:**تتمثل اهداف ادارة الموارد البشرية على مستوى العاملين فيمايلي:

- ✓استقطاب الراغبين في العمل، والمحافظة على ذوي المهارات والكفاءات منهم.
- ✓المساواة والعدالة في التوظيف، وذلك من خلال الاعتماد على المهارات والقدرات والاختبارات، وليس على المحاباة.
- ✓العمل على اقتراح مختلف السياسات المتعلقة بحياتهم العملية من سياسات متعلقة بالتوظيف، الرواتب، المكافات، التعويضات، السلامة الصحية وغيرها.
- ✓العمل على رفع كفاءة وفعالية العاملين عن طريق تكوينهم. (الطائي و العبادي ، 2015، الصفحات 43-46)

كما توجد اهداف اخرى لادارة الموارد نذكر منها:

- ✓العمل على تحقيق التوازن بين الوظائف الشاغرة بالمؤسسة والموارد البشرية المتقدمة لشغل هذه الوظائف.

- ✓تحقيق مبدأالرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓اتاحة فرص الترقية للعاملين عندما يكونوا مؤهلين لذلك. (الصيرفي ، 2007، صفحة 48)
- ✓تحقيق الكفاية الانتاجية:وذلك عن طريق دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الامثل لهذه الموارد، فالمورد البشري هوالمسؤول على تحقيق الانتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز لنا دور ادارة الموارد البشرية من خلال ماتقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا، محفزا، منتميا للمؤسسة، مما يؤدي الى زيادة انتاجه وبالتالي زيادة انتاجية المؤسسة، وتحقيقها لاهدافها المسطرة.
- ✓تحقيق الفاعلية في الاداء التنظيمي: يبرز دور ادارة الموارد البشرية في القيام بحملات توعية للمورد البشري حول ان مسألة الجودة ورضا الزبائن تعتبر مسألة مهمة، وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاء المؤسسة في السوق التنافسية مرتبط برضا العملاء والزبائن. (الاكلي و المبيضين ، 2018، الصفحات 08-09)

رابعا- وظائف ادارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تقوم بها، يمكن لنا ان نذكرها كمايلي:

- **تخطيطالموارد البشرية:**حيث تهدف الى التعرف على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويكون التخطيط على المدى القريب والمتوسط، أي بمعنى ماهوعدد الموارد البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة، وماهي المواصفات والتخصصات المطلوبة اللازمة توفرها في الموارد البشرية التي تريد المؤسسة استقطابهم. (وزارة التربية و التعليم السعودية، 2007/2006، صفحة 15)

- **الاستقطاب:**وتتمثل في محاولة جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، بمعنى اخر يمكن القول أن عملية الاستقطاب هي ترجمة لعملية تخطيط الموارد البشرية، ونجد أحيانا بعض المؤسسات تقوم بالتمييز بين الموارد البشرية اثناء عملية استقطابهم، ويكون التمييز عن طريق:

- ✓الاعلان الشفوي، وعدم الاعتماد على الاعلانات المكتوبة.
- ✓الاعلانات الموجهة لفئة بعينها.
- ✓المحاباة والتحييز للأصدقاء والأقارب.
- ✓إشتراط بعض الخصائص الجسمية، والتي تتوفر لدى فئة معينة فقط.
- ✓إختبارات التوظيف.

ويمكن ان نميز بين نوعين من عملية الاستقطاب، الاستقطاب الداخلي الذي يكون عن طريق الترقية والنقل، والإستقطاب الخارجي الذي يعتمد على مصادر التكوين والتأهيل الحارجية كالجامعات، المعاهد، مراكز التكوين المهني وغيرها.

- **الاختيار:**وتتمثل في إختيار أفضل الموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، ويكون الاختيار عن طريق ما مدى تناسب مواصفاتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم مع متطلبات شغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وهناك عدة مراحل تمر بها عملية الاختيار والمتمثلة في:

- ✓إستقبال طلبات العمل من قبل الموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- ✓إجراء المقابلات الاولية مع الموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- ✓إجراء الاختبارات للموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- ✓القيام بعملية الفحص الطبي للموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- ✓إجراء المقابلاتالنهائية مع الموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

– **التعيين:**بعد القيام بإختيار أفضل الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتعيينهم في وظائفهم الجديدة، بمعنى إنطلاقهم في ممارسة مهامهم، وهذا مايجعل المؤسسة تطبق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ونرى أنه في أغلب الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على وضع الموظف الجديد تحت الرقابة والتجربة لمدة تتراوح بين 03 الى 06 أشهر من تاريخ بداية توظيفه، وهذا من أجل معرفة ما مدى تناسب هذا الموظف الجديد مع وظيفته، ويمكن للمؤسسة بعد ذلك وبناءا على ما لاحظته خلال هذه الفترة أن تقرر الاحتفاظ بالموظف وترسمه بصفة دائمة أوالتخليعنه في حالة عدم تناسبه مع وظيفته الجديدة. (الحريري ر.، 2018، صفحة 30)

– **التدريب والتكوين:**بعد القيام بتعيين الموارد البشرية في مهامهم، تلجأ المؤسسة الى القيام بعمليات تدريب وتكوين لمواردها البشرية سواء الجديدة منها من أجل إعداهم لشغل وظيفتهم الجديدة، أوبالنسبة للموارد البشرية القديمة والتي تهدف من خلال تكوينهم الى تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لمواكبة التطورات والتغيرات خاصة التكنولوجية منها الحاصلة في مجال عملهم، وهذا ما يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة.

–**التحفيز والاشراف:**واجب على المؤسسة القيام بعملية الاشراف والقيادة، وذلك بغية الوقوف على ما مدى تنفيذ الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة لمهامهم الموكلة إليهم، وهناك أساليب عديدة ومتنوعة للقيادة والاشراف يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها، كما يجب على المؤسسة ان تعتمد على نظام الحوافز لما له من أهمية كبيرة في زيادة أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

– **تقويم الاداء :**يجب على المؤسسة ان تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، وذلك من خلال القيام بالرقابة والمتابعة المستمرة لمدى تنفيذهم لمهامهم، وذلك بإتباع مختلف طرق وأساليب تقييم الأداء، وهدف المؤسسة من عملية تقييم الأداء هوالوقوف على نقاط الضعف والعمل على تداركها لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

- **الترقية:**واجب على المؤسسة القيام بعملية الترقية لمواردها البشرية المؤهلة لذلك، شرط أن تمتلك المواصفات والكفاءات والقدرات التي تؤهلها لشغل وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، والترقية في المؤسسة تعتمد على أسلوبين: الترقية على أساس الاقدمية والخبرة المهنية، والترقية على أساس الاختبارات، ويمكن للمؤسسة ان تعتمد على الاسلوبين معا في بعض الحالات. (وزارة التربية و التعليم السعودية، 2007/2006، الصفحات 16-18)

كما توجد وظائف اخرى نذكر منها:

- ✓التحليلوالوصف الوظيفي
- ✓تحديد نظام المكافأت والتعويضات.
- ✓تحديد وتوزيع الادوار والمسؤوليات.
- ✓تحديد الهيكل التنظيمي.
- ✓تحديد أنظمة الصحة والسلامة المهنية.
- ✓معرفة مشاكل العاملين والعمل على حلها. (الطائي و العبادي ، 2015، صفحة 47)
- ✓العمل على تحسين مناخ العمل.
- ✓العمل على تكوين علاقات انسانية بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين العمال والادارة من جهة أخرى. (بسيوني ، 2008/2007، صفحة 08)

خامسا- التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية

هناك عدة تحديات تواجه ادارة الموارد البشرية يمكن ذكرها كمايلي:

- **تحديات السوق العالمية:**تسعى كل المؤسسات بإختلاف أنواعهاالى تلبية مختلف رغبات واحتياجات زبائنها، مما يسمح لها بتحقيق هدفها الأساسي والمتمثل في تحقيق أقصى ما يمكن من الربح المادي، ولكن مع تطور واتساع السوق العالمية، بوجود مؤسسات منافسة، أصبح ضروري على المؤسسات العمل على الحفاظ على زبائنها، من خلال العمل على تلبية كل رغباتهم

واحتياجاتهم بالطريقة المثالية، وذلك حتى تضمن استمرار تعاملهم معها، مما يتيح لها البقاء في السوق التنافسية العالمية.

- **تحديات مستوى التأهيل للوظائف:**تتغير الوظائف بتغير الزمن والمكان وبالتطور التكنولوجي الذي نعيشه اليوم، اذ أصبحت جل الوظائف حاليا تتطلب ان يكون شاغلها يمتلك مستوى تعليمي عالي، لذا نجد ان المؤسسات تحاول التغلب على هذا المشكل من خلال: إما اللجوء الى القيام بعملية تكوين لمواردها البشرية العاملة لتصبح مؤهلة لشغل هذه الوظائف، أوالقيام بعمليات توظيف جديدة للموارد البشرية المؤهلة لشغل هذه الوظائف.

- **تحديات العولمة للافراد:**يمكن أن نرى ان هذا التحدي يتمثل في انفتاح المنظمات على بعضها البعض، أي اختلاف الثقافات والجنسيات، ويميل قطاع الاعمال الى التوسع من حيث العدد والحجم مع زيادة في التنافس الشرس بين اعداد هائلة من اعمال غير متكافئة من حيث الحجم والامكانيات، ولهذا لن يتمكن من البقاء الا من يستطيع التنافس مع هؤلاء العمالقة.

كما يمكن ملاحظة اهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية وعلاقات العمل بالدول من خلال العوامل التالية:

- ✓الأجور:نرى انه في حالة سحب الحكومة يدها عن الخدمات المقدمة للافراد، وتولي الشركات متعددة الجنسيات تقديم تلك الخدمات الى الافراد، مع بقاء الدخل الفردي للعامل كماهو، وارتفاع سعر الخدمات المقدمة من قبل الشركات متعددة الحنسيات، سيؤدي حتما هذا الأمر الى اتخفاض في قيمة الدخل الحقيقي للعامل، كما أن جودة الخدمات المقدمة ستقل، لأن هدف هذه الشركات هو تحقيق الربح المادي فقط، ولا تأخذ الهدف الاجتماعي بعين الاعتبار، على عكس الدول.
- ✓حق العمل:تنص تشريعات العمل على انه لكل مواطن قادر على العمل، الحق في منصب عمل الذي يمكنه من ان يكسب قوته، وان يعيش حياة كريمة، ويجب على الدول

توفير فرص العمل عن طريق الخطط وبرامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين الذين هم فسن العمل وقادرين على العمل.

- ✓برامج الاعداد المهني للعمال:إن مسعى الدول الى خفض نفقاتها العامة، سيؤثر حتما على استمرارية مراكز التكوين المهني في تأدية أدوراها المنوطة بها. (السيد ، 2017، الصفحات 189-191)

- **تحديات احتواء التكلفة:**تعتبر عملية الاستثمار من العمليات المهمة للمنافسة التنظيمية، سواء كان الاستثمار في الرأس المال البشري، أوفي الجانب التكنولوجي وغيرها من الاستثمارات الاخرى، وفي نفس الوقت توجد ضغوط متزايدة على المؤسسات لاحتواء التكلفة وتحسين العملية الانتاجية الى اقصى كفاءة ممكنة، وتعتبر تكاليف العمل من أكثر المصاريف لأي مؤسسة، خاصة في المؤسساتالخدماتية ومؤسسات المعلوماتية، ولقد قامت المؤسسات بتجريب عدة خطط بغرض احتواء التكلفة، خصوصا تكاليف القوى العاملة، ومن بين هذه الخطط نجد: البحث عن المصادر الخارجية للتمويل، تسريح العاملين، زيادة العملية الانتاجية،ونجد أن كل هذه الخطط لها تأثير مباشر على سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية.

- **تحديات المعلومات:**تختلف اليوم النظرة الى الموارد البشرية عما كانت عليه في السنوات الماضية، وذلك يرجع إلى: الإنتشار السريع لتقنيات المعلومات، بالاضافة الى العولمة واتفاقية التجارة الخارجية، وهوالأمر الذي جعل المتطلبات الدولية متشابهة، والتي يجب ان تلبي مايلي:

- ✓التطور الثقافي العالمي.
- ✓زيادة المنافسة الصناعية الدولية، وانخفاض طلب اليد العاملة بسبب التطور التكنولوجي.
- ✓انخفاض عمر المنتوجات من عدة سنوات الى عدة أشهر.
- ✓انتشار الشركات متعددة الجنسيات في الدول الكبرى، وإنشائها لشركات وطنية في الدول النامية.

ونرى أن للمعلوماتية تأثيرا في الطلب على اليد العاملة، وذلك راجع إلى:

– أثر عصر المعلومات الكمي على الموارد البشرية: إن التطور السريع في الأنظمة الصناعية والادراية والخدمية، وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات الى عدة أشهر بسبب دخول المعلوماتية والتوسع الكبير في إعتماد اتفاقية التجارة الخارجية، أدى الى خفض الطلب على اليد العاملة، حيث ان الصناعات الحديثة اليوم تحتاج الى عدد قليل من اليد العاملة عكس ما كانت عليه سابقا، بمعنى أن الالآت الحديثة أخذت محل العامل.

– أثر عصر المعلومات على الموارد البشرية: لقد أدى دخول المعلوماتية إلى الأنظمة الصناعية في بداية الثمانينيات، الى وجود تحول وتغير لهوية العامل الذي يعمل بهذه الالآت، بحيث يتطلب منه الالمام بمايلي:

- ✓معرفة لغة برمجة واحدة على الأقل.
- ✓معرفة الحواسيب وطرق تشغيلها.
- ✓معرفة التحليل العددي والاحصائي.
- ✓معرفةالتنظيم الصناعي.
- ✓معرفة لغة أجنبية واحدة على الأقل.
- ✓التخصص في مجال محدد من الصناعة والقدرة على التحول بسرعة الى مجال اخر.

(الطائي و الفضل ، 2006، الصفحات 71–86)

سادسا-تقييم أداء الموارد البشرية

I- اهمية تقييم الاداء : لعملية تقييم الاداء اهمية كبيرة تتجلى فيمايلي:

- ✓ايجاد مناخ تنظيمي يتميز بالثقة والتعامل الأخلاقي بين الموارد البشرية العاملة وإدارة المؤسسة، مما يقلل من إحتمال وجود شكاوى ضد المؤسسة.
- ✓تحسين مستوى أداء الموارد البشرية العاملة، من خلال العمل على تقوية نقاط ضعفهم في عملهم.
- ✓تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على ما مدىنجاعة هذه السياسات.
- ✓تساعد إدارةالمؤسسةفيوضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- ✓تعتبر حافز للمديرين والمشرفين لتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية والإبداعية، للوصول الى تقييم موصوعي صحيح لأداء العاملين.
- ✓مساعدة المديرين على تطوير علاقاتهم مع العاملين، بغية معرفة المشاكل التي يعانون منها، والتي تعيق أدائهم.
- ✓تجعل الموظفيشعر بالمسؤولية، نتيجة إحساسه بوجود عدالة تنظيمية، وبأن جميع مجهوداته المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة.
- ✓دفع الموظف الى إتقان عمله، بغية الحصول على المكافأت المعنوية والمادية من طرف المؤسسة. (عبد الفتاح، 2012، الصفحات 58-59)
- ✓المساعدة في تحديد الاحتياجات التكوينية من الموارد البشرية.
- ✓معرفة ما مدى نجاعة سياسات الاختيار والتعيين المطبقة من قبل المؤسسة.
- ✓المساهمة في تقديم المكافأت لمستحقيها. (محمد عبد المنعم ، 1998، صفحة 128)
- ✓المساعدة في معرفة العاملين لمستوى أداءهم، هل هوالأداء المطلوب منهم أولا.
- ✓مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات المناسبة التعلقة بأداء العاملين.

- ✓ المساعدة في معرفة ما مدى جاهزية العاملين للترقية أوالنقل.
- ✓ المساهمة في تحسين انتاجية المؤسسة، وبالتالي المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة. (فتحي ، 2000، صفحة 297)
- ✓ **II- اهداف تقييم الاداء :**لعملية تقييم الاداء عدة أهداف تسعى الى تحقيقها، يمكن ذكرها كمايلي:
  - ✓ مساعدة إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالترقية والنقل والتسريح.
  - ✓ القيام بعملية تقييم نتائج التكوين والتدريب وطرق الانتاج وتقييم أداء المؤسسة بصفة عامة.
  - ✓ المساعدة في عملية تقييم سياسة الرواتب والاجور المطبقةبالمؤسسة. (بسيوني ، 2008/2007، صفحة 256)
  - ✓ توفير نظام اتصالي ذواتجاهين صاعد ونازل.
  - ✓ المساعدة في تحسين الأداء الحالي، وذلك بناءا على نتائج تقييم مستوى الأداء السابق.
  - ✓ المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بالأداء.
  - ✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي. (دسلير، 2009، صفحة 321)
  - ✓ توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارت الصحيحة.
  - ✓ قد تساعد معلومات تقييم الاداء في الكشف عن بعض المشاكل الادارية التي تحتاج الى تدخل مستويات أعلى من أجل حلها، ومنع حدوثها مستقبلا.
  - ✓ توفير معلومات التغذية العكسية للعاملين عن مستوى أدائهم لمهامهم ووظائفهم، ومعرفة نقاط الضعف والقوة في هذا الأداء. (محمد الفاتح، 2013، صفحة 129)
  - ✓ تعريف العامليننبالأهداف المنتظرة منهم عند قيامهم بمهامهم.
  - ✓ تحقيق العدالة الداخلية وتحفيز العاملين.
  - ✓ ترجمة خطط العمل النظرية الى خطوات وإجراءات واقعية في الميدان.

- ✓ إستيعابالعاملين لأهداف وأولويات المؤسسة. (عساف ، 2008، الصفحات 92-93)
- ✓ تقييمسياسة استقطاب الموارد البشرية.
- ✓ تقييم نظام المكافأت المعتمد في المؤسسة.
- ✓ التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي للموظفين. (الداهري ، 2015، صفحة 280)
- ✓ تقييم برامج ادارة الموارد البشرية.
- ✓ تحسين قدراتومهارات القادة والمشرفين.
- ✓ استقطاب موارد بشرية مؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة.
- ✓ المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة، المهارة والخبرةفي المؤسسة. (احمد، 2014، صفحة 172)
- ✓ قياس النتائج الفعلية للأداء.
- ✓ تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بالنتائج المتوقعة والمسطرة من قبل.
- ✓ القيام بعملية التوجيه والارشاد الاداري بالشكل السليم. (المسوي، 2004، صفحة 164)
- ✓ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين.
- ✓ تحديد متطلبات شغل الوظائف.
- ✓ زيادة كفاءة الأداء. (الشافعي، د.س، صفحة 33)

III-معايير تقييم الأداء

تحتاج عملية تقييم أداء الموارد البشرية الى مجموعة من المعايير التي تقيسها، وتتمثل هذه المعايير في:

- معايير تصف الخصائص الشخصية.

- معايير تصف السلوك.

- معايير تصف النتائج.(عقيلي ، 2005، صفحة 410)

IV- طرق وأساليب تقييم اداء الموارد البشرية

هناك طرق وأساليب عديدة لتقييم أداء الموارد البشرية يمكن للمؤسسة ان تقوم بإتباع أحدها، يمكن ذكرها كمايلي:

1-أسلوب المقارنة: وتتمثل طريقة عمل هذا الأسلوب في القيامبمقارنة أداء العاملين ببعضهم البعض، من خلال استعمال وسيلة ما، بهدف ترتيبهم وفقا لمؤشر جودة الأداء، ويتم الاعتماد في هذا بالأسلوب على 03 طرق والمتمثلة في:

- **طريقة الترتيب:** تتطلب هذه الطريقة بأن يقوم المشرف بترتيب عماله من الأكبر أداء إلى الأقل أداء، ولكن مايعاب على هذه الطريقة عدم وضوع المعايير المستعملة في تصنيف الأداء الى أداء جيد وأداء سيء،ومن ثما فعند استخدامها قد تتعرض المؤسسة للمساءلة القانونية في حالة اعتراض أحد العاملين على نتائج عملية التقييم.

- **طريقة التوزيع الاجباري:**تعتمد هي الأخرى على الترتيب، ولكن بشكل مختلف عن طريقة الترتيب، حيث غالبا ما يتم ترتيب العاملين في مجموعات كمايلي:

- ✓أفضل العاملين، بنسبة لا تزيد عن 05 %.
- ✓ثاني أفضل العاملين، بنسبة لا تزيد عن 20 %.
- ✓الاداء المميز، الاداء الجيد جدا، الاداء الجيد، بنسبة لا تزيد عن 70 %.
- ✓الاداء السيء، بنسبة لا تزيد عن 05 %.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** تتطلب هذه الطريقةبأن يقوم المدير بمقارنة أداء كل عاملين ببعضهم البعض، حيث يحصل كل عامل عندما يتفوق على زميله على درجة واحدة، وعند

الانتهاء من كل المقارنات، يقوم المدير بتحديد أفضل العاملين بناءا على نتائج هذه المقارنات، ولكن مايعاب على هذه الطريقة هوإستغراقها لوقت طويل لإجراء كل المقارنات خاصة عندما يكون عدد العمال كبير. (محمد زايد ، 2003، الصفحات 348-350)

2- أسلوب الإدارة بالأهداف: الإدارة بالاهداف هي عبارة:عن فلسفة ادارية تهدف لمحاولة زيادة مشاركة العمال في عمليات وضع الاهداف واتخاذ القرارات رفقة القادة، وفي نفس الوقت تستخدم كأسلوب لقياس أداء الموارد البشرية، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- وجوب عقد اجتماعات بين القادةوالعمال في كل وحدة ادارية، من اجل مناقشة الاهداف والنتائج التي يسعون الى تحقيقها، والتي يجب ان لا تخرج عن الاطار العام لأهداف المؤسسة، بل لابد ان تكون ضمنها.

- ضرورة مشاركةالقادة مع العمال في وضع الاهداف التي يجب على العمال تحقيقها، بشرط ان تكون هذه الاهداف واضحة وقابلة للتحقيق.

- إلزامية عقد إجتماعات دورية بين القادة والعمال، لمتابعة وتقييم ما مدى تنفيذ الأهداف المسطرة من طرفهما.

- ضرورة تصحيح وتدراك نقاط الضعف التي تم اكتشافها من خلال عملية تقييم أداء العمال. (بربر ، 1997، صفحة 123)

3-**الأسلوب السلوكي:**يهدف لتحديد السلوكيات التي يجب أن يتمتع بها العامل ليتميز في عمله،وعليه فإن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتم من خلال تحديد هذه السلوكيات، ثم قياس ما مدى تمتع العامل بها،ويعتمد في ذلك على عدة طرق نذكر منها:طريقة المواقف الحرجة،طريقة مقاييس ملاحظة السلوك، طريقة تعديل السلوك.

– **طريقة المواقف الحرجة:** تتطلب هذه الطريقة ضرورة أن يقوم المدير بتسجيل نماذج محددة من السلوكيات والمواقف الوظيفية المتميزة وغير المتميزة لكل عامل، حيث تستخدم تلك المواقف في تزويد العامل بملاحظات هامة عن سلوكه الوظيفي، ولكن مايعاب عن هذه الطريقة هوأن الكثير من المديرين لا يريدون الاحتفاظ بسجلات يومية عن سلوكيات العاملين معهم، إضافة الى صعوبة إجراء مقارنات بينهم باستحدام هذه الطريقة.

– **طريقة مقاييس ماحظة السلوك:**تمثل هذه الطريقة نوع من أنواع المواقف الحرجة، ولتطبيق هذه الطريقة يجب على المدير أن يقوم بتحديد جملة السلوكيات التي يمكن أن تؤثر إيجابيا على أداء العمال، وتحديد جملة السلوكيات التي يمكن أن تؤثر سلبيا على أداء العمال، ولكن مايعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجوب توفر معلومات كبيرة عن العمال لدى المدراء، وهذا أمر صعب تحقيقه.

– **طريقة تعديل السلوك:**تهدف هذه الطريقة لتعديل سلوك العاملين من خلال نظم تدعيم السلوك والتغذية الراجعة، وتتمحور فكرة هذه الطريقة في أن السلوك المستقبلي للعامل يمكن التنبؤ به في ضوء سلوكه الماضي المعدل إيجابيا، ورغم تعدد إستراتيجيات وطرق تعديل السلوك، إلا أنها تتفق في مجموعة من الخصائص والمتمثلة في:

– تحديد الابعاد الرئيسية للأداء الوظيفي المتميز.

– قياس مدى أداء العامل للأبعاد الوظيفية السابقة.

– يناقش المدير العامل في كيفية أدائهلهذه الابعاد الوظيفية.

– وضع برنامج للتغذية الراجعةوتدعيم السلوك. (محمد زايد ، 2003، الصفحات 362–369)

4–أسلوب قوائم المراجعة: يتم اعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدرة الموارد البشرية والمدراء المباشرين، وتتضمنشرح لسلوك العاملين، والمواصفات الواجب تمتعهم بها،حيث يتم وضعها في

قائمة، وتتولى ادارة الموارد البشرية مهمة تحديد اهمية كل عنصر في تأثيره على اداء العامل لوظيفته، وتوضع قيمة كل عنصر امامه حسب أهميته، إلا ان مدير إدارة الموارد البشرية هوالوحيد الذي يعرف هذه القيم، وان المدير المباشر لا يعرفها، حيث أن هذا الأخير عندما يتلقى قوائم التقييم، بغية تقييم مرؤوسيه، تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزه لعماله، حيث يجب على المدير ان يحدد تلك الصفات التي تتوفر في اداء العاملين، وبعد رجوع القوائم الى مدير ادارة الموارد البشرية، يقوم بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوفر في أداء العمال، وموضوع امامه علامة x، وبعد ذلك يقوم بحساب القيمة الاجمالية لتقييم اداء كل عامل، ومن ثم القيام بترتيب العاملين بناءا على نتائج تقييمهم. (ماهر، 2004، الصفحات 303-305)

5-أسلوب الخصائص: يركز هذا الأسلوب على قياس ما مدى توفر العاملين على الصفات والخصائص المطلوبة لشغل وظائفهم وتحقيق الأهداف المسطرة، ولتطبيق هذا الأسلوبلابد من العمل على تحديد مجموعة الخصائص التي سيتم قياسها أولاً، وهناك عدة طرق متبعة في ذلك، والتي يمكن لنا ذكرها كمايلي:

طريقة الترتيب البياني: والتي تعتبر الأكثر استعمالا، حيث يتم فيها تقييم الخصائص بالاعتماد على مقياس سداسي، أومقياس منفصل مثل مقياس نعم ولا، وتتمثل الخصائص التي يتم تقييمها في سلوكيات العمل، الخصائص الشخصية، وطريقة التعامل سواء مع العمال، أومع الإدارة، وفي كثير من الأحيان يتم تلخيص النتائج التي توصل اليها المدير ومناقشتها مع العامل الذي تم تقييمه.

طريقةالمعايير المختلطة: يتم تطبيقها بهدف معالجة عيوب طريقة الترتيب البياني،ولتطبيقها لابد من العمل على تحديد وتوضيح الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي، ومن ثما القيام بصياغة العبارات التي تعكس 03 مستويات لأداء كل بعد وظيفي، والمتمثلة في الأداء الجيد، الأداء المتوسط والأداء الضعيف، ومن ثم يتم ترتيب تلك العبارات بشكل عشوائي لتصميم المقياس النهائي. (محمد زايد ، 2003، الصفحات 353-357)

وهناك عدد من الاخطاء الشائعة اثناء عملية تقييم أداء الموارد البشرية، نذكر من بينها:

– تحيز المقيم:يشترط تمتع المقيم بإمتلاك خبرة سابقة، وبإعتماد مبدأ الحيادية أثناء التقييم، وذلك حتى تكون عملبية التقييم فاعلة وذات مصداقية، اذ أنه في حالة ما قام المقيم بالتحيز لعامل ما فإن عملية التقييم ستصبح فاقدة لمصداقيتها.

– التساهل: حيث نجد أن بعض المقيمين يميلون الى التساهلوالرفق بالعاملين، مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة وغير صادقة.

– تأثير الهالة: حيث نجد المقيم قد يتأثر بصفة واحدة سلبا أوايجابا، وبالتالي ستؤثر على بقية خصائص التقييم، مما يفقد التقييم مصداقيته

– الوسطية في التقييم: حيث يميل المقيم الى وضع علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من اهميتها في العمل.

– التشدد: حيث يتشدد المقيم باعطاء علامات وتقديرات جيدة لكل العاملين. (الداهري ، 2015، صفحة 282)

– النزعة المركزية: بمعنى أن يقوم المقيم بإعطاء تقديرات متوسطة وعامة لأداء العاملين، مما يؤثر على التقديرات النهائية حول عملية التقييمبسبب عدم تباين النتائج المتحصل عليها.

– الأولية والحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يلجأ المقيم الى اخذ نتيجة التقييم الأولى، مع إهمال نتئج التقييم في قادم الفترات والتي يمكن أن تتغير، إضافة الى قيام بعض المقيمين بأخذ نتيجة التقييم الحالي لأداء العمال من دون الرجوع الى نتائج التقييم في الفترات الماضية، وهذا ما من شأنه ان يفقد عملية التقييم خاصية الإستمرارية التي تستهدف أخذ جميع نتائج التقييم الماضية والحالية.

– عدم وضوح أهداف عملية تقييم الأداء، مما يؤدي الى وجود عشوائية في التقييم.

- عدم دقة وقدرة المعايير المعتمدة في التعبير الحقيقي للأداء.

- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين. (عبد الفتاح، 2012، صفحة 69)

- سوء تطبيق اجراءات التقييم.

- سوء اختيار وقت التقييم.

- عدم الدقة في تقييم وملاحظة الاداء. (احمد، 2014، صفحة 175)

سابعا- النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية

هناك العديد من النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية والتي سنتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

I- النظريات الكلاسيكية

1- الإدارة العلمية: فريديريك تايلور

يعود الفضل في ظهور نظرية الإدارة العلمية للعالم فريديريك تايلور الذي يعتبر بمثابة الأب الروحي لها، وذلك راجع إلى الاسهامات الكبيرة التي طرحها، وترتكز نظرية الادارة العلمية على مبادئ واسس عديدة، يمكننا ذكرها كمايلي:

- استخدم الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

- اختيار الموارد سواء المادية منها أوالبشرية بطريقة علمية سليمة.

- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

– ضرورة إعادة توزيع المهام بين الإدارة والعمال، ووجوب التعاون فيما بينهما لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ. (المرهضي، 2013، صفحة 55)

– تقسيم العمل: ويقصد به تجزئة العمل، وتخصيص وتحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل، من أجل تحديد الطريقة الأمثل للعمل.

– ربط نظام الأجور بالمردود: حيث يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في مكان العمل، كما يهدف الى تقوية الدافعية للعمل لدى العامل، حيث إعتقد تايلور ان ربط الأجر بعدد القطع المنتجة قد يؤدي الى دفع العمال الى بذل الجهد أثناء العمل على اعتبار أنهم عقلانيون.

– التعاون ورفض الصراع: والذي يعتبر بمثابة السبيل لحل المشاكل وأسباب التعارض بين العمال والإدارة. (سيساوي ، 2014/2013، صفحة 26)

وتتمثل صفات العامل التي تبحث عنها المؤسسة حسب نظرية الإدارة العلمية في:

– الطاقة: قدرة العامل على إنجاز العمل.

– السرعة: الوقت الذي يستغرقه الإنسان لإنجاز المهام المسندة إليه.

– الاستمرارية: قدرة الإنسان على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب أثناء تأدية عمله.

– التكلفة: أي مقدار الهدر في المال والجهد والزمن الذي تتطلبه المهام لإنجازها. (حديدان ، د.س، صفحة 24)

وعليه نلاحظ أن نظرية الادارة العلمية قد قدمت النموذج الآلي للتنظيم، حيث أنه في ظل هذا النموذج يمكن تحقيق الحد الأقصى من الكفاءة التنظيمية عن طريق العمل بمبدأ تقسيم

العمل، والإشراف الدقيق عن العمال، والاعتماد على نظام الحوافز المادية، حيث نرى ان فاعلية هذا النموذج تكون مرتفعة في التنظيمات الصناعية التي تقوم بأعمال روتينية بسيطة. (طلعت ، 2007، صفحة 97)

وبناءا على ماسبق تناوله نرى أن نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور تعتبر من النظريات الكلاسيكية التي تحدثت عن الموارد البشرية، حيث أنها نادت بضرورة أن يكون استقطاب الموارد البشرية واختيارهم مبني على أسس علمية وليست تلقائية، حيث تتمثل أهم الصفات التي تبحث عنها المؤسسة في الموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف في طاقتهم بمعنى قدرتهم على القيام بالمهام المنوطئة بهم، ومدى قدرتهم على الإستمرار في عملهم، بالاضافة الى الوقت المستغرق من طرفهم في أداء مهامهم،، كما نادت بضرورة تقسيم المهام والمسؤوليات بين إدارة المؤسسة والموارد الشبرية العاملة فيها، إذ تتولى إدارة المؤسسة القيام بالعمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم ومراقبة وتقييم وغيرها، بينما تتولى الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة تنفيذ كل الأعمال الموكلة إليهم، مع عمل المؤسسة على توفير الجوالملائم للعمل، وذلك من خلال توفير نظام للأجور قائم ومرتبط بمستوى أدائهم وإنتاجهم، وكذا العمل على النقاش والحواروالتعاون بينها وبين الموارد البشرية العاملة في حل مشكلات العمل التي تقع داخل المؤسسة.

2- التكوين الاداري: هنري فايول

تختلف زواية دراسة فايول عن زواية دراسة تايلور، رغم أنهما كانا يعالجان نفس الموضوع والمتمثل في التركيز على أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة، حيث ركز تايلور على دراسة الإدارة عند المستويات الدنيا من التنظيم وبنظرة جزئية،بينما فايول قام بدراسته على مستوى الإدارة العليا وبنظرة كاملة. (شاوش ح.، 2019، الصفحات 73-74)

وقد قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى ستة أنشطة وهي:

- الأنشطة الفنيـة (تقنية): كعملياتالإنتاج، التصنيع.

– الأنشطةالتجارية: كعمليات الشراء والبيع والمبادلات التجارية.

– الأنشطة المالية: تتعلق بالبحث عن رؤوس الأموال، والإستخدام الأمثل للأموال.

– الأنشطة الأمنية: تتعلق بحماية الممتلكات والأشخاص.

– الأنشطة المحاسبية: وتتضمن عملية الإحصاء وكل المعاملات المحاسبية.

– الأنشطةالإدارية: وتتضمن عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة.

ولكن التركيز الكبير لفايول كان منصب على النشاطات الإدارية، حيث حاول إبراز وتحديد الصفات التي يجب أن يتحلى بها الإداري في المؤسسة، وتتمثل هذه الصفات فيمايلي:

– صفات جسمانية: وهي التي تتعلق بالبنية الجسمية له، إذ يجب أن يتمتع بقوة بدنية تؤهله لشغل وظيفته، وأن يتمتع أيضا بصحة جيدة.

– صفات عقلية: وهي التي تتعلق بالجانب العقلي له، إذ لابد أن يكون قادرا على الفهم، الإدراك والدراسة والحكم والتقدير والتمتع بالقوة العقلية، بمعنى أن لا يكون فاقدا لعقله.

– صفات خلقية: وهي التي تتعلق بالجانب الشخصي له، حيث لابد أن يكون قادرا ومستعدا لتحمل المسؤولية، مبدع ومبتكر، نشيطا وحيويا، صارما وحازما في تأدية مهامه.

– صفات تربوية: وهي التي تتعلق بالجانب التربوي الخاص به، بحيث لابد أن يكون ملما بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها في التنظيم.

– صفات فنية: وهي التي تتعلق بالجانب العملي الخاص به، إذ لابد أن يكون على دراية بكل المعلومات التي تتعلق بوظيفته.

– صفات تتعلق بالخبرة والتجربة: وهي التي يكتسبها من خلال ممارسة عمله بإستمرار وبالطريقة السليمة. (الشيخ و اخرون، د.س، صفحة 32)

ولقد حدد فايول أربعة عشر(14)مبدءا للإدارة، وتتمثل هذه المبادئ فيمايلي:

– **تقسيم العمل:** يتعلق بتخصص الوظائف، ومفاده إحداث تخصص تام للعمال لضمان إنتاجية أكبر بكفاءة عالية.

– **السلطة والمسؤولية:** تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية التي تمنح للرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها.

– **النظام:** عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم، ويميز فايول بين نوعين من الانظمة: النظام المادي والذي يعني أن هناك مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه، والنظام الاجتماعي، هذا الأخير الذي يعني به انه هناك مكان لكل شخص، وكل شخص في مكانه.

– **وحدة مصدر الأوامر:** يخضع كل عامل لرئيس واحد فقط، بمعنى يجب أن يتلقى العاملين أوامرهم من رئيس أومشرف واحد فقط، حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض وبالتالي لايمكن للعامل فهمها.

– **وحدة التوجيه:** يقضي هذا المبدأ بان تعمل كل مجموعة تحت إشراف رئيس واحد، وأن يكون لها برنامج واحد لتحقيق هدف مشترك، وهناك اختلاف بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة مصدر الأوامر، حيث يتعلق هذا الأخير بالعاملين، بينما وحدة التوجيه يتعلق بالمؤسسة.

– **الخضوع:** وهنا نتحدث عن خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، حيث أنه في حالة تعارضهما، يجب أن تكون الأولوية للمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية.

– **المكافأة والتعويض:** تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أوباستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.

– **المركزية:** ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يد القادة أوالمدراء، ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف، وهذا المبدأ يضمن لنا التوجيه الموحد لحركة المؤسسة.

– **تدرج السلطة:** أوبما يسمى أيضا بالتسلسل الرئاسي، ونعني به التدرج الهرمي للسلطة وتحديد التبعيات الرئاسية وتسلسلها من أعلى االهرم إلى أسفله، حيث نجد ان حجم السلطة يقل كلما اتجهنا نحوأسفل السلم الهرمي.

- **الترتيب:** يجب أن يكون كل شي ء مرتب، وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.

- **العدالة والمساواة:** حيث يتم معاملة العمال بطريقة تبعث فيهم الاحساس بالعدالة الاجتماعية، حيث لا يكون هناك تمييز في التعامل مع العاملين مهما كان السبب.

- **الاستقرار في العمل:** يقصد به التقليل من نسب ومعدلات دوران العمل، وذلك من خلال المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة.

- **المبادرة والابتكار:** يتمثل في ضمان الحد الأدنى من حرية التعبير عن الآراء وتقديم الإقتراحات والأفكار، وهذا ما يسمح لهم بالإبداع والابتكار.

- **إضفاء روح التعاون:** أوكما يسمى في بعض المراجع بوحدة المستخدمين، بمعنى ضرورة العمل على ضمان علاقات منسجمة داخل المؤسسة، وهذا يكون من خلال التشجيع على العمل الجماعي، ورغم هذا إلا أن نظرية التكوين الإداري تعرضت للنقد من خلال أنها تعتبر العامل مجرد آلة، حيث ان العمال لا يمتلكون شيئا إلا طاعة الرؤساء أصحاب العمل. (دربالي، 2019، الصفحات 16-17)

نرى أن نظرية التكوين الإداري لهنري فايول، يمكن اعتبارها تكملة واستمرار لنظرية الادراة العلمية لتايلور، حيث بينما ركز تايلور على دراسة العملية الادارية في المستويات السفلى من المؤسسة، أتى فايول ليدرس العملية الإدارية ولكن في المستويات العليا من المؤسسة، حيث تكمن إسهاماته من خلال قيامه بتقسيم انشطة المؤسسة إلى 06 انشطة وهي: أنشطة تجارية، فنية، محاسبية، أمنية، مالية، وأخير أنشطة إدارية، هذه الاخيرة هي التي كانت محور دراسته، حيث قام بتوضيح أهم الصفات التي يجب ان يتمتع بها العامل الإداري في المؤسسة من صفات جسمانية، عقلية، تربوية، خلقية، فنية، وصفات تتعلق بالخبرة، وبعد تناوله وتطرقه الى أنواع أنشطة المؤسسة، والصفات التي يجب أن يتمتع بها الشخص الإداري، حاول بعد ذلك أن يقدم أهم إسهم في نظرية التكوين الإداري والذي يتمثل في تحديده ووضعهللمبادئ الأربعة عشر التي تقوم عليها الإدارة والتي نادى بضرورة إعتمادها في أي مؤسسة لتحقيق مختلف الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسة عند إنشاءها، وتتمثل هذه المبادئ في مبدأ تقسيم العمل، النظام، السلطة والمسؤولية،

وحدة التوجيه، وحدة مصدر الأوامر، الخضوع، الترتيب، العدالة والمساواة، الاستقرار، المبادرة، التعاون، المكافأة والتعويض، المركزية، وهي التي سبق ذكرها مع الشرح أعلاه.

3- نظرية البيروقراطية: ماكس فيبر

تعود هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبرالذي يعد باعتراف المفكرينوالباحثين في مجال التنظيم أنه أول من صاغ نظرية علمية حقيقية تتناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي، وقد كان لفيبر أبحاث ودراسات في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها، وكان مهتما بالانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك الى اللحاق بمصاف الدول الصناعية التي كانت تشهد تقدما اجتماعيا واقتصاديا وصناعيا، فقام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية دراسة عميقة لاستقراء التاريخ واستخلاص الدروس، حيث اهتم فيبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات، وحظي موضوع هيكلة السلطة بحيز هام في دراساته وفي هذا المجال يرى فيبر أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية، ومن هنا ميز بين ثلاثة (03)أنواع من السلطة والمتمثلة في:

- **السلطة التقليدية:** وتستند على التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أية معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أوالكفاءة أوالقدرات، تأخذ شرعيتها من تقاليد الجماعة التي تعيش فيها والقيم السائدة لديها، فهي منحدرة من الماضي تعتمد على تقديس التقاليد والعادات والأعراف، فشرعية هذه المكانة جاءت من البعد الزمني الذي كانوا يحتلون فيه أوضاعا اجتماعية عالية بحكم انتمائهم القرابي للسلطة أي بطريقة وراثية مثل زعماء القبائل.

- **السلطة الكاريزمية:** وتعتمد على خصائص أوسمات يتصف بها الفرد مما يؤدي بالآخرين الى فعل ما يأمرهم به نتيجة للقناعة أوالنفوذ العاطفي.

- **السلطة القانونية العقلانية:** وهي النمط الذي ينشأ على أساس عقلاني رشيد لأنها تستند إلى القانون والأسس والقواعد الموضوعية المنطقية، وهي النمط السائد في المجتمع الغربي الحديث الذي يستمد شرعيته من التعاقد القانوني، لأن القانون يسري على الجميع دون استثناء، ويتأثر هذا النوع من السلطة في المؤسسة بمدى قبول المرؤوسين لقواعد العمل، فطاعة الأفراد هنا هي للقانون وليست للأفراد، وقد نادى فيبر بضرورة تطبيق هذه السلطة لتحقيق العقلانية في المؤسسات بما يسهم في تقدم المجتمع. (الحسيني، 1985، الصفحات 46-54)

وانطلاقا من كل ما سبق التطرق اليه، قام فيبر بتقديم ما أسماه بالنموذج البيروقراطي المثالي، الذي يتميز بمجموعة من الخصائص التي يمكن ذكرها كمايلي:

- ✓ تقسيم العمل والتخصص: حيث يمتاز بوجود التخصص وتقسيم العمل.
- ✓ وجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات العامل أثناء تأديته لعمله الموكل له داخل المؤسسة.
- ✓ وجود نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء المؤسسة.
- ✓ إستقطاب وإختيار العاملين على أساس القدرات والمؤهلات الفنية والاختبارات.
- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة داخل المؤسسة.
- ✓ العاملين البيروقراطيين يعينون ولا ينتخبون.
- ✓ الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها، بل يستمد سلطته من وظيفته.
- ✓ العاملين البيروقراطيين يتلقون رواتب ثابتة مقابل عملهم، وهم عمال مهنيون.
- ✓ العاملين البيروقراطيين يتمتعون بإستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم.
- ✓ الاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة.

لكن وبالرغم من ما قدمته هذه النظرية، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات نذكر منها: إهمال العلاقات الانسانية داخل التنظيمات، وتجاهل الصراعات داخل التنظيمات. (طلعت ، 2007، الصفحات 98-99)

من خلال ماسبق تناوله نرى أن نظرية البيروقراطية لماكس فيبر تعتبر من النظريات المهمة التي تطرقت الى الموارد البشرية، وهذا مايظهر جليا من خلال جملة القضايا التي عالجتها والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشرية، وأهم قضية عالجها فيبر هي السلطة، حيث قام بتقسيمها الى ثلاثة 03 أنواع، السلطة التقلدية وهي التي تستمد قوتها من العادات والتقاليد والاعراف، وكانت تتميز بها المجتمعات القديمة التقليدية، أما النوع الثاني فيتمثل في السلطة الكاريزمية وهي التي تستمد قوتها من صفات وخصائص القائد التي تؤهله لأن يكون قائدا على بقية الأفراد، بمعنى هنا الطاعة تكون للأفراد، وهذا النوع موجود حاليا خاصة في الشعوب التي تتميز بنظام القبائل، إذ نجد شيخ القبيلة، أوزعيم القبيلة، أوأعيان القبيلة، وهوموجود أيضا في بعض المناطق الجزائرية، أما النوع الثاثث يتمثل في السلطة القانونية أوالعقلانية وهي التي تستمد قوتها من القانون، بمعنى الجميع سواسية أمام القانون، حيث هنا تكون الطاعة للقانون على عكس السلطة الكاريزمية التي تكون فيها السلطة للأفراد، ويرى فيبر أن هذا المجتمعات الغربية تعتمد على السلطة القانونية، وبناءا على هذا النوع قام ماكس فيبر بوضع النموذج المثالي البيروقراطي والذي حسبه يتميز بعدة خصائص من بينها، تقسيم العمل، وجود نظام هرمي للسلطة، اختيار العاملين على أساس المهارات والقدرات، وغيرها من الخصائص المذكورة أعلاه، ورغم كل هذه الاسهامات المقدمة من طرف ماكس فيبر، إلا أن مايعاب على هذه النظرية هي تجاهلها لوجود علاقات إنسانية وشخصية داخل المؤسسات.

4- مدرسة العلاقات الانسانية: التون مايو

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها الى بريطانيا لفترة قصيرة بعد الحرب العالمية الثانية، ولقد إستمدت مدرسة العلاقات الإنسانية أفكارها من تجارب هاوثورن التي أجريت في مدينة شيكاغوتحت إدارة إلتون مايوومجموعة من زملائه. (طلعت ، 2007، الصفحات 100-101)

وقد توصلت تجارب هاوثورن الى مجموعة من النتائج التي يمكن ذكرها كمايلي:

– أن المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، لأن العمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره، فالتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين، ذلك أن تجمع الأفراد بصورة دائمة ومستمرة في العمل يخلق تنظيما اجتماعيا غير رسمي تسود فيه علاقات المواجهة المباشرة، ويمارس تأثيرا ملحوظا في السلوك التنظيمي، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد معايير وأدوار لسلوك الفرد، قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للتنظيم.

– أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل، بل أيضا الحوافز المعنوية هي أيضا لها تأثيرها في زيادة دافعية الأفراد للعمل، إذ أنه من الممكن أن يلجأ العمال إلى تقييد مستوى الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكاملة، بالرغم من تقاضي الأجور على أساس الإنتاج بالقطعة، وهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن نفسر السلوك في ضوئها، فحاجة العامل إلى الشهرة والمكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء، تلعب دور أكثر أهمية في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيقية ونظام الأجور، لأن شكاوى العاملين رغم أنها تتجه عادة إلى المطالبة بتغيير الظروف الفيزيقية ونظام الأجور، إلا أن ذلك يكون في الغالب نتيجة للإضطراب في مكانة الفرد وقصور في إشباع حاجاته الإنسانية.

– تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا في تحديد إتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم للعمل داخل المؤسسة.

– أن أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير أساسي في الروح المعنوية للعمال ورغبتهم في العمل، وأن الاتصال بين العمال والإدارة، وبين العمال فيما بينهم له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك وتوفير المعلومات اللازمة لكل من الطرفين، لتكون أساسا للتعاون الفعال بينهم، وهكذا تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون إيجابية أوسلبية، إذا توافرت ظروف معينة، حيث أن أسلوب الإشراف يلعب دورا رئيسا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم، فالقائد المتسامح الذي يهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم،

يخلق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ويزيد رضا العمال ويحفزهم على الإنتاج، بينما القيادة التسلطية القائمة على الإشراف المحكم، تؤدي باستمرار إلى نقص الكفاية الإنتاجية وضعف مستوى الروح المعنوية.

– ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي الدقيق كفاءة في الأداء التنظيمي، حيث أن العمال يساعدون بعضهم البعض في مواقف العمل، حتى وإن كانت هذه المساعدات لا تنسجم مع السياسات الإدارية، كما أنها لا تتسق تماما مع أسس التخصص الوظيفي.

– ربطت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته.

– يحتاج مدراء المنظمات الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية.

– يمكن تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق وتلبية حاجاتهم الاجتماعية والنفسية. (الشيخ و اخرون، د.س، الصفحات 44–45)

يمكن أن نرى من خلال النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية، أنه لا يمكن إشباع حاجات الإنسان من خلال التركيز على الحاجات الاقتصادية، بل هناك حاجات غير اقتصادية يجب على المؤسسة ان تعمل على إشباعها وذلك من خلال:

- ✓ العمل على تشجيع تكوين الجماعات الإنسانية في المؤسسة.
- ✓ ضرورة الإعتماد على القيادة الديمقراطية في المؤسسة.
- ✓ العمل على تشجيع عمليات الإتصال بين الإدارة والعمال من جهة، وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى.

ورغم كل ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنها تعرضت للإنتقاد والذي تمثل في كونها ركزت على الجانب الإنساني وأهملت الجانب العملي للتنظيم، كما أنها نظرت للتنظيم بأنه

في حالة صراع دائم بين كل ماهورسمي والجماعات غير الرسمية، كما أنها نظرت الى المؤسسة على أنها نسق مغلق.

نرى من خلال كل ماسبق تناوله أن مدرسة العلاقات الانسانية تعتبر من النظريات المهمة التي تحدثت عن الموارد البشرية، خاصة التون مايوالذي يعتبر بمثابة الأب الروحي لها، حيث تتمثل إسهاماته من خلال قيامه رفقة مجموعة بحث بتجارب هاوثرون، هذه الأخيرة التي خلصت الى مجموعة من النتائج الهامة، من بين هذه النتائج أن المؤسسة هي عبارة عن كيان اجتماعي اضافة الى انها كيان فني، وهذا راجع الى ان المؤسسة تضم مجموعة من الموارد البشرية العاملة والتي تعتبر هي الدعامة الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الموارد البشرية تتفاعل وتتواصل فيما بينها، بحكم أن الانسان اجتماعي بطبعه، كما توصلت هذه التجارب إلى أنه يمكن تحفيز الموارد البشرية العاملة من خلال الحوافز المعنوية أيضا، وليست فقط الحوافز المادية من تؤثر عليهم، كما نادت ايضا بأهمية العلاقات غير الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة، كما ترى أن اساليب القيادة والإشراف هي الأخرى تؤثر على أداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لذلك لابد على المؤسسة من العمل على تطبيق القيادة التشاركية، وتشجيع الاتصال بينها وبين العمال من جهة، وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى، ولكن مايعاب على مدرسة العلاقات الانسانية هي أنها ركزت على الجانب الانساني وأهملت الجانب العملي، اضافة الى اهتمامها بالتنظيم غير الرسمي وتجاهل التنظيم الرسمي، كما أنها ترى المؤسسة نسق مغلق.

5-نظرية اتخاذ القرار

برزت نظرية اتخاذ القرار على يد العالم الأمريكي هربرت سيمون الذي كرس جهوده لفهم عمليات الادارة وبالخصوص كيفية اتخاذ القرار داخل التنظيم، حيث يعتبر ان التنظيم هومجال لاتخاذ القرارات، وأن جوهر عملياته هوعملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فالمدير ما هوإلا موظف لاتخاذ القرار، ويؤكد على ان السلوك التنظيمي هونتيجة لعملية اتخاذ القرار، وبالتالي لفهم كيف

يتصرف الافراد داخل التنظيم، لابد من فهم عملية كيفية إتخاذ القرار داخله. (دربالي، 2019، الصفحات 52-53)

ولقد ركز سيمون جهوده لمعرفة العوامل السلوكية التي تؤثر على عمليات اتخاذ القرار داخل التنظيم، متسائلا عن كيف يتم اتخاذ القرار؟ وكيف تتنقل من مستوى تنظيمي الى أخر؟

ولفهم القرارات الإدارية، فإن سيمون يفككها الى عنصرين:

عنصر التكلفة: من حيث الجهد والوقت والمال المطلوبين لاتخاذ القرارات، بداية من عملية تجميع المعلومات والبيانات وصولا الى المفاضلة بين البدائل المطروحة وإختيار أفضل البدائل.

عنصر نتائج القرار: ويرتبط بالفوائد التي تعود على التنظيم جراء اختياره لبديل من البدائل، ومدى تحقيق القرار المتخذ للأهداف المرجوة. (حديدان ، د.س، الصفحات 31-32)

ويمكن أن نوضح الفرضيات الأساسية التي قامت عليها هذه النظرية في النقاط التالية:

- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه، من خلال خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، ومن الإختيار الإنساني الرشيد، حيث أنه لا يمكن النظر الى أعضاء التنظيم بإعتبارهم أدوات أوآلات، بل النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم، كما يتصفون بقدرات محدودة من المعرفة وبطاقات محددة في حل المشكلات، لذلك يكون التنظيم على ضوء خصائص أفراده، إمتدادا لهم في اتخاذ البدائل أوالاختيارات، وتكون تصرفاته مقيدة بتفهم بيئتهم ومتطلباتهم.

- ان عملية صنع القرار والقائمين عليها يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم، ولما كان الأفراد يلتقون بالتنظيمات من أجل تحقيق أهداف خاصة، لذا لا يكون سلوك الفرد داخل التنظيم رشيدا مطلقا، نظرا لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة، كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائما لتحقيق تلك الأهداف.

ويختلف سيمون في رؤيته عن الرؤية التي يعتمد عليها علماء الإقتصاد، حيث يركز النموذج الاقتصادي على الاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، وفي المقابل هناك نموذج يركز على العمليات الاجتماعية والنفسية، حيث يفترض النموذج الاقتصادي للرشد المطلق أن الشخص الذي يمارس اتخاذ القرارات لديه معرفة مسبقة بكامل البدائل وما يترتب عليها من نتائج، والمقدمات القيمية والتي تنصب على الأهداف، في حين يرى سيمون أن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات تعتمد على المعطيات الإمبريقية التي لا تكون متاحة بشكل مسبق أمام الفرد لاتخاذ قراراته، وهذا يتطلب منه أن يجتهد في البحث عن هذه المقدمات وسوف يواجه خلال عملية بحثه الكثير من الصعوبات ويصنف سيمون هذه الصعوبات إلى ثلاثة أنواع هي:

– المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد في صور أداء الفرد وما يسبقه من قرارات، وتظهر هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم.

– هناك مجموعة من الضغوط التي تفرض على الرشد، تنشأ عن الدوافع والقيم والولاء الشخصي.

– يتحدد السلوك الرشيد والقرارات العقلية بكمية المعرفة الأساسية أوالمعلومات المتاحة، وما مدى قدرة العقل الإنساني على استيعابها وتطبيقها، ومدى توافر قنوات اتصال تسهل نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. (إعتماد ، 1994، الصفحات 105–107)

هذا وتناول سيمون الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة لاتخاذ القرار، إذ أنه يفرق بين الرشد الموضوعي أوالمطلق، والرشد النسبي أوالمحدود، حيث فرق بينهما كمايلي:

الرشد الموضوعي – المطلق: يعني ان متخذ القرارات لديه كافة مستلزمات اتخاذ القرار من حيث المعلومات الواجب توفرها، وتوقيتها، ووقت الاختيار بين البدائل المطروحة، اضافة الى القدرات الفكرية والمنطقية لمتخذ القرار، والموارد المادية اللازمة لذلك، وانطلاقا من الرشد المطلق، فان متخذ القرار سيختار البديل الأمثل الذي يحقق أكبر استفادة ممكنة، وهوأمر غير معقول بالنسبة

لسيمون الذي يعتبر أن قدرات الإنسان محدودة وليس مطلقة، لذلك فهويقترح مفهوم الرشد النسبي أوالمحدود.

الرشد المحدود– النسبي: انطلاقا منه سيختار متخذ القرار البديل الذي سيحقق القدر الكافي من المنفعة بناءا على عدم معرفته لجميع العناصر الداخلة في تكوين وضع من الأوضاع، وعدم معرفته لجميع النتائج التي قد تنجم عن الأعمال التي يقوم بها، ولا معرفة جميع الخيارات الممكنة، فالقرار هنا يتخذ في سياق عام، ولذلك فهوليس بالضرورة القرار الأفضل، وإنما هوالقرار الوافي، في ظروفه، من بين عدد من الخيارات الممكنة. (قطيش، 2013، الصفحات 72–73)

لقد تضمنت نظريته عديد العناصر والمتمثلةفي:

اتخاذ القرارات: وهي جوهر التنظيم عند سيمون.

البيئة: يقصد بها سيمون البيئة الاجتماعية المحدودة، وهي التي توفر المعلومات والبدائل لمتخذ القرار.

التخصص: يقصد به وجود مختصين باتخاذ القرار وهم قادة المؤسسة، ووجود مختصين بتنفيذ القرارات المتخذة وهم أعوان التنفيذ بالمؤسسة.

الالتزام بالقرارات: حيث يقوم قادة المؤسسة بالزام الموارد البشرية العاملة بضرورة تنفيذ القرارات المتخذة، وذلك بالاستعانة بعدة طرق نذكر منها: عملية الاتصال، عملية القيادة والاشراف، عملية التقييم وغيرها.

ووفقا لتأكيده على الرشد المحدود وضرورة الاكتفاء بالحل المرضي، فقد اقترح سيمون نموذجه IMC في اتخاذ القرار والذي يعني:

Intelligence: استخبار وتحليل البيئة والبحث عن المعلومات المتاحة.

Modelization: تصميم وتحديد الحلول الممكنة والبدائل المتاحة.

Choise: اختيار الحل الأنسب للمسألة.

كما قام سيمون بإبراز مفهوم جديد وهو: الرجل الاداري والذي يعني به متخذ القرار، الذي يتميز بمجموعة خصائص هي:

- هدفه الوصول الى حلول سليمة للمشاكل التي تواجهه.
- ان يكون القرار المتخذ مبني بصورة مبسطة عما يحيط به.

- اثناء اتخاذه للقرارات، لا يبحث عن كل البدائل، بل يعتمد عددا من القواعد البسيطة في ذلك. (حديدان ، د.س، الصفحات 93-94)

II- النظريات الحديثة

1- النظرية البنائية الوظيفية

من أهم المفكرين والباحثين الذين ساهموا في بروز وتطور ونموالاتجاه البنائي الوظيفي نجد:

1-1- المعوقات الوظيفية "روبيرت ميرتون"

يعد ميرتون واحد من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية، دون استخدامه لمقولتي "المماثلة العضوية" و"الاعتماد الوظيفي" بين أجزاء النسق، وتتجلى اسهامات ميرتون في مجال الفكر التنظيمي من خلال جملة القضايا التي طرحها في تحليلاته الخاصة بالبناءات البيروقراطية في إطار المدخل الوظيفي، من خلال مفاهيم الوظيفة الكامنة في مقابل الوظيفة الظاهرة، المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة، وكذا فكرة البدائل الوظيفية.

- **الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة:**هي عبارة عنعلاقة وظيفة غير مقصودة وعلاقة وظيفة ذات قيمة معترف بها، أوغير معترف بها تقوم على الاعتماد المتبادل كنتيجة لتقسيم العمل.

- **المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة:**لكل متغير تنظيمي جانب إيجابي (وظيفي)، وجانب سلبي (معوق وظيفي أولا وظيفي).

- **البدائل الوظيفية:** ترتكز محاولة ميرتون على افتراض أساسي مفاده أن خصائص التنظيم في حد ذاتها قد تؤدي إلى عدم فعاليته وترسيخ وتدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية، الأمر الذي يتطلب البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الكفاية الإدارية.

إن البدائل الوظيفية، هي صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي، ومن ثم يصبح من الملائم أن نؤكد أن البدائل الوظيفية تمثل استجابات محددة أووسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة، بغرض انجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (سلاطنية و قيرة، 2008، الصفحات 132-133)

تعتبر نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون من النظريات الهامة التي تحدثت عن الموارد البشرية، ويظهر ذلك من خلال جملة المفاهيم التي قام بتوضيحها ميرتون، حيث تحدث عن الوظائف الظاهرة في مقابل الوظائف الكامنة، اذ يقصد بالوظائف الظاهرة تلك الوظائف التي تكون نتائجها واضحة وظاهرة، على عكس الوظائف الكامنة، كما نجد مفهوم الوظيفة في مقابل المعوقات الوظيفية، حيث يقصد بالوظيفة الجانب الايجابي المراد تحقيقه من المورد البشري، بينما المعوق الوظيفي هوعبارة عن الجانب السلبي أوالعائق والعلة الوظيفية والذي لا تريد المؤسسة ان يتحقق من المورد البشري، لذلك هناك المفهوم الثالث وهوالبدائل الوظيفية والتي عبارة عن حلول بديلة عن المعوقات الوظيفية، ويتم اللجوء الى هذه الحلول من اجل العمل على مواصلة تحقيق أهداف المؤسسة.

1-2- نظرية النسق الاجتماعي: لتالكوت بارسونز

ينطلق بارسونز من تصوره للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل: الأقسام، والإدارات...،وأن هذا التنظيم بدوره يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل هوالمجتمع، كما نجد بارسونز قد أوضح أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح الشرعية لأهداف التنظيم، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات

الوظيفية التي يسعى إلى تحقيقها المجتمع باعتباره النسق الأكبر، وهذا بدوره يفرض توفر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يكتسبها التنظيم، يستطيع وضع أهدافها الأساسية كأولوية على حساب أهداف الأنساق الفرعية، وهذا ما نراه في تعريف بارسونز للتنظيم بأنه: نسق اجتماعي منظم أنشئ من اجل أهداف محددة، عموما فالتنظيمات بحسب "بارسونز" تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى الى تحقيقها، وحتى تحقق التنظيمات هذه الأهداف لابد من وضوح الأهداف ذاتها ووجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف. (الحسيني، 1985، صفحة 73)

يرى "بارسونز" أنه حتى يحقق التنظيم كنسق اجتماعي وظائفه وأهدافه، لا بد من ضمان تحديد أربعة متطبات وظيفية، يرتبطان اثنان منهما هما التكامل والكمون بالبيئة الداخلية للنسق، بينما يرتبط الأخرين التكيف وإنجاز وتحقيق الأهداف بالبيئة الخارجية المحيطة بالنسق، وفي مايلي شرح لهذه المتطلبات الأربعة:

– التكامل: يعني تأسيس مستوى من التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي.

– الكمون أوالمحافظة على النمط وإحتواء التوترات: الكمون يرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ويشير أيضا إلى مطلبين وظيفيين توأمين، الأول أطلق عليه "بارسونز" مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم، والأدوار التي يؤديها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا، فهذا بدوره يتطلب وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام بين التوقعات التنظيمية والتوقعات خارج إطار التنظيم، أما الثاني فيتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، وينشئ ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم، حتى يستطيع أداء المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه.

– التكيف والمواءمة: يعتبر التكيف مطلبا مستمرا، يتم من خلاله دمج مختلف حاجيات التنظيم من موارد بشرية وموارد مالية وغيرها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك يكون من خلال التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية المحيطة به.

– إنجاز وتحقيق الأهداف: ويتحقق هذا المطلب من خلال التنسيق بين الأنشطة لإنجاز الأهداف التنظيمية، ويتوقف نجاح تحقيق الأهداف على ملائمة الوسائل للأهداف، ويتضمن هذا المطلب عملية صنع القرار والمعايير المؤسسة لها. (إعتماد ، 1994، الصفحات 157–158)

نرى أن نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز تعتبر من النظريات الهامة التي تحدثت على الموارد البشرية، حيث أن بارسونز يرى التنظيم نسق اجتماعي موجود ضمن نسق اجتماعي أكبر يتمثل في المجتمع، كما أنه يرى أن التنظيم يتكون من أنساق اجتماعية فرعية، تتمثل في النسق الاداري، النسق الفني، بالاضافة الى النسق النظامي، هذه الانساق تتسم بالتناسق والانسجام فيما بينها حتى يؤدي التنظيم مهامه الموكلة اليه، بالنسبة لهذه النقطة المتعلقة بتحقيق التنظيم لأهدافه وتأدية الموارد البشرية العاملة فيه لمختلف وظائفهم الموكلة إليهم، نرى أن بارسونز يؤكد على ضرورة وجود أربعة 04 متطلبات وظيفية تتمثل في التكامل والذي يقصد به العمل على تحقيق التعاون والانسجام بين مختلف مكونات التنظيم، بينما ثاني هذه المتطلبات يتمثل في التكيف والذي يقصد به قدرة التنظيم على التوافق والتفاعل مع بيئته الخارجية لتحقيق مختلف أهدافه المسطرة، في حين المتطلب الثالث يتمثل في تحقيق الأهداف وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة داخل التنظيم، في حين رابع هذه المتطلبات يتمثل في الكمون والذي يقصد به العمل على تحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة الاجتماعية للموارد البشرية العاملة بالتنظيم.

1-3- تفويض السلطـة

يعتبر فيليب سيلزنيك من أهم رواد الاتجاه البنائي الوظيفي، وتتشابه إسهاماته مع إسهامات كل من تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون، ولكن يختلف عنهم فيرؤيته التحليلية الوظيفية للتنظيم، إذ اعتمد في بناء نظريته على نتائج دراسته الإمبريقية التي أجراها على منظمة التنيسي فالي، كما انصب تفكيره على معرفة وظيفة تفويض السلطة والنتائج الناجمة عنها. (إعتماد ، 1994، صفحة 163)

وانطلق في دراسته من نقطة رئيسية تتمحور حول ان المؤسسةتسعى لتحقيق الضبط والذي تمارسة المستويات التنظيمية العليا في المؤسسات، مما يستلزم تفويض للسلطة بصفة مستمرة، والتي تعني إمكانية التنازل على جزء من حرية التصرف واتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا، وينتج عن هذا التفويض نتائج مباشرة،إذ يؤدي إلى زيادة فرص التدريب والتكوين على الوظائف المتخصصة الموكلة للموارد البشرية العاملة، مما يساهم في إكتسابهم للخبرات المهنية، التي تمكنهم من حل المشكلات التي تعترضهم إثناء عملهم، مما يؤدي الى رفع كفاءة أدائهم، ولكن مايعاب على هذا التفويض أنه يؤدي الى زيادة عدد الاقسام التنظيمية الفرعية داخل المؤسسة، مما يجعل الموارد البشرية العاملة بهذه الاقسام الفرعية تركز على تحقيق أهداف الاعمال الموكلة لهم، دون أن تهتم بتحقيق أهداف بقية الاقسام الأخرى، وهذا ما ينتج عنه تناقض بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الجزئية للاقسام الفرعية للمؤسسة. (الحسيني، 1985، الصفحات 85-86)

ومنهنرى أن لتفويض السلطة بعدين، بعد إيجابي يتعلق بالجانب الوظيفي لتفويض السلطة والذي يتمثل في المشاركة الواسعة في عملية صنع واتخاذ القرار، إضافة الى تدريب الأفراد على تحمل مسؤوليتهم الوظيفية مما يسمح لهم بحل المشكلات التي تحدث لهم أثناء عملهم،أما البعد الثاني هوبعد سلبي يتعلقبالمعوقات الوظيفية الناتجة عن تفويض السلطة، والتي تتمثل في كثرة عدد الأقسام الفرعية داخل المؤسسة، وإستبدال الأهداف العامة للمؤسسة بالأهداف الخاصة

بالأقسام الفرعية، مما ينجم عنه وجود تناقض بينهما، يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

ونتيجة لدراسته استنتج سيلزنيك أن المؤسسة تتعرض لضغوط من بيئتها الخارجية، لذا يجب عليها العمل على مواجهتها وذلك يكون من خلال العمل على ضرورة إحداث انسجام وتناسق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وبيئتها الخارجية. وهذا حتى تستطيع تحقيق الأهداف المخطط لها، وهذا ما جعله يوضح الأهمية الكبيرة التي يلعبها التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنه يمكن له أن يحقق هذه الأهداف بطريقة أفضل من التنظيم الرسمي.

ونجد أن أهم ما يميز إسهامات سيلزنيك عن إسهامات ميرتون، هوأن سيلزنيك اهتم بدراسة الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية، إذ ركز على دراسة النتائج المترتبة عن تراكم المعوقات الوظيفية، حيث توصلإلى وجود ميكانزمين استخدمتهما منظمة التنيسي فالي، أولهما هولجؤها إلى إستقطاب الأكفاء من أعضاء المجتمع المحلي وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وإدارة المؤسسة ليكون القرار جماعي، بغية تفادى ردة فعل المجتمع المحلي التي قد يبدوها على سياسة المؤسسة ونشاطاتها، أما الميكانزم الثاني فيتمثل في لجوء المؤسسة الى نشر إيديولوجية خاصة بها، حتى تضمن لنفسها تحقيق القدر الأقصى الضروري من الامتثال لقواعد المؤسسة. (طلعت ، 2007، صفحة 160)

وفيما يخص تحقيق وإشباع حاجات الأنساق والاقسام الفرعية، يرى سليزنيك أن هذه الاقسام الفرعية تعارض وتقاوم كل الأمور التي لا تخدم مصالحها وأهدافها الخاصة، وهوما أسماه بمفهوم " المقاومة"، حيث لفت الإنتباه الى ان الموارد البشرية العاملة داحل المؤسسة يقاومون ويعارضون كل معاملة تنظر اليهم بوصفهم يشغلون أوضاعا تنظيمية محدودة النطاق، بل هم أفراد يعملون ويتفاعلون فيما بينهم، ويلفت سيلزنيك نظر إدارة هذه المؤسسات أنه حتى تستطيع مجابهة مقاومة الموارد البشرية العاملة، لابد من ضرورة إشراكهم في عملية إتخاذ القرار.

كما نجد أن سيلزنيك يرى أن حاجات الأفراد لا يتم إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد، بل عن طريق النتائج غير المتوقعة المترتبة عن أفعالهم، وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما يصعب مواجهة وإشباع الحاجات بالأساليب والطرق الثقافية المقررة، حيث أنه من الواضح أن سيلزنيك اعتمد في تحليله على الميكانيزمات اللاشخصية التي من خلالها تؤدي التنظيمات وظائفها أكثر من اعتمادها على الدافعية التي يجب أن تتوفر لدى أعضاء التنظيم. (الحسيني، 1985، الصفحات 88-90)

2- نظرية التحليل الاستراتيجي: ميشال كروزييه

يعرف كروزييه التحليل الاستراتيجي بأنه: ذلك التشخيص الذي يهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويرى كروزييه بأن التشخيص يكون إستراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يحددونها وفق ضغوط المحيط والمواد المتاحة لهم، ويبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الإختبارات الأساسية للإدارة العليا وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتطلباتها. (خريبش، 2007، صفحة 239)

وترتكز إسهامات كروزييه حول تناوله لموضوع علاقات السلطة دخل التنظيمات والمؤسسات، وفي نفس الوقت يؤكد على أن الضغوطات التنظيمية تعتبر بمثابة مسلك علاقات السلطة. (بلخيري و شناف، 2019، صفحة 113)

ويرى كروزييه أن تحليل هذه العلاقات، لايمكن تحديده في العلاقات التنظيمية فقط، بل يمكن تحليلها أيضا من خلال قدرة الفاعلين على اختلاف مكانتهم التنظيمية في السيطرة على بقية الأصناف التنظيمية الأخرى الموجودة داخل التنظيمات والمؤسسات.

ويؤكد ميشال كروزييه بصفة أساسية على البعد الفاعل للفاعلين الاجتماعيين وعلى إستراتيجيتهم المتبادلة داخل التنظيم في كتابه المعنون ب: الظاهرة البيروقراطية، وإذا كان التأسيس الحقيقي للتحليل الاستراتيجي للتنظيمات قد ظهر في كتابه الثاني المعنون ب: الفاعل والنظام، والذي نشره مع زميله فريدبورغ، حيث هدفا الى صياغة مادة نظرية حول التحليل الاستراتيجي، وتجاوز التعارض في الطرح التقليدي ما بين الحرية الفردية للفاعلين وبين حتمية للبنى الاجتماعية، كما رأى كروزييه مع زميله فريدبورغ، بأن الفاعل يملك دائما هامشا للمناورة النسبية داخل التنظيم، الذي يريد ممارستها فيه، إلا أن حرية الفاعل ليست مطلقة فهي تخضع دائما لمعوقات ومواقف، وفيها يسعى الفاعلون إلى بناء وتركيب حقل أفعالهم. فهامش المناورة هذا يسمح للفاعلين بالتمكن من نفوذ فعلي ومن سلطة داخل النظام أوالنسق التنظيمي، وأما عقلانيتهم فتظل عقلانية نسبية أومحدودة، بالمعنى والفهم الذي ذهب إليه كل من سيمون ومارتش، ما يدعوإلى القول بأن الفاعلين يقومون باختيارات ذات مغزى آخذين في ذلك بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة، هذا وقد اقترح إدغار فريدبيرغ سنة 1993 إعادة النظر في هذه النظرية لتتواءم والأحداث الحالية في كتاب له تحت عنوان السلطة والقاعدة، يبين فيها بأن السلطة ليست فقط القدرة على أن تجعل الآخر يفعل، بل هى القدرة على تركيب العلاقات داخل التنظيم،وهي أيضا بصورة خاصة القدرة على خلق القواعد. (سيساوي ، 2014/2013، الصفحات 101-102)

وتتمثل المسلمات الأساسية التي يرتكز عليها التحليل الاستراتيجي فيمايلي:

- **إختيار الأهداف:** حيث أن الموارد البشرية العاملة داخل التنظيمات والمؤسسات، يرفضون أن يتم استغلالهم لتحقيق أهداف المؤسسة فقط، بل هم أيضا لديهم أهدافهم الخاصة التي يريدون تحقيقها، والتي غالبا ما تتعارض مع أهداف المؤسسة، ولكن السير الحسن للمؤسسة يتضمن العمل على تحقيقهما معا.

- **الحرية النسبية للفاعلين:**يمتلك كل عامل في المؤسسة حرية نسبية داخل التنظيم، يمكن له استعمال هذه الحرية النسبية في جعل سلوكاته غير متوقعة للآخرين، وفي نفس الوقت يعمل على

توقع سلوك الآخرين الموجودين داخل المؤسسة والمنظمة. (خريبش، 2007، الصفحات 241-242)

- **العقلانية المحدودة:** تتسم الاستراتيجيات بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة، وحتى يتمتع بها الفاعل لابد عليه في البداية أن يتوفر على كل المعلومات، وهذا ليس في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمتاز بالواقعية، لذلك نجد أن الاستراتيجيات دائما ماتتسم بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة. (بلخيري و شناف، 2019، الصفحات 115-116)

- **البناء:** يتطلب تسيير المؤسسة ضرورة إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، يمكن أن تكون هذه الحلول فورية خاصة عندما تكون متعلقة بالعملية الإنتاجية، وبناءا على كل هذا تم التأكيد على أن التنظم هوعبارة عن بناء إنساني منظم يضم موارد بشرية تصمم إستراتيجيات خاصة بها، لتضمن تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى لتتفاعل وتنظم علاقاتها سواء الداخلية أوالخارجية. (خريبش، 2007، صفحة 242)

أما الآن سنحاول أن نتطرق الى المبادئ الثلاثة (03) الخاصة بالتحليل الإستراتيجي:

- **مبدأ السلطة:** تعتبر السلطة من المشكلات الجوهرية في التنظيم، فإستراتيجيات الأفراد العاملين في المؤسسة الواحدة متناقضة فيما بينها، وهذا مايؤكد وجود صراعات السلطة بداخل المؤسسة، ممايستدعي وجود سلطة ضابطة لضبط هذه الصراعات، وقام كل من كروزييه وفريدبيرغ بتوضيح كيف ان السلطة تمتد في مناورة منظمة الى استراتيجية الاتصال اواحتكار المعلومات، التي لا تقتصر على الضغط والقوة، بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر، حيث يرى كروزييه ان السلطة تتمثل في العلاقات التبادلية التفاوضية داخل المؤسسة، وهويميز بين نوعين من السلطة هما:

- سلطة الخبير: وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما، كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو مهندسي الإصلاح والصيانة.

– السلطة الهرمية الوظيفية: وهي سلطة تحاول تحديد سلطة الخبير من خلال تقليص إمكانية عدم توقع سلوكه.

وعليه يصنف كروزييه ضمن التيار العلائقي الذي يوضح بأن السلطة هي نتيجة التفاعلات التي تحدث بين التنظيمات من جهة والموارد البشرية والجماعات من جهة ثانية، حيث درس كروزييه توزيع السلطة الواقعية داخل التنظيم الصناعي، واستنتج مايلي:

– لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي تقدمه الإدارة، وهذا راجع لتجاوز الفاعلين للقواعد المنظمة للعملية التنظيمية والعلاقات التنظيمية داخل التنظيم.

– وجود صراع السلطة بين كل أعضاء التنظيم.

– الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك.

– محاولة كل فئة التأثير بالشك في الآخرين ومنعهم من مراقبة هذا الشك. (بلخيري و شناف، 2019، الصفحات 116–118)

– **منطقة الشك**:يرى كروزييه أنه لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع الى مصدرها الأساسي والمتمثل في الإستقلالية سواء كانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفعل، أودوره الذي يقوم به، فإذا أسلمنا ان الإستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تنجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين وبدون استقلالية، فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوما هامشا من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يتحصل على السلطة ويتمثل منبعها في حرية إمكانية الفرد في رفض أومفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانية طالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون، وتجعل سلوكه غير متوقعا في نظرهم، إذن لا يكفي المدير ان يتمتع باستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه ان يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته وقد توجد في التنظيمات البيروقراطية مناورات متجمدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم الى جملة من الشكوك والارتيابات المرتفعة، والفاعل الأكثر تحكما فيها

بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع ان يتنبأ بحدوثها، ومن ثم فإنه يتوفر ويتمتع بأكبر مصدر للسلطة ومن هنا تصبح سلوكاته غير مقدرة، ومنه نرى ان مناطق الشك أصبحت عبارة عن أداة إستراتيجية يستعملها الفرد لإخفاء سلوكه مما يجعله غر متوقع لدى الأخرين، مما يسمح له بزيادة مجال تحركه ومراقبته للأخرين، وهوما يختلف عن فكرة بارسونز القائلة بأنه لابد من نعديل السوك لجعله يتكيف مع متطلبات الدور اوالوظيفة. (خريبش، 2007، الصفحات 247-248)

- **نسق الفعل الملموس:** ويعرفه كروزييه بأنه: جماعة إنسانية مهيكلة، تنسق أفعال أعضائها بفضل آليات المناورة الثابتة نسبيا، والتي تضمن البناء، أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها، بواسطة آليات الضبط التي تبني بدورها مناورات أخرى، ويؤكد كروزييه على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر اللازم لعلاقات السلطة، بمافيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس، وتهدف مفاهيم نسق الفاعلين ونسق الفعل الملموس الى توضيح الجدلية بين السلطة والتفاوض. (بلخيري و شناف، 2019، صفحة 119)

تعتبر نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه من أهم النظريات التي تحدثت عن الموارد البشرية والتنظيمات، إذ يقصد بالتحليل الإستراتيجي ذلكالتشخيص الذي يهدف الى فهم السلوكات الإجتماعية بناءا على السلوكات الفردية للأفراد، ويكون هذا التشخيص استراتيجيا عندما يأخذ بعين الاعتبار الأهداف الفردية التي تم صياغتها انطلاقا من واقعهم العملي، وترتكز هذه النظرية على عدة أسس ومسلمات كحرية الأهداف والتي يقصد بها العمل على تحقيق أهداف الموارد البشرية العاملة وأهداف التنظيم معا، وهومايضمن السير الحسن للمؤسسة، إضافة الى الحرية النسبية للفاعلين والتي تسمح لهم بالتحرك براحة في التنظيم، وهناك العقلانية المحدودة، والبناء، أما عند الحديث عن مبادئ التحليل الإستراتيجي فنجد مبدأ السلطة، مبدأ الشك، ومبدأ النسق الملموس.

3- نظرية الحاجات: ابراهام ماسلو

يعتبر ابراهام ماسلوهوصاحب نظرية الحاجات، حيث يقر بوجود مجموعة حاجات تؤثر على حافزية الإنسان، علما أن هذه الحاجات متجددة ومرتبة خسب أهميتها، وتتمثل في 05 حاجات والمتمثلة في:

- **الحاجات الفسيولوجية الأساسية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية لحياة الأفراد وتشمل: الماء، الغذاء، الهواء والمسكن وغيرها، والموجودة في قاعدة الهرم.

- **الحاجة إلى الأمن:** وتتمثل في الحاجة الى الشعور بالأمن والأمان من التعرض للأذى والمخاطر، ويتم ضمان هذه الحاجة من خلال عمل الدول على الرعاية الصحية، الحق في التقاعد، الحق في الضمان الإجتماعي لسكانها.

- **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في الحاجة الى الحب والعاطفة، الصداقة والقبول، وذلك كون الإنسان إجتماعي بطبعه.

- **حاجات الاحترام:** وتتمثل في حاجة الفرد للحصول على التقدير والإحترام من الأخرين عرفانا لما يقدمه، وذلك من خلال حصوله على التحفيز المعنوي أوالمادي.

- **حاجات تحقيق الذات:** وهي تكون في أعلى الحاجات ولا يمكن إشباعها إلا بعد الإنتهاء من إشباع كل الحاجات السابقة لها، وهي تعبر الإستفادة من كل طاقاتنا وقدراتنا الكامنة،لنصبح فريدين ومستقلين، ويعتقد ماسلوأن نسبة قليلة لا تتجاوز 02 % من الناس وصلت إلى إشباع هذه الحاجات.

ويرى ماسلوأن إشباع الحاجات يكون بشكل فردي بمعنى اشباع كل حاجة بشكل مستقل عن الأخرى، ويكون إشباعها انطلاقا من قاعدة الهرم الى اعله، علما انه لا يمكن إشباع الحاجات العليا ما لم يتم اشباع الحاجات الدنيا. (عساف ، 2008، الصفحات 172-175)

تعتبر نظرية الحاجات لابراهام ماسلومن النظريات المهمة التي تحدثت عن الموارد البشرية، من خلال تناولها لمختلف الحاجات التي يحتاجها الفرد والتي تؤثر بصورة مباشرة عن حافزيته للعمل، وقام بتوضيح هذه الحاجات في شكل هرم، يشمل قاعدته الحاجات الفيسيولوجية وهي الحاجات الضرورية لحياة الفرد مثل الحاجة الى الماء، الأكل والهواء وغيرها، ومن ثما تأتي الحاجة الى الأمن والتي تعتبر من الحاجات المهمة للفرد، وذلك حتى يعيش ويعمل في جومناسب من الناحية الأمنية، وتليها الحاجات الاجتماعية والتي هي ضرورية بحكم كون الفرد اجتماعي بطبعه، وتليها الحاجة الى الاحترام وذلك يكون من خلال اتباع نظام التحفيز والمكافأة، وأخيرا تأتي الحاجة الى تحقيق الذات والتي تحتل قمة الهرم عند ماسلو، ولا يمكن اشباع الحاجات العليا مباشرة قبل أن يتم إشباع الحاجات السفلى.

yوx-4

وهي التي تعود لماك غريغور، وترتكز هذه النظرية على نظرة مدراء المؤسسات للعاملين، حيث لاحظ أن هناك نظرتين، نظرة سلبية والتي تمثلها نظرية X، ونظرة إيجابية والتي تمثلها نظرية Y،ويمكن ان نشرحهما كمايلي:

نظرية X: وهي التي تمثل النظرة السلبية للعاملين من قبل مدراء المؤسسات، وتقوم على الإفتراضات التاالية:

- العاملكسولا ولا يحب العمل.
- العامل يتجنب تحمل المسؤولية، ولا يقوم بالمبادرة.
- العامل يعمل للحصول على المال فقط، ولايهتم بتحقيق أهداف المؤسسة.
- يجب مراقبة العامل طول الوقت، وإجباره على العمل من اجل الحصول على المال، بحكم أن هدفه هوالحصول على المال فقط. (عساف ، 2008، صفحة 184)

نظرية Y: وهي التي تمثل النظرة الإيجابية للعاملين من قبل مدراء المؤسسات، وتقوم على الإفتراضات التاالية:

- العامل نشيطا ويحب العمل.
- أهم حافز للعامل هوتحقيق الذات.
- العامل قادر على تحمل المسؤولية ويبحث عنها.
- العامل يمتلك القدرة على التفكير، الإبداع والإبتكار في مجال عمله.
- العامل يراقب نفسه بنفسه، ولايحتاج الى مراقبة خارجية. (بلخيري و شناف، 2019، صفحة 54)

5- المدرسة اليابانية ونظرية Z

تعتبر نظرية **Z**للعالم ويليام أوشي من النظريات التي قدمت إسهامات مهمة، وهي التي تتحدث عن التجربة اليابانية في المؤسسات، وتقوم على ثلاثة (03)أبعاد رئيسية والمتمثلة في: الثقة، المهارة والمودة.

وترتكز نظرية Z على مجموعة من الأسس والخصائص التي تمثل خصائص لمؤسسة اليابانية والمتمثلة فيمايلي:

- التوظيف الدائم أوكما يطلق عليه التوظيف مدى الحياة.
- البطء في القيام بعمليات الترقية والتقويم.
- عدم التخصص في المؤسسات.
- الإعتماد على الرقابة الذاتية.
- المشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرارات، مما يجعل هناك سرعة ودقة في تنفيذها.
- المسؤولية الجماعية في المؤسسات.

– النظرة الشمولية للإهتمام بالعاملين في المؤسسة وخارجها. (المرهضي، 2013، الصفحات 76-80)

الجدول رقم: (01):يوضح أوجه الاختلاف ين المنظمات الامريكية والمنظمات اليابانية في عدد من الخصائص

الخصائص	المنظمات الامريكية	المنظمات اليابانية
التوظيف	قصير المدى	مدى الحياة
التقويم والترقية	بطريقة سريعة	بطريقة بطيئة
الاختصاص	الاختصاص في وظيفة معينة	عدم الاختصاص في وظيفة معينة
الرقابة	رقابة علنية	رقابة ضمنية
اتخاذ القرارت	بطريقة فردية	بطريقة تشاركية جماعية
المسؤولية	المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية
الاهتمام	الاهتمام الجزئي	الاهتمام الشمولي

المصدر: (أوشي، 1986، صفحة 83)

تعتبر نظرية Z لوليم أوشي، والتي تتحدث عن المؤسسة اليابانية من النظريات المهمة التي قدمت إسهامات تخص الموارد البشرية وذلك من خلال تناولها للأبعاد المعتمدة في المؤسسات اليابانية والتي تتمثل في المهارة، القدرة والمودة، كما نجد أوشي قد تحدث عن الخصائص التي تتميز بها المؤسسات اليابانية والتي تعتبر في نفس الوقت بمثابة مبادئ لنظرية Z، حيث نجد من بين هذه الخصائص أن المؤسسات اليابانية تعتمد التوظيف على المدى البعيد بمعنى أنها تقوم بتوظيف العامل الى غاية وفاته، كما تعتمد على الترقية البطيئة والتي تعتمد على المهارات والقدرات والكفاءات، إضافة الى أنها تتميز بعدم تخصصالعامل في وظيفة واحدة، بل أنه قادر

على العمل في أي وظيفة، كما تتميز بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والمسؤولية الجماعية، أما فيما يخص نظام الرقابة فهي تعتمد على الرقابة الذاتية للعمال وليس الرقابة التي تتم من قبل إدارة المؤسسة، وهذا كله عكس المؤسسات الأمريكية.

6- نظرية العاملين: لفريدريك هارزبورغ

هدف هارزبرغ من خلال دراسته التي قام بها من خلال مقابلة 200 مهندس ومحاسب الى فهم وتحليل سلوك العامل والعوامل المؤثرة فيه، حيث قام بطرح سؤالين عليهم واللذان يتمثلان في:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا بعملك؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من الإستياء بعملك؟

حيث اعتبر هارزبورغ ان مفهومي الرضا والاستياء مفهومان منفصلان، بمعنى ان عدم الرضا لا يعني بالضرورة الاستياء، فنقيض الرضا هوعدم الرضا، وعدم الاستياء لا يعني بالضرورة الرضا، لذلك يرى ان غياب العوامل التي تحقق الرضا لا تجعل العامل مستاءا، ولكنه في نفس الوقت يكون غير راضي، والعكس أيضا، وإنطلاقا عليه يرى هارزبورغ ان هناك مجموعتان منفصلتان من العوامل التي يتم انطلاقا منهما تحديد رضا العامل وإستياءه واللذان يتمثلان في:

- **العوامل الوقائية أوالصحية:** وهي تلك العوامل التي يؤدي توفرها الى عدم إستياء العاملين، أما في حالة غيابها فنجد العاملين في حالة إستياء، ومن بين هذه العوامل نجد: السياسة التنظيمية المتبعة في المؤسسة، علاقات العاملين مع الإدارة من جهة وعلاقاتهم فيما بينهم من جهة أخرى، نظام الأجور المطبق في المؤسسة، نظام الامن الوظيفي المعتمد داخل المؤسسة، المناخ التنظيمي، بمعنى تشمل: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية عند ابراهام ماسلو.

- **العوامل الدافعة:** وهي تلك العوامل التي يؤدي توفرها الى جعل رضا العاملين، اما غيابها يؤدي الى عدم رضا العاملين، ومن بين هذه العاوامل نجد: الترقية، التحفيز، طبيعة العمل، بمعنى

تشمل الحاجة الى الاحترام، والحاجة الى تحقيق الذات عند ابراهام ماسلو. (حديدان ، د.س، الصفحات 63-64)

تعتبر نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ من بين النظريات المهمة التس تحدثت عن الموارد البشرية من خلال تطرقه الى عوامل رضا العاملين، وكذا عوامل إستياء العاملين، حيث نجد أن عوامل رضا العاملين هي التي يؤدي توفرها الى شعور وإحساس العاملين برضا تام عن عملهم وبالتالي زيادة انتاجهم من خال زيادة كفاءة أدائهم، وتشمل هذه العوامل على الترقية والنقل، التحفيز والمكافأت وغيرها، أما عند الحديث عن عوامل الإستياء فهي تلك العوامل التي يؤدي عدم توفرها الى استياء العاملين.

7- نظرية الانجاز: لماكليلاند

يقسم ماكليلاند الحوافز التي تؤدي الى زيادة انجاز العاملين لمهامهم، الى ثلاثة حاجات والتي تتمثل في:

- **الحاجة للإنضمام والانتساب والإنتماء:** والتي تتحقق عن طريق التفاعل مع بقية العمال، وتكوين صداقات فيما بينهم، حيث نجد هذه الحاجة بكثرةعند العاملين الذين يحبون بناء علاقات شخصية مع الآخرين سواء داخل مؤسسة عملهم أوخارجها، بمعنى أنهم يحبون العمل بأسلوب تعاوني.

- **الحاجة للقوة:** والتي تتحقق من خلال السيطرة والتأثير على الآخرين، بمعنى أن هؤلاءيميلون دوما الى العمل على التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم، حتى وإن لم تكن هناك حاجة الى ذلك.

- **الحاجة للإنجاز والتحقيق:** والتي تتحقق عن طريق تحقيق النجاح والتميز في العمل، بمعنى أن العاملين في هذه الحاجة يسعون الى تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال تقبلهم للمخاطرة النسبية وتحملهم للمسؤولية. (عساف ، 2008، صفحة 180)

تعتبر نظرية الإنجاز لماكليلاند من النظريات الهامة التي تحدثت عن الموارد البشرية، وذلك من خلال حديثه عن أهم الحوافز التيء تؤدي بالعمال الى زيادة نسبة انجازهم وتأديتهم لمختلف المهام الموكلة إليهم، حيث قسم هذه الحوافز الى ثلاثة حاجات، تتمثل أولى هذه الحاجات في الحاجة للإنتماء والتي يعني بها شعور العاملين بإنتمائهم الى مؤسسة عملهم ويتحقق هذا الشعور من خلال تواصلهم الدائم مع بعضهم البعض، والعمل على تكوين علاقات صداقة فيما بينهم، مما يسمح لهم بحب المؤسسة وعملهم، وبالتالي زيادة إحساسهم بالإنتماء والإنتساب الى المؤسسة التي يزوالون عملهم فيها.

8- النظريـة الموقفية

تعتمد هذه النظرية على ان التعقد في مكونات المؤسسة والتعقد في العملية الادارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة واجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف، وبالتالي فإن هذه النظرية تقول ان المدير يجب ان يتصرف بناءا على الموقف والظروف المحيطة، وعليه يمكن القول أن هذه النظرية تشير الى ان المدير يتصرف بناءا على المنطق التالي: لوأن الظروف هي كذا وكذا، فإن التصرف السليم والصحيح هوكذا وكذا، ويشكك البعض في أصول هذه النظرية على ان نتائج البحوث العلمية في الادارة لم تثبت وحدانية أوعمومية مبادئ الادارة، أي أن مبادئ الادارة لم يتم اثبات صحتها في كل الظروف والمواقف، ومن هنا يصبح القول بأن لكل ظرف أوموقف المبادئ التي تناسبه، أوأنه يمكنالقول بان مبادئ الادارة التي تم الاستقرار عليها مثل هيراركية التنظيم وتحمل السلطة والمسؤولية وغيرها هي مبادئ مستقرة ومقبولة الى حد كبير، ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج الى بعض التعديل حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أوالموقف، ورغم كل ماتقدمه هذه النظرية الى انها تعرضت للنقد حيث انها لم تحاول وضع حلول جوهرية بل تترك الأمر للموقف، كما انها قللت من أهمية مبادئ الادارة. (المغربي، 2016، الصفحات 60-61)

تعتبر النظرية الموقفية من النظريات التي يمكن اعتبارها قدمت إسهامات في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال انها تدعوقادة المؤسسات الى ضرورة التصرف والعمل بناءا على

الموقف الحالي والظروف المحيطة به، وليس بالإعتماد على المبادئ الثابتة للإدارة، حيث يعلل أصحاب هذه النظرية إسهاماتهم من خلال أن ظروف العمال تختلف بإختلاف المكان والزمان والقوانين والتشريعات وغيرها، لذلك هم يرون أن الطريقة المثالية في إدارة المؤسسة تكمن في التعامل وفق الظرف والموقف الحالي، بمعنى أن الموقف هوالذي يتحكم في إتخاذ القرار المناسب وفي عمل المؤسسة، وليس مبادئ الإدارة كما نادت بقية النظريات السابقة.

9- مدخل الموارد البشرية

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الموارد البشرية، حيث انطلق في تطبيقه مع بداية سبعينات القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات التي أجريت في حقل العلوم السلوكية على ضرورة اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أشخاص يتصرفون إنطلاقا من مشاعرهم وعواطفهم، بل أنهم يعتبرون موارد يمكن أن تحقق فوائد عديدة سواءا للمؤسسة أولهم، إذ أن هذا المدخل يركز على دراسة المورد البشري، من خلال تناوله لحاجاته، وتصرفاته وسلوكياته، والعمل على تنميته وزيادة فعاليته، ويقوم هذا المدخل على الأسس التالية:

- ✓ لابد من ضرورة الإستثمار في الأفراد بإعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.
- ✓ العمل على إشباع الحاجات المختلفة للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.
- ✓ العمل على توفير بيئة عمل مناسبة، تسمح بتنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.
- ✓ وضع إستراتيجيات مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية معا.

يتمثل المحور الأساسي لهذا المدخل في اعتبار الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة مهما كان نوعها، وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق أقصى إستفادة من مواردها البشرية لابد عليها من العمل على زيادة دافعيتهم للعمل، الأمر الذي يؤدي الى رفع كفاءة أدائهم وجودته، مما يسمح بتحسين إنتاجية المؤسسة وبالتالي زيادة هامش ربحها.

وقد ساهم هذا المدخل في إدخال مفاهيم جديدة لإدارة الموارد البشرية، والتي تؤكد على ضرورة الإستثمار في الموارد البشرية بإعتبارها المورد الاهم للمؤسسة، لذلك وجب العمل على ضرورة دراسة وفهم وتفسير سلوك الموارد البشرية، ومعرفة حاجاتهم وكيفية إشباعها، ودراسة مختلف إتجاهاتهم،وذلك من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها، وعليه يمكن توضيح مبادئ مدخل الموارد البشرية فيمايلي:

- ✓ وجود فروق فردية بين الموارد البشرية.
- ✓ سلوك المورد البشري هونتيجة تفاعله مع بيئته الخارجية، بمعنى هناك عوامل داخلية وخارجية تساهم في تشكل السلوك الإنساني، تتمثل العوامل الداخلية في المورد البشري، اما العوامل الخارجية فتشمل البيئة الخارجية المحيطة بالمورد البشري.
- ✓ السلوك الإنساني سلوك هادف، بمعنى لديه غاية وهدف يسعى الى تحقيقه. (بودوح، 2013/2012، الصفحات 59-60)

خلاصةالفصل

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة، لذلك لابد من القيام بتأطيرهم وإدارتهم ومراقبتهم، وعليه نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية ظهرت للقيام بهذه المهمة، وحتى تستطيع المؤسسة من التأكد من قيام ادارة الموارد البشرية بمهامها الموكلة إليها، فإنها تلجأ الى القيام بعملية تقييم أداء الموارد البشرية بإتباع عدة أساليب وطرق، أما عن الحديث عن النظريات المفسرة لإدارة الموارد الشبرية فإننا نجد العديد من النظريات سواء الكلاسيكية منها اوالحديثة، والتي تحدثنا عنها بإسهاب من خلال هذا الفصل.

الفصل الرابع

المؤسسة الجزائرية ومراحل تطورها

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الخامس

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل الخامس ـــــــ

الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وإستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

الفصل السادس ـــــــ

خاتمة

الخاتمة

تحاول كل المؤسسات والشركات على اختلاف أنواعها تحقيق أهدافها المخططة، وهذا يكون من خلال الاعتماد على جملة من الموارد المختلفة، ولكن الموارد البشرية تعتبر هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في نشاطها، لذا نجد هذه الشركات تحاول الإهتمام بمواردها البشرية من خلال عملها على توفير بيئة عمل مناسبة، وكذا إشباع مختلف حاجاتهم ورغباتهم، حتى يتسنى لها أداء مهامهم على أحسن وجه، ومن بين الطرق التي تعتني من خلالها الشركات بمواردها البشرية، نجد قيامهم بعملية تكوينهم، وهذا لأن عملية التكوين تسمح بتطوير وتنمية مهارات وقدرات وإمكانيات الموارد البشرية المتكونة، وهوما يؤدي الى تحسن في أدائهم، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف الشركة.

وعليه نرى أن التوجه الكبير للشركات والمؤسسات نحوعملية تكوين مواردها البشرية، ساهم في نيل هذا الموضوع لإهتمام العديد من الباحثين والدراسين في عدد من التخصصات، نذكر على سبيل المثال لا للحصر تخصصات علم اجتماع التنظيم والعمل، تخصص إدارة الأعمال، تخصص تنمية الموارد البشرية وغيرها من التخصصات الأخرى، وهذا ما أدى الى بروز عدة دراسات حول هذا الموضوع، ولكن كل دراسة تختلف عن الأخرى من حيث زاوية التطرق الى هذا الموضوع الشامل والواسع، ومن بين هذه الدراسات التي تناولت موضوع التكوين، نجد دراستنا هذه العلمية المتواضعة والتي حاولنا من خلالها إبراز وتوضيح الدور الذي يلعبه التكوين في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية وهذا من خلال التركيز على عدد من أبعاد عملية التكوين، قصد معرفة هل هناك دور يلعبه التكوين في أداء الموارد البشرية أولا؟ وفي حالة وجوده هل هودور إيجابي بمعنى التكوين يساهم في تحسين أدائهم، أودور سلبي بمعنى أن التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم، وقد توصلنا في النهاية الى التكوين بشركة مناجم الفوسفاطسوميفوس – بولاية تبسة– لديه دور إيجابي في أداء الموارد البشرية العاملة بالشركة، ولكن بدرجة مقبولة ومتوسطة وليس بدرجة كبيرة، وهذا راجع الى وجود بعض العراقيل التي تعيق عملية التكوين في الشركة،

وهوالأمر الذي يفتح المجال لدراسات أخرى تتناول هذه العراقيل والمعوقات، وهذا ما يؤكد على أن العلم تراكمي.

قائمة المراجع

قائمةالمراجع

ابراهيم خليل ابراش. (2009). *المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية* (المجلد 01). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

ابراهيم لطفي طلعت . (2007). *علم اجتماع التنظيم* . القاهرة ، مصر: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.

أحمد بن بشير محمد المدني. (2009). *اثر التكوين على الاداء بالمؤسسات ، دراسة حالة الخطوط الجوية السعودية*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية. السودان: جامعة النيلين.

احمد جابر حسنين . (2014). *الادارة الفعالة للموارد البشرية [دليل المدير المحترف]* (المجلد 01). القاهرة: المجموعة العربية للنشر و التوزيع .

احمد ماهر . (2004). *ادارة الموارد البشرية*. مصر: دار الجامعة.

اسامة محمد عبد المنعم . (1998). *ادارة الموارد البشرية*. مصر: دار التوزيع الاسلامية.

اسماعيل حجازي ، و سعاد معالم. (2013). *تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات* (المجلد 01). عمان، الأردن: دار اسامة للنشر و التوزيع.

اسماعيل علي بسيوني . (2008/2007). *ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الاعمال*. مصر: كلية التجارة ، بنين ، جامعة الازهر.

السيد الحسيني. (1985). *النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم* . القاهرة ، مصر: دار المعارف.

السيد فتحي الويشي . (2013). *الاساليب القيادية و الاخلاق الادارية للموارد البشرية [استراتيجيات التغير]* (المجلد 01). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

الشيخ الداوي . (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. *مجلة الباحث*(العدد 07)، صفحة 217.

الطاهر مجاهدي. (2009/2008). *فعالية التدريب المهني و أثره على الاداء*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، اعلم النفس. جامعة قسنطينة.

أمين محفوظي. (2016/2015). *إستراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتاثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، علم النفس. الجزائر 02: جامعة ابو القاسم سعد الله .

بلقاسم سلاطنية. (01 ديسمبر، 2013). العلاقات الانسانية في المؤسسة. *مجلة العلوم الانسانية*(العدد 05)، صفحة 44.

بلقاسم سلاطنية، و إسماعيل قيرة. (2008). *التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم* . القاهرة، مصر: دار الفجر.

جاري دسلير. (2009). *ادارة الموارد البشرية*. (محمد سيد احمد عبد المتعال، المترجمون) السعودية: دار المريخ للنشر.

حسن أحمد الشافعي. (د.س). *معايير تقييم الاداء الاداري في التربية البدنية والرياضة*. الاسكندرية، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.

حمزة هداج، و عمار رواب. (2020). تقويم برامج التكوين اثناء الخدمة في الوسط التربوي الرياضي معيار المحك الانتاجي للاستاذ المتكون أنموذجا. *مجلة العلوم الانسانية، المجلد 20*(العدد 02)، صفحة 728.

حميد شاوش . (2019). *مدخل الى علم اجتماع المنظمات*. تيزي وزو، الجزائر: دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع.

خالد حامد . (2008). *منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية*. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.

خالد رجم و اخرون. (2019). دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجية التكوين . *مجلة دفاتر des Mecas ، المجلد 15* (العدد 01)، صفحة 177.

دلال جابري. (2022). اشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية: بين الثقافة التقليدية والتصنيع،. *مجلة افكار وافاق، المجلد 10*(العدد 03)، صفحة 246.

رافدة الحريري. (2018). *اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية*. السعودية: اليازوزي.

رشيدة مسعودي . (2021/2020). *مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ليسانس كل الشعب لمقياس اقتصاد المؤسسة،*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 03.

رضا نعيجة. (2012/2011). *التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية،*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية. الجزائر: جامعة الحاج لخضر، باتنة.

رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). *الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية* (المجلد 01). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

زهية بن سلامة . (2007/2006). *أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية* . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، علم الاجتماع والديمغرافيا. جامعة منتوري، قسنطينة.

سبرينة مانع. (2015/2014). *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات : دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية*. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

سعد الحاج بن جخدل. (2019). *العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا* (المجلد 01). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

سنان غالب المرهضي. (2013). *نظرية المؤسسة* (المجلد 01). صنعاء، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

سنيان المسوي. (2004). *إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها* . عمان: دار مجدلاوي.

صالح حسن الداهري . (2015). *اساسيات علم النفس الاداري و نظرياته* (المجلد 01). عمان ، الاردن: دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع .

صالح عبد الحميد السيد . (2017). التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية و أثرها على الاداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية. *المجلة العالمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد 08*(العدد 01)، الصفحات 189-191.

صالح مهدي حسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي . (2008). *الادارة و الاعمال* (المجلد 02). عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

صبرينة حديدان . (د.س). *المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، الكتيب الاول*. الجزائر: البدر الساطع للطباعة والنشر.

صبرينة ميلاط. (2016/2015). *تكوين الموارد البشرية واثره على فعالية الاداء ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز – جيجل-*. كلية العلوم الانانية والاجتماعية ، علم الاجتماع. قسنطينة 02 : جامعة عبد الحميد مهري .

صلاح صالح معمار. (2010). *التدريب الاسس و المبادئ* (المجلد 01). عمان، الأردن: ديبونو للطباعة و النشر و التوزيع.

طاهر حسو الزيباري. (2011). *أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع*. بيروت، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

طاهر محمود الكلاده . (2008). *ادارة وتنمية الموارد البشرية* (المجلد 01). عمان، الأردن : دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع.

عادل محمد زايد . (2003). *ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية*. مصر: كلية التجارة ، جامعة القاهرة.

عاطف جابر طه. (2013). *قضايا عالمية في الموارد البشرية* (المجلد 01). مصر: الدار الاكاديمية للعلوم.

عائض بن شافي الاكلي ، و صفوان محمد المبيضين . (2018). *التخطيط في الموارد البشرية* . السعودية : اليازوري .

عبد الرحمان بن عنتر . (2009). *ادارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية*. السعودية: اليازوري.

عبد الرزاق حمر العين. (2018/2017). *واقع التكوين وعلاقته بتطور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية بثلاث مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية جيجل*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، علم النفس . قسنطينة: جامعة قسنطينة 02 .

عبد القادر خريبش. (2007). التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييه Michel Crozier النظرية والمفاهيم. *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية*(العدد 16)، صفحة 239.

عبد القادر دربالي. (2019). *نظرية المنظمات* (المجلد 01). (الحبيب ثابتي، المترجمون) معسكر: مخبر لابداك، جامعة معسكر .

عبد الكريم قريشي. (1998). التكوين و التوظيف في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية*(العدد 01)، صفحة 23.

عبد اللطيف قطيش. (2013). *الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق* (المجلد 01). بيروت، لبنان: منشورات الحبلي الحقوقية.

عبد الله عبد الله السنفي، و منصور محمد اسما العريفي. (2012). *الادارة* (المجلد 03). صنعاء، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

علاء طالب فرحان و اخرون. (2010). *فلسفة التسويق الاخضر*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.

علي حبيش، و رابح أوكيل . (جانفي، 2019). الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، ،. *مجلة الأكاديمية للدراسات الإنسانية والإجتماعية*(العدد 21)، صفحة 83.

علي عمار نصر فرج . (2021). ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس – ليبيا-. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04*(العدد 01)، صفحة 04.

علي فلاح الزعبي، و عبد الله العنزي عادل . (2015). *كتاب الاسس و الاصول العلمية في الادارة و الاعمال*. السعودية: اليازوري.

علي محمد عبد الوهاب . (1986). *مقدمة في الادارة*. مصر : د.ن.

عمار بن عيشي. (2006/2005). *دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة-* . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية. المسيلة : جامعة محمد بوضياف .

عمر وصفي عقيلي . (2005). *ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)* (المجلد 01). عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

غنية بودوح. (2013/2012). *استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بكرة – انموذجا-*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، علم الاجتماع. بسكرة : جامعة محمد خيضر .

فضيلة سيساوي . (2014/2013). *محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل*. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، علم الاجتماع. جامعة جيجل.

فؤاد سالم الشيخ و اخرون. (د.س). *مفاهيم ادارية حديثة*. الأردن: الجامعة الاردنية.

كامل بربر . (1997). *ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي* (المجلد 01). بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.

كريم أمينة، و فتحي بن عباد. (2018). مستوى الرضا عن التكوين الاولي لدى المتكونين – دراسة ميدانية في المركز الوطني لتكوين الموظفين المختصين حمام ربي سعيدة . *مجلة متون ، العدد 01*.

ليلى بوحديد. (2015). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013. *مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 03* .

ليلى غضبان. (2018/2017). *دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمجمع صيدال*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير . باتنة: جامعة باتنة 01 .

لیندة العابد. (2011/2010). *النسق القیمي وعلاقته بالفعل التنظیمي*. كلیة العلوم الانسانیة والاجتماعیة والعلوم الاسلامیة، قسم العلوم الاجتماعیة. جامعة الحاج لخضر، باتنة.

مازن فارس رشید . (2001). *ادارة الموارد البشرية [الاسس النظرية و التطبيق]* (المجلد 01). السعودية: مكتبة العبيكان.

مجدي عبد الله شرارة . (2019). *الاتجاهات و الادوار الجديدة في ادارة الموارد البشرية*. السعودية: د. ن.

محفوظ جودة . (2015). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد الصيرفي . (2007). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية ، مصر: دار الفكر الجامعي.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *أصول الادارة والتنظيم* (المجلد 01). عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

محمد سرور الحريري . (2014). *الادارة المعاصرة* (المجلد 01). عمان ، الأردن: الوراق للنشر و التوزيع.

محمد شهاب شهر زاد . (2010). القيادة الادارية ودورها في تأصير روابط العلاقات العامة. *مجلة دراسات تربوية*(العدد 11)، صفحة 02.

محمد علام إعتماد . (1994). *دراسات في علم الاجتماع التنظيمي* (المجلد 01). القاهرة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية.

محمد فتحي . (2000). *ابجديات التفوق الاداري 141 سؤال و جواب*. بورسعيد، مصر: دار النشر و التوزيع الاسلامية.

محمد موسى احمد. (2014). *ادارة الافراد بين النظرية و التطبيق* (المجلد 01). الاسكندرية، مصر: دار الوفاء للطباعة و النشر.

محمد مولودي . (2017). دور التكوين التكميلي في ترقية العامل بالمؤسسة الجزائرية. *مجلة العلوم الاجتماعية*(العدد 24)، الصفحات 131-132.

محمود بشير محمد الفاتح. (2013). *ادارة الموارد البشرية* (المجلد 01). مصر: دار النشر للجامعات.

محمود بوقطف . (2014/2013). *التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور – خنشلة-*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

محمود حسن الهواسي، و شاكر حيدر اليرزنجي . (2014). *مبادئ علم الادارة الحديثة*. السعودية: د.ن.

مدحت ابو النصر . (2009). *مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية* (المجلد 02). القاهرة، مصر: لمجموعة العربية للتدريب والنشر.

مراد نعموني. (2018). *مدخل الى علم نفس العمل والتنظيم* (المجلد 02). الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.

مراد بلخيري ، و خديجة شناف. (2019). *التنظيم الحديث للمؤسسة* (المجلد 01). برج بوعريريج، الجزائر: دار الباحث للنشر والتوزيع.

مريم زعبيط. (2021). تحويل المكتسبات: أحد مؤشرات مواءمة محتوى البرامج التكوينية لاحتياجات المتكون. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 11*(العدد 01)، صفحة 146.

مصطفى نجيب شاوش. (2005). *ادارة الافراد* (المجلد 01). عمان، الأردن: دار الشروق.

مصطفى يوسف كافي . (2014). *ادارة الموارد البشرية من منظور اداري ، علمي ، تكنولوجي ، تنموي* (المجلد 01). عمان، الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.

معتز عبد القادر عساف . (2008). *التميز في ادارة الموارد البشرية ، موسوعة التميز الاداري* (المجلد الجزء 07). اتحاد المعارف العربية.

موريس انجريس . (2004). *منهجية البحث في العلوم الانسانية.* (بوزيد واخرون صحراوي ، المترجمون) الجزائر: دار القصبة للنشر.

ناصر قاسمي. (2011). *دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل* (المجلد 01). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

ناصر بن محمود. (2017/2016). *تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمليلة نوميديا – قسنطينة –.* كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع. باتنة: جامعة باتنة 01.

نجاة بزايد. (2011/2010). *التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سوناطراك.* كلية العلوم الاجتماعية، علم النفس وعلوم التربية. الجزائر: جامعة سانيا وهران.

نعيمة يحياوي. (د.س). *محاضرات في ادارة الموارد البشرية ، تخصص اقتصاد النقل و الخدمات* . باتنة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر .

وزارة التربية و التعليم السعودية. (2007/2006). *ادارة الافراد و العلاقات الانسانية.* السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

وليم ج أوشي. (1986). *النموذج الياباني في الادارة نظرية Z* . (حسن محمد يس،، المترجمون) السعودية: معهد الادارة العامة.

يعقوب سالم . (2018/2017). *أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الادارة الجزائرية*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، العلوم الاجتماعية. جامعة محمد خيضر، بسكرة.

يوسف حجيم الطائي، و مؤيد عبد الحسن الفضل . (2006). *ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل* (المجلد 01). عمان: الوراق للنشر و التوزيع.

يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي . (2015). *ادارة الموارد البشرية – قضايا معاصرة في الفكر الاداري* (المجلد 01). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.

الملاحق

الملحق 01: قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
بوبيدي لامية	أستاذ التعليم العالي	علم اجتماع التنظيم والعمل	جامعة الوادي
رابح رياب	أستاذ التعليم العالي	علم اجتماع	جامعة ورقلة
بلقاسم مزيوة	أستاذ التعليم العالي	إدارة الموارد البشرية	جامعة تبسة
بلغيث سلطان	أستاذ التعليم العالي	علم اجتماع التربية	جامعة تبسة
مطلاوي ربيع	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع التنظيم والعمل	جامعة تبسة
جبلي فاتح	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع التنظيم والعمل	جامعة تبسة
وحيد دراوت	أستاذ التعليم العالي	علم اجتماع	جامعة تبسة

الملحق 02: استمارة التحكيم

جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي–

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان التحكيم

في اطار انجاز أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل تحت عنوان:

التكوين ودوره في اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفاط – تبسة –

إعداد الطالب **إشراف الدكتور**

العلمي قواسمية **يوسف بالنور**

تحية طيبة اما بعد: أستاذنا الفاضل .....نود منكم التفضل علينا بتحكيم هذا الاستبيان وذلك بإبداء ملاحظاتك وتحفظاتك ومختلف التعديلات التي تراها ممكنة حول بنود هذا الاستبيان، مع وضع علامة X في إحدى الخانتين يقيس ☐ لا يقيس ☐

الإشكالية:

ماهوالدور الذي يلعبه التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفاط – تبسة–؟

التساؤلات الفرعية

أ– كيف يساهم التخطيط لاحتياجات التكوين بشركة مناجم الفوسفاط – تبسة– في تحسين أداء مواردها البشرية؟

ب– كيف يساهم محتوى برنامج التكوين بشركة مناجم الفوسفاط – تبسة– في الرفع من مستوى اداء مواردها البشرية؟

ج– كيف تساهم عملية تقييم برنامج التكوين بشركة مناجم الفوسفاط – تبسة – في التأكد من تحسن أداء مواردها البشرية؟

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس: يقيس ☐ لا يقيس ☐

2/ السن: يقيس ☐ لا يقيس ☐

3/ المستوى التعليمي: يقيس ☐ لا يقيس ☐

4/ الوظيفة: يقيس ☐ لا يقيس ☐

5/ الخبرة المهنية: يقيس ☐ لا يقيس ☐

6/ الحالة الاجتماعية: يقيس ☐ لا يقيس ☐

المحور الثاني: تخطيط احتياجات التكوين ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية

7/ هل أنت راضي عن عملك؟ يقيسلا يق ☐ ☐

8/ هل تقوم الإدارة بتقييم أدائك ؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

9/ إذا كانت الإجابة بنعم فمتى يكون هذا التقييم؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

10/ ما هي الطريقة التي تقوم الادارة من خلالها بتقييم أدائكم؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

11/ هل يتم إعلامكم بنتيجة عملية تقييم أدائكم؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

12/ إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

13/ هل تحاول الإدارة تحسين أداء العاملين ؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

14/ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

15/ هل خضعت لعملية التكوين من قبل؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

16/ إذا كانت الإجابة بنعم كم كانت مدة عملية التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

17/ ما هونوع التكوين الذي خضعت له؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

18/ في أي مكان تم إجراء عملية التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

19/ هل يتم إعلامكم مسبقا عن الوظائف التي سيخضع أصحابها لعملية التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

20/ ما هي أصناف الموظفينالذين يخضعون لعملية التكوين؟ يقيس ☐ يقيس ☐

21/ هل يتم إعلامكم عن عدد الموظفين الذين سيتم إجراء عملية التكوين لهم؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

22/ كيف تجدون البرنامج الزمني لعملية التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

23/ ما هي الأساليب التي يتم الاعتماد عليها أثناء عملية تكوينكم؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

المحور الثالث: محتوى برامج التكوين ومساهمته في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية

24/ هل يتم إعلامكم بمواضيع برنامج التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

25/ هل برامج التكوين تتناسب مع ما تطمح إليه في تحسين العمل؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

26/ هل برامج التكوين ملائمة لمستواك التعليمي؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

27/ هل يتم الاعتماد على مكونين أكفاء في تأطير عملية التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

28/ في أي مجال كان برنامج التكوين المقدم لكم؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

29/ هل يراعي برنامج التكوين الفروق الفردية بين العاملين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

30/ هل يتم عقد اجتماعات معكم من طرف الادارة والمكون بهدف الاستماع الى انشغالاتكم حول عملية التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

31/ هل يتم عقد اجتماعات معكم من طرف الادارة والمكون بهدف تبادل الاراء حول عملية التكوين؟

يقيس ☐ لا يقيس ☐

32/ هل يتم إجراء مقابلات شخصية مع كل متكون بهدف معرفة اقتراحاته وانشغالاته؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

33/ إذا كانت الإجابة بنعم؟ هل تم أخذ هذه الاقترحات بعين الاعتبار؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

34/ هل يركز برنامج التكوين على تقوية الجانب الإنساني للعاملين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

35/ هل سمحت لك عملية التكوين بزيادة تواصلك مع زملائك في العمل؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

36/ هل عملية التكوين ساهمت في زيادة انتمائك لعملك؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

37/ هل ساهمت عملية التكوين في زيادة انضباط العاملين في الشركة؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

38/ هل ساعدت عملية التكوين في زيادة الرغبة في التطوير من الأداء؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

39/ هل تساهم عملية التكوين في التخفيض من حوادث العمل؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

40/ اذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

41/ هل تساعد عملية التكوين في زيادة الثقة بالنفس؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

42/ حسب رأيك كيف يؤثر محتوى برنامج التكوين على اداء الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفاط– تبسة –؟

يقيس ☐ لا يقيس ☐

المحور الرابع: تقييم عملية التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية

43/ ما هوتقييمك لعملك قبل استفادتك من عملية التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

44/ ما هوتقييمك لعملك بعد استفادتك من عملية التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

45/ هل جميع ظروف ومستلزمات عملية التكوين متوفرة ؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

46/ إذا كانت الإجابة ب لا، ما الذي لا يتوفر؟ يقيس ☐ لا يقيس

47/ ما هوتقييمك لأساليب التكوين المتبعة في عملية تكوينكم؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

48/ هل يتم إجراء اختبارات لكم في منتصف العملية التكوينية؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

49/ ما هوتقييمك لعملية تكوينك؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

50/ هل تقوم بتطبيق ما تم تلقينه لك في عملية التكوين اثناء عملك؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

51/ هل ساهم برنامج التكوين في زيادة مهارات وأداء العاملين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

52/ هل تساعد عملية التكوين في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

53/ هل تريد الاستفادة من عمليات تكوينية أخرى مستقبلا؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

54/ ما هي أهم الاقتراحات التي تقدمها للإدارة بخصوص عملية التكوين؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

55/ ما هي أهم العراقيل التي واجهتك في عملية تكوينك؟ يقيس ☐ لا يقيس ☐

56/ حسب رائيك كيف تتم عملية تقييم برنامج التكوين بشركة مناجم الفوسفاط– تبسة –؟

يقيس ☐ لا يقيس ☐

57/ حسب رائيك كيف يؤثر تقييم برنامج التكوين على اداء الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفاط– تبسة –؟

يقيس ☐ لا يقيس ☐

الملحق03: استمارة الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي–

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان بحث حول

في اطار انجاز أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل تحت عنوان:

التكوين ودوره في اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفاط – تبسة –

إعداد الطالب **إشراف الدكتور**

العلمي قواسمية **يوسف بالنور**

تحية طيبة اما بعد:

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان العلمي، من اجل استعماله في إطار البحث العلمي، لذلك أتمنى منكم التفضل علينا بالإجابة عن أسئلته وذلك بوضع علامة (X) في خانة الإجابة الصحيحة، والمعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض بحثية فقط وستكون في سرية تامة، وشكرا لكم على تعاونكم معانا.

السنة الجامعية

2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ السن:

[20 إلى30 سنة[[30 إلى ☐ سنة[[40 الى50 سنة[☐ ☐

50 سنة وأكثر ☐

3/ المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐ تكوين مهني ☐

4/ الوظيفة:إطار ☐ تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5/ الخبرة المهنية:

اقل من 05 سنوات ☐ 05 الى 10 سنوات ☐ 10 الى 15 سنة ☐

15 الى 20 سنة ☐ اكثر من 20سنة ☐

6/ الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

المحور الثاني: تخطيط احتياجات التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية

7/ ما مستوى رضاك عن عملك ؟ ضعيف ☐ مقبول ☐ جيد ☐

8/ هل تقوم الإدارة بتقييم أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فمتى يكون هذا التقييم؟ كل ثلاثة أشهر ☐ كل نصف سنة ☐ كل سنة ☐

09/ ما هي الطريقة التي تقوم الادارة من خلالها بتقييم أدائكم؟

مقابلات ☐ استمارات ☐ أخرى تذكر .....

10/ هل يتم إعلامكم بنتيجة عملية تقييم ادائكم؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟ اجتماع ☐ مراسلات إدارية ☐ أخرى

تذكر.....

11/ هل تحاول الإدارة تحسين أداء العاملين ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

عن طريق تكوينكم ☐ عن طريق جلب كفاءات أخرى ☐

12/ هل خضعت لعملية التكوين من قبل؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم كم كانت مدة عملية التكوين الذي خضعت لها؟

أسبوع ☐ أسبوعين ☐ شهر ☐

13/ ما هونوع التكوين الذي خضعت له؟ نظري ☐ تطبيقي ☐ نظري وتطبيقي ☐

14/ في أي مكان تم إجراء عملية التكوين؟ داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐

15/ هل يتم إعلامكم مسبقا عن الوظائف التي سيخضع أصحابها لعملية التكوين؟ نعم ☐ لا ☐

16/ كيف تجدون البرنامج الزمني لعملية التكوين؟ مناسب ☐ غير مناسب ☐

17/ ما هي الأساليب التي يتم الاعتماد عليها أثناء عملية تكوينكم؟

عبر المحاضرات ☐

عبر الندوات وورشات العمل ☐

عبر دراسة الحالة ☐

عبر تقمص الأدوار ☐

عبر المحاكاة والمباريات ☐

المحور الثالث: محتوى برامج التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية

18/ يتم إعلامكم بمواضيع برنامج التكوين؟ إطلاقا ☐ أحيانا ☐ دائما ☐

19/ ما درجة تناسب محتوى برامج التكوين مع ما تطمح إليه في تحسين العمل؟

ضعيفة ☐ مقبولة ☐ جيدة ☐

20/ ما درجة تناسب محتوى برامج التكوين ة لمستواك التعليمي؟ ضعيفة ☐ مقبولة ☐ جيدة ☐

21/ هل يتم الاعتماد على مكونين أكفاء في تأطيركم اثناء عملية التكوين؟ نعم ☐ لا ☐

22/ هل يراعي برنامج التكوين الفروق الفردية بين العاملين؟ نعم ☐ لا ☐

23/ هل يتم عقد اجتماعات معكم من طرف الادارة والمكون بهدف الاستماع الى انشغالاتكم واقتراحاتكم حول عملية التكوين؟ إطلاقا ☐ أحيانا ☐ دائما ☐

24/ هل يتم أخذ هذه المقترحات بعين الاعتبار؟ نعم ☐ لا ☐

25/ على ماذا يركز محتوى برنامج التكوين الخاص بكم؟

تقوية الجانب الإنساني للعاملين ☐ زيادة تواصلك مع زملائك في العمل ☐ زيادة انتمائك للمؤسسة ☐

زيادة الرغبة في تطوير الاداء ☐

26/ سبق لك وان تعرضت لحوادث عمل اثناء عملك؟ إطلاقا ☐ أحيانا ☐ دائما ☐

27/ هل تساهم عملية التكوين في التخفيض من حوادث العمل؟ نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟ .....

28/ هل تساعد عملية التكوين في زيادة الثقة بالنفس؟ نعم ☐ لا ☐

29/ حسب رأيك كيف يؤثر محتوى برنامج التكوين على اداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفاطسوميفوس – تبسة –؟

.....

.....

المحور الرابع: تقييم عملية التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية

30/ ما هوتقييمك لعملك قبل استفادتك من عملية التكوين؟ سيئ ☐ مقبول ☐ جيد ☐

31/ ما هوتقييمك لعملك بعد استفادتك من عملية التكوين؟ سيئ ☐ مقبول ☐ جيد ☐

32/ هل جميع ظروف ومستلزمات عملية التكوين متوفرة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب لا، ما الذي لا يتوفر؟

.....

.....

33/ ما هوتقييمك لأساليب التكوين المتبعة في عملية تكوينكم؟ سيئة ☐ مقبولة ☐ جيدة ☐

34/ هل يتم إجراء اختبارات لكم في منتصف العملية التكوينية؟ نعم ☐ لا ☐

35/ ما هوتقييمك لعملية تكوينك؟ سيئ ☐ مقبول ☐ جيد ☐

36/ هل تقوم بتطبيق ما تم تلقينه لك في عملية التكوين اثناء عملك؟ نعم ☐ لا ☐

37/ ما درجة مساهمة برنامج التكوين في زيادة مهارات وأداء العاملين؟

ضعيفة ☐ مقبولة ☐ جيدة ☐

38/ هل تريد الاستفادة من عمليات تكوينية أخرى مستقبلا؟ نعم ☐ لا ☐

39/ ما هي أهم العراقيل التي واجهتك في عملية تكوينك؟

.....

.....

40/ ما هي أهم الاقتراحات التي تقدمها للإدارة بخصوص عملية التكوين؟

.....

.....

41/ حسب رائيك كيف يؤثر تقييم برنامج التكوين على اداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفاطسوميفوس – تبسة –؟

.....

الملحق رقم (04): نتائجSPSS

تكرارات البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	234	91.1	91.1	91.1
	أنثى	23	8.9	8.9	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[20إلى 30 سنة]	50	19.5	19.5	19.5
	[30إلى 40 سنة[	114	44.4	44.4	63.8
	[40إلى 50 سنة[	73	28.4	28.4	92.2
	50سنةوأكثر	20	7.8	7.8	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	84	32.7	32.7	32.7
	ليسانس	125	48.6	48.6	81.3
	ماستر	40	15.6	15.6	96.9
	دراساتعليا	1	0.4	.4	97.3
	تكوينمهني	7	2.7	2.7	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	32	12.5	12.5	12.5
	عونتحكم	199	77.4	77.4	89.9
	عونتنفيذ	26	10.1	10.1	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقلمن 5 سنوات	90	35.0	35.0	35.0
	[5إلى 10 سنوات[	83	32.3	32.3	67.3
	[10إلى 15 سنة[	30	11.7	11.7	79.0
	[15إلى 20 سنة]	38	14.8	14.8	93.8
	أكثرمن 20 سنة	16	6.2	6.2	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

الحالة_الاجتماعية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	82	31.9	31.9	31.9
	متزوج	170	66.1	66.1	98.1
	مطلق	5	1.9	1.9	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

1- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الأولى تخطيط احتياجات التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية

مامستوى رضاك عن عملك؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	81	31.5	31.5	31.5
	مقبول	155	60.3	60.3	91.8
	جيد	21	8.2	8.2	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

Tableau croiséالخبرة_المهنية * مامستوى رضاك عن عملك؟

Effectif

		مامستوىرضاكعنعملك؟			Total
		ضعيف	مقبول	جيد	
الخبرة_المهنية	أقلمن 5 سنوات	42	43	5	90
	من 5 إلى 10 سنوات	30	50	3	83
	10إلى 15 سنة	3	22	5	30
	15إلى 20 سنة	6	30	2	38
	أكثرمن 20 سنة	0	10	6	16
	Total	81	155	21	257

Tableau croiséإذا كانت الإجابة بنعم فمتى يكون هذا التقييم؟ * هل تقوم الإدارة بتقييم أدائك؟

Effectif

		هلتقومالإدارةبتقييمأدائك؟		Total
		نعم	لا	
إذاكانت الإجابة بنعم فمتى يكون هذا التقييم؟	كل ثلاثة أشهر	140	7	147
	كل نصف سنة	51	0	51
	كل سنة	59	0	59
	Total	250	7	257

ماهي الطريقة التي تقوم الادارة من خلالها بتقييم أدائكم؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مقابلات	101	39.3	39.3	39.3
	استمارات	156	60.7	60.7	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

Tableau croiséإذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟ * هل يتم إعلامكم بنتيجة عملية تقييم ادائكم؟

Effectif

		هليتمإعلامكمبنتيجةعملياتقييمادائكم؟		Total
		نعم	لا	
إذاكانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟	اجتماعات	162	31	162
	مراسلات	64	00	64
	Total	226	31	226

Tableau croiséإذاكانت الإجابة بنعم ،كيف يتم ذلك؟ * هل تحاول الإدارة تحسين أداء الموارد البشرية؟

Effectif

		هلتحاولالإدارةتحسينأداءالموارد البشرية؟	Total
		نعم	
إذا كانت الإجابة بنعم،كيف يتم ذلك؟	عن طريق تكوينكم	257	257
	Total	257	257

Tableau croiséإذاكانت الإجابة بنعم كم كانت مدة عملية التكوين الذي خضعت لها؟ * هل خضعت لعملية التكوين من قبل؟

Effectif

		هلخضعتلعمليةالتكوين منقبل؟	Total
		نعم	
إذاكانت الإجابة بنعم كم كانت مدة عملية التكوين الذي خضعت لها؟	أسبوع	79	79
	أسبوعين	120	120
	شهر	58	58
	Total	257	257

ماهونوع التكوين الذي خضعت له؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نظري	93	36.2	36.2	36.2
	تطبيقي	58	22.6	22.6	58.8
	نظري وتطبيقي	106	41.2	41.2	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

في أي مكان تم إجراء عملية التكوين؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دخل المؤسسة	189	73.5	73.5	73.5
	خارج المؤسسة	68	26.5	26.5	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

هل يتم إعلامكم مسبقا عن الوظائف التي سيخضع أصحابها لعملية التكوين؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	100	38.9	38.9	38.9
	لا	157	61.1	61.1	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

كيف تجدون البرنامج الزمني لعملية التكوين؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مناسب	126	49.0	51.0	51.0
	غير مناسب	131	51.0	49.0	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

ماهي الأساليب التي يتم الاعتماد عليها أثناء عملية تكوينكم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	عبر المحاضرات	103	40.1	40.1	40.1
	عبر الندوات و ورشات العمل	102	39.7	39.7	79.8
	عبر دراسة الحالة	14	5.4	5.4	85.2
	عبر تقمص الأدوار	15	5.8	5.8	91.1
	عبر المحاكاة والمباريات	23	8.9	8.9	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

2- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثانية محتوى برامج التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية

يتم إعلامكم بمواضيع برنامج التكوين؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	129	50.2	50.2	50.2
	أحيانا	97	37.7	37.7	87.9
	دائما	31	12.1	12.1	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

مادرجة تناسب محتوى برامج التكوين مع ما تطمح إليه في تحسين العمل؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيفة	23	8.9	8.9	8.9
	مقبولة	157	61.1	61.1	70.0
	جيدة	77	30.0	30.0	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

مادرجة تناسب محتوى برامج التكوين لمستواك التعليمي؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيفة	114	44.4	44.4	44.4
	مقبولة	118	45.9	45.9	90.3
	جيدة	25	9.7	9.7	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

Tableau croiséالمستوى_التعليمي * مادرجة تناسب محتوى برامج التكوين لمستواك التعليمي؟

Effectif

		مادرجةتناسبمحتوىبرامجالتكوينةلمستواكالتعليمي؟			Total
		ضعيفة	مقبولة	جيدة	
المستوى_التعليمي	ثانوي	28	49	7	84
	ليسانس	56	58	11	125
	ماستر	26	7	7	40
	دراسات عليا	1	0	0	1
	تكوين مهني	3	4	0	7
	Total	114	118	25	257

هل يتم الاعتماد على مكونين أكفاء في تأطيركم اثناء عملية التكوين؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	256	99.6	99.6	99.6
	لا	1	.4	.4	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

هل يراعي برنامج التكوين الفروق الفردية بين الموارد البشرية؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	119	46.3	46.3	46.3
	لا	138	53.7	53.7	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

هل يتم عقد اجتماعات معكم من طرف الادارة والمكون بهدف الاستماع الى انشغالاتكم واقتراحاتكم حول عملية التكوين؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	27	10.5	10.5	10.5
	أحيانا	174	67.7	67.7	78.2
	دائما	56	21.8	21.8	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

هل يتم أخذ هذه المقترحات بعين الاعتبار؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	204	79.4	79.4	79.4
	لا	53	20.6	20.6	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

على ماذا يركز محتوى برنامج التكوين الخاص بكم؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقوية الجانب الإنساني للعاملين	18	7.0	7.0	7.0
	زيادة تواصلك مع زملائك في العمل	94	36.6	36.6	43.6
	زيادة انتمائك للشركة	4	1.6	1.6	45.1
	زيادةالرغبة في تطوير الاداء	141	54.9	54.9	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

سبق لك وان تعرضت لحوادث عمل اثناء عملك؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	155	60.3	60.3	60.3
	أحيانا	98	38.1	38.1	98.4
	دائما	4	1.6	1.6	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

Tableau croiséالخبرة_المهنية * سبق لك وان تعرضت لحوادث عمل اثناء عملك؟

Effectif

		سبقلكوانتعرضتلحوادثعملاثناء عملك؟			Total
		إطلاقا	أحيانا	دائما	
الخبرة_المهنية	أقلمن 5 سنوات	56	32	2	90
	من 5 إلى 10 سنوات	66	16	1	83
	10إلى 15 سنة	14	15	1	30
	15إلى 20 سنة	18	20	0	38
	أكثرمن 20 سنة	1	15	0	16
	Total	155	98	4	257

هل تساهم عملية التكوين في التخفيض من حوادث العمل؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	243	94.6	94.6	94.6
	لا	14	5.4	5.4	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

هل تساعد عملية التكوين في زيادة الثقة بالنفس؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	232	90.3	90.3	90.3
	لا	25	9.7	9.7	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

– التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثالثة تقييم عملية التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية

ماهو تقييمك لعملك قبل استفادتك من عملية التكوين؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سيء	88	34.2	34.2	34.2
	مقبول	159	61.9	61.9	96.1
	جيد	10	3.9	3.9	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

ماهو تقييمك لعملك بعد استفادتك من عملية التكوين؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سيء	13	5.1	5.1	5.1
	مقبول	121	47.1	47.1	52.1
	جيد	123	47.9	47.9	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

هل جميع ظروف ومستلزمات عملية التكوين متوفرة؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	257	100.0	100.0	100.0

ماهو تقييمك لأساليب التكوين المتبعة في عملية تكوينكم؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سيئة	25	9.7	9.7	9.7
	مقبولة	213	82.9	82.9	92.6
	جيدة	19	7.4	7.4	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

هل يتم إجراء اختبارات لكم في منتصف العملية التكوينية؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	213	82.9	82.9	82.9
	لا	44	17.1	17.1	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

ماهو تقييمك لعملية تكوينك؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سيء	6	2.3	2.3	2.3
	مقبول	190	73.9	73.9	76.3
	جيد	61	23.7	23.7	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

هل تقوم بتطبيق ماتم تلقينه لك في عملية التكوين اثناء عملك؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	249	96.9	96.9	96.9
	لا	8	3.1	3.1	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

مادرجة مساهمة عملية التكوين في زيادة مهارات وأداء الموارد البشرية؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيفة	1	.4	.4	.4
	مقبولة	180	70.0	70.0	70.4
	جيدة	76	29.6	29.6	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

هل تريدالاستفادة من عمليات تكوينية أخرى مستقبلا؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	244	94.9	94.9	94.9
	لا	13	5.1	5.1	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

ملخص الدراسة

لقد هدفت هذه الدراسة الموسومة بعنوان: التكوين ودوره في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، التي هي من إعداد الطالب: العلمي قواسمية، وتحت إشراف الدكتور يوسف بالنور، الى محاولة توضيح الدور الذي يلعبه التكوين في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، وبناءا على هذا تم طرح مجموعة تساؤلات فرعية، وصياغة فرضيات الدراسة، ومن ثم تقديم مقاربات نظرية لمتغيرات الدراسة (التكوين، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجزائرية).

ولملامسة الواقع أكثر قمنا بدراسة ميدانية في شركة مناجم الفوسفاط – تبسة –، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع دراستنا، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم الإعتماد على كل من: استمارة استبيان مكونة من 04 محاور بمجموع أسئلة يقدر بـ 41 سؤال، والمقابلة غر المقننة، حيث تم تطبيق هذه الأدوات على عينة عشوائية طبقية تقدر بـ 307 مفردة (علما انه تم توزيع 305 إستمارة، واسترجاع 257 استمارة)، وبعد تفريغ وترتيب وتصنيف وعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، تم إستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، حيث تم في الأخير التوصل الى جملة من النتائج نذكر منها:

– يلعب التكوين دورا متوسطا في تحسين اداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفاط سوميفوس – تبسة– من خلال التصميم الجيد لمختلف مراحل برنامج التكوين، الأمر الذي يساهم في تحسين ورفع مستوى المهارات والقدرات والمعارف لديهم، مما يعود بالإيجاب على مستوى أدائهم من خلال تحسن وزيادة فعالية وكفاءة أدائهم في الشركة.

– يتم التخطيط لإحتياجات التكوين بشركة مناجم الفوسفاط سوميفوس – تبسة – من خلال تحليل إحتياجات الشركة ووظائفها والأفراد المعنيين بالتكوين ولإمكانياتها، مما يساهم في تحسين مستوى اداء مواردها البشرية.

– يتناسب محتوى برنامج التكوين بشركة مناجم الفوسفاط سوميفوس – تبسة – مع متطلبات شغل الوظائف من النقائص والمشكلات التي يواجهها الموارد البشرية أثناء شغلهم لوظائفهم، مما يساهم في رفع مستوى اداء مواردها البشرية.

– تتم عملية تقييم برنامج التكوين بشركة مناجم الفوسفاط سوميفوس – تبسة– اثناء وبعد التنفيذ، وذلك من خلال محاولة التعرف على ما مدى تطبيق الموارد البشرية المكونة لما تم تلقينه لهم اثناء التكوين.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، المؤسسة الجزائرية.

Abstract

This study was aimed entitled: Formation and its role in the performance of resources humanity in the Algerian institution,Which is prepared by the student : Elalmi Gouasmia and under the supervision of Dr: Youcef Bennour ; to try to classify the role played by training in the performance of human resources in the Algerian institution and based on this it was done asking a set of sub_ questions and formulating study hypotheses and them estimating theoretical approaches to the variables of the study (Formation, Human resources Management and Algerian institution).

In order to touch the reality more ,we conducted a field study in the phosphate Mines company -Tebessa-، Relying on the descriptive approache for its suitability to the subject of our study as for the data collection tools each of them was relied on: A composed questionnaire from 04 axes ,with a total of 41 questions and the instructured interview where it was conducted applying these tools to a stratified random sample of 307 individuals,Knowing that 305 forms were destributed and 257 forms were retrieved and after unpacking,ranking and classify.Presentation and Analysis of field study data were extracted and discussed in the light of the hypotheses,In the end a number of result were reached among which we mention:

1-Formation plays a moderate role in improving the performance of human resources.

2-Formation needs are planned for the phosphate Mines company somiphose -Tebessa- through needs analysis company, its function,the personnel involved in the formation and for its potential which contributes in improving the level of performance of its Human resources.

3- In a mining company phosphate somiphose -Tebessa-with job requirements from shortcomings and problems faced by human resources during their jobs which contributes to raising the level of performance of its human resources.

4- The process of evaluating the formation program is carried out in a company.

The formation program is evaluated phosphate somiphos Mines company -Tebessa- during and after implementation and that is through try to get recognize the extent to which human resources component of what was taught to them during formation.

Keywords: Formation, human resources, human resources performance, Algerian institution.