

الموضوع :

دور التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني - ولاية الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أحمد عبد الناصر تركي

إعداد الطالبات:

إيمان مهدي

فاتن صحراوي

تقية صابر

السنة الجامعية: 2015-2016

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ : احمد عبد الناصر تركي
الذي أجاد الإشراف بنصائحه الهادفة ، وسعة صدره ، فألف الشكر
إلى كل عمال المؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلاني من العامل البسيط إلى المدير
الشكر إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد ، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة
من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى:

من ربّتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أُمي
الحبيبة
إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أباي الكريم أدامه
الله لي
إلى من شاركونا حلّو هذا الزمان و مره، فجمعنا بيت واحد جدرانہ التعاون و الوفاء وسقفه
المحبة الأبدية

إخوتي

محمد العروسي ، علي ، الهاشمي ، خالد ، إبراهيم

أخواتي

صفية ، عائشة ، سعاد، فضيلة

إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل رفيقتي درب الدراسة

فاتن وإيمان

إلى كل الأصدقاء

إلى جميع أساتذة قسم علم اجتماع تنظيم وعمل و إلى كل طلبة السنة الثالثة علم الاجتماع
دفعة 2016 وخاصة تخصص تنظيم و عمل .

تقية

الإهداء

إلى من ميزني عن كل الكائنات ووهبني عن غيري بكثير من الصفات والذي شكره لا يعبر

عنه بمجرد الكلمات

الله جل وعلا

إلى من أتى برسالة الحق وأول تفوه بكلمة "اقرأ" سيدنا وحبينا محمد ﷺ

إلى من عبت لي الطريق بدعواتها الوضاعة إلى أغلى جوهرة وهبها الإله لي ،

إلى من منحتني حلو الثلاث: حنانها ، حبها ، حليبها

أمي الغالية حفظها الله

إلى من منحتني فرصة كي أطل على بوابة العلم من بابها الواسع ،إلى من صنع من شقائه

سعادتي ،إلى من بنى جسور حياتي على أكتاف أحلامه ،إلى رمز فخري واعتزازي قدوتي

الرائعة أبي الغالي رعاه الله

إلى من شجعني بنصائحه ودعواته: زوجي المستقبلي مرزوق

إلى أحلى ما هدتني أُمِّي في الحياة إخوتي وأخواتي : محاسن وزوجها حمزه، عيسى ،

الرميصاء، محمد علي ، عبد المهيمن ،شهرزاد

إلى رمز السعادة ابن أختي الغالي "لؤي "

إلى كل من تذوقت معهم شهد الصداقة : فاتن ، تقيّة ، ميمونة ، خديجة

إلى صديقتي ورفيقة دربي : حفصة

إلى كل صديقتي في المشوار الجامعي ومن جمعتني معهم مقاعد الدراسة

إلى كل من أدركه شغف قلبي ولم يدركه قلمي إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

إيمان

الإهداء

امتنعت الكلمات عن التعبير... ورق القلم أن يسير... ولكن أبى القلب إلا أن يبوح لما يخالجه من مشاعر تفيض شاكرا... أنفسم لخدمتنا امتنانا لما بذلوه على اتمام هذا المشروع ... إلى من انت

كل الجمال في عيني إلى من أرى فيك الكمال

كله ... إلى من به اكبر عليه و أعتمد ... إلى من بوجوده أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ... إلى من عرفت كيف أجده

وعلمني أن لا أضيعه ... إلى إلهي الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته . إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (ﷺ)

إلى من ركع العطاء أمام قدميها ... وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعنا لغد أجمل ... إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عيناها ... إلى حكمتي ... وعلمي ... إلى أدبي ... وحلمي ... إلى طريقي المستقيم ... إلى طريقي الهداية ... إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل .. إلى القلب الذي سكب حنانه في قلبي ... إلى التي كلما قلت لها وداعا قالت لي متى الرجوع

...

أمي الغالية ...

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتظار ... إلى اليد الطاهرة التي أزالته من أمامنا أشواك الطريق ... ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة ... إلى الذي لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل ... إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة ... إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم والمعرفة ... إلى القلب الكبير ...

أبي العزيز ...

إلى من اعتبره قمة من الكمال الفائق ... إلى سندي وقوتي وملأذي بعد الله .. إلى من سأعيش لأجله .. إلى من أسعى أن أقدم

له دائما الأفضل والأحسن ... إلى العزيز على قلبي ..

أمير حياتي زوجي يزيد ...

إلى ضياء دربي ... إلى من يسري حبهم في عروقي ... إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها ... إلى من تجمعني بهم أحلى

الذكريات وبدونهم تفقد الحياة معناها ...

أخواتي وإخوتي ..أمال .منير .صالح .رمزي.صفاء .نسرين ..وإلى أختي حنان وزوجها عبد
العالى...

إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا ونقاء و عطرا .. إلى القلوب الطاهرة الرقيقة .. إلى رياحيين
حياتي ..إلى من أظهرو لي ما هو أجمل من الحياة ..إلى عصافير منزلنا ..أختي الصغرى
نجلاء ..وأبناء أختي ..نرجس ..عبد الحي ...

إلى جميع أفراد أسرتي صغيرهم وكبيرهم .. خالاتي ..أخوالي ..عمتي ..وأعمامي ..وإلى
جميع أبنائهم ...

إلى روح من فقدتهم ولا يزالون يعيشون في قلبي ..جدتي عائشة ..جدي صالح ..جدي علي
..رحمهم الله ...

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنائها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب ...جدتي خديجة ..أطال
الله في عمرها ..

إلى من علمتني الصبر والثبات إلى القلب الحنون الذي يضيئ نورا واشراقا ..إلى ارووع إنسانة
على الوجود ...خالتي نادية

إلى التي أبدعت فراش الرحمة والحنان .. أمي الثانية ..مسعودة ..وإلى كل أفراد أسرتي
المستقبلية..

إلى من تقاسمت معهم أحلى اللحظات ..إلى من عشت معهم جنون الحياة ..صديقات العمر
..مروة ..سعيدة ..خولة...

إلى من كان وجودهم في حياتي أجمل صدفه في الحياة ..رفيقات الجامعة ..خديجة ..ميمونة...
إلى من تدمع العين لبعدهم ..إلى من يتمزق القلب لفراقهم ..رفقاء الدرب ..إيمان ..تقية...
إلى كل الصديقات ..وإلى كل من جمعتني به مقاعد الجامعة ..طلبة علم اجتماع تنظيم وعمل...
إلى من نسيهم قلبي وحفظهم قلبي..... " فائن "

ملخص الدراسة

تهدف دراستنا إلى الكشف عن دور التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ، و قد تمت صياغة السؤال الرئيسي كما يلي :

هل للتسيير دور في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

و يندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو دور التسيير في قدرة العامل على العمل ؟

- ما هو دور التسيير في زيادة رغبة العامل في العمل ؟

- ما هو دور التسيير في زيادة إنتاجية العامل ؟

أما فرضيات الدراسة فقد صيغت على النحو التالي :

- توجد علاقة بين التسيير و قدرة العامل على العمل .

- توجد علاقة بين التسيير و زيادة رغبة العامل في العمل .

- هناك علاقة بين التسيير و زيادة إنتاجية العامل .

و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة ، أما لجمع البيانات من الميدان فقد اعتمدنا على الملاحظة و الاستبيان ،

وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية مكونة من 50 فردا من مجتمع أصلي بحجم 561 فردا ، حيث طبق الاستبيان على جميع أفراد العينة و كانت نتائج دراستنا كالتالي :

- توجد علاقة بين التسيير و قدرة العامل على العمل ، حيث أن نسبة 94% من المبحوثين أكدوا على أن التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على العمل وهذا ما وضحه الجدول رقم (7)، وهذا راجع إلى أن أسلوب التسيير القائم في المؤسسة يتوافق مع قدرات العمال المهنية.

- التسيير يؤدي إلى زيادة رغبة العامل في العمل بنسبة قليلة و هذا ما وضحه الجدول رقم (18) الذي يؤكد أن نسبة 44% من المبحوثين صرحوا على أن التسيير القائم بالمؤسسة يدفعهم إلى زيادة رغبتهم في العمل .

- التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل و هذا ما وضحه الجدول رقم (27) حيث أن نسبة 94 % من المبحوثين صرحوا بأن هناك ارتباط بين التسيير القائم بالمؤسسة و

رفع إنتاجية العامل،و ذلك من خلال وجود معايير واضحة لتقييم عملهم و جود نظام لمراقبة العمال .

Résumé d'étude

L'objectif de notre étude c'est de découvrir le rôle de la gestion pour augmenter les ressources humaines dans une entreprise . nous avons formulé la question principale :

Est-ce que la gestion a un rôle pour augmenter les sources humain dans l'entreprise?

Et les sous titres sont :

- Quel est le rôle de la gestion dans la capacité de travailleur à travailler ?
- Quel est le rôle de la gestion à favorise l'envie de travailleur à travailler?
- Quel est le rôle de la gestion à élever la production d'un travailleur ?

Les hypothèses de nos études sont formulés comme ci-dessous:

- Il ya une relation entre la gestion et la capacité de travailleur à travailler .
- Il ya une relation entre la gestion et l'augmentation de l'envie de travailleur à travailler .-
- Il ya une relation entre la gestion et l'accroître de la productivité des travailleurs .

Nous avons suivi la méthode descriptive analytique afin de décrire le phénomène étudié . et concernant la collection des données du terrain nous avons adopté l'observation et le questionnaire.

Nous avons fait les études sur le terrain sur un corpus arbitraire de 50 membres d'une taille de la communauté d'origine de 561 personnes, où se passe l'application de notre questionnaire à tous les membres de notre études

les résultats de notre étude sont les suivantes :

- Il existe une relation entre la direction et le facteur de capacité au travail, 94% des répondants ont souligné que la bonne gouvernance de l'institution conduit à augmenter la capacité des travailleurs ,c'est ce que présenté sur le tableau(n° 7)et

cela est dû à l'approche axée sur la gestion de l'organisation se conforme avec les capacités professionnelles des travailleurs.

- Gestion conduit à élever la volonté le travailleur de quelques pour cent, et c'est ce que présenté sur le tableau(n°18) ; affirme que 44% des répondants ont déclaré que l'organisation axée sur la gestion pousse à accroître leur désir de travailler.

- La bonne gouvernance de l'institution entraîne une augmentation de la productivité des travailleurs et c'est ce que présenté sur le tableau(n°27) (où 94% des répondants ont déclaré qu'il existe une corrélation entre l'institution basée sur la gouvernance et l'accroître de la productivité des travailleurs, et par la présence de critères clairs pour évaluer leur travail et l'existence de système de contrôle travailleurs.

فهرس المحتويات

المحتويات

.....	شكر و تقدير	
.....	ملخص الدراسة	
.....	فهرس المحتويات	
.....	قائمة الجداول	
.....	قائمة الأشكال	
1.....	مقدمة	
3.....	الجاناب النظري	
4.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
5.....	تمهيد :	
5.....	1- الإشكالية :	
6.....	2- الفرضيات :	
10.....	خلاصة الفصل :	
11.....	الفصل الثاني: الإطار العام للتسيير في المؤسسة	
12.....	تمهيد:	
13.....	أولاً: التسيير في المؤسسة المفهوم و النظريات	
25.....	الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية	
26.....	تمهيد:	
27.....	1-تعريف المورد البشري:	
32.....	4- مميزات المورد البشري	
53.....	خلاصة الفصل:	
55.....	الجاناب التطبيقي	
56.....	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
57.....	تمهيد :	
57.....	1- المنهج المتبع في الدراسة	

2-	مجالات الدراسة ..	57
3-	عينة الدراسة	61
4-	الأدوات المستخدمة في الدراسة	61
	خلاصة الفصل :	63
	الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج	64
	تمهيد :	65
1-	عرض البيانات ومناقشتها	66
1-1-	البيانات المتعلقة بأفراد عينة البحث	66
1-2-	البيانات المتعلقة بعلاقة التسيير وقدرة العال على العمل	72
1-3-	البيانات المتعلقة بعلاقة التسيير وزيادة رغبة العامل في العمل	82
1-4-	البيانات المتعلقة بعلاقة التسيير وزيادة إنتاجية العامل	92
	النتائج العامة للدراسة	102
	خلاصة الفصل	103
	التوصيات والإقتراحات	104
	خاتمة	105
	قائمة المراجع	106
	الملاحق	110

قائمة الجداول

31	(*) - يوضح متوسط إقراض البنك الدولي في مجال التنمية البشرية من سنة 1981-1993
66	1_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب الجنس
67	2_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب العمر
68	3_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
69	4_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة
70	5_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
71	6_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوع الوظيفة
72	7_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما كان التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على العمل
73	8_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم في أسلوب التسيير القائم في مؤسستهم إذا ما كان يتوافق مع قدراتهم المهنية.
74	9_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب توجيه رئيس مصلحتهم نحو أداء عملهم .
75	10_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود برنامج لتحسين قدراتهم و مهاراتهم بالوحدة.
76	11_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام اتصال مستمر بينهم و بين رئيس مصلحتهم
77	12_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود مشاكل و صعوبات تعرقل تنميتهم للعمل بصورة أحسن .
78	13_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود أنظمة تسيير تنتهجها المؤسسة لتحقيق فعاليتها
79	14_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما نمط التسيير القائم بمؤسستهم يؤدي إلى زيادة التعاون و التضامن بينهم و بين زملائهم

80	15_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تكيفهم مع طبيعة العمل.
81	16_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما تتوافق ساعات العمل التي وضعها المسير مع ظروف العامل.
82	17_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب مدى رضاهم على أسلوب التسيير في مؤسستهم.
83	18_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذ يدفعهم التسيير القائم بمؤسستهم إلى زيادة رغبتهم في العمل.
84	19_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يعمل على تشجيع الابتكار و الإبداع.
85	20_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب مدى السماح لهم بتقديم اقتراحاتهم و ملاحظاتهم.
86	21_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم نحو التغيرات التي تحدث في المؤسسة.
87	22_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب مساهمة أسلوب التسيير القائم بمؤسستهم في ترقية مؤسستهم.
88	23_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب الحاجة إلى التدريب و التكوين لأداء الواجبات المهنية.
89	24_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بتقصي آراء الموظفين المتكونين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية.
90	25_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تسبب نظام التسيير في ضغوطات نفسية.
91	26_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم إذ يهتم نظام التسيير القائم في مؤسستهم بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد.
92	27_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم إذ هناك ارتباط بين التسيير القائم في مؤسستهم و رفع إنتاجية العامل.

93	28_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود حوافز تدفعهم لتحسين عملهم.
94	29_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود معايير واضحة لتقييم عملهم في مؤسستهم.
95	30_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذ نظام التسيير القائم بمؤسستهم يتوافق مع تحقيق أهدافهم.
96	31_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب قدرتهم على بذل جهد أكبر لو أتيحت لهم فرصت الترقية.
97	32_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم إذ نظام التسيير القائم في مؤسستهم يقوم بإعداد دورات تكوينية.
98	33_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تلقيهم تكويننا خاصا في مجال عملهم.
99	34_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى حل المشكلات التي تعيق زيادة الإنتاج.
100	35_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام لمراقبة العمال في أداء العمل.
101	36_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان ضعف الاتصال في المؤسسة يعيق أداء العمال.

قائمة الأشكال

59	(أ) - يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي
66	1_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب الجنس
67	2_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب العمر
68	3_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
69	4_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة
70	5_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
71	6_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوع الوظيفة
72	7_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما كان التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على العمل
73	8_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم في أسلوب التسيير القائم في مؤسساتهم اذا ما كان يتوافق مع قدراتهم المهنية.
74	9_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب توجيه رئيس مصلحتهم نحو أداء عملهم .
75	10_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود برنامج لتحسين قدراتهم و مهاراتهم بالوحدة
76	11_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام اتصال مستمر بينهم و بين رئيس مصلحتهم
77	12_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود مشاكل و صعوبات تعرقل تنميتهم للعمل بصورة أحسن .
78	13_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود أنظمة تسيير تنتهجها المؤسسة لتحقيق فعاليتها
79	14_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما كان نمط التسيير القائم بمؤسساتهم يؤدي إلى زيادة التعاون و التضامن بينهم و بين زملائهم
80	15_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تكيفهم مع طبيعة العمل

81	16_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما تتوافق ساعات العمل التي وضعها المسير مع ظروف العامل
82	17_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب مدى رضاهم على أسلوب التسيير في مؤسستهم
83	18_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذ يدفعهم التسيير القائم بمؤسستهم إلى زيادة رغبتهم في العمل
84	19_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يعمل على تشجيع الابتكار و الإبداع
85	20_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب مدى السماح لهم بتقديم اقتراحاتهم و ملاحظاتهم
86	21_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم نحو التغيرات التي تحدث في المؤسسة
87	22_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب مساهمة أسلوب التسيير القائم بمؤسستهم في ترقيتهم
88	23_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب الحاجة إلى التدريب و التكوين لأداء الواجبات المهنية
89	24_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بتقصي آراء الموظفين المتكويين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية
90	25_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تسبب نظام التسيير في ضغوطات نفسية
91	26_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم إذ يهتم نظام التسيير القائم في مؤسستهم بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد
92	27_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم إذ هناك ارتباط بين التسيير القائم في مؤسستهم و رفع إنتاجية العامل
93	28_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود حوافز تدفعهم لتحسين عملهم

94	29_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود معايير واضحة لتقييم عملهم في مؤسساتهم
95	30_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذ نظام التسيير القائم بمؤسساتهم يتوافق مع تحقيق أهدافهم
96	31_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب قدرتهم على بذل جهد أكبر لو أتاحت لهم فرص الترقية
97	32_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم إذ نظام التسيير القائم في مؤسساتهم يقوم بإعداد دورات تكوينية .
98	33_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب تلقيهم تكويناً خاصاً في مجال عملهم
99	34_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى حل المشكلات التي تعيق زيادة الإنتاج .
100	35_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام لمراقبة العمال في أداء العمل
101	36_ يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان ضعف الاتصال في المؤسسة يعيق أداء العمال .

مقدمة

يتوقف نجاح المؤسسات على مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة مواردها الاقتصادية و البشرية المتاحة بكفاءة و فعالية ، من أجل ضمان اشباع حاجات المجتمع المادية و المعنوية و تحقيق الأهداف المرجوة و المسطرة . من أجل ذلك تعتمد المؤسسة على التسيير الجيد للمورد البشري، و ذلك من خلال تطوير أفضل السبل و الآليات لاستثمار طاقاته و تتميتها من أجل الاستفادة منها و وضعها في الإطار التنظيمي ووعيا من الادارة أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة و لا تتحقق لديها الخصائص الايجابية الا بالتسيير السليم و التنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية المورد البشري ، و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ولعل أفضل السبل لرفع مستوى التسيير بالمؤسسة الاهتمام بتنمية المورد البشري باعتباره الدعامة الأساسية التي تستند اليها المؤسسة و ذلك من خلال استغلال طاقاته و امكاناته و توظيف مهاراته و قدراته ، و كذلك الرفع من مستواه المهني و المعلوماتي عن طريق البرامج التدريبية و رفع التحدي و مسايرة التقدم التكنولوجي و تعميم الثقافات المهنية الجديدة ، و ذلك من أجل كسب خبرة تساعده في أدائه لمهامه بكل سهولة ، و قد تمكن المؤسسات من المحافظة على جودة منتجاتها و تقديم خدمات أفضل للغير ، و كذلك الاهتمام بميول و رغبة العاملين أثناء تأدية العمل المنوط بهم من أجل زيادة الرضاء و الولاء لصالح المؤسسة .

فالتسيير الجيد للمؤسسة له دور كبير في تنمية الموارد البشرية ، و انطلاقا من هذا تم اعداد موضوع للدراسة بعنوان " دور التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة " و لتحقيق هذا المبتغى قسمنا الدراسة الى خمسة (05) فصول ، ثلاثة (03) منها تناولت الجانب النظري و اثنان (02) للجانب الميداني للدراسة .

على هذا الأساس جاء الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للدراسة و الذي من خلاله تم تحديد الإشكالية و صياغة فرضيات البحث و دوافع اختيار الموضوع و أهمية الدراسة و أهدافها ثم تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان الإطار العام للتسيير في المؤسسة و الذي قسمناه الى جزئين الأول بعنوان التسيير في المؤسسة المفهوم و النظريات و الذي احتوى على مفهوم التسيير بالمؤسسة ، ثم أهم الأساليب التسييرية منذ بداية القرن العشرين 20 ثم مبادئ التسيير في المؤسسة ثم خصائص التسيير ، و جاء الجزء الثاني بعنوان أهم ركائز التسيير في المؤسسة و

الذي احتوى مستويات التسيير ووظائفه ثم أهميته و أهدافه ، أما الفصل الثالث فجاء بعنوان تنمية الموارد البشرية و الذي قسمناه الى ثلاثة أجزاء ، الاول بعنوان ماهية الموارد البشرية و الذي احتوى على تعريف المورد البشري ، ثم خصائص الموارد البشرية ، ثم أهمية المورد البشري ثم مميزات المورد البشري ، ثم مصادر الحصول على المورد البشري ، و جاء الجزء الثاني بعنوان ماهية تنمية الموارد البشرية الذي احتوى على تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية و تعريفها ، ثم أهمية ووسائل و أهداف تنمية المورد البشري، ثم مقاييس تنمية الموارد البشرية و المرتكزات الرئيسية لهذه العملية ، ثم جاء الجزء الثالث بعنوان تسيير الموارد البشرية ، احتوى على تعريف تسيير الموارد البشرية ، تعريف وظيفة الموارد البشرية ، ثم سياسات و أهداف تسيير الموارد البشرية ، أما الفصل الرابع جاء بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة الذي احتوى على مجالات الدراسة منهج الدراسة ثم العينة و كيفية اختيارها ثم الأدوات المستخدمة في الدراسة ، أما الفصل الخامس كان بعنوان عرض و تحليل البيانات و النتائج حيث احتوى على عرض و تحليل نتائج الفرضيات الأولى و الثانية و الثالثة على التوالي ، و اخيرا وضعنا النتائج العامة للدراسة و التوصيات و الاقتراحات وبعدها الخاتمة ثم قائمة المراجع ثم الملاحق .

الجانب النظري

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد :

في كل دراسة لابد من التطرق أولا إلى الإطار المفاهيمي للدراسة لما يتضمن من عناصر بالغة الأهمية، حيث يساهم في تحديد الأطر و الحدود الخاصة بالموضوع المدروس، حيث يتناول هذا الفصل إشكالية الموضوع المدروس وفرضياته، إضافة إلى أهم الدوافع التي دفعت إلى اختياره كموضوع للدراسة، وأيضا تحديد مفاهيم الدراسة.

1- الإشكالية :

تعتبر المؤسسة الوحدة الأساسية في المجتمع لكونها نظام مفتوح ومتكامل تستخدم لتحقيق هدف معين على أساس ارتباطات و علاقات فعالة ودائمة ،ولتحقيق أهداف المؤسسة يتطلب ذلك تسيير جيد و الذي يعتبر طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية ،والمادية و المالية على المستوى العالمي قصد تحقيق الأهداف المرجوة ، و تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط ،التنظيم ، الإدارة و الرقابة و العمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد ،ويعتبر التسيير بمفهومه العام تلك العمليات المتناسقة والمتكاملة التي تعمل على صياغة الأهداف وتجميع الإمكانيات المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها .

حيث إن لتسيير أهمية بالغة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال دراسة السياسات المتعلقة بالاختبار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة وزيادة ثققتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينهما للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية ، ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن .

ولإبراز مكانة وأهمية ودور التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كان لزاما طرح الإشكال التالي :

هل للتسيير دور في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ماهو دور التسيير في زيادة قدرة العامل على العمل ؟
- 2- ماهو دور التسيير في زيادة رغبة العامل في العمل ؟
- 3- ماهو دور التسيير في زيادة إنتاجية العامل ؟

2- الفرضيات :

استنادا إلى ما طرح من تساؤلات توصلنا إلى الفرضيات التالية .
الفرضية الرئيسية : توجد علاقة بين التسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة .
وتتدرج ضمن الفرضيات الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- 1-توجد علاقة بين التسيير وقدرة العامل على العمل .
- 2-توجد علاقة بين التسيير وزيادة رغبة العامل في العمل .
- 3-هناك علاقة بين التسيير وزيادة إنتاجية العامل .

2- دوافع اختيار الموضوع :

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة كأن نتيجة لعدة أسباب أهمها :

- 1-كون الموضوع يندرج تحت تخصصات علم الاجتماع تنظيم وعمل .
- 2-قلة الدراسات لهذا الموضوع خاصة من الجانب السوسيولوجي حيث أن معظم الدراسات التي وجدت تناولت الموضوع من المنظور الاقتصادي .
- 3-محاولة بيان مدى مساهمة التسيير الجيد في تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية .

4- أهمية الدراسة :

- 1-إثراء المكتبة العلمية وزيادة الرصيد العلمي .
- 2-معرفة مدى تطبيق التسيير ومدى فعاليته في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة .
- 3- معرفة تلك المساهمة الفعالة للتسيير وتأثيره في تطوير وتنمية الموارد البشرية والقوى العاملة وانعكاس ذلك على أداء العمال.

5- أهداف الدراسة : تهدف دراستنا إلى مايلي :

- 1-التعرف على واقع التسيير في المؤسسة .
- 2-توضيح مدى مساهمة التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة .

3-محاولة صياغة إطار نظري حول التسيير وتنمية الموارد البشرية من حين تعريفهما ومستوياتهما .

6- التعاريف الإجرائية :

- 1-التسيير : هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من اجل بلوغها .
- 2-الموارد البشرية : هم أولئك الذين يملكون القدرة والرغبة والاستعداد للعمل .
- 3-تنمية الموارد البشرية: هي عملية زيادة معارف وقدرات وكفاءة الأفراد من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

7- الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة تلعب دورا هاما في البحث العلمي وهذا يعني أنه ينبغي على الباحث أن يبدأ بحثه من حيث انتهى باحثون آخرون ، وذلك للتعرف على حدود المعرفة التي وصل إليها البحث الحالي والفروق الموجودة بين البحث المتقدم. وعليه يصبح على الباحث أن يقوم بالإطلاع على الدراسات التي قام بها غيره من الباحثين ،وسنتعرض فيما يلي إلى أهم الدراسات التي تطرقنا إليها:

-الدراسة الأولى:قامت بها خديجة عثمان دويم ،فاطمة مرغني وأشواق عتوسي 2010/ 2011 تحت عنوان تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير ،وكان موضوع هذه الدراسة متمثل في مدى مساهمة التنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة عموما وفي الجزائر خصوصا، وتضمنت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة حول مفهوم المورد البشري ومفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة والدور الذي تلعبه التنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر وكان هدف هذه الدراسة هو التعريف بتنمية الموارد البشرية وإعطاء مفهوم واضح للتنمية المستدامة والإشارة إلى واقع التنمية المستدامة في الجزائر ومعرفة مدى مساهمة التنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة والإطلاع على واقع التنمية البشرية في الجزائر والإشارة إلى سبل تطوير واستغلال وتنمية الموارد البشرية في الجزائر وقد اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يستعمل الظواهر في الوقت الراهن أي على شكلها الحالي . وقد خلصت نتائج هذه الدراسة في :

-أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية واليدوية .

-أن التنمية البشرية تركز على ثلاث قيم جوهرية هي : توفير أسباب المعيشة ومفهوم المواطنة والتحرر من العبودية .

وبالرغم من التحسن الملحوظ في التنمية البشرية في الجزائر إلا أن الجهود المبذولة مازالت يشوبها القصور للوصول إلى تنمية بشرية جيدة .

-الدراسة الثانية:قام بها يحضيه سملاي 2004/2003 بعنوان أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مدخل الجودة والمعرفة ،أطروحة دكتوراه دولة في التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ،حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،إذ ركز الباحث دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة ، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج جديدة أهمها:

-أن الميزة التنافسية تعبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الإستراتيجي

-أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية

-أن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية ،مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

-الدراسة الثالثة:قام بها التجاني قاسمي ،عبد الرزاق شلبي وعبد الغني سعيد 2013/2012 بعنوان توزيع أدوار العاملين وعلاقتها بتسيير المؤسسة —دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للمعاشات-وكالة الوادي ،وكان هدف هذه الدراسة التعرف على نمط توزيع أدوار العاملين المعمول به في المؤسسات ومدى مساهمته في تحسين مستوى التسيير وفهم طبيعة العلاقة بين توزيع أدوار العاملين وتسيير المؤسسة ، وإثبات مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في توزيع الأدوار على العاملين معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي الذي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها .

ومن بين النتائج التي توصلوا إليها مايلي:

-أن هناك علاقة بين نمط توزيع الأدوار حسب كفاءة العاملين ومستوى تسيير المؤسسة

-أن هناك علاقة بين نمط توزيع الأدوار حسب تخصص ومستوى تسيير المؤسسة

-أن هناك علاقة بين نمط توزيع الأدوار حسب تدريب العاملين ومستوى تسيير المؤسسة.

وقد أفادتنا هذه الدراسات بتكوين خلفية نظرية حول الموضوع العام للدراسة ووضحت لنا العديد من الصعوبات والأخطاء التي وقع فيها الباحثون من قبلنا ،وقد ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستبيان واختيار المنهج المناسب .

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل تحديد إشكالية الموضوع المدروسة والذي أسفر على صياغة عدد من الفرضيات، كما تعرفنا على أهم الدوافع التي أدت بنا إلى دراسة هذه الظاهرة، كما تطرقنا إلى الأهمية والأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة بالإضافة إلى التعاريف الإجرائية للمتغيرات مع عرض بعض الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

الإطار العام للتسيير في المؤسسة

تمهيد:

نجد منذ القديم إلى يومنا هذا أن الكثير من المدارس الاقتصادية والاجتماعية والإدارية،
أوكثير من العلماء الاقتصاديين والاجتماعيين وغيرهم أعطوا أهمية بالغة وكبرى للتسيير.
فالتسيير يعتبر طريقة سليمة وعقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد
تحقيق أهداف مبرمجة أو مستقبلية وكذلك مرجوة أو المراد تحقيقها.
لدى عدة مفاهيم وتعريف أعطيت للتسيير حسب مروره بعدة مراحل كما هو موجود
الآن، فالتسيير له تأثيرات بالغة وكبيرة على المؤسسة مهما كانت طبيعتها اقتصادية، اجتماعية
وعمومية أو غير ذلك.

أولا :التسيير في المؤسسة المفهوم و النظريات

تمهيد:

تعتبر وظيفة تسيير المؤسسة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها وهي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة للوصول إلى الأهداف.

1-مفهوم التسيير في المؤسسة

يشمل مصطلح التسيير (Management – Gestion) على عدة مرادفات كالقيادة (Pilotage) الإدارة (Administration) التوجيه (Direction)، لكن عموما يستخدم مصطلحي الإدارة والتوجيه للدلالة على مهام السلطة العليا للمؤسسة فقط بينما يستخدم مصطلحي التسيير والقيادة للدلالة على المهام التي يقوم بها المسؤولون في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة (العليا ، الوسطى ،التنفيذية)

بالنسبة للمدرسة القرارية و على رأسها سيمون " فان التسيير و الشؤون التسييرية يجب أن تفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هية عملية تنطوي على فعل " ¹ ويمكن تعريف التسيير على أنه " عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة"²

لكن هذا التعريف هو تعريف كلاسيكي لا يتماشى مع تطورات المؤسسة اليوم، فالتسيير اليوم هو علم الاختيارات والتطبيق، يتضمن قيادة المنظمة باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم :كالعلوم الدقيقة، والعلوم الإنسانية .كما أنه ملقأى لعدة اختصاصات (اقتصاد، تاريخ، جغرافيا، علوم سياسية، قانون، علم الاجتماع، الرياضيات³)

¹ طويل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية، مذكرة ماجستير في التسيير و العلوم التجارية ، المنظمة التدقيق وإستراتيجية اتخاذ القرار ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص 15

² Gaston Cuendet, Dynamique de la gestion, Suisse, Presse polytechnique romandes, 1982, volume II, P12.

³ Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de gestion, 5ème Edition, Paris, Dunod, 2001, P6.

والمعنى الحالي للتسيير (la gestion) هو ترجمة للمصطلح الانجلوساكسوني

(management) و هو يتضمن بعدين هما :

_التسيير الاستراتيجي (gestion stratégique) : الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد .

-التسيير العملي (Gestion opérationnel) : الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير .

كمفهوم شامل يمكن تعريف التسيير على أنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة انه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة المسير ان التنسيق شأنه في ذلك اتخاذ القرارات وظيفه تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط و الرقابة .

2- أهم الأساليب التسييرية منذ بداية القرن العشرين 20

منذ مطلع القرن العشرين بدأ الاهتمام بالتسيير العلمي للمؤسسة حيث ظهرت عدة أساليب تسييرية كانت تشترك في هدف واحد هو الكفاءة والفعالية في التسيير . ورغم أن الهدف المنشود كان معروفا إلا أن طرق التسيير المعتمدة لتحقيقه لم تكن واحدة، فقد راح البعض يقترح تسيير المؤسسة انطلاقا من إحداث تغييرات على هيكلها التنظيمي بينما يرى الآخرون أن المؤسسة تواجه مشاكل كبيرة عندما تحاول تغيير هيكلتها، وهناك البعض الآخر انصب تصورهم للتسيير على العلاقات الإنسانية إضافة إلى كل هذا نجد تيار آخر يرى بأن تسيير المؤسسة ينطلق في أساسه من التعامل مع العديد من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض، هذه المتغيرات تزداد في العدد وفي درجة التعقيد كلما ازدادت المؤسسة اتساعا . وبالتالي لابد من أخذ هاته المتغيرات التي يتحدد جزء منها بعوامل خارجة عن إدارة المؤسسة بعين الاعتبار .

وعليه يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال للأساليب التسييرية التي ظهرت منذ بداية القرن العشرين والتي سنتناولها حسب ظهورها التاريخي وهي:

1.2. التسيير الكلاسيكي (1900 _ 1930)

2.2. التسيير بالعلاقات الإنسانية (1930 _ 1960)

3.2 . التسيير الحديث (1960_1990)¹

1.1. التسيير الكلاسيكي : ظهر أسلوب التسيير الكلاسيكي² في بداية القرن 20 وتحديدا سنة 1900

على اثر تطور المفهوم العقلاني والآلي للمؤسسة . ويتبلور الفكر التسييري للمدرسة الكلاسيكية في ثلاثة مدارس وهي :المدرسة العلمية TAYLOR ومدرسة الإدارة FAYOLI و حركة البيروقراطية MAX WEBER .

وعموما فان المدرسة الكلاسيكية تأسست نظرياتها استنادا على التالي 2 :

-أن المؤسسة عبارة عن آلة، يؤدي تحريك رافعة من أعلى إلى دوران المستوى الأسفل منها.

-أن هناك حلقة واضحة من الأوامر تتم من الأعلى إلى الأسفل.

-يؤدي الأفراد الأعمال التي تحدد لهم بالطريقة المحددة.

-لا تدخل المشاعر ضمن إطار العمل³.

وحسب الكلاسيكيون فان المؤسسة تعيش وتتحرك في ظل نظام مغلق ينعلم في ظله تفعيل ظاهرة التأثير والتأثير بين المؤسسة والمحيط الخارجي، كما أنها تسعى لتحقيق هدف واحد وهو تعظيم استخدام الموارد وتحقيق الربح.

ويرى بعض دارسي الإدارة أن النموذج الكلاسيكي يعاني من بعض نقاط الضعف فهو يركز على معيار الكفاية أو الإنتاجية دون اعتبار للعوامل الإنسانية، ويفضل الأفراد حسب هذا النموذج أن يكونوا مدارين على كونهم أحرارا في تقرير تصرفاتهم، كما أن حوافزهم تتأسس فقط على إشباع حاجاتهم الاقتصادية، وبالتالي فان أجورهم وتعويضاتهم يجب أن تكون من طبيعة مالية.وبالتالي لم يعط هذا المنهج أية أهمية لمسألة السلطة غير النظامية أو غير الرسمية للمجموعات، ولا للحوافز غير المادية⁴.

¹ صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2005،2006، ص ص 22 23 .

² وصف هذا الأسلوب بالكلاسيكي لا يرجع لكونه ظهر في فترة تاريخية مضت واكتسبت صفة القدم ، وإنما يرجع إلى أسلوب التفكير الذي كان يقوم عليه

³ مايكل موريس ،ترجمة معتصم الفاضل الجبلاني ،المدير لأول مرة ، الرياض ،مطابع الأطلس ، د ط ،1944، ص 32 .

⁴ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات ،دمشق، الرضا للمعلومات ، د ط ، 1994 ، ص122.

2.2.التسيير بالعلاقات الإنسانية : (1930_ 1960)

ظهر هذا الأسلوب سنة 1930 تقريباً، وجاء كرد فعل اتجاه المقاربة الكلاسيكية بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري، وكذا دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات المختلفة وهذا كله من أجل تجاوز الخطأ الكبير الذي ساد المفاهيم الكلاسيكية للمدارس التسييرية والمتمثل في النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المنظمات والإقلال من أهمية الدور الذي يقوم به العامل البشري.

وحسب أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن إنجاز العمال يتحسن كلما ارتقى التعامل معهم¹، كما أن العامل لم يعد يهتم فقط بالبحث عن الربح وتفادي العقوبات بل أصبحت له دوافع أخرى كالحاجة إلى المعرفة وفهم العمل وإكمال الذات وكذا الحاجة إلى المشاركة الجماعية والتحفيز.

تعرضت هذه المدرسة إلى انتقادات من طرف كتاب الإدارة وخاصة ما يتعلق بمبدأ المشاركة، إذ يرى هؤلاء أن اتخاذ القرارات عن طريق مجموعة يضع المسؤولية ويكلف الكثير من النقود إلى جانب كونه يؤدي أحيانا إلى خنق حقيقي لشخصية الفرد، كما لا يوجد ما يؤكد أن نوعية القرار المتخذ بالطريق الجماعي تكون أفضل من نوعية القرار الذي يتخذه فرد خبير، حيث يتوقف ذلك على نوعية الأفراد وطبيعتهم. كما يشير هؤلاء النقاد من جهة أخرى إلى أن من المصادفة التفكير في أن زيادة رضا العاملين تؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية، ويرون أن هذه المدرسة تركز الجهود على الفرد على حساب الجوانب الأخرى.

3.2.التسيير الحديث:(1960 _ 1990)

بنت المدرسة الحديثة أساسها على التيارات الفكرية الكبرى السالفة الذكر والتي كان أصلها الثورة الصناعية.

ولقد جاءت نظرية الأنظمة ضمن التسيير الحديث حيث اعتبرت المؤسسة نظاما يتكون من مجموعة أجزاء وأنظمة فرعية يعتمد كل جزء منها على الآخر، وبالتالي فإن فكرة النظام المغلق لم تعد صالحة لتفسير وفهم السلوك التنظيمي،

بل أن التفسير الصحيح لظاهرة التنظيم تتم بالاستناد إلى ما يسمى بنظرية النظام المفتوح².

¹ مايكل موريس ، المدير لأول مرة ،مرجع سابق ،ص 32 .

² صفاء لشهب ،نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار ،مرجع سابق .ص 24.

3- مبادئ التسيير في المؤسسة

أورد فايول 14 مبدأ ذكرا أنه استخدمها في حياته العملية مركزا على أنها ذات صفة عامة أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات و أعمال وأنها ليست ثابتة أو مطلقة .

1.3. تقسيم العمل : ينطبق على كافة الأعمال بتقسيمها سواء كانت فنية أم تسييرية¹

2.3. السلطة و المسؤولية : السلطة التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر يجب أن تتساوى مع المسؤولية ،التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له

3.3. الانضباط : أي ضرورة احترام النظم و اللوائح و عدم الإخلال بالأوامر وهو يعكس صورة الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة .

4.3. وحدة الأمر : حيث يتلقى الموظف أو المروؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط هو رئيسه المباشر

5.3. وحدة التوجيه : يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد و خطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف²

6.3. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة : بمعنى أن تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين بها

7.3. نظام المكافأة : أي إعطاء الموظفين أو العاملين مقابل يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها لمصالح المؤسسة .

8.3- المركزية و اللامركزية : المركزية هي أن تتمركز السلطة في جهة واحدة ،بينما اللامركزية يتم توزيع السلطات على عدة مستويات أخرى ،كذلك تفويض السلطة بما يتناسب مع نوعية المهام و نوعية الأشخاص .

9.3. التدرج الرتبي للسلطة : يقتضي و جود خطوط واضحة للسلطة واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل هذا مع إمكانيات إقامة جسور عمودية و أفقية من الاتصالات و التنسيق المباشر في حال الضرورة

¹ عبد الرزاق بن الحبيب ،اقتصاد و تسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ، الجزائر ،2004 _ 2005

² التجاني قاسمي ، الرزاق شلبي ،عبد الغني سعيد ،توزيع أدوار العاملين و علاقتها بتسيير المؤسسة ،مذكرة ليسانس في العلوم الاجتماعية، تنظيم وعمل ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حمه لخضر ،الوادي 2012، _ 2013 ص 39.

10.3. النظام : وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

11.3. الإنصاف و المساواة : أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل و حسن نية و هو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المعنيين

12.3. استقرار الأشخاص العاملين : يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم تسييرية تعتبر ظاهرة مرضية

13.3. المبادرة : تحتاج المؤسسة إلى القدرة على التنظيم و على تصور الخطة ،مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها و يتطلب تشجيع روح المبادرة و تضحية الرؤساء بغيرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهـم .

14.3.روح الجماعة : حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة و تماسك مجموعته و أن يتجنب تفريقهما لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً ،حيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد و يستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة .¹

4- خصائص التسيير في المؤسسة

التسيير عمل جماعي ، حيث لا يتحقق التسيير الفعال للمؤسسة إلا إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين

__ التسيير عمل هادف ،لأنه يوجد أساساً لتحقيق مجموعة أهداف فهو وسيلة .

__ تحقيق التنسيق الفعال للموارد المتاحة و يتم من خلال القيام بوظائف التسيير ،التخطيط ، التنظيم الإدارة الرقابة ،و التنسيق بينها لتحقيق التكامل و الوصول إلى الأهداف المرجوة² بالإضافة إلى الخصائص التالية

التسيير له الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يقوم على جمع المتناقضات و الجمع أو التوفيق بينها يعتمد على التخطيط و الابتعاد عن الخطأ و الركون إلى الصدفة³

التسيير ليس تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين لأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدد من المرؤوسين لا يجعل منه مسيراً فالتسيير ينطوي على تحديد الأهداف و تحقيقها

¹ محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ،،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، د ط، 1995، ج 1، ص 62.

² محمد فريد الصحن وآخرون ،مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، د ط، 2000، ص 32 .

³ محمد قاسم الفيروني ،مبادئ الإدارة ،نظريات ،عمليات و الوظائف ،دار وائل عمان ،الأردن ، د ط، 2001 ، ص 27.

بواسطة جهود المرؤوسين و لكي يشار له الفرد في التسيير فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء و الأعمال بنفسه و يبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود الجماعة¹

التسيير ينطوي على العديد من التصرفات و المهام التي يقوم بها المسير .
التسيير نشاط إنساني ،حيث يتعامل مع الجماعة و يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز المهام ،الوظائف ،و الأدوار في ضل القواعد و الأعراف المتفق عليها .
يتصف التسيير بالتغير نظرا لتغير المحيط و العنصر البشري و تغير حاجاته و التغيرات التكنولوجية ،و يجب على التسيير أن يواكب هذه التغيرات .
يستلزم التسيير استخدام أنواع مختلفة من المعرفة و المهارات و الإجراءات² .

ثانيا :أهم ركائز التسيير في المؤسسة

1- مستويات التسيير في المؤسسة

تختلف أنواع و مصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرار باختلاف مستويات التسيير و عادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف التسيير إلى ثلاثة مستويات يمكن ذكرها في ما يلي :

1.1- مستوى التسيير الإستراتيجي : يمثل قمة التسيير في المؤسسة وهو من اهتمامات المسؤول الأول و الإطارات العليا في المؤسسة و يتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل .و تعتبر الخطط و السياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية ،و لهذا فإن البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى ،فالتسيير في هذا المستوى يجب أن يستند إلى معلومات مثل الوضع الاقتصادي المالي و المستقبلي كالتغيرات في حجم العمالة و نوعيتها³

__وضع الغايات و الهدف العام للمؤسسة .

__ صياغة الإستراتيجية و الرسائل المميزة للمؤسسة .

__ تحقيق التوافق بين المؤسسة و المحيط الخارجي .

¹ عبد السلام أبو قحف ،أساسيات الإدارة و التنظيم ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، د ط ، 2002 ، ص 14.

²المرجع نفسه ،ص 15.

³ محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ،مرجع سابق ،ص 362.

و هذا المستوى تكون قراراته تتميز بالمبادأة و عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا ،حيث يعتمد المسирون على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور و اتخاذ القرارات.¹

2.1- مستوى التسيير التكتيكي : يتمثل في الإشراف و تنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة و التسيير الإستراتيجي و أنشطة العمليات على مستوى التسيير العلمي .

و تتمثل مهام المسيرين في ما يلي :

_ وضع الميزانيات .

_ التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات .

_ قياس الأداء للمستوى العلمي .

_ تطبيق السياسات و الاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا .

_ توزيع المهام و تحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا .²

3.1- مستوى التسيير العلمي : يتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة عمليات الإنتاج من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات للوصول إلى المخرجات و التقدم التكنولوجي ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العلمي ،بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية و الاهتمام الأساسي لمسيري هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة و تتميز القرارات و اتخاذها في هذا المستوى بأنها مخططة مما يتيح للعديد من المشاكل أن تحل بطريقة تمكن من تطبيق الرقابة التنبئية عليها ،و من بين العمليات التي تنفذ في هذا المستوى: ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية، وضع برامج التنفيذ و إجراءات العمل، نقل الشكوى والاقتراحات و المعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.³

¹ محمد إسماعيل بلال ،مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، د ط، 1999، ص 12 .

² محمد فريد الصحن وآخرون،مبادئ الإدارة ،مرجع سابق ،ص 364.

³ محمد إسماعيل بلال ، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ،ص39.

2- وظائف التسيير في المؤسسة

يقول FAYOL أن معنى أن تدير، هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر و تراقب.¹

وكان أول من تعرض إلى الوظائف الإدارية وقسمها إلى خمسة مهام أساسية هي:

1.2. التنبؤ والتخطيط : ومعناه تقدير المستقبل وتحضيره في نفس الوقت، فالتنبؤ هو بدأ

العمل للتدخل في المستقبل.

فلكي تقوم الإدارة بوضع خطة لآبد لها من أن تقوم بدراسات للتنبؤ بالظروف المستقبلية، وإذا كان في الاستطاعة التنبؤ بكل دقة بالمستقبل فانه يكون من السهل جدا وضع الخطط، إذ لا يتعدى الأمر إحصاء الموارد المادية والبشرية المتوفرة، ثم وضع خطة معينة للوصول إلى الهدف المطلوب بأعلى درجة من الكفاية مع التأكد التام بأن الخطة الموضوعة ستوصل حتما إلى الهدف. و يمكن القول بصفة عامة أن التنبؤ مهما كان دقيقا فانه لا بد أن ينطوي على نسبة من الخطأ ودرجة عدم التأكد.²

2.2. التنظيم : تنظيم المؤسسة معناه تجهيزها بكل ما هو مفيد لعملها :من أجهزة ووسائل

ورأس مال

وموظفين، كما تتضمن وظيفة التنظيم وضع الهيكل التنظيمي للأفراد وتحديد المسؤوليات والعلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابق وضعها وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه. وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

3.2. التوجيه أو إصدار الأوامر :يطلق على وظيفة التوجيه العديد من التسميات مثل القيادة و

التأثير وان كانت كلها تدور حول معنى واحد وهو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة، ووظيفة التوجيه عملية معقدة حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية وأخرى داخلية مثل تقدير الآخرين للفرد والحوافز المعنوية. وباختصار فان

¹ عمرو غنايم ،علي الشرفاوي ،تنظيم وإدارة الأعمال ،دار النهضة العربية ، بيروت ، د ط، 1982، ص 18.

² الشنواني صلاح ،التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال،مؤسسة الجامعة ، الإسكندرية ، د ط، 1995، ص81.

على المسير أن يوفر المزيج المناسب من هذه الجوانب وفي الأوقات المناسبة و عليه إبقاء ذوي الكفاءة والتخلي من هم دون المستوى¹

4.2.التنسيق : وهو وضع كل الإجراءات التي تقوم المؤسسة بها في انسجام بكيفية تسهل العمل والنجاح.والعملية التنسيقية هي التي تكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة ومتكاملة بشكل موجه نحو تحقيق هدف محدد.

5.2.المراقبة : ومعناه التأكد من أن كل شيء يجري وفق البرنامج المعتمد، والأوامر الصادرة والمبادئ المتفق عليها، وتعتبر الرقابة الوظيفية الإدارية الأخيرة من العملية الإدارية، وتكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وفي حالة اختلافهما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات. فههدف الرقابة هو التأكد من أن جميع الجهود المبذولة (تخطيط،تنظيم،تنسيق) تعمل لتحقيق الأهداف المرسومة².

وبنظرة سريعة للوظائف السابقة يمكن القول بأن هذه الوظائف تؤدي بصورة مستمرة ومتكاملة وفي نفس الوقت، ويتوقف استخدام المزيج الملائم من هذه الوظائف على مكان المدير في الهيكل التنظيمي من حيث الوقت المستغرق في أداء كل وظيفة والأهمية النسبية المعطاة لهذا الوقت.

2-أهمية التسيير في المؤسسة :

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة ،فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و للمؤسسة و المجتمع ككل و تتمثل أهمية التسيير فيما يلي :

__التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف و توجيه الأفراد إلى تحقيقها .

- التسيير مسؤول على بقاء المؤسسة و استثمارها و هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات و من بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجي و وحدة المنافسة .

¹ عمرو غنايم ، علي الشرقاوي ، تنظيم وإدارة الأعمال ، مرجع سابق ،ص 19.

² يونس إبراهيم حيدر ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، مرجع سابق، ص 107.

- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط و المؤسسة و توفير احتياجات المؤسسة من الموارد و تحويل و مزج هذه الموارد لتلبية حاجات المحيط من خدمات و سلع .
 - التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق و الربط بين جهود العاملين و الموارد الأخرى، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة .
 - التسيير له مسؤولية تحقيق كل الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية¹.
 - كما تتجلى أهمية التسيير في مسؤولية مواجهة التحديات ،و الاضطرابات الاجتماعية و عدم الاستقرار السياسي ،كذلك مواجهة انخفاض معدل النمو الاقتصادي وارتفاع تكلفة الأموال و مواجهة الندرة في مقومات و موارد الإنتاج².
 - التسيير يعني النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة و معتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل و الوصول إلى أفضل البدائل .
 - وجود معامل ارتباط قوي بين تطور التسيير و مستوى التقدم و هذا يبدو واضحا بين بلد نامي و بلد متقدم فهناك العديد من البلدان النامية التي تمتلك كما هائلا من الموارد الاقتصادية و البشرية ،و لكن لانخفاض مستوى التسيير بقيت تصنف ضمن دول العالم الثالث عكس الدول المتقدمة التي تتميز بمستوى الخبرة العالية في التسيير و هذا بالاستغلال الأفضل للموارد³.
- 4- أهداف التسيير في المؤسسة**
- تتمثل أهداف التسيير فيما يلي :
- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع و فوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها .
 - يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة ،بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون ضياع أو إطفاء .

¹ هالة منصور : المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2002،ص 18.

² على محمد منصور : مبادئ الإدارة مجموعة النيل العربية ،القاهرة ،1999،ص 40.

³ محمد فريد الصحن و آخرون ،مبادئ الإدارة، مرجع سابق ،ص 39.

- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفعالية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب و بالطريقة الملائمة¹.

خلاصة الفصل

تشكل المؤسسة الخلية الأساسية لنسيج كل اقتصاد فهو يستمد قوته و طاقته و نموه و سبب بقائه منها مطلقا ، لذا استحوذت عملية التسيير و إدارة المؤسسات على اهتمام الكثير من الباحثين ، فالتسيير يلعب دورا هاما داخل المنظمة و هذا من أجل الوصول إلى الانسجام و الاستقرار داخلها لتحقيق كفاءة تضمن لها البقاء و الاستمرارية .

¹ علي الشريف ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د ط ، 2003 ، ص 53.

الفصل الثالث :

تتمية الموارد البشرية

تمهيد:

إن تنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة أصبحت ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات ، طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها ان تحقق التطور والتوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها. وبخاصة في المحالات التكنولوجية والإدارية والثقافية . إلا إذ أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية ووظيفتها الأساسية في ذلك.

إن تنمية الموارد البشرية في مجتمع يتسع بالتغير السريع. لا يعتبر نشاطا مرغوبا فقط بل نشاطا رئيسيا يجب أن تمارسه المؤسسة وتخصص له الموارد اللازمة إذ أرادت الإبقاء على عمالة منتجة وفعالة، كما أنه من اللازم أن يكون هذا النشاط وفق منهج تسييري محكم قائم على مبادئ التسيير الحديث وأن يتم وفق منهج التفكير الاستراتيجي للوصول إلى أداء متميز.

1-تعريف المورد البشري:

- يقصد بالمورد البشري في المؤسسات جميع الأفراد الذين يعملون بها، بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة ويقيمون بها بصفة دائمة.¹
- تعرف بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.²
- إن المورد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمالة أو التعطل حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل من الطلبة المتفرغين للدراسة و الأطفال وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم وذوي العاهات غير القادرين على العمل والمحالون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً.³

¹ لعللي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، د ط ، د س، ص15.

² اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص19.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 2004-2003، ص54.

- تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات.¹

- هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء مرؤوسين والذين وظفوا فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلتها التي تمثل ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات والتي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائفهم في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.²

- الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة حيث يمثلون أهم مواردها لهذا تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها وذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تعمل أيضا على مراقبتهم لضمان نجاح المؤسسة.³

2- خصائص الموارد البشرية

لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد الذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه من أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل به شرط أن يحقر دائما للعمل والانجاز ومن بين هذه الخصائص نذكر:

1.2. النتائج الجيدة هي السلوك ليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا وفنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية ، وجدوا ان الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو:

¹ حفصة دقة، قزي نعيمة، فاطمة الزهراء حمزة، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، ل م د ، إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2011-2012، ص4.

² عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2005، ص11.

³ نوال روميل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، دط، 2009، ص21.

" أن الإنتاجية سلوك" ، أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

2.2. التحفيز بالترغيب: إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في مجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نبر التخويف ، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لا بد من أن تستبدله بدوافع ايجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حالياً.¹

3.2. قدرة الإنسان على التكيف والسيطرة: ان المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه ودافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد عن نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان واحساسيه وعواطفه وتقديراته.

4.2. الميول الاجتماعي للإنسان: فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائماً في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

5.2. تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات ، وإن خصائص التفوق أقوى دائماً وأكثر دوماً إذ بدأت

¹ فضيل دليو: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، دط، 2005-2006 ص48.

من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وان يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.¹

6.2. طاقة الإنسان على إحداث التغيير: أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة و المغايرة ، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد ن الشروط التي تهيأ الإنسان نفسياً لقبول التغيير، ومن هذه الشروط ان يبدو له التغيير منطبقاً ورشيداً أو أن يطلب منه ان يتعلم الجديد وهو يتعلم بسرعة مذهلة ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية اداء الوظيفة.²

3- اهمية المورد البشري:

من المؤكد ان الموارد البشرية تعتبر أهم الموارد الاقتصادية قاطبة ذلك لان الانسان هو المنتج والمستهلك . فالإنسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكشف استخدامات ومنافع جديدة لها وينتدع فنون انتاجية تطيل من عمر هذه الموارد وترفع من انتاجيتها فاكشاف البوليتير والمخلفات الصناعية

Synte Hetics أدى إلى إحداث توفير استخدام القطن والكتان والصوف، وترتيب على ذلك تحويل مساحات كبيرة من الأرض الزراعية إلى زراعة الغلة الغذائية.

وكلما ارتفع المستوى المصاري والغني للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما عوضها ذلك عن نقص الموارد الطبيعية وزاد حجم إنتاجها القومي (اليابان على سبيل المثال.

ولقد أدرك البنك الدولي أهميه الاستثمار في رأس المال البشري فعدل من سياسته الافتراضية وأصبح يوجه موارد أكثر للاستثمارات البشرية سواء في مجال التعليم او الصحة او التغذية.³

جدول رقم (1-1) : متوسط افتراض البنك الدولي في مجال التنمية البشرية من سنة 1993-1981.

¹ المرجع نفسه، ص49.

² المرجع نفسه، ص49.

³ رمضان محمد مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد البيئية، الدار الجامعية، 2003، ص312.

1993-1991	1989-1987	1983-1981	
3494	1059	659	1. - تنمية الموارد البشرية .
2047	756	603	- التعليم.
1447	303	56	- السكان والصحة والتغذية.
3624	3638	3513	2. لا الزراعة والتنمية الريفية
1097	765	596	3. المياه والصرف الصحي.
22696	19421	13261	الإجمالي

المصدر: رمضان محمد مقلد وآخرون ، اقتصاديات الموارد والبيئة. الدار الجامعية. 2003، ص312.

ويعرف البنك الدولي القوى العاملة labor farce الدولة معينة على أنها مجموع السكان في سن العمل working Population (سن العمل من 15 إلى 64 سنة) . سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن العمل حتى ولو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات. ويتبع ذلك تعريف آخر لمعدل مساهمة القوة العاملة.

Participation Rute la Bor Force. وهو عبارة عن النسبة المئوية¹

من السكان لمن هم في سن العمل ويعملون فعلا سواء في القطاع الرسمي Formel أو القطاع الغير رسمي In Formel . وعلى ذلك ففوة العمل تساوي القوى العاملة مطروحة منها عدد العاطلين.

وسياسات العمل المختلفة يجب ان تتوجه إلى زيادة معدل مساهمة القوى العاملة وقوة العمل وهذا يعني تخفيض عدد غير المساهمين في القوى العاملة وتخفيض عدد العاطلين الأمر الذي يخفض مما يُعرف بنسبة الإعالة.

Dependeucyrztion ، أي تخفيض نسبة من يعولهم كل شخص في قوة العمل.

كما يُعرف رأس المال البشري على أنه المهارات والقدرات المتجسدة في الفرد العامل أو القوة العاملة والتي تُكتسب من خلال التدريب والتعليم والرعاية الصحية والمستوى الغذائي للفرد وهي نفس المجالات التي يرى البنك الدولي ضرورة توجيه مخصصات متزايدة لها.

¹ المرجع نفسه، ص313.

ولقد تم إعادة تنظيم البنك الدولي سنة 1987م بحيث أصبح يعطي اهتماما اوليا إلا قراض في مجالات رأس المال البشري وانشئ في البنك منصب نائب الرئيس للموارد البشرية. Vice Presidency For Humann Ressources Développement And Operations Policy.

ولقد زاد افتراض البنك من 1.1 بليون سنة (1987-1989) لأغراض تنمية الموارد البشرية إلى 3.8 بليون من (1990-1992) لنفس الأغراض وزادت المشروعات التي يمولها البنك من (26 إلى 57) مشروعا خلال نفس الفترة.¹

4- مميزات المورد البشري

يحتل العنصر البشري محطة اهتمام لكثير من الاقتصاديين وكذا المختصين في الادارة والتنظيم فهو يتميز عن باقي عناصر الإنتاج بخصائص ناتجة عن باقي عناصر الإنتاج بخصائص ناتجة عن الشخصية والبنية التي فيها ونذكر من بين هذه المميزات ما يلي:

- **نادرة:** بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين كالقدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات.... الخ.

- **قادرة:** على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والمميزات وكذا القدرات العالية على العمل.

بالإضافة إلى هذه المميزات التي يجب ان تتصف بها الموارد البشرية فهناك مميزات وصفات أخرى نذكر من بينها التالي:

1.4. العنصر البشري يزداد ميلا للتخصص: وذلك لان الحرب العالمية الثانية زاد معدل التقدم الصناعي والنفسي وتعددت مجالات العمل الفني بشكل جعل من الضروري ان تخصص كل مجموعة من العاملين في فرع دقيق وادق من فروع العمل لضمان الإلمام بجوانبه الفنية وحتى يمكن متابعة نواحي التطوير المستحدثة على الدوام ولقد انتشر التخصص في السنوات الأخيرة وذلك لانتشار المنشآت الكبيرة التي تضم الآلاف من العاملين وعلى كل منهم اتفاق جانب محدد من جانب العمل لضمان استكمالها بالكفاءة الموجودة وكذلك.²

¹ المرجع نفسه، ص 313، 314

² دليلة روحية، كريمة سروطي، دور الموارد البشرية في تحقيق برامج الجودة الشاملة، لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالوادي، دط، 2007-2008، ص 12.

2.4.العنصر البشري يلزم تنظيمه داخل المنشأة (المؤسسة) : إنّ العنصر البشري يؤدي جهوده لا بد من تنظيم هذه الجهود باختلاف تخصصاتها داخل المنشأة وذلك لأن هذا التنظيم امر جوهري يمكن أن تأتي جهوده جماعة العاملين ثماره الموجودة.

3.4.العنصر البشري يمثل عنصر استثماريّا: إنّ التقدم العلمي والتقني المتشعب في مختلف المجالات يحتم بذل جهود تعليميّة إضافية مزيدا من التخصص التعليمي والتقني وبالتالي ضرورة انفاق مزيد ن الاموال والجهد والوقت للحصول على تلك الخبرات اللازمة للإنتاج الحديث وكذلك متابعة انواع عدّة من التدريبات والأبحاث العلمية لملاحقة من مجال التّخصّص.

4.4.العنصر البشري عنصرا ابتكاريّا: يذكر البعض أنّ الابتكار هو القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال. فالابتكار هو تلك العملية التي يمر بها الفرد عندما ما يواجه موافق ينفعل بها، ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها... يتفق وذاته. ومما يؤديّ إلى تحسين هذه الذات وعندما يستجيب الفرد بما يتفق وذاته فتجئ استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين. وتكون هذه الاستجابات منفردة لذلك تعتبر هذه الاستجابة ابتكارية ويساير الاتجاه "Androuz أندروز" بحيث يرى أن الابتكار هو العملية التي يمرّ بها الفرد في أثناء خبراته والتي تؤدي إلى تحسين وتطوير ذاته، كما انها تعبر عن فرديته وتفرده.

لذلك يعتبر العنصر البشري عنصرا حيويا يتميز عن باقي عناصر الإنتاج.¹

الأخرى بانه ليس جامدا بل اكثر من ذلك فإن المورد البشري هو العنصر الخلاق بين عناصر الإنتاج وهو القادر على إيجاد والتنسيق بين العناصر الانتاجية وهو الذي يتحمل المسؤولية على النتائج وتزايد أهمية الصفة الابتكارية للعنصر البشري في المستويات الإدارية العليا.

حيث يتطلب الأمر وجود قدرة ابتكارية تستطيع اتخاذ قرار يتمثل في الاختيار بين البدائل التي تتيحها الإمكانيات المادية والبشرية والتي توفرها الظروف البيئية بالإضافة على ضرورة إعادة العوامل المعنوية والاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية ، وكذلك تزداد اهمية الابتكار لدى العاملين التقنيين المتخصصين في مركز إدارة البحوث وذلك لضرورة

¹ المرجع نفسه، ص13.

الاستفادة بجهدهم في ابتكارات جديدة تساهم في تطور الأفكار والأساليب والاختراعات المستخدمة وتطبيقاتها المختلفة.¹

5.4.العنصر البشري يتأثر الظروف الخارجية: ذلك ان الانسان لا يتأثر فقط بخبراته العلمية، بل يتأثر أيضا بالظروف الخارجية البيئة التي تتعلق بظروف العمل من حيث الحوافز المقررة للعاملين بالمنشأة.

وكذلك الظروف المحيطة أثناء العمل مثل الضوضاء، ومدى ضرورة وجود تركيز من العمال أثناء العمل.

وكذلك تتعلق بالظروف الاجتماعية للفرد من حيث مدى الاستقرار العائلي الذي يتوفر للفرد والمميزات التي تميز الفرد والتي ترجع إلى ظروف نشأته ومعتقداته واتجاهاته. فينبغي دراسة هذه الظروف الخارجية العاملين في المنشأة.²

6.4.العنصر البشري يتأثر بالفروق الفردية: ذلك أن الأفراد يُكوّنون مجموعة القوى العاملة في المنشأة يختلفون عن بعضهم البعض بالضرورة في الخصائص البشرية فضلا عن اختلاف تخصصاتهم العلمية والعملية ، وكذلك يختلفون في المستوى الصحي لكل منهم.

7.4.وبالطبع يلزم مراعاة تلك الظروف الفردية في اختيار ترقية العاملين بالمؤسسة وكذلك في التأليف بين الافراد كمجموعات عمل في الوحدات الإدارية.³

¹ المرجع نفسه، ص13.

² نفس المرجع اعلاه، ص13.

³ المرجع نفسه، ص13.

5- مصادر الحصول على المورد البشري:

يقتضي تعيين الأفراد دراسة مستفيضة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن ان نحصل منها على القوى العاملة المطلوبة بعد ان حددت مواصفات الوظائف وتحدد حجم القوى العاملة، أن تحديد المصادر شيء بسيط في حالة المؤسسات الصغرى ولكنه مسألة شائكة في المؤسسات الكبرى.

مصادر القوى العاملة هي:

1.5. المصادر الداخلية: المصادر الداخلية هي الموارد المتاحة من القوى البشرية داخل المؤسسة ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الاشرافية. او الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة وهي:

أ- الترقية: هي الترقية من موظفي المنظمة لسد الشاغر. اما فوائد ذلك فهو تحفيز العاملين والاستقرار الوظيفي ورفع معنويات العاملين، وهي خبرات لا تحتاج إلى تدريب إلى جانب اللجوء للحصول عليها حينما يتعذر سدها من الخارج.

ب- النقل: وهو اللجوء إلى نقل العاملين إلى المراكز الشاغرة.

ج- مخزون المصادر: وهي طريقة تصلح حيثما تكون للمؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة فيها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن فيهم تلك المهارات ، ويتم شغل هذه الوظائف من هذه المهارات سواء بالترقيم او النقل.

د- الإعلان الداخلي: وهي اشغال بعض الوظائف الدنيا إذ من المفيد¹ نشر حاجات المؤسسة في لوحة إعلانات المؤسسة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون في المؤسسة وينشرون تلك الاخبار خارجها في محيط الأصدقاء والمعارف.

هـ- عن طريق الزملاء والأصدقاء والمعارف: يتصل العاملون بأصدقائهم للعمل في المؤسسة ولكن قد يؤخذ على هذه المصادر عدم كفايتها في سد الشواغر.

2.5. المصادر الخارجية:

¹ مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، دط، دس، ص91.

أ-التقدم المباشر للوظيفة (الطلبات الشخصية) : تستطيع المؤسسة الاعتماد على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون انفسهم للوظيفة وبدافع ذاتي، ولذا يجب معاملتهم بالحسنى حتى لو لم تكن فائدة من خدماتهم والاحتفاظ في طلباتهم مستقبلا.

ب-الإعلان: وهو أحسن وسائل الحصول على القوى العاملة ، ومتبع في الكثير من المؤسسات ويمتاز بالسرعة في الحصول عليهم ، وقيل ان المؤسسة التي شيدت لها مركزا ادبيا في محيط القوى العاملة وعرفت بحسن المعاملة للعاملين وكونها المكان المفضل للعمل لا تحتاج إلى الإعلان ولكن هنالك ظروف تحتم استخدام الإعلان ووسائل الإعلان هي:

-الإعلان الداخلية.

-الصحف اليومية او الدورية.

-الراديو والتلفزيون.

ويجب استخدام الإعلان بحرص وحذر إذ ان الإعلان غير الواضح يجلب من القوى العاملة غير المطلوبين وستكون عملية الاختيار مكلفة وغير مجدية ¹.

ج-وكالات الاستخدام: وهي:

-وكالات الاستخدام التي تتولاها الدولة.

- مكاتب الاستخدام الخاصة.

-مراكز استشارية لأصحاب الأعمال.

وتشير الدلائل من ان وكالات الاستخدام التي تتولاها الدولة يتيسر وجودها في الدولة الرأسمالية والاشتراكية معاً بهدف الوصول إلى الاستخدام الكامل الذي تسعى إليه كل الدول المحاربة المباطلة، ويسجل العاطلين لإيجاد عمل لهم لديهم. وتعمل بالمجان وتشرف عليها الأجهزة الحكومية وقد تقوم هذه المؤسسات بتدريب العاطلين لتهيئتهم للعمل.

أما المكاتب الخاصة يتفرد وجودها في الدول الرأسمالية حيث تحصل على اجود لقاء خدماتها لذا فهي مؤسسات تسعى إلى الربح.

أما النوع الثالث فهي مؤسسات دولية خاصة تقوم كمصدر لتوفير المؤهلات العالية وعلى الاخص في مجالات الطب والهندسة والتدريس في الجامعات.

¹ المرجع نفسه، ص ص92،93.

د-المؤسسات الجامعية: تعتبر المدارس الغنية والجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية وقد لجأت بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات وطيدة مع بعض الجامعات بغرض جلب خريجها للاستخدام وقد تمنح المنح الدراسية لبعض الطلبة لاستخدامهم بعد التخرج وقد بدأت بعض الجامعات فتح مكاتب لغرض متابعة طلبتها للحصول على الاعمال، كما توفر في بعض الجامعات كتيبات عن المؤسسات التي تحتاج إلى العمالة.

ه-النقابات: وتلعب النقابات دورا كبيرا كمصدر من مصادر الحصول.¹

العاملين . وتدل الدراسات ان النقابات المهنية تتحكم في جانب العرض بالنسبة لبعض المهن عن طريق إقامة برامج التلمذة الصناعية لأعضائها، او الاتفاق مع الادارة من ان يقتصر التعيين من بين أعضاء النقابة دون غيرهم.

و-المنظمات المهنية: والتي تقوم بتهيئة العمل لأعضائها واختبارهم شهادات اتقان المهنة² .

¹ المرجع نفسه، ص94.

² المرجع نفسه، ص94.

ثانيا: ماهية تنمية الموارد البشرية

1- تطوّر مفهوم تنمية الموارد البشرية وتعريفها.

1.1. تطوّر مفهوم تنمية الموارد البشرية:

مفهوم تنمية الموارد البشرية، يعتبر بمثابة موارد يشكّل جزءا لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية ، وليس من التنمية البشرية، كما أنّ رأس المال يزداد عن طريق الاستثمار ، فإنّ الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الانساني، من خلال التغذية والصحة ومن خلال التعليم بشكل خاص، وكما هو الحال بالنسبة لأي نوع من انواع الاستثمار الاقتصادي، فغن تخصيص الموارد اللازمة يتحدّد بالمعدّل الهامشي لمردوده ، مقارنة مع أشكال الاستثمار الأخرى، لذلك فقد لا يمكن في مفهوم تنمية الموارد البشرية تبرير الاستثمار في التربية أو الصحة أو التعليم بالنسبة لإقليم ما من السّكان على الأقل في حالة الوفرة النّسبيّة للأيدي العاملة، كما هو الحال في الدّول النامية، حيث أنّ المردود الهامشي الناتج عن ذلك يحتمل ان يكون على أقل من المردود الذي يتم الحصول عليه من الاستثمار المشابه في عوامل انتاج أخرى، وفي جميع الحالات ولربما باستثناء الحالات التي يوجد فيها نقص حادّ جدّا في الأيدي العاملة، لا يمكن من خلال مفهوم تنمية الموارد البشريّة للاستثمار في الفئات الاجتماعية الهامشيّة، كالمعوقين والمسنين وما إلى ذلك ، وعلى الرّغم من أنّ هذا المنهج يقيم على أسس اقتصاديّة بحتة¹. فإنه من الملاحظ فعلا أنّ الاقتصاد الكلاسيكي قبله بشيء من التردد، اذ أنّ برامج الصّحة والتّعليم وغير ذلك من برامج تنمية الموارد البشريّة هي أوّلا العناصر المتضررة في عملية تخفيض النفقات في إطار سياسة التعديل الهيكلي، التي توصي بها منظمات دوليّة كصندوق النقد الدولي.

إنّ مفهوم الموارد البشرية يضع الانسان موردا على نفس مستوى الموارد المجتمعية الاخرى، كالأرض ورأس المال المادّي والمالي والموارد المعدنية والمائيّة، وإذ كان التّشبيه بين المورد الانساني والمورد الطّبيعي صحيحا في بعض جوانبه التي تسعى إلى تحويل المورد إلى طاقة منتجة ونافعة، ولا أنّ المورد الانساني هو صانع هذا التحوّل في تلك الموارد، وهو الموظّف لها، وهو كذلك مورد لا تنضب طاقته ومبدعا ومجدّدا ومتجدّدا، وهو في نهاية الأمر الغاية الذي من أجله تُستثمر وتستغل طاقات مختلف الموارد الأخرى.

¹ علي حميدوش، التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1995-2005، اطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه الدّولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005-2006، ص202 .

ومن ثَمَّ فإنَّ التصور المنطقي ينبغي ان يتَّجَه إلى تنمية الانسان كإنسان بكل ما تتطلب احتياجاته من عوامل التنمية، لا أن تقتصر تنميته باعتباره موردا اقتصاديًا في عملية الانتاج. وطاقت الإنسان متنوعة لا تختزل من النُّصُورات. ومن ثَمَّ فإنَّ مفهوم التنمية البشرية في الاعتقاد هو صانع التنمية كما ينبغي أن يكون هدفها.

وقد ارتبطت تنمية الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بمفهوم النمو الاقتصادي، أي أنَّ الإنسان في خدمة الاقتصاد ، وأنَّ التنمية كمورد اقتصادي مطلوبة إلى الحد الذي يُمكن من زيادة الانتاج وتطوير انتاجية هذا المورد.

هذا المنطلق الاقتصادي هو الذي أشاع قضية أن الانفاق على التَّعليم إنما هو استثمار اقتصادي له مردود في زيادة الناتج المحلي الاجمالي ، وهكذا غدت الجدوى¹ أن يرفع الحد الأقصى من خلال زيادة قصوى النسبة الهامشية للاختار من مجموع الانتاج. وتخفيض أقصى في النسبة الهامشية لرأس المال إلى الناتج.

كما أنَّ نظرية " روزنساتين رودان " القائمة على الدفعة الكبرى ونموذج " توركس " القائمة على النمو المتوازن. واستراتيجية " هيروشمان ". القائمة على النمو " الغير المتوازن ". هي كلُّها تركز حول الاستثمار الرأسمالي، وتهدف إلى إيضاح الاستراتيجية التي ينبغي اتباعها لإخراج الاقتصاديات المختلفة من (الدائر المفرغة للفقر)².

غير أن تجربة التنمية في البلدان النامية يعان ما بيَّنت أنَّ رفع مستويات الاستثمار ومن ثَمَّ المساعدة الرأسمالية (الأجنبية " هو كل جزئي فقط لا يمكن أن يشكّل الحل الكامل للمشكلة، فنموذج " هارود- دومار " هو امتداد للمنهج الكبرى القصر، الأجل للكساد الاقتصادي في البلدان المتقدمة.

لقد قامت تجربة اليابان والبلدان المصنَّعة حديثا (كوريا وتايوان، هونكونغ، وسنغافورة) برهانا إضافيا على أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للتنمية الشاملة، فالميزة الفردية لهذه البلدان تتمثّل بالفعل في الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

لذا يتَّضح ممَّا سبق أنَّ مفهوم تنمية الموارد البشرية، هو أساسا مفهوم اقتصادي تمخَّض فعلا من الفكر الاقتصادي الكلاسيكي الحديث، ولذلك فهو ينطوي على نظام توزيع الموارد، يتم

¹ المرجع نفسه، ص203.

² المرجع نفسه، ص204.

بموجبه تحقيق توازن من نوع " باريتو"، أي تحقيق تساوي جميع معدلات مردود الاستثمار بما فيها الاستثمار التعليمي.

وقد قام " شولتز" وهو اقتصادي كلاسيكي حديث، ومن رواد تطوير مفهوم الموارد الاقتصادية هي المبرر والسند لكثير مما يرتبط بالسياسات والبرامج التي تمس تطور حالة الانسان وتنمية طاقاته، وذلك بالفدرالية يؤدي إلى تعظيم هذه الطاقات في سياق انتاج السلع والخدمات والمرافق.

والخلاصة أنه إذا كان لتقسيم التنمية إلى اقتصادية واجتماعية ما يبرره، فغن الاهتمام قد انصب بدرجات متفاوتة من الوعي أو عدم الوعي على أثر التنمية الاجتماعية في النمو الاقتصادي ولم يحدث العكس إلا في حالات نادرة، وغن ترددت شفراته في الخطاب السياسي وفي مقدمة من الخطط والبيانات الرسمية .

إن فكرة تنمية الموارد البشرية هي في الدرجة أساسية نتيجة لتطور نظرية وتجربة التنمية الاقتصادية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ولقد كانت أول مهمة إنمائية في تلك الفترة هي بالطبع تعمير أوربا. وقد كان النهج المعتمد لتحقيق ذلك نشيط وناجح إلى حد بعيد، إذا كان لتحويل معونات مادية كبيرة من خلال خطة مارشال إضافة إلى قدر من التخطيط والتعاون الاقتصادية نتائج ايجابية مباشرة ، وفي الوقت نفسه تسارعت عملية إنهاء الاستعمار فنالت أعداد متزايدة من بلدان العالم الثالث أسهمت في خلق تفاؤل، بمهمة التنمية الاقتصادية ، في أمريكا اللاتينية وآسيا وأفريقيا، وكان لهذه التجربة أيضا أثر حاسم على النظريات الأولى للتنمية الاقتصادية. والتي اعطت دور متميزا للاستثمار وبدرجة أقل للتخطيط.

إن نموذج " هارود- دوماري" الذي شاع آنذاك اعطى مثالا واضحا في هذا المجال. فالنموذج نفسه كان بسيطا للغاية ويمكن إيجازه في معادلة ($G + SIK$) بحيث تكون " G " هي معدل النمو الاقتصادي. " S " هي معدل الاستثمار والادّخار.

و " k " هي نسبة رأس المال إلى الناتج . ولذا فإنّ هذا النموذج يعني أنّ النمو يمكن¹ البشرية وغيره من المدرسة نفسها من يعده، بمعالجة العنصر البشري في التنمية بوصفها استثمار في رأس مال بشري.

¹ المرجع نفسه، ص 203 .

وقد قام فعلا بذلك في سياق تطوير مفهوم استثماري شامل يشكّل محورا رئيسيًا لنظرية التنمية الاقتصادية ، وقد ذكر " شولتز" في هذا المجال أنّ الخطوة الاولى نحو وضع النظرية عامّة في مجال التنمية تقوم على شمل جميع الموارد الاستثمارية ضمن مفهوم كلي. حيث إلى توزيعها وفقا للمعيار الاقتصادي الذي تحدده المعدلات النسبية لمردود فرص الاستثمار البديلة.¹

1.1.1 تعريف تنمية الموارد البشرية: لقد تنوّعت وتعدّدت تعريف تنمية الموارد البشرية:

***التعريف الأول:** يعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمالية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات او نظريات تزيد من طاقته على العمل، وهي وسيلة عملية تعطيه الطرق الحديثة والأساليب المتطورة للأداء الأمثل، وهي أيضا وسيلة فنية تمنح الانسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية او اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة المنظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.²

***التعريف الثاني:** اما الكاتبان دون وستيغنس D.AUNNELVISICISTEPHENS يعرفان تنمية الموارد البشرية أنها³ استثمار فعال للرأسمالية البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية كما أنها تمكن الفرد على أن يقدم على حياة كريمة وغنية.³

***التعريف الثالث:** يعتبر ماهر عlish تنمية الموارد البشرية بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء الأعمال ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم.⁴

***التعريف الرابع :** هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن.¹

¹ المرجع نفسه، ص205.

² زين الدين بن لوصيف، تنمية الموارد البشرية المؤسسة واقع وآفاق ماجستير علوم اقتصادية، جامعة قسنطينة، 1995، ص41.

³ المرجع نفسه، ص 42.

⁴ ماهر عlish، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ،القاهرة، دط، 1971، ص22.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن تنمية الموارد البشرية عملية هامة جدا تلي عملية الحصول على الأفراد وتعمل على زيادة معارف، قدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وتمكنها من بذل أقصى جهد ممكن.

2- أهمية تنمية الموارد البشرية

إن أهمية تنمية الموارد البشرية يمكن اكتشافها ولمسها من خلال دور هذه التنمية في صيانة الموارد البشرية الموجودة في الدولة سواء من حيث ضمان حقها في الحياة وتحسين ظروفها الصحية والمعيشية و فسمح مجال التعليم والتكوين لها وإبعاد شبح الجهل والامية عنها، او من حيث فسح المجال لها للمشاركة بشكل فاعل في خدمة المجتمع وتسيير شؤونه وتطوره. ويمكن أن نكتشف اهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف على الدور الذي تلعبه هذه الموارد في المجال الإنتاجي، حيث انها ساهمت وماتزال تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة ولعناصر الإنتاج المتنوعة، فالذي كان يزرع الأرض هو البشر والذي يشغل الآلة في المجتمع هو البشر.

وتعتبر التنمية البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة في أي مجتمع، بل يمكن اعتبارها هي الأساس، فلا توجد تنمية حقيقته في أي مجتمع كان تنمية موارده البشرية وتطويرها.² وفي هذا الاطار أظهر تقرير التنمية البشرية لعام1996 ان كل بلد نجح في المحافظة على تنمية إنسانية سريعة ونمو اقتصادي سريع إنما له ذلك بعد أن سرع التقدم في التنمية الإنسانية أولا أو سعى إلى تحقيق الصدفين في أن واحد.³

إن الدول التي لا تملك موارد طبيعية كافية لا يمكن الحكم عليها بالفناء والفسل اذا عرفت كيف تستثمر في تنمية مواردها البشرية، وخير مثال على ذلك اليابان المشهور بشح مواردها الطبيعية استطاعت من خلال اعتمادها على تنمية مواردها البشرية من تحقيق تقدم تكنولوجي هائل واحتلال الرتبة الثانية عالميا من حيث القوة الاقتصادية بعد الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، ط2011 ، 2007، ص136.

² محمد حسن شعبان، التحديات المعاصرة امام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، مجلة الإدارة العامة، معهد الادارة العامة، الرياض، مج، 46، عدد04، نوفمبر2006، ص644.

³ تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام1996، منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلم والتقني وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي وفي الناتج القومي للدول. وبسبب تدويل رأس المال البشري وتداول أسواق العمل وتزايد دور وأهمية اليد العاملة المؤهلة في العملية الإنتاجية، ناهيك عن انتشار المجاعات في انحاء مختلفة من العالم، وعودة بعض الامراض التي اختفت منذ زمن بعيد، إضافة إلى ظهور أمراض فتاكة عجز الطب الحديث عن إيجاد دوار شافي لها مثل الإيدز وأنفلونزا الطيور، هذا إلى جانب الظواهر المناخية الحديثة مثل الاحتباس الحراري وغيرها من ظواهر التلوث البيئي التي باتت تهدد حياة الإنسان.¹

غن هذه التحديات تجعلنا نؤكد بأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في أي مجتمع كان، وتنميتها هو السبيل الأوحى للمجتمعات لمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها.

3- وسائل تنمية الموارد البشرية

لا شك أن وسائل تنمية الموارد البشرية عديدة و ولعل أبرزها التعليم والتدريب ، وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل، إلا أننا سوف نحاول التعرض لأهم الوسائل الأساسية التي قد تحقق الحد الأدنى من هذه التنمية ثم يتم الانطلاق بشكل توسعي إلى وسائل أخرى تشمل المحاور أو العناصر ثم تحديدها في الاستراتيجية سابقة الذكر (جوانب السكن، التكنولوجيا، السياسة...) ، وتتمثل هذه الوسائل في الآتي:

1.3. التغذية: لا شك أن توفير الغذاء هو شرط أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية ، إذ يتعين أولاً توفير الغذاء المناسب الصحي للمواطن والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية، وكما نلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في افريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلباً على البنى الصحية للإنسان ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج.²

2.3. التعليم: إنَّ الميكانيكيَّة المتعارف عليها حتى الآن لتنمية المواهب والقدرات تتمثَّل في التعليم Education ونظمه المختلفة بدءاً من مراحلها المبكرة وحتى التعليم الجامعي ، لذا يُعدُّ بند التعليم والانفاق عليه من أكبر بنود الميزانية العامة للدولة، والعائد من التعليم ليس عائداً

¹ لعللي بوكميش ، مدخل الى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية ،مرجع سابق، ص22.

² لعللي بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية ،مرجع سابق، ص ص 83-84.

خاصًا فحسب، بل إن له مردود اجتماعي. لذلك لأن المجتمع الذي تزيد فيه نسبة المتعلمين يكون عنده إدراك سياسي، اجتماعي واقتصادي ووعي قوي وقدرة على استيعاب الأزمات والتأقلم والتكيف مع الظروف ، الامر الذي استلزم من الحكومات في كثير من الدول التدخل بإعانات الأسر الفقيرة وإلزامها على إلحاق اولادها بالمدارس وذلك لزيادة القاعدة المتعلقة، كما وإن تعليم المرأة له مردود اجتماعي¹ عالي بحيث يبصر المرأة بأهمية تنظيم الأسرة وتحديد النسل وكذلك يزيد من فعالية الأم في تربية اولادها وتنشئتهم التنشئة السليمة.

3.3. التدريب: هو عملية التعلم ، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد خاصة أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية، والتكنولوجية وتلك المرتبطة بالسياسات الحكومية، ومن ناحية أخرى فإن هذه المتغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها الفرد في وقت قصير، ويجب أن يوجه التدريب بحيث يؤدي إلى تحسين وسائل وطرق الانتاج وتحسين جودة المنتج أو الخدمة أو تخفيض الأهداف لمقابلة هذه الاحتياجات.

والتدريب يشكل أهمية كبرى في هذا العصر الذي تتطور فيه الحياة تطورًا سريعًا وتتوالى فيه الاكتشافات العلمية، مما يفرض على الانسان مهام جديدة لا بدّ من الوفاء بها لمجاراة سرعة التطور العلمي والتكنولوجي ولمواجهة حاجات المجتمع.²

4.3. الإعلام: يلعب الإعلام دورا هاما في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين والمسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة، ومثال ذلك البرامج التي تُبث حول مخاطر الإدمان وغير ذلك من الظواهر الهدامة والمضرة بالفرد والمجتمع.

5.3. المؤسسات الثقافية والفكرية: والمقصود بها تلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الانسان ومعارفه ونشر المعرفة ن جهة ، والمساهمة في ترشيد الافراد نحو حسن استغلال اوقات فراغهم، مثل الاندية الثقافية فعوض مثلا أن يخالط الشباب الجماعات والشّل المنحرفة ، فإنّه يجد بديل جيّد هو النادي الذي يحسّن

¹ عدلي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دط، 2003، ص42.

² المرجع نفسه، ص50.

من مستواه الثقافي، ومن ثم تكون هذه المؤسسات قد ساهمت بشكل غير مباشر في تنمية الموارد البشرية من خلال الحد من المشاكل الاجتماعية مثل السرقة وغيرها.¹

4- أهداف تنمية الموارد البشرية

من خلال التعريف السابق لتنمية الموارد البشرية ووسائل تنميتها يمكن تحديد اهداف تنمية الموارد البشرية بشكل عام فيما يلي:

- تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة، وذلك من خلال اتباع الحاجات الأساسية لهم والمتمثلة في توفير الغذاء اللازم والضروري لهم، توفير المياه الصالحة للشرب، توفير الكساء اللازم، توفير المسكن اللائق ، توفير الخدمات الصحية اللازمة.

- تعليم الأفراد والقضايا على الأمية.

- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.

- تكيس الحرية السياسية المشاركة الشعبية، واحترام حقوق الإنسان والعدل والإنصاف.²

بالإضافة إلى هذه الأهداف نجد أن الجمعية العامة للأمم المتحدة قد حددت ثمانية أهداف أساسية للتنمية البشرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2015 وهي:

أ-استئصال الجوع والفقر الشديد ، وذلك من خلال تخفيض نسبة الذين يعيشون بأقل من دولار واحد في اليوم سوء التغذية إلى النصف.

ب-تحقيق شمولية التعليم الابتدائي، وذلك بضمان تمكن جميع الأطفال من إكمال التعليم الابتدائي.

ج-تعزيز المساواة بين الجنسين، وذلك من خلال تمكين النساء من حياتهن وغزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الابتدائي والثانوي.

د- تخفيض نسبة وفيات الطفولة ، وذلك بإنقاص نسبة وفيات الاطفال دون الخامسة بمقدار الثلثين.³

¹ علي بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ص102.

² علي بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، مرجع سابق، ص 22، 23.

³ نور الدين محمود، تقرير التنمية البشرية، ملف دراسات العام 2005، مركز الدراسات الاستراتيجية ، دمشق، 2006، ص505.

ه-تحسين صحة الأمومة، وذلك من خلال تخفيض معدل الوفيات إبان الحمل والوضع بمقدار ثلاثة أرباع:

و-مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز/ السيدا) والمalaria، وامراض أخرى. وفق نهائي لانتشار فيروس نقص المناعة الإيدز وامراض أخرى ، والبدء في تقليص هذا الانتشار.

ي-ضمان الاستقرار البيئي ، وذلك بإنقاص نسبة المحرومين من فرصة مستديمة للحصول على مياه الشرب المأمونة والصرف الصحي الآمن.

ع-تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية ، وذلك من خلال إصلاح أنظمة المعونات والتجارة ، مع تخفيض معاملة خاصة لأفقر البلدان.¹

5- مقاييس تنمية الموارد البشرية والمرتكات الرئيسية لهذه العملية

1.5-مقاييس تنمية الموارد البشرية: يتم قياس تنمية الموارد البشرية من خلال ثلاث مؤشرات وهي:

1.1.5.العمر المتوقع عند الولادة: ومعناه عدد السنوات التي من المتوقع أن يحياها طفل حديث الولادة، في حالة استمرار انماط الوفاة السائدة وقت ولادته على ما هي عليه طوال حياته.

2.1.5.معدل الفقر والكتابة بين الكبار: المقصود به النسبة المئوية للأشخاص الذين تبلغ اعمارهم 15 سنة او أكثر ، والذين يستطيعون ان يقرأوا ويكتبوا بفهمهم فقرة بسيطة عن الحياة اليومية.

3.1.5.نصيب الفرد من الإنتاج القومي الإجمالي: هو عبارة عن حاصل قسمة الناتج القومي الإجمالي على عدد السكان ، وغالبا ما يُعبّر عن هذا النّصيب بالدولار.

وقد يتم استخدام مقاييس أخرى إضافية تشمل على : معدل وفيات الأطفال، نسبة السكان الذين يحصلون على مياه مأمونة، عدد السّعرات الحرارية يوميًا. وهذا ما قد يؤدي إلى بعض التداخل بين مقاييس تنمية الموارد البشرية والمقاييس المتعلقة بنوعية الحياة.

وترتكز مقاييس تنمية الموارد البشرية على قياس الشروط والمهارات اللازمة لتطوير قدرات الأفراد، والتي تؤدي دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية في المجتمع ويطلق على المقاييس الذي يتكوّن من المؤشرات الثلاثة السابقة اسم دليل التنمية البشرية.²

¹ محمد حسن شعبان، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، مرجع سبق ذكره، ص505.

² لعلي بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، مرجع سبق ذكره، 102، 103 .

2.5- المرتكزات الرئيسية لعملية الموارد البشرية:

تشير تقارير الأمم المتحدة أنّ تنمية الموارد البشرية ترتكز على ثلاثة محاور أساسية تتمثل في الآتي :

- أن يكتسبوا المعارف.
 - أن يحصلوا على المواد اللازمة لمستوى معيشي لائق.
- بالإضافة إلى ما سبق يرى أحد الباحثين أنّ المحاور الرئيسية لعملية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:
- مدى إشباع الحاجات الاجتماعية والثقافية : وتشمل التعليم وتحصيل المعرفة، و تنمية المهارات والمواهب والعمل النافع والمجزي للفرد والمجتمع، والتواصل الاجتماعي من خلال إتاحة المعلومات والخبرات وتكوين الوعي الاجتماعي.
 - مدى القدرة على المشاركة في وضع القرار: ومتابعة تنفيذه وتقييمه، والمشاركة العادلة في ثمرات العمل.

- مدى الحاجات المعنوية: وتشمل القدر على التعبير دون كتب او فهم، القدرة على الفعل والتأثير ، القدرة على إبعاد الظلم والتعسف، والقدرة على التّحديد والابتكار والابداع.¹

ثالثاً: تسيير الموارد البشرية

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل انسانية، حيث ان العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل ومهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها.

1- تعريف تسيير الموارد البشرية

يعرف تسيير الموارد البشرية على انه مجموعة من الاجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة والكافية بالكفاءات

¹ خديجة عثمان دويم، فاطمة مرغني، أشواق عتوسي، تنمية الموارد البشرية في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011م، ص15.

والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير امكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات او الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة، وبالتالي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والادارات العمومية المتمثلة في الاستمرارية والتطور والتوسع كي تؤمن إرضاء المواطن.¹

كما تعرف على أنها مجموعة العمليات المطبقة في المؤسسات من أجل التعرف، الحصول، الإدماج، التنظيم، التطوير والتعبئة للمهارات لإنجاز أهدافها.²

2- تعريف وظيفة الموارد البشرية وميادينها الأساسية

1.2. تعريف وظيفة الموارد البشرية

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوحدة التنظيمية المكلفة بتسيير الأفراد، العلاقات الاجتماعية وتطبيق سياسات الموارد البشرية وذلك بالتعاون مع الميسرين الجواريين.³

كما تعرف بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة.⁴

وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الانسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو:

- الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد وبين الأفراد ومحيط العمل وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.⁵

• خصائص وظيفة الموارد البشرية: تتمثل اهم خصائص وظيفة الموارد البشرية في جملة النقاط التالية:

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2011، ص10.

² اسماعيل حجاز، معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، مرجع سابق، ص29.

³ نفس المرجع أعلاه، ص21.

⁴ ماهر عليش، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص22.

⁵ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، مرجع سابق، ص ص10، 11.

-استراتيجيته.

-مقسمة

-مبدعة

-تسيير فردي وجماعي

-تسيير العناصر الكمية والنوعية.¹

-تفكير قصير وبعيد المدى.

-تسيير رسمي وغير رسمي.

-حافظ للقيم الثقافية.²

2.2. الميادين الأساسية لوظيفة الموارد البشرية

1.2.2. تحليل العمل: ويعني التعرف على كل الأنشطة التي تتكون منها مناصب العمل وظروف العمل التي تؤدي في ظلها وتحديد متطلبات الوظيفة من القدرات والمهارات المتنوعة واستخدام تلك البيانات في تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة والتقييم يعد أمر أساسي لتنظيم نظام الأجور والحوافز.

2.2.2. تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية: تقدير احتياجات المنظمة من العاملين من حيث الحجم والنوع وتقدير طلب المنظمة من القوة العاملة وتحليل المعروض والمتاح لتقدير العجز أو الفائض المتوقع من القوة العاملة في المنظمة وتحديد كيفية معالجة حالة اختلال التوازن.

3.2.2. الاختيار والتعيين: البحث عن العاملين في سوق العمالة وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصنيفها من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4.2.2. تصميم هيكل الأجور والحوافز: تقدير قيمة وأهمية كل وظيفة وتقدير أجرها على أساس ذلك وتصميم الدرجات الأجرية للوظائف وهيكل الحوافز الذي يعني منح مقابل عادل

¹ اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، مرجع سابق، ص 21.

² المرجع نفسه، ص 21.

لكل أداء متميز،¹ والتحفيز يكون على الاداء الفردي أو الأداء الجماعي إضافة إلى الحوافز التي تحدد على مستوى المنظمة ككل.

5.2.2. تقييم الأداء: تقييم أداء الأفراد من خلال أساليب تقييم الأداء، والتقييم عادة ما يتم من طرف الرؤساء المباشرين ، هناك تعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية وذلك فيما يتعلق بتأسيس نظام التقييم ومراجعة نتائج التقييم واعتمادها.

6.2.2. التكوين: يهدف التكوين إلى رفع كفاءة العاملين، إن إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات التنفيذية في المنظمة تقدر احتياجات العاملين للتكوين وطرق التكوين المناسبة إضافة إلى ضرورة تقييم فعالية التكوين.

7.2.2. المعلومات والاتصالات: مجال المعلومات والاتصالات خضع لتطور كبير حيث يقوم مسؤول تسيير الموارد البشرية بضمان انسياب المعلومات العامة في المنظمة والخاصة مثلا بالتطور التكنولوجي، التطور التجاري والعلاقات الانسانية.... ويتحقق ذلك باستخدام وسائل متعددة منها: الاجتماعات، صحافة المنظمة، المنشورات والوسائل السمعية البصرية، كذلك يساهم مسؤول الوارد البشرية في تحديد إجراءات الحصول على المعلومات الصاعدة وذلك باستخدام نظام المقابلات الشخصية والكشف عن الرأي العام، وسياسة المعلومات قد تسند إلى مسؤول إدارة تسيير الموارد البشرية أو إلى إدارة خاصة مستقلة وعادة ما يتبع أسلوب الأخير في المنظمات ذات الحجم الكبير.²

8.2.2. تحسين ظروف العمل: حركة تحسين ظروف العمل حديثة العهد في فلسفة الإدارة ، الأهمية المعطاة لها تتباين من منظمة لأخرى يحصل مدير تسيير الموارد البشرية على تفويض للسلطات من مدير المنظمة في مجال تحسين ظروف العمل، حيث يتمثل دوره أساسا في المشاركة في الهيئات المنشأة لهذا الغرض منها لجنة الأمن ولجنة تحسين ظروف العمل، حيث يعمل على تنشيط هذه اللجان ويساعد إدارة المنظمة على توفير الظروف الملائمة لتمكينها من ممارسة نشاطها بفعالية، إضافة إلى ذلك يسهر مدير تسيير الموارد

¹ عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، عين مليلة . الجزائر، دط، 2011، ص ص22،23.

² المرجع نفسه، ص ص23،24.

البشرية على تطبيق التشريعات المتعلقة بالنظافة والأمن وتحسين ظروف العمل في المنظمة.

9.2.2. العلاقات الاجتماعية: لمسؤولي إدارة الموارد البشرية دور بارز في مجال العلاقات

الاجتماعية حيث يلعب دورا مهما في المجالات التالية:

- فعلاقات العمل من أولويات عمل مسؤول تسيير الموارد البشرية فبحصوله على تفويض من الإدارة يكون المثل الرسمي لمسؤولي المؤسسة مع النقابة ومفتشية العمل.
- لمسؤولي تسيير الموارد البشرية دور فعال في تنشيط وعمل مختلف اللجان في المنظمة.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بالكشف عن مراكز التوتر في المنظمة وبحث احتمالات تطورها ، وتحدد ما إذا كان من الممكن تلبية الاحتياجات قبل حدوث التوترات وتطورها.¹

10.2.2. مسك السجلات والملفات : تتولى إدارة الموارد البشرية مسك السجلات والملفات

وذلك بهدف تكوين نظام يمكنها من المتابعة وتوفير الإحصاءات الضرورية ، وعليه فإدارة الموارد البشرية تعمل على تسجيل ومتابعة ومراقبة المعطيات الفردية والجماعية للأفراد في المنظمة، وتتولى توفير الإحصاءات الضرورية المتعلقة بمعدل الغياب، معدل دوران العمل معدل حوادث العمل، معدلات التأخير ع العمل مع ابحث في أسبابها، تولى إدارة الموارد البشرية أيضا مسك السجلات التي تفرضها التشريعات مثل: سجل العطل المدفوعة الاجر، سجل العمال، سجل العمال الاجانب، سجل حوادث العمل، سجل حفظ الصحة والأمن وطب العمل، سجل الفحص التقني للمنشآت والتجهيزات الصناعية....².

3- سياسات تسيير الموارد البشرية

من مهام وظيفة الموارد البشرية ضمان تحقيق التكامل بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة في إطار سياسة عامة متماسكة ولكل منظمة سياسات الموارد البشرية الخاصة بها، والسياسات هي مجموعة من القواعد العامة أو مفاهيم ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين فالسياسات إذن هي الإطار الذي تستخدم فيه موارد المنظمة وتتمثل سياسات تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

¹المرجع نفسه، ص ص24،25.

²المرجع نفسه، ص 25 .

1.3. سياسة التوظيف: تركز على الاختيارين مستويات وطرق التوظيف ، مصادر القوة العاملة التي يعتمد عليها، هل يتم التعيين من داخل المنظمة باللجوء إلى الترقية والنقل أو من سوق العمل الخارجية على أساس الشهادات العلمية أو الاختبارات الشفوية أو الكتابية أو على أساس الخبرة، وهل يكون التعيين دائم أو مؤقت أو تحت الاختبار وماهي مكانة اللجان والشباب والنساء في سياسات التوظيف؟

2.3. سياسة المكافآت: وتعتمد على عملية الاختبار من بين أساليب دفع الأجور والحوافز، هل تعتمد سياسة الأجر الثابت أو المتغير أو يتم اعتماد الأسلوبين معا وهل يتبع أسلوب المشاركة في الأرباح وما دور لامتيازات الاجتماعية والمكافآت غير المباشرة، وهل تطبق المنظمة سياسة التملك للأجراء بموجب الأسهم؟

3.3. سياسة السلامة المهنية وتحسين ظروف العمل : وتعتمد على تحديد أساليب العمل البديلة وحجم الميزانية المخصصة لهذا الغرض والمتغيرات التي تشكل محيط العمل والتي يمكن للمنظمة التأثير عليها مثل الوقت وفترات الراحة والظروف الفيزيائية للعمل والتكوين بهدف ضمان الأمن.....¹.

4.3. سياسة التكوين: تقدير الأهمية المعطاة للتكوين من خلال ميزانية التكوين وتعيين الأفراد أو الفئات المستفيدة من التكوين والأساليب التي يمكن أن تستخدم والفترة التي يستغرقها وتأثير التكوين على الترقّيات.....

5.3. سياسة العلاقات المهنية: تركز سياسة العلاقات المهنية على دور مفهوم الشركاء الاجتماعيين وعلى تحديد المجال الذي يشمل التفاوض والوسائل التي تستخدم في ذلك

6.3. سياسة الخدمات الاجتماعية: تطور مفهوم الخدمات الاجتماعية في الفكر الإداري ، حيث أصبح حجم نفقات الخدمات الاجتماعية يشكل نسبة مهمة من كتلة الاجور، لذا يجب تحديد سياسة خدمات اجتماعية ملائمة ، وتشمل سياسة الخدمات الاجتماعية الميزانية المخصصة لهذا الغرض وفئة المستفيدين وكيفية الاستفادة....

7.3. سياسة الاتصالات: تعيين الشكل المادي للاتصالات في المنظمة اتصالات شفوية واتصالات كتابية أو الجمع بين الأسلوبين وتحديد ما إذا كانت الاتصالات تتم بشكل مباشر أو بواسطة أفراد بين الموظفين ومدى السماح بالاتصالات المباشرة بالإدارة العليا. وسياسات

¹ مرجع سبق ذكره، ص26.

الموارد البشرية متداخلة ومترابطة مع بعضها لذا يجب ان تدرج وتتسق في خطة اجتماعية شاملة.¹

4- أهداف تسيير الموارد البشرية

يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الاهداف منها:

-دفع الأفراد ذوي المهارات إلى طلب العمل.

-العمل على إبقاء أفضل الأفراد داخل المؤسسة.

- رفع التحفيز لدى الأفراد.

- مساعدة الأفراد على التطوير داخل المؤسسة.

- رفع الانتاجية عن طريق تهيئة وتنظيم العمل.

- معرفة الحاجات من اليد العاملة للمؤسسة.

- تحسين نوعية الحياة داخل المؤسسة.

- السهر على احترام كل المتطلبات القانونية.²

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن تنمية الموارد البشرية شهدت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري ،هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها ،لذا لابد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف ادارة الموارد البشرية .

وعليه فان تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة ،طالما أن هذه الاخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية ،الادارية والثقافية

¹ مرجع سبق ذكره، ص 27 .

² اسماعيل حجازي معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات،مرجع سابق، ص ص31،32.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يتيح للباحث تقديم صورة واضحة ، وبطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدها في بحثه ، من وصف عينة البحث ، وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة بالإضافة إلى شرح لأدوات جمع البيانات.

1- المنهج المتبع في الدراسة

يعتبر المنهج عبارة عن مجموعة من القواعد لعامة التي يتم وضعها بالقصد للوصول الى الحقيقة في العلم أي انه عبارة عن مجموعة من الخطوات المضبوطة التي يجب على الباحث مراعاتها حتى يتوصل إلى نتائج سليمة ، وهو كذلك الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى نتيجة معينة¹.

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كمياً و عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة². وقد اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى و طبيعة الموضوع و هو الأكثر ملائمة للظاهرة المدروسة حيث يقوم بتشخيص المعطيات و تحليلها و تفسيرها و إبراز خصائص الظاهرة .

2- مجالات الدراسة .

1.1-المجال المكاني للدراسة

1.1.1.التعريف بالمؤسسة .

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية من أكبر القطاعات الصحية المهمة على مستوى الولاية حيث تتربع على مساحة 35752 كم بنسبة 12,20 ساكن /كم ، كما تغطي كثافة سكانية معتبرة حوالي 43537 ن موزعة على عشرة دوائر و 22 بلدية ، وهي مؤسسة عمومية تقدم خدمات وقائية كالتطعيم المختلف و علاجية التي يتلقاها المريض أثناء العلاج كما تحتوي على هياكل صحية مختلفة النشاطات منها إستشفائية وقائية قاعدية علاجية .

¹ عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1985 ، ص 81.

² سامي ملحم ، مناهج في التربية و علم النفس ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ص 224.

أسس مستشفى بن عمر الجيلاني في ضل التقسيم الإداري القديم للنظام الصحي في الجزائر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97/466 : المؤرخ في 1997/12/02 والذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية و سيرها ، و يعرفها على أنها مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي .

مقرها حي أول نوفمبر بالوادي¹ .

نشاطاتها : تتكفل المؤسسة الإستشفائية بجميع النشاطات التي تخص مجالس اختصاصها و نلخص بعض هذه المهام في النقاط التالية :

- ضمان توسيع الإسعافات و برمجتها .
- تطبيق النشاطات الوقائية و التشخيص و العلاج و إعادة التكيف الطبي .
- ضمان النشاطات المتعلقة بصحة الأم و الطفل و التخطيط العائلي .
- تطبيق البرامج الوطنية و الجهوية و المحلية في مجال الوقاية و النظافة و الصحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية .
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية و تحسين مستواهم² .

1.1.2. أهداف و مهام المؤسسة

أ- الأهداف :

إن لإنشاء هذه المؤسسة عدة أهداف نذكر من بينها :

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية و الجهوية و المحلية للصحة
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية .
- المساهمة في إعادة تأهيل المستخدمين مصالح الصحة و تحسين مستواهم .

¹ من وثائق المؤسسة .

² من وثائق المؤسسة .

ب- المهام :

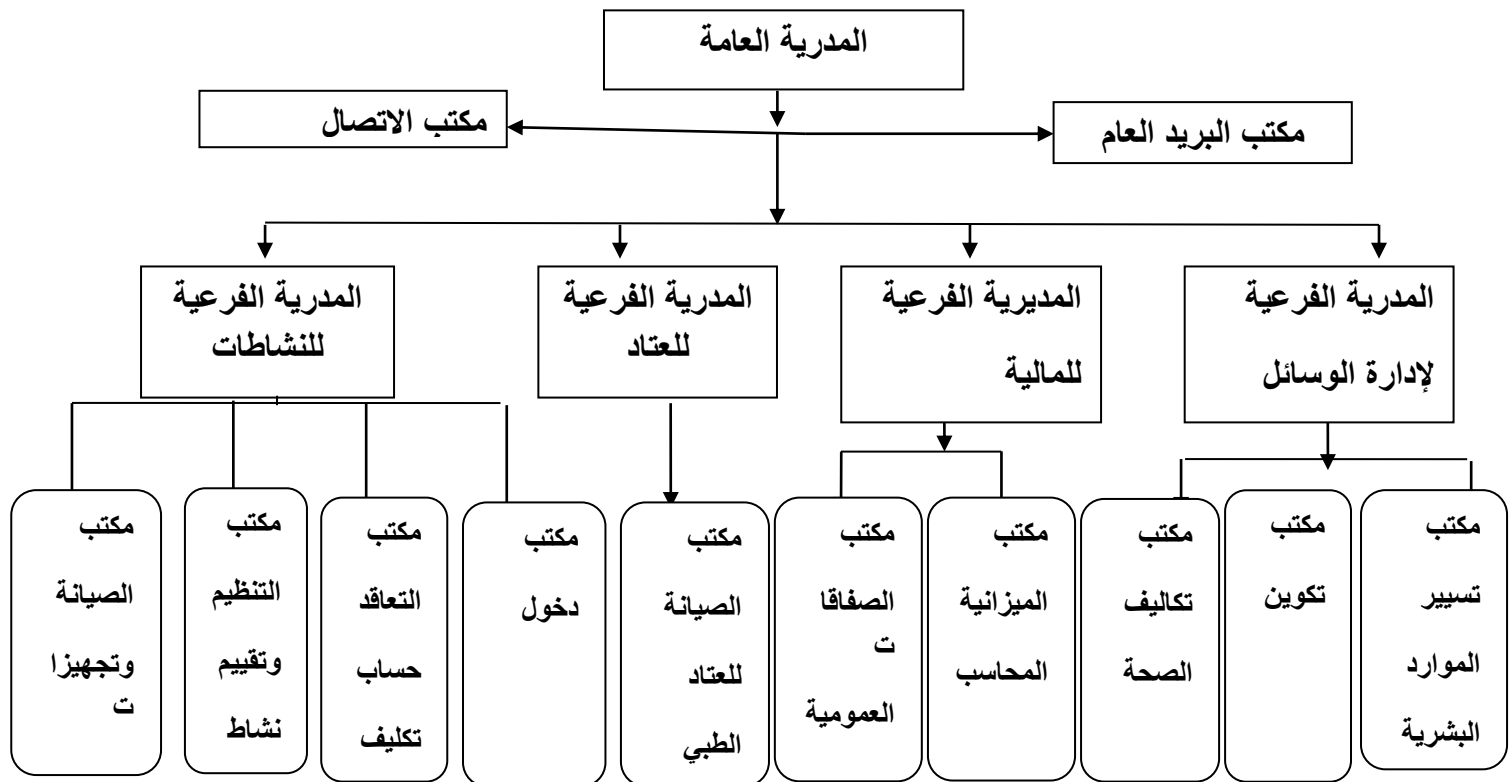
من مهام المؤسسة: مهام علاجية و مهام وقائية و أخرى تعليمية و ثقافية .

1- المهام العلاجية :فمن مهام المستشفى الحرص على العلاج و محاربة الأمراض ورفع الآلام التي تسببها العلل التي تصيب أفراد المجتمع .

2- الوقائية : إن المهمة وقاية أفراد المجتمع من الأمراض و الأوبئة التي تقع على عاتق المستشفيات و الأجهزة الصحية التابعة لها بخطورة الأمراض الوبائية .

3- مهمة التعليم و التثقيف : يعد المستشفى الركيزة الأولى في تعليم و تكوين الإطارات الصحية من أطباء و ممرضين ومساعدى التمريض و كذلك تقع على عاتق المستشفى مهمة نشر الثقافة الصحية في أوساط المجتمع¹.

شكل (أ): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي



¹ من وثائق المؤسسة .

3.1.1. دراسة الهيكل التنظيمي ورسمه

❖ تحديد أدوار المصالح: تحدد أدوار المصالح في المؤسسة العمومية الإستشفائية كما يلي:

- المديرية العامة: تنقسم إلى قسمين:

- مكتب البريد العام.

- مكتب الاتصال و التنظيم الإداري: ومنه يتفرع إلى أربعة مديريات:

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتتضمن ما يلي:

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية: متابعة الحياة المهنية للموظفين.

ب - مكتب التكوين: إعادة التأهيل. كسب معلومات على آلات حديثة.

2- المديرية للفرعية للمالية والوسائل: وتتضمن ما يلي:

أ- مكتب الميزانية و المحاسبة: تحضير الميزانية وتقسيمها وتحضير أجور المستخدمين.

ب - مكتب الصفقات العمومية: تحضير مشاريع جديدة وعرضها على المستثمرين.

3- المديرية الفرعية لمصالح الصحة:

أ- مكتب الدخول: مختص في دخول أو خروج المرضى وإحصائيات المرضى والوفيات

ب- مكتب تنظيم وتقييم الصحة: يقوم هذا المكتب بإحصاء كل النشاطات العلاجية وانجاز التقارير المرسلة إلى الوزارة كل ثلاثة أشهر.

4- المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية الملحق:

أ- مكتب الصيانة والتجهيزات الطبية: متابعة الأجهزة الطبية

ب- مكتب الصيانة والتجهيزات الملحق: متابعة الأجهزة الملحق¹.

2.1-المجال الزماني للدراسة

لقد بدأنا هاته الدراسة في شهر فيفري 2016 و قد قمنا بتوزيع الاستبيانات في 15 مارس

2016 ، و تم فيها دراسة دور التسيير في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بن

عمر الجيلاني بالوادي و تم من خلالها جمع المعلومات اللازمة من أجل إتمام بحثنا

¹ من وثائق المؤسسة.

3- عينة الدراسة

تعتبر العينة المجموعة الجزئية من المجتمع الكلي ، فلقد عرفها الدكتور محمد بوعلام " بأنها أدوات الدراسة أي أنها جزء من من المجتمع يتم اختياره بطرق مختلفة بغرض دراسة هذا المجتمع ، و عليه يجب أن يكون هذا الجزء ممثلا للكل"¹ و تماشيا مع طبيعة دراستنا قمنا باختيار العينة القصدية حيث وزعنا الاستبيان على الأفراد الذين وجدناهم وقبلو الرد على الاستبيان و أخذنا 50 فردا من المجتمع الأصلي الذي يحتوي على 561 فردا وكانت نسبة تمثيل العينة الى المجتمع الاصلي 100/8.9 .

4- الأدوات المستخدمة في الدراسة

من خصائص المنهج الوصفي إمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات للحصول على بيانات ، و قد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية : الملاحظة و الاستبيان، الوثائق .

1- الملاحظة : هي توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفي جديد عن تلك الظاهرة أو الظواهر²، فالملاحظة كان لها الدور الفعال في إعطاء نظرة عامة حول موضوع الدراسة من خلال قيامنا بجولة حول الإطار العام للمؤسسة الاستشفائية "بن عمر الجيلاني"، حيث لاحظنا تكيف العمال و قيام الكل بدوره و مهامه وفق نظام التشغيل القائم بالمؤسسة .

2- الاستبيان : يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، و يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها³ . و قد قسمنا الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية إضافة إلى محور البيانات الشخصية ، بحيث كانت المحاور الثلاثة تعبر عن متغيرات و مؤشرات الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة .

¹ محمد بوعلام ، الموجه للإحصاء الوصفي، دار الأمل للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2009 ، ص 19.

² عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط3، 2001 ، ص 81.

³ المرجع السابق أعلاه ، ص 66.

3- الوثائق: تعتبر الوثائق أحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها أثناء جمع البيانات لقد استعنا بمجموعة من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة و هي وثائق خاصة بتعريف المؤسسة و هيكلها التنظيمي .

4- الوسائل الإحصائية: بعد استكمال عملية جمع المعلومات المطلوبة من خلال استخدام أدوات جمع البيانات تم تفرغ و تبويب هذه البيانات لنتنقل مجموعة البحث إلى خطوة هامة وهي اتخاذ القرار بخصوص الوسائل الإحصائية التي يستعملها في عملية التحليل الإحصائي لهذه البيانات . وفي هذه الدراسة تم اختيار وسيلة إحصائية واحدة من الوسائل الإحصائية .

- **النسب المئوية:** تم استخدامها لغرض تقدير عدد أفراد الدراسة الاستطلاعية و عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة .

وذلك حسب الطريقة التالية :

$$50 \longleftarrow 100$$

$$\begin{array}{ccc} \text{ن} & \longleftarrow & \text{س} \\ \frac{100\% \times \text{ن}}{50} = \text{س} & \longleftarrow & \end{array}$$

و في الدائرة النسبية 360° $\longleftarrow$ 100:

$$\begin{array}{ccc} \text{ن} & \longleftarrow & \text{س} \\ \frac{360 \times \text{ن}}{100\%} = \end{array}$$

حيث أن س: تمثل النسبة

ن: تمثل التكرارات

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي المناسب للدراسات السوسولوجية، وكذا التعرف على خطوات الدراسة الاستطلاعية التي مهدتنا لوضع الشكل النهائي للاستمارة .

وتناولنا عرض لكيفية اختيار العينة ووضحنا الأسلوب الإحصائي المتبع في معالجة البيانات .

الفصل الخامس :

عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج

تمهيد :

بعد أن تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية ها نحن بصدد التطرق للفصل الأخير والذي سأدرس من خلاله تحليل البيانات وتفسيرها وعرض النتائج والوصول إلى الإقتراحات والتوصيات .

1- عرض البيانات ومناقشتها

1-1 البيانات المتعلقة بأفراد عينة البحث:

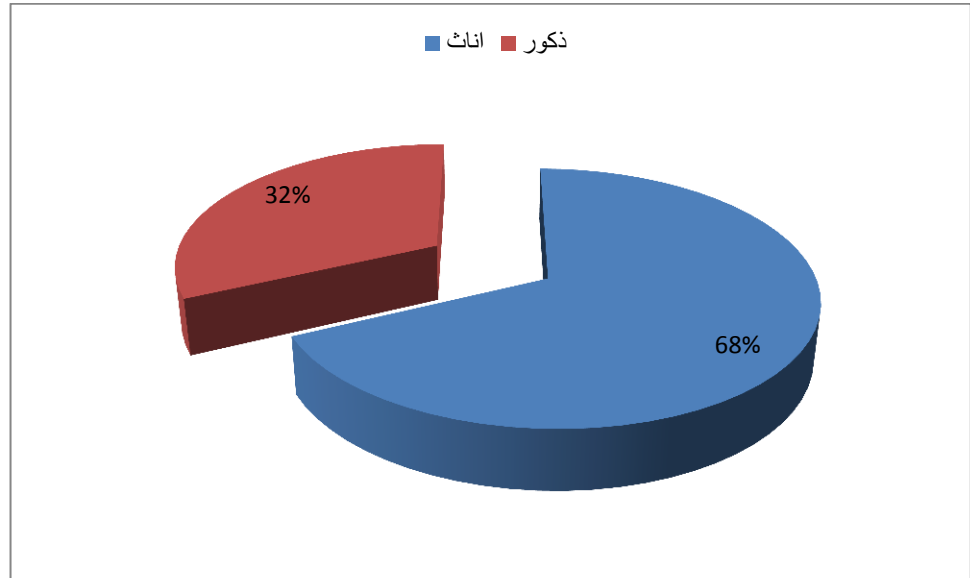
تحليل الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية

1 توزيع إجابات أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (1) توزيع إجابات أفراد العينة حسب الجنس

التوزيع	العدد	النسبة
إناث	34	68%
ذكور	16	32%
المجموع	50	100%

شكل رقم (1) توزيع إجابات أفراد العينة حسب الجنس



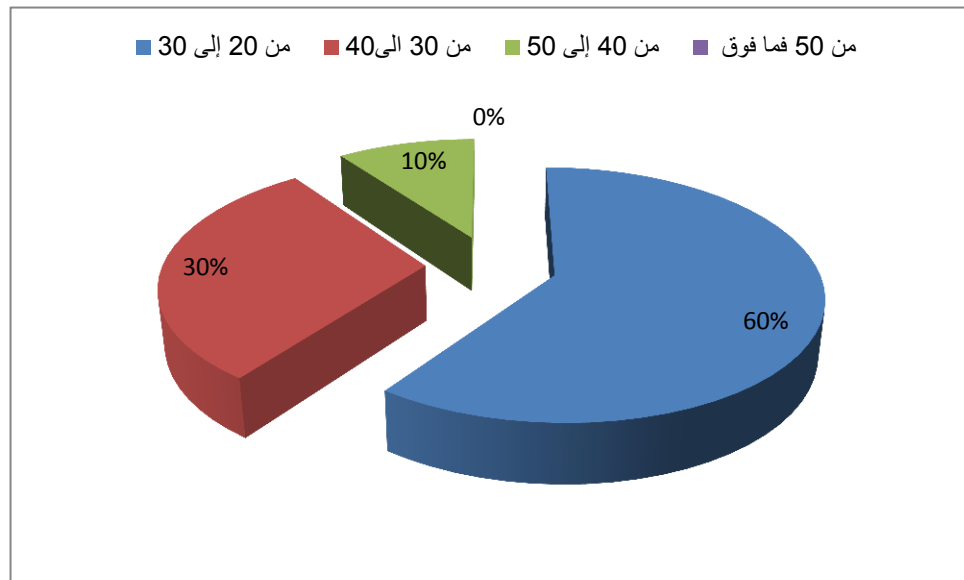
تحليل النتائج : من خلال النتائج نجد أن نسبة 68% من أفراد العينة إناث و أما نسبة 32% ذكور ، و هذا ما يفسر لنا بأن نسبة الإناث في هذه المؤسسة هي النسبة المتفوقة و أن المؤسسة شاغله للإناث أكثر من الذكور هذا يدل على أن المرأة أصبحت حاضرة بقوة مع أخيها الرجل حتى في المجتمعات المحافظة مثل المجتمع السوفي .

2 توزيع إجابات أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (2) توزيع إجابات أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
من 20 إلى 30	30	60%
من 30 إلى 40	15	30%
من 40 إلى 50	5	10%
من 50 فما فوق	0	0%
المجموع	50	100%

شكل رقم (2) توزيع إجابات أفراد العينة حسب العمر



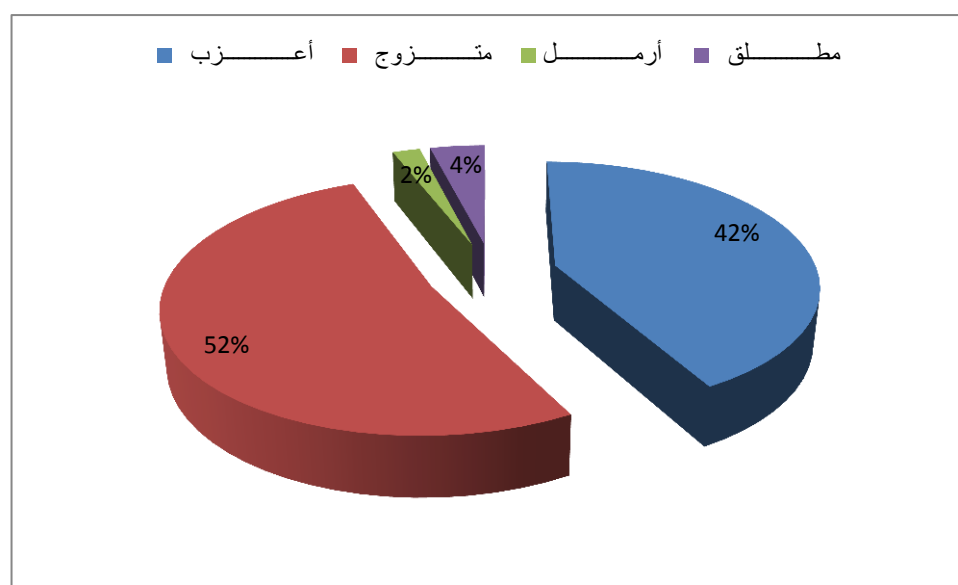
تحليل النتائج : نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة 60 % من أفراد العينة أعمارهم تتراوح من 20-30 سنة ، و 30% أعمارهم تتراوح ما بين 30-40 سنة و 10 % أعمارهم تتراوح ما بين 40 – 50 سنة ، أما فئة 50 فما فوق لا توجد نسبة و هذا ما يدل على امتلاك المؤسسة لعمالة شابة تمكّنها من انجاز مهامها على أكمل وجه

3 توزيع إجابات أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (3) توزيع إجابات أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
أعزب	21	42%
متزوج	26	52%
أرمل	1	2%
مطلق	2	4%
المجموع	50	100%

شكل رقم (3) توزيع إجابات أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



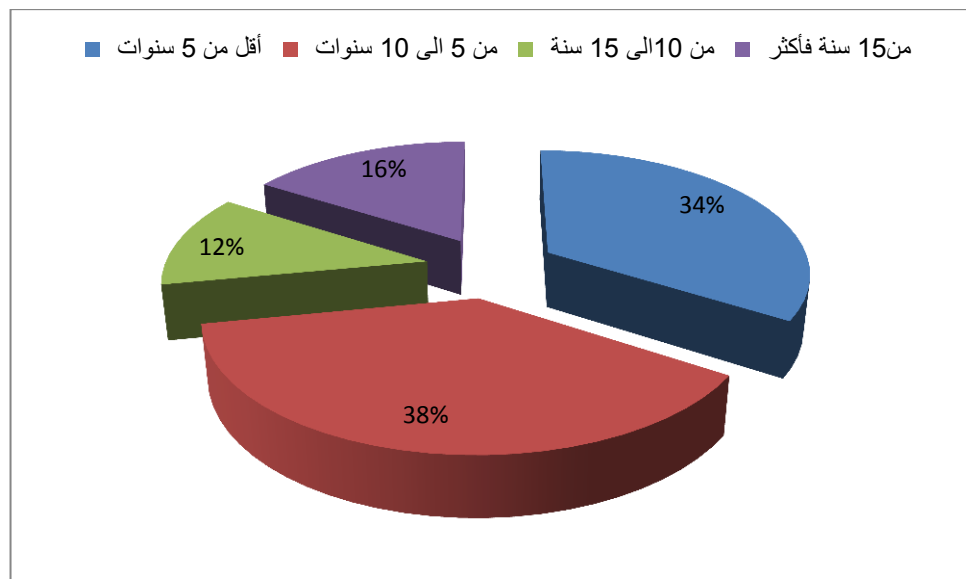
تحليل النتائج : من خلال النتائج نجد أن نسبة 42 % من أفراد العينة عزاب و أما نسبة 52 % من أفراد العينة متزوجين ، و نسبة 2 % أرامل و نسبة 4 % مطلّقين ، و هذا ما يدل على أن الموظفين في المؤسسة أغلبهم متزوجين وبهذا تساهم المؤسسة بإعانة أسر العمال .

4- توزيع إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة .

جدول رقم (4) توزيع إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة .

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	17	34%
من 5 الى 10 سنوات	19	38%
من 10 الى 15 سنة	6	12%
من 15 سنة فأكثر	8	16%
المجموع	50	100%

شكل رقم (4) توزيع إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة .



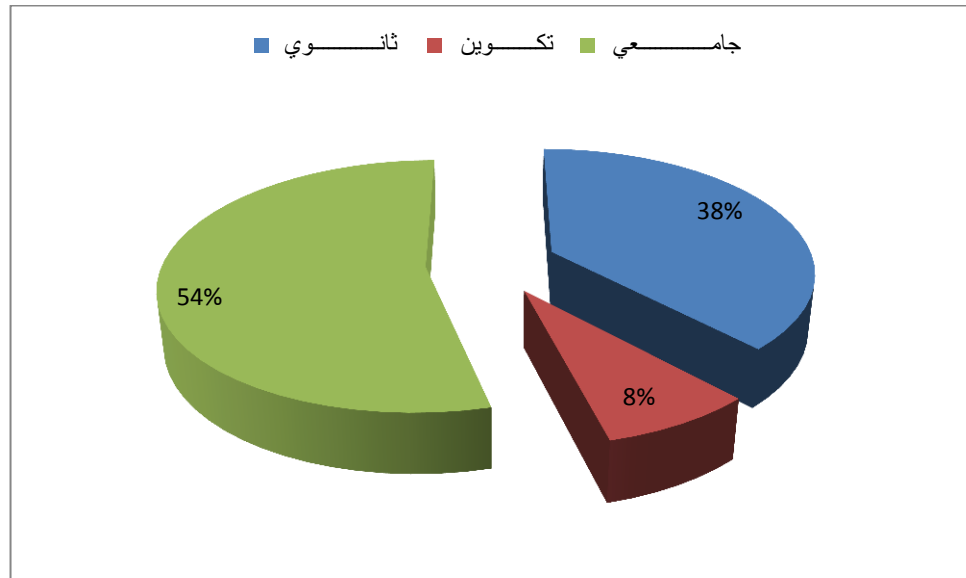
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ بأن نسبة أقل من 5 سنوات حازت على نسبة 34% أما النسبة بين 5-10 حازت على 38% ، و نسبة 10-15 حازت على 12 % و نسبة من 15 فما أكثر حازت على 16% ، و هذا ما يجعلنا نفسر سر تشغيل المؤسسة الذي يقول أنها تعتمد على تشغيل نسبة جيدة مع الاحتفاظ بأقلية من العمال القداماء .

5 توزيع إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (5) توزيع إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي	19	38%
تكوين	4	8%
جامعي	27	54%
المجموع	50	100%

شكل رقم (5) توزيع إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



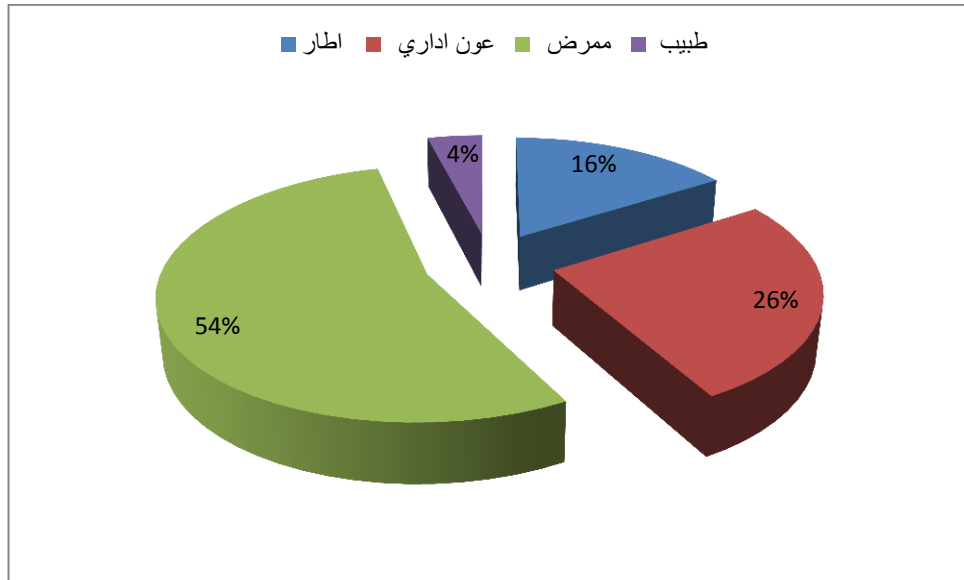
تحليل النتائج : من خلال النتائج نجد أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى جامعي هي 54 % و نسبة 38% ذو مستوى ثانوي و نسبة 8 % تكوين ، وهذا أمر طبيعي بالنظر إلى طبيعة المؤسسة ووظيفتها حيث تشتمل طاقما معتبرا من الأطباء والعمال المتكويين في الجامعات ومعاهد التكوين شبه الطبي ، وهذا ما يدل على مدى الوعي الثقافي الكبير لعمال بالمؤسسة .

6 توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوع الوظيفة .

جدول رقم (6) توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوع الوظيفة .

نوع الوظيفة	العدد	النسبة
إطار	8	16%
عون إداري	13	26%
ممرض	27	54%
طبيب	2	4%
المجموع	50	100%

شكل رقم (6) توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوع الوظيفة .



تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة الممرضين هي 54% و نسبة عون إداري 26% و نسبة إطار 16% و نسبة طبيب 4% ، و هذا ما يفسر لنا أن معظم عمال المؤسسة من فئة الممرضين و نلاحظ عموما نقص في عدد الأطباء في المؤسسات الصحية خاصة في الجنوب الجزائري .

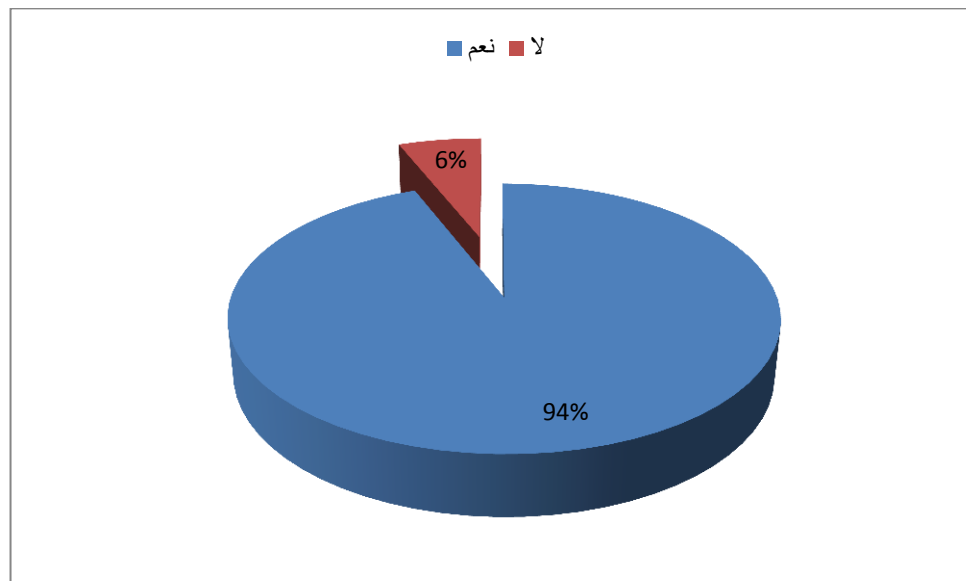
1-2 البيانات المتعلقة بعلاقة التسيير و قدرة العامل على العمل :

1 -توزيع إجابات أفراد العينة حسب اذا ما كان التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي الى زيادة قدرة العامل على العمل .

الجدول رقم (7) :توزيع إجابات أفراد العينة حسب اذا ما كان التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي الى زيادة قدرة العامل على العمل

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	%94
لا	3	%6
المجموع	50	%100

شكل رقم (7) :توزيع إجابات أفراد العينة حسب اذا ما كان التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي الى زيادة قدرة العامل على العمل



تحليل النتائج : من خلال النتائج نجد أن نسبة الإجابة بنعم تصل إلى 94% و نسبة الإجابة ب لا تصل إلى

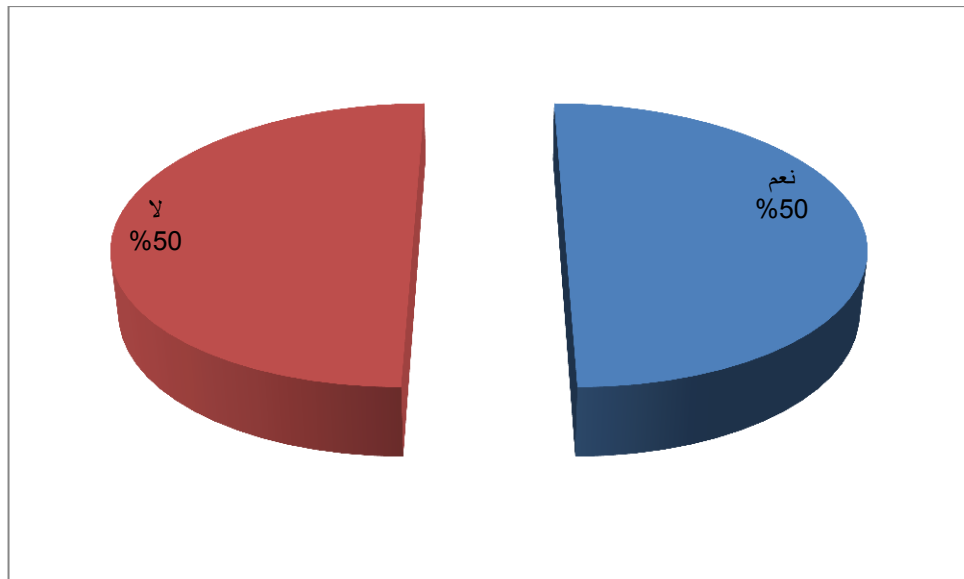
6 % و هذا ما يجعلنا نقول أن التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي الى زيادة قدرة العامل على العمل

2_ توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم في أسلوب التسيير القائم في مؤسستهم اذا ما كان يتوافق مع قدراتهم المهنية

الجدول رقم (8) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم في أسلوب التسيير القائم في مؤسستهم اذا ما كان يتوافق مع قدراتهم المهنية أم لا .

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	50%
لا	25	50%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (8) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم في أسلوب التسيير القائم في مؤسستهم اذا ما كان يتوافق مع قدراتهم المهنية.



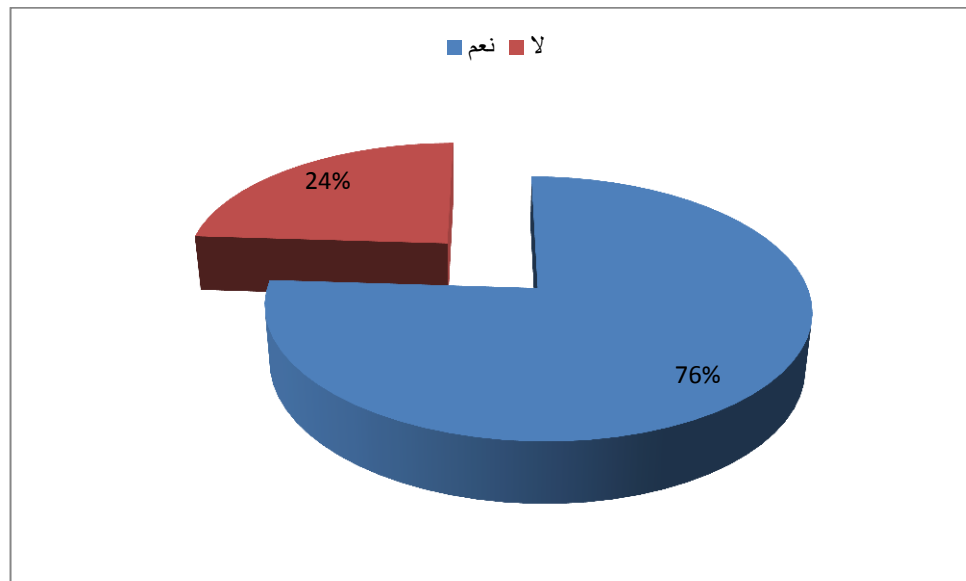
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ بأن نسبة 50% من أفراد العينة يرون بأن أسلوب التسيير يتوافق مع قدراتهم المهنية في حين أن نجد نسبة 50% منهم أجابوا بغير هذا الرأي و يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في مهام كل عامل و مستواه و درجته في العمل حيث يحدد هذا الاختلاف حجم الضغوط الممارسة على كل واحد من العمال .

3- توزيع إجابات أفراد العينة حسب توجيه رئيس مصلحتهم نحو أداء عملهم .

جدول رقم (9) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب توجيه رئيس مصلحتهم نحو أداء عملهم.

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (9) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب توجيه رئيس مصلحتهم نحو أداء عملهم .



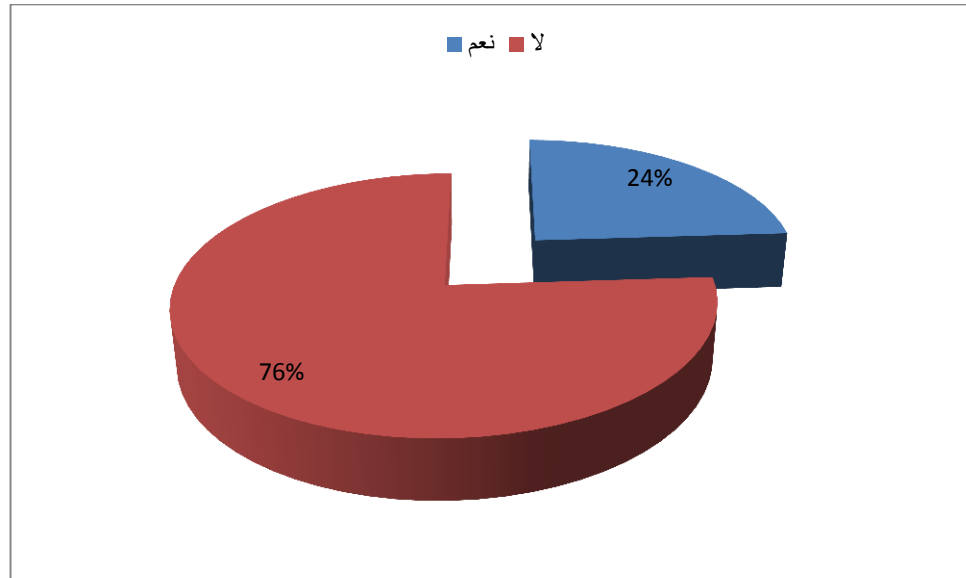
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ بأن نسبة 76% أجابوا بنعم و نسبة 24% أجابوا ب لا، و هذا ما يفسر بأن رئيس المصلحة يقوم بتوجيه العمال .

4- توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود برنامج لتحسين قدراتهم و مهاراتهم بالوحدة.

جدول رقم (10) :توزيع أفراد العينة حسب وجود برنامج لتحسين قدراتهم و مهاراتهم بالوحدة.

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	24%
لا	38	76%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (10) :توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود برنامج لتحسين قدراتهم و مهاراتهم بالوحدة.



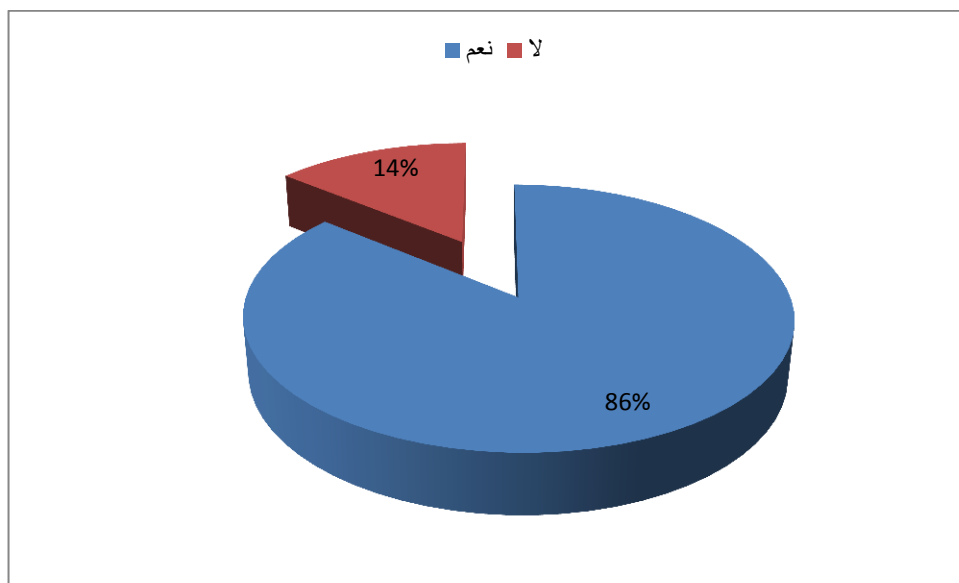
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ بأن نسبة 76% و 24% ما يجعلنا نقول بأن هناك برنامج لتحسين قدراتهم و مهاراتهم و لكن ليس فعال أو أن العمال ليسوا كلهم بحاجة إلى برنامج لتحسين القدرات .

5 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام اتصال مستمر بينهم و بين رئيس مصلحتهم .

جدول رقم(11) :توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام اتصال مستمر بينهم و بين رئيس مصلحتهم .

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	%86
لا	7	%14
المجموع	50	%100

شكل رقم (11) توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام اتصال مستمر بينهم و بين رئيس مصلحتهم



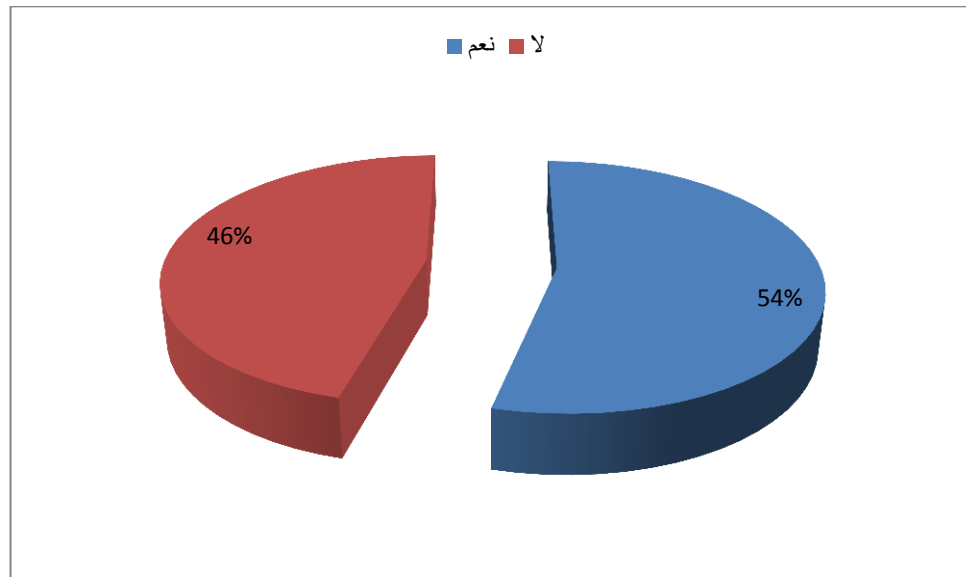
تحليل النتائج: من خلال النتائج نلاحظ بأن نسبة 86% أجابوا بنعم و نسبة 14% أجابوا ب لا و هذا يؤكد على وجود نظام اتصال مستمر بينهم و بين رئيس مصلحتهم وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفعالية في العمل وتحقيق الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

6 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود مشاكل و صعوبات تعرقل تنميتهم للعمل بصورة أحسن .

جدول رقم (12) :توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود مشاكل و صعوبات تعرقل تنميتهم للعمل بصورة أحسن.

التكرارات	النسبة المئوية	
27	54%	نعم
23	46%	لا
50	100%	المجموع

الشكل رقم (12) :توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود مشاكل و صعوبات تعرقل تنميتهم للعمل بصورة أحسن.



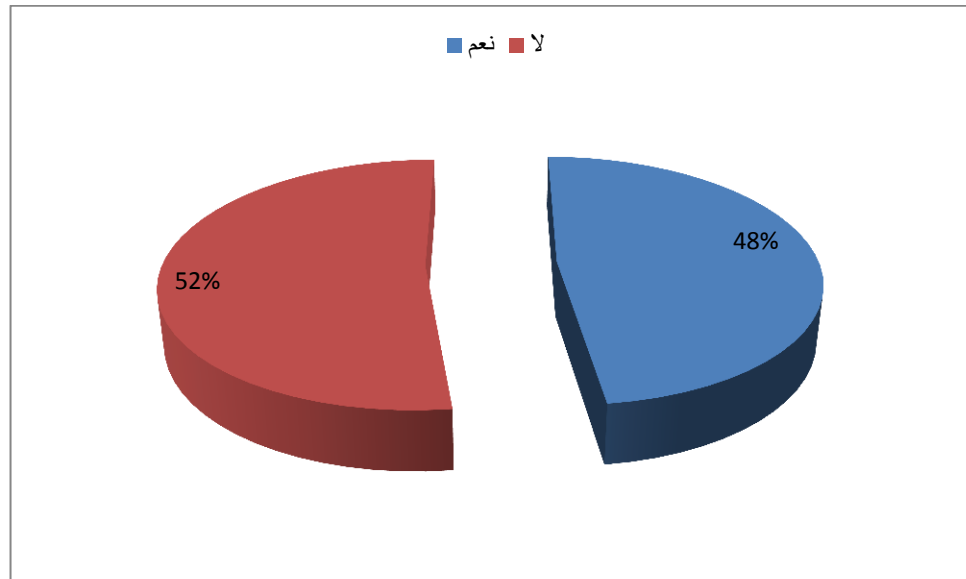
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 54% يرون بوجود مشاكل و صعوبات تعرقل تنميتهم للعمل في حين نجد أن نسبة 46% من أفراد العينة أجابوا بالعكس و هذا ما يفسر وجود مشاكل و صعوبات تعرقل تنميتهم للعمل بصورة أحسن .

7- توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود أنظمة تسيير تنتهجها المؤسسة لتحقيق فعاليتها.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب وجود أنظمة تسيير تنتهجها المؤسسة لتحقيق فعاليتها

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	%48
لا	26	%52
المجموع	50	%100

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب وجود أنظمة تسيير تنتهجها المؤسسة لتحقيق فعاليتها



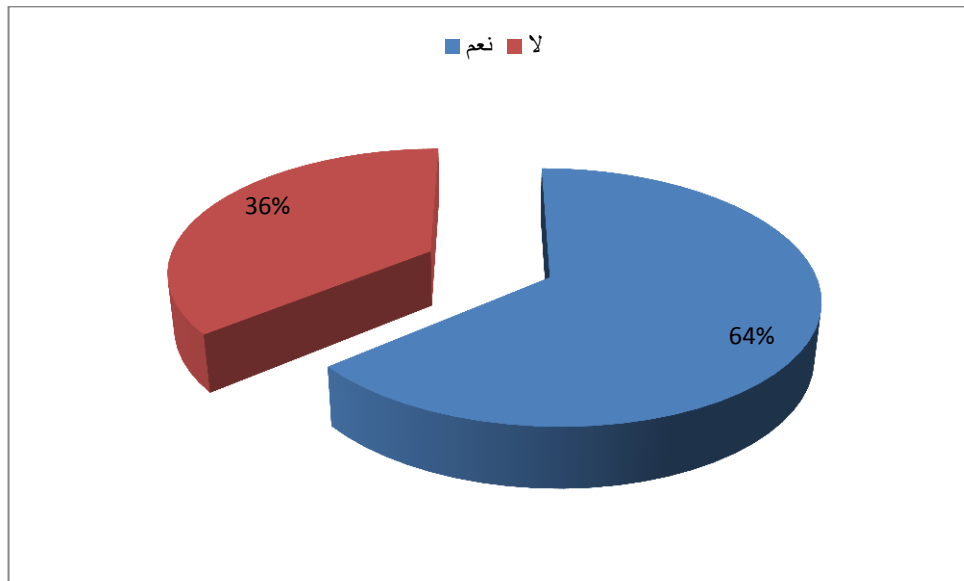
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم تصل إلى 48% و نسبة الإجابة ب لا تصل إلى 52% و هذا يفسر لنا عدم وجود أنظمة تسيير واضحة تنتهجها المؤسسة لتحقيق فعاليتها .

8 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما نمط التسيير القائم بمؤسستهم يؤدي إلى زيادة التعاون و التضامن بينهم و بين زملائهم

جدول رقم (14) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما نمط التسيير القائم بمؤسستهم يؤدي إلى زيادة التعاون و التضامن بينهم و بين زملائهم

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (14) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما نمط التسيير القائم بمؤسستهم يؤدي إلى زيادة التعاون و التضامن بينهم و بين زملائهم



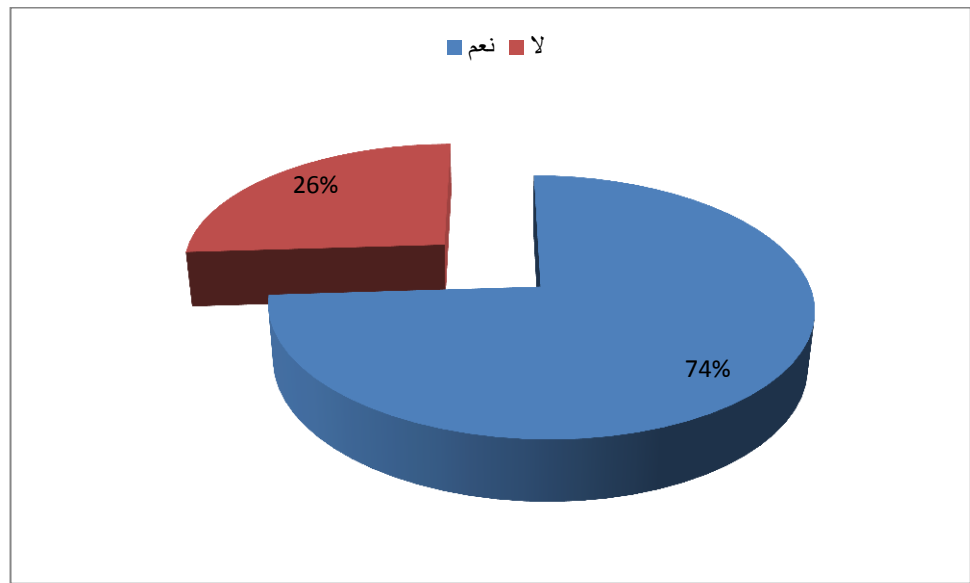
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن 64% من أفراد العينة أجابوا بنعم و في حين نجد ان نسبة 36% أجابوا ب لا و هذا يفسر بأن التسيير القائم بالمؤسسة يؤدي الى زيادة التعاون و التضامن . و هذا يعود الى استراتيجية التسيير الجيدة بالمؤسسة .

9 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب تكيفهم مع طبيعة العمل

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب إذا ما تجد نفسك متكيفا مع طبيعة العمل

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

شكل رقم (15) - توزيع أفراد العينة حسب إذا ما يجدون أنفسهم متكيفين مع طبيعة العمل



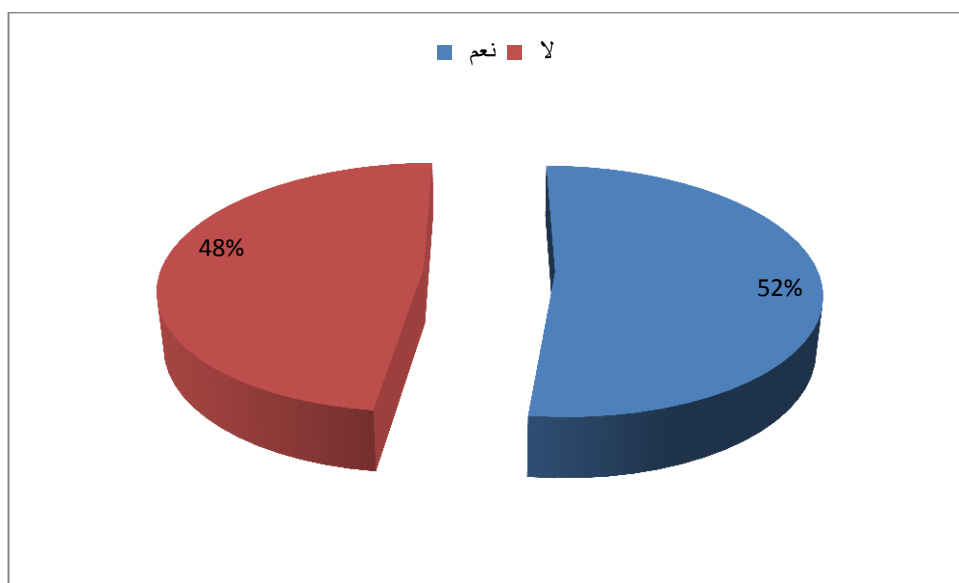
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ بأن نسبة تكيف العامل مع طبيعة العمل تفوق 74% أما عدم التكيف فنجد نسبة 26% و هذا ما يجعلنا نرى بأن أغلب العمال متكيفون مع طبيعة العمل.

10- توزيع إجابات أفراد العينة حسب إذا ما تتوافق ساعات العمل التي وضعها المسير مع ظروف العامل.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب إذا ما تتوافق ساعات العمل التي وضعها المسير مع ظروف العامل

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب إذا ما تتوافق ساعات العمل التي وضعها المسير مع ظروف العامل



تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة الإجابة ب نعم تصل 52 % و نسبة الإجابة ب لا تصل إلى 48% و هذا ما يفسر لنا بأن أغلبية العمال تتوافق ساعات عملهم التي وضعها المسير مع ظروفهم .

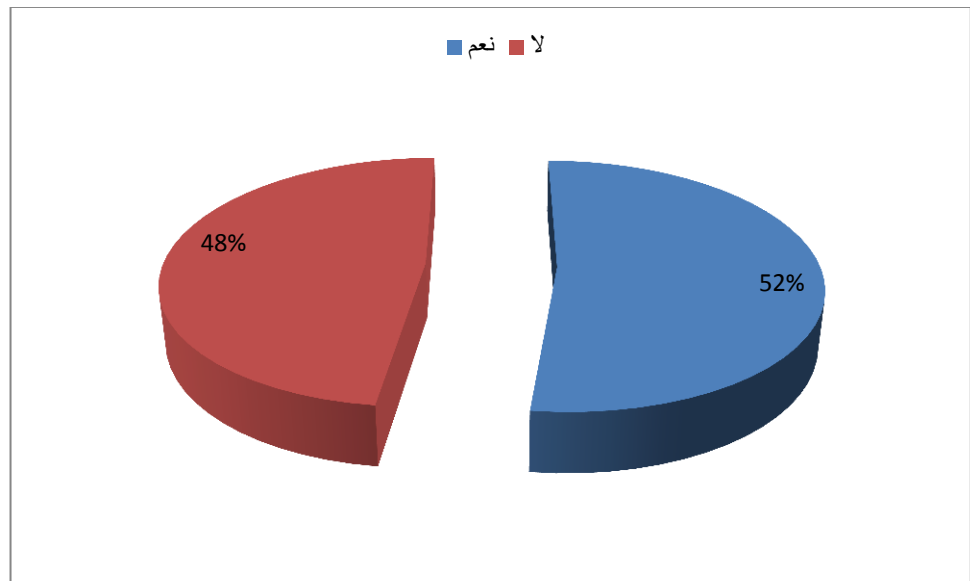
1-3 البيانات المتعلقة بعلاقة التسيير و زيادة رغبة العامل في العمل :

1- توزيع إجابات أفراد العينة حسب مدى رضاهم على أسلوب التسيير في مؤسستهم .

جدول رقم (17) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب مدى رضاهم على أسلوب التسيير في مؤسستهم .

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100

شكل رقم(17) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب مدى رضاهم على أسلوب التسيير في مؤسستهم .



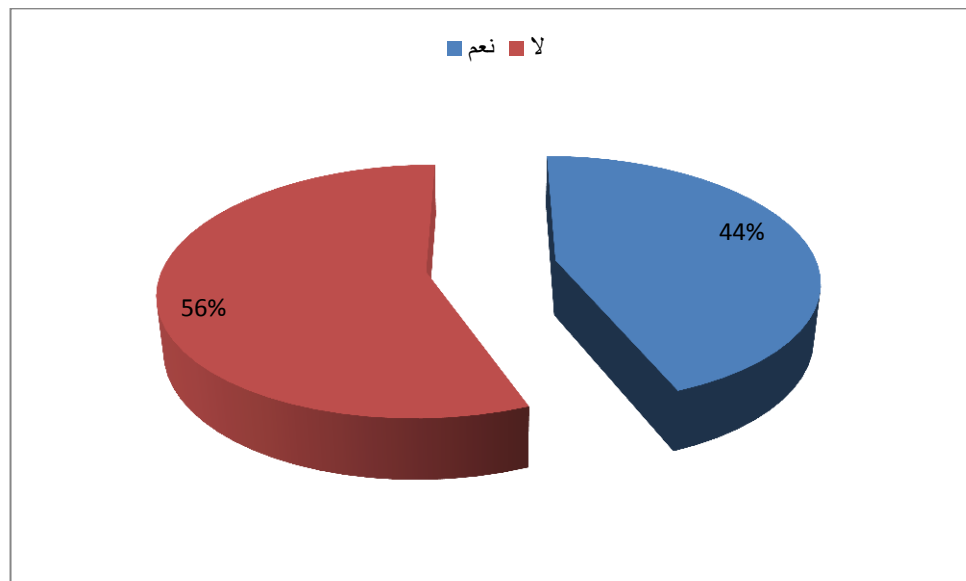
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 52% من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين نجد نسبة 48% أجابوا ب لا و هذا يفسر لنا بان أغلب العمال راضين عن أسلوب التسيير القائم بالمؤسسة .

2- توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما اذا كان يدفعهم التسيير القائم بمؤسستهم الى زيادة رغبتهم في العمل

جدول رقم (18) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما اذا كان يدفعهم التسيير القائم بمؤسستهم الى زيادة رغبتهم في العمل

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

شكل رقم (18) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان يدفعهم التسيير القائم بمؤسستهم إلى زيادة رغبتهم في العمل



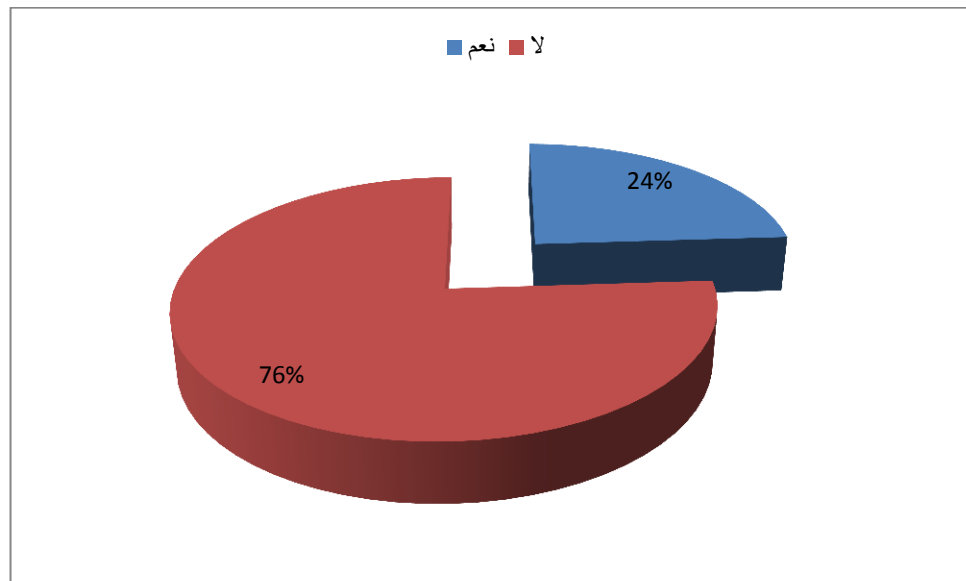
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 56% من أفراد العينة أجابوا ب لا في حين نجد أن نسبة 44% من أفراد العينة أجابوا ب نعم و هذا يجعلنا نرى بأن التسيير القائم في المؤسسة لا يدفع الى زيادة الرغبة في العمل و هذا راجع الى عدم توافق متطلبات العامل مع نظام التسيير القائم بالمؤسسة .

3 توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يعمل على تشجيع الابتكار و الابداع

جدول رقم (19) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يعمل على تشجيع الابتكار و الابداع

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%24
لا	38	%76
المجموع	50	%100

شكل رقم (19) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يساعد على تشجيع الابتكار والإبداع



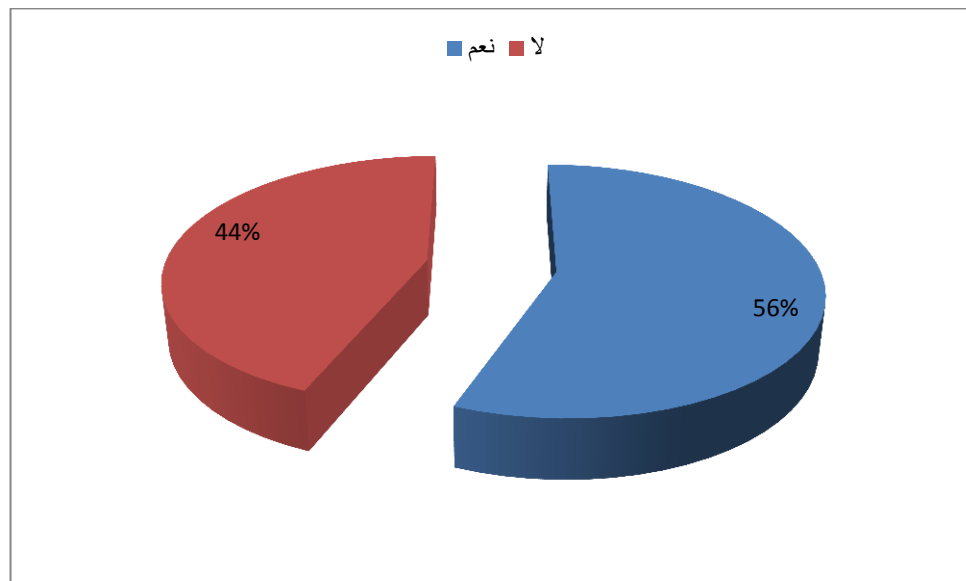
تحليل النتائج: من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة الإجابة ب لا تصل إلى 76% في حين نجد نسبة 24% أجابوا بالعكس و هذا يفسر لنا بأن نظام التسيير القائم في المؤسسة لا يعمل على تشجيع الابتكار و الإبداع ، و هذا راجع الى صعوبة و خطورة القطاع الصحي .

4 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب مدى السماح لهم بتقديم اقتراحاتهم و ملاحظاتهم .

جدول رقم (20) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب مدى السماح لهم بتقديم اقتراحاتهم و ملاحظاتهم .

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

شكل رقم (20) توزيع إجابات أفراد العينة حسب حسب مدى السماح لهم بتقديم اقتراحاتهم و ملاحظاتهم .



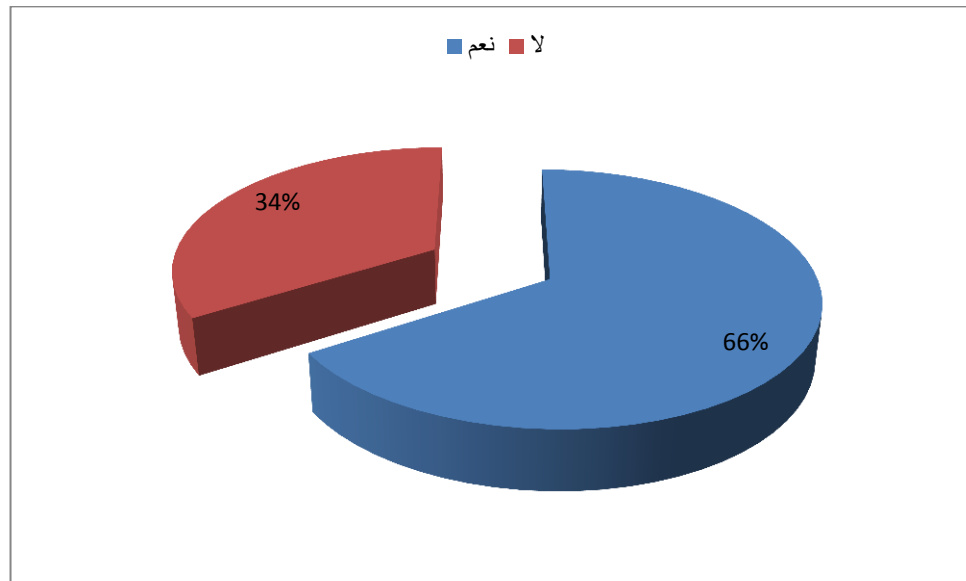
تحليل النتائج : من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة 56% من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين نجد ان نسبة 44 % أجابوا بالعكس و هذا راجع الى ان المسير يسمح للعمال بتقديم اقتراحاتهم و ملاحظاتهم داخل مكان العمل .

5- توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم نحو التغيرات التي تحدث في المؤسسة

جدول رقم (21) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم نحو التغيرات التي تحدث في المؤسسة

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

شكل رقم (21) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم نحو التغيرات التي تحدث في المؤسسة



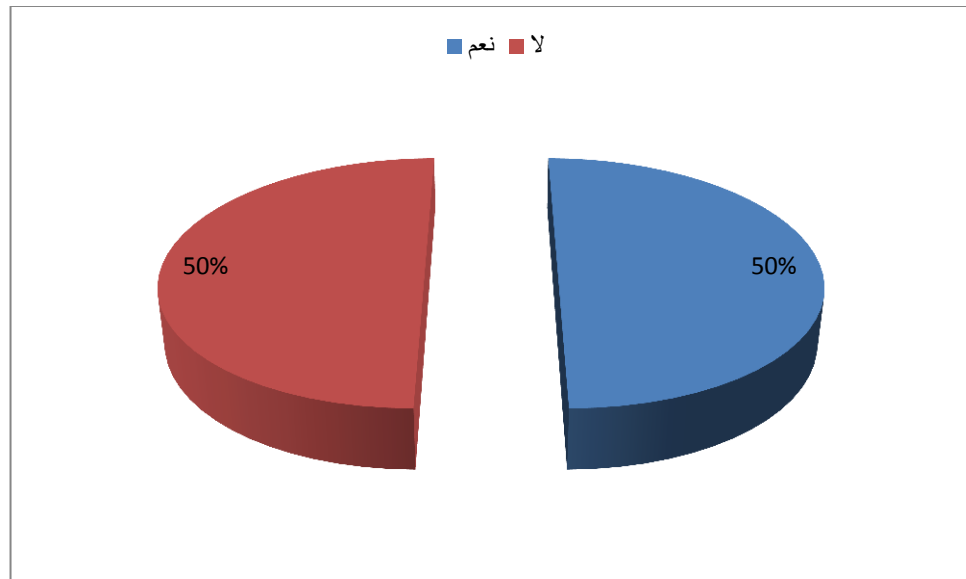
تحليل النتائج : من من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة 66% يبدون استياء نحو التغيرات التي تحدث في المؤسسة في حين نجد أن نسبة 34% أجابوا بالعكس و هذا ما يفسر لنا أن أغلبية العمال يبدون استياءه نحو التغيرات التي تحدث و هذا راجع الى طبيعة اسلوب التسيير الذي يمنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم واستيائهم .

6 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان أسلوب التسيير القائم في المؤسسة يساهم في ترقيتهم

جدول رقم (22) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان أسلوب التسيير القائم في المؤسسة يساهم في ترقيتهم

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	50%
لا	25	50%
المجموع	50	100%

شكل رقم (22) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان أسلوب التسيير القائم في المؤسسة يساهم في ترقيتهم



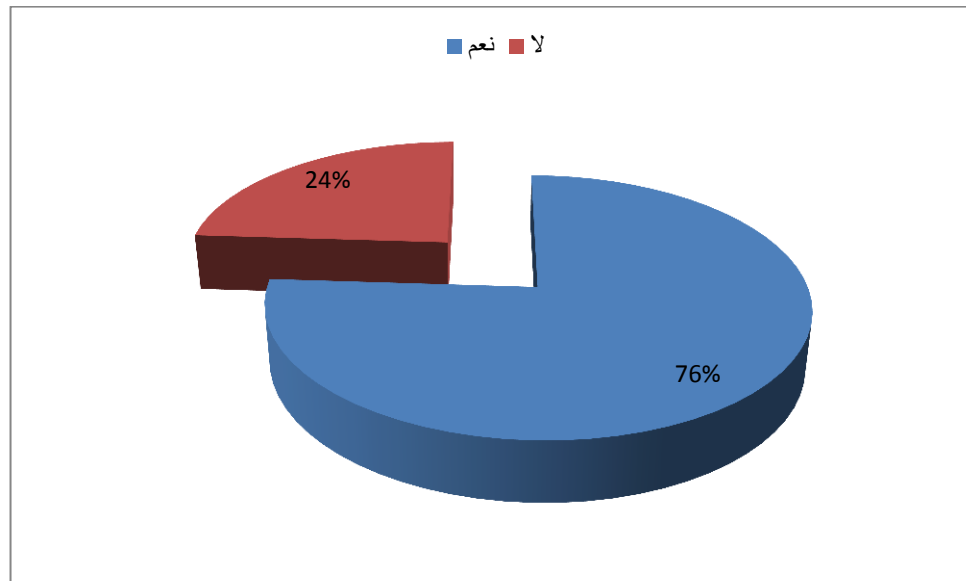
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين نجد أن نسبة 50% أجابوا بالعكس ، و هذا راجع الى مدى رغبة العامل في العمل و قيامه بعمله على أحسن وجه .

7 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب الحاجة الى التدريب و التكوين لأداء الواجبات المهنية.

جدول رقم (23) :توزيع أفراد العينة حسب الحاجة الى التدريب و التكوين لاداء الواجبات المهنية.

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	%76
لا	12	%24
المجموع	50	%100

شكل رقم (23) :توزيع إجابات أفراد العينة حسب الحاجة الى التدريب و التكوين لأداء الواجبات المهنية



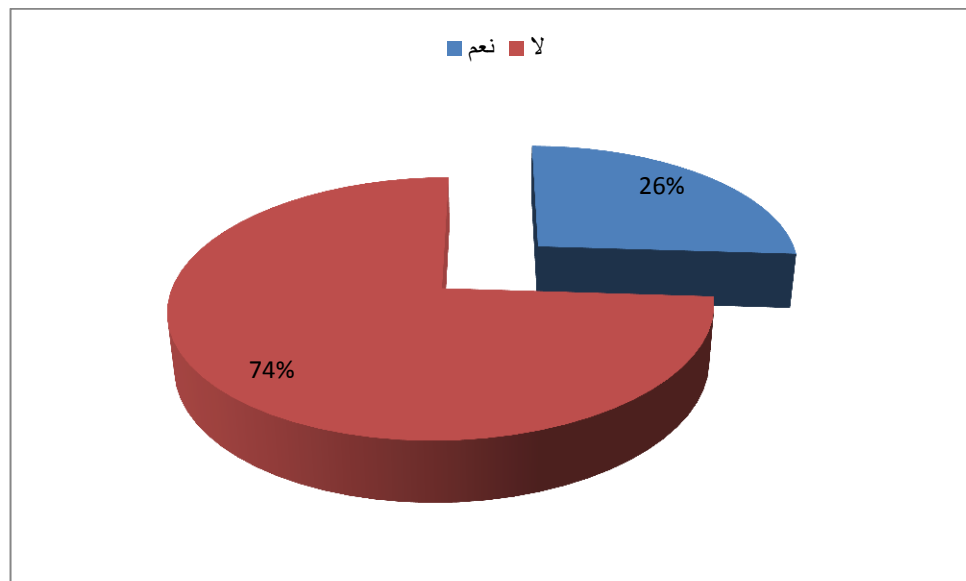
تحليل النتائج : من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة 76 % من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين نجد أن نسبة 24% أجابوا بالعكس و هذا يفسر لنا بأن أغلبية العمال في حاجة إلى تدريب إضافي أو تكوين لأداء واجباتهم المهنية كما يجب .

8 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بتقصي آراء الموظفين المتكونين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية

جدول رقم (24) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بتقصي آراء الموظفين المتكونين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية.

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	%26
لا	37	%74
المجموع	50	%100

شكل رقم (24): توزيع إجابات أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بتقصي آراء الموظفين المتكونين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية.



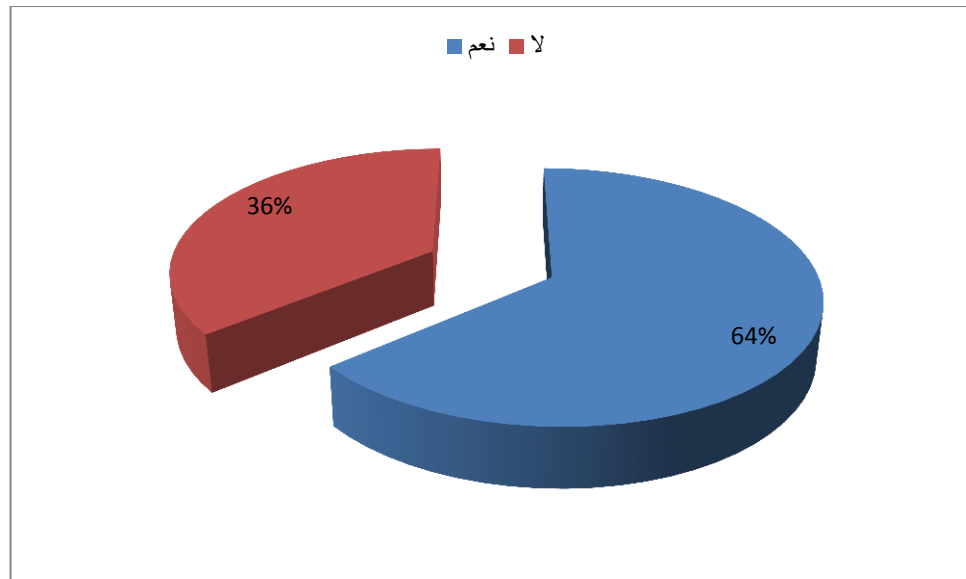
تحليل النتائج : من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة الإجابة ب لا تصل الى 74% و نسبة الإجابة ب نعم تصل الى 26% وهذا ما يجعلنا نرى بأن المؤسسة لا تقوم بتقصي آراء الموظفين المتكونين حول مدى رضاهم و استفادتهم من البرامج التكوينية .

9 توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير يتسبب في ضغوطات نفسية

جدول رقم (25) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير يتسبب في ضغوطات نفسية

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	64%
لا	13	36%
المجموع	50	100%

شكل رقم (25) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير يتسبب في ضغوطات نفسية



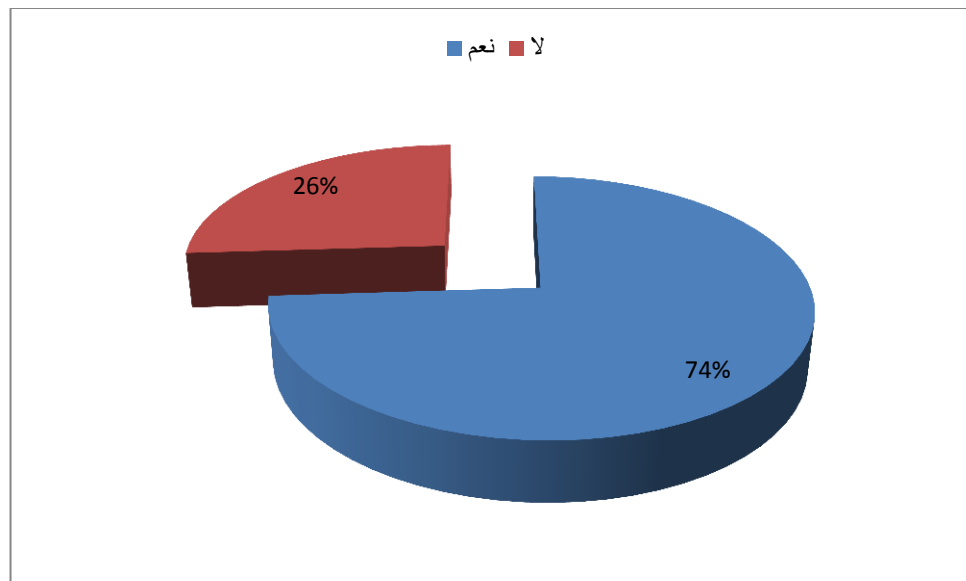
تحليل النتائج : من خلال النتائج يتضح لنا ان نسبة الإجابة بنعم 64% أما نسبة الإجابة ب لا كانت 36 % و هذا يفسر أن نظام التسيير القائم في المؤسسة يتسبب في ضغوطات نفسية، وهذا راجع إلى طبيعة وظيفة كل عامل .

10- توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يهتم بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد

جدول رقم(26) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يهتم بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	%26
لا	27	%74
المجموع	50	%100

شكل رقم(26) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يهتم بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد



تحليل النتائج : يتضح من خلال النتائج ان نسبة 74% من الأفراد أجابوا ب لا و نسبة 26 % أجابوا بنعم و هذا يؤكد على أن نظام التسيير القائم في المؤسسة لا يهتم بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد.

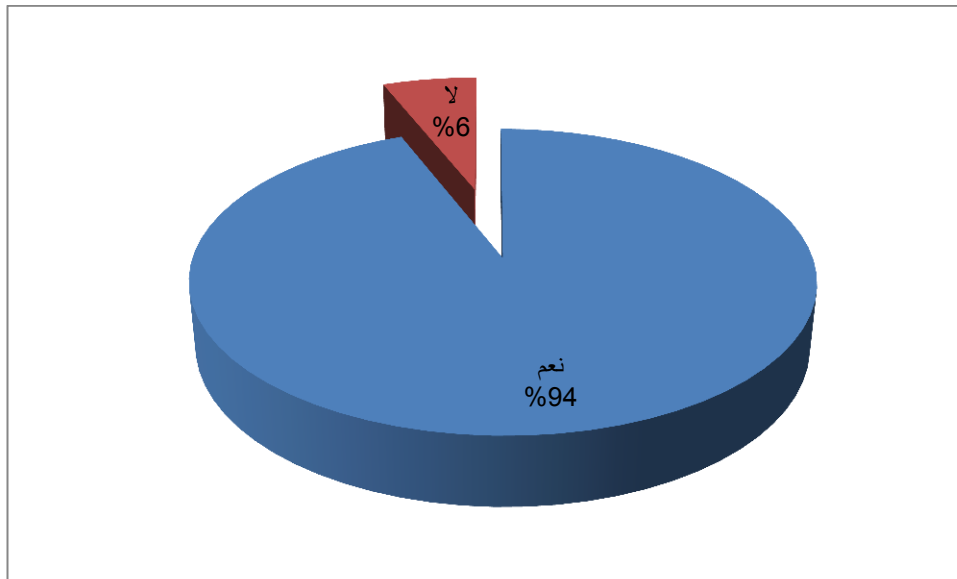
4-1 البيانات المتعلقة بعلاقة التسيير وزيادة إنتاجية العامل:

1- توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان هناك ارتباط بين التسيير القائم في مؤسستهم و رفع إنتاجية العامل

جدول رقم (27) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان هناك ارتباط بين التسيير القائم في مؤسستهم و رفع إنتاجية العامل

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	%94
لا	3	%6
المجموع	50	%100

شكل رقم (27) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان هناك ارتباط بين التسيير القائم في مؤسستهم و رفع إنتاجية العامل



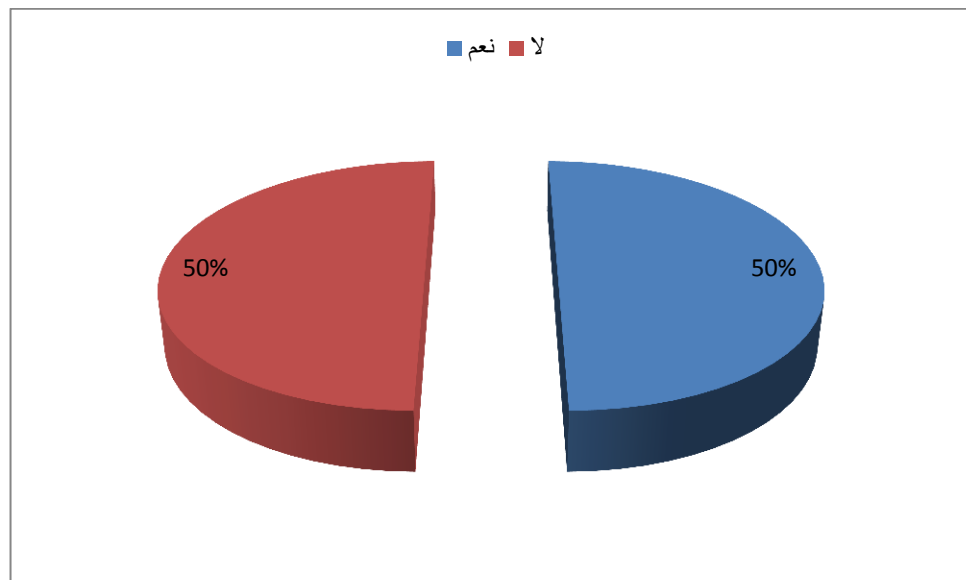
تحليل النتائج: يتضح من خلال النتائج أن نسبة 94% من أفراد العينة أجابوا بنعم و 6% منهم أجابوا ب لا و هذا ما يؤكد وجود ارتباط بين التسيير القائم في المؤسسة و رفع إنتاجية العامل ، و هذا يعود الى مدى فاعلية نظام التسيير القائم بالمؤسسة الذي يدفع الى تحسين أداء العمل .

2 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود حوافز تدفعهم لتحسين عملهم

جدول رقم (28) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود حوافز تدفعهم لتحسين عملهم

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	50%
لا	25	50%
المجموع	50	100%

شكل رقم (28) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود حوافز تدفعهم لتحسين عملهم



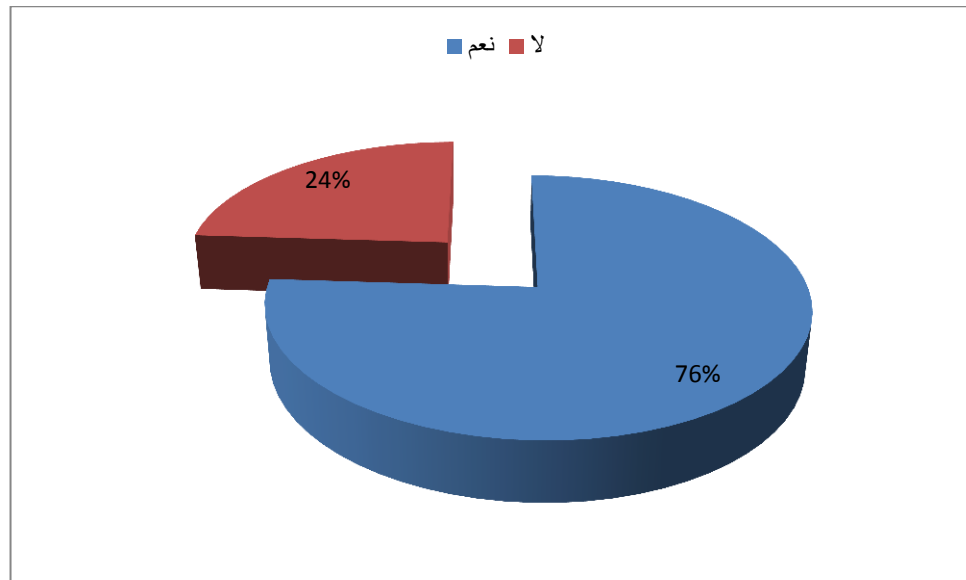
تحليل النتائج : من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 50% أجابوا بنعم بينما نسبة 50% أجابوا ب لا و هذا يعود الى طبيعة الحوافز التي تقوم بها المؤسسة .

3 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود معايير واضحة لتقييم عملهم في مؤسستهم

جدول رقم (29) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود معايير واضحة لتقييم عملهم في مؤسستهم

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	%76
لا	12	%24
المجموع	50	%100

شكل رقم (29) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود معايير واضحة لتقييم عملهم في مؤسستهم



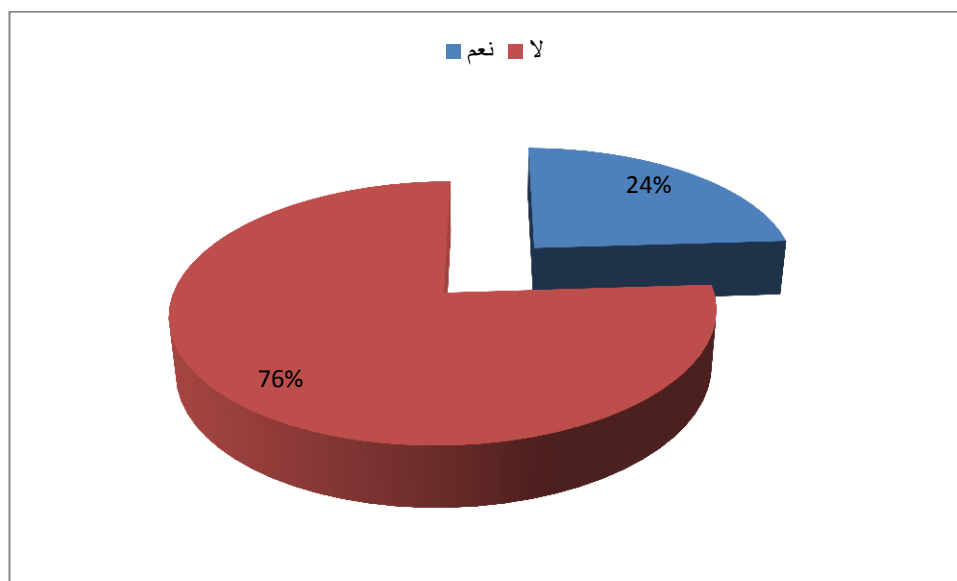
تحليل النتائج : من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة 76% أجابوا بنعم أما نسبة 24% أجابوا ب لا و هذا يدل على عدم وضوح المعايير التي تقيم عمل العمال في المؤسسة .

4 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم بمؤسستهم يتوافق مع تحقيق أهدافهم

جدول رقم (30) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم بمؤسستهم يتوافق مع تحقيق أهدافهم

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	24%
لا	38	76%
المجموع	50	100%

شكل رقم (30) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم بمؤسستهم يتوافق مع تحقيق أهدافهم.



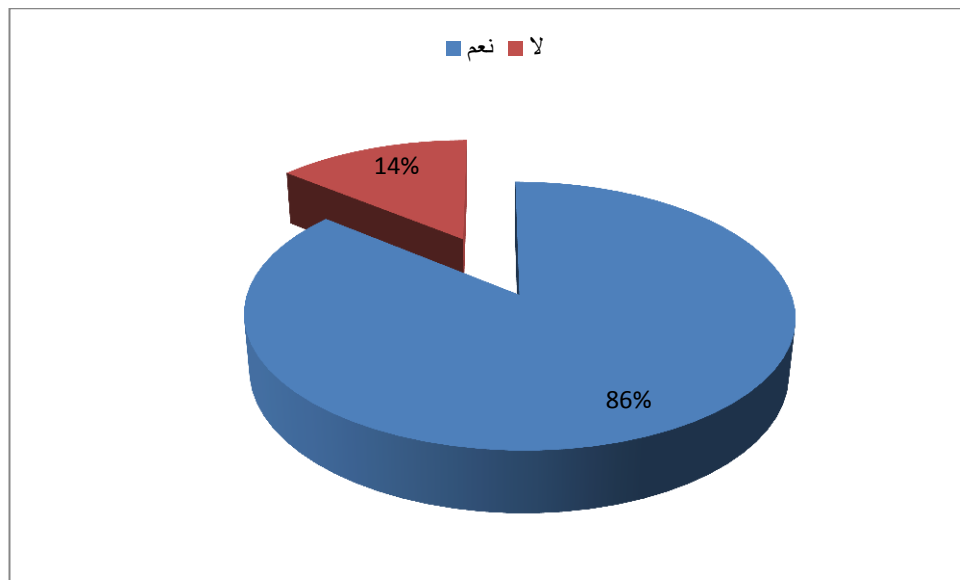
تحليل النتائج : يتضح من خلال النتائج أن نسبة 76% أجابوا ب لا و الباقي بنسبة 24% أجابوا بنعم و هذا يدل على أن نظام التسيير القائم بالمؤسسة لا يتوافق مع تحقيق أهداف العمال.

5 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب قدرتهم على بذل جهد أكبر لو أُتيحت لهم فرصة الترقية

جدول رقم (31) : توزيع أفراد العينة حسب رأيهم اذ هم قادرين على بذل جهد أكبر لو أُتيحت لهم فرصة الترقية

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

شكل رقم (31) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم اذ هم قادرين على بذل جهد أكبر لو أُتيحت لهم فرصة الترقية



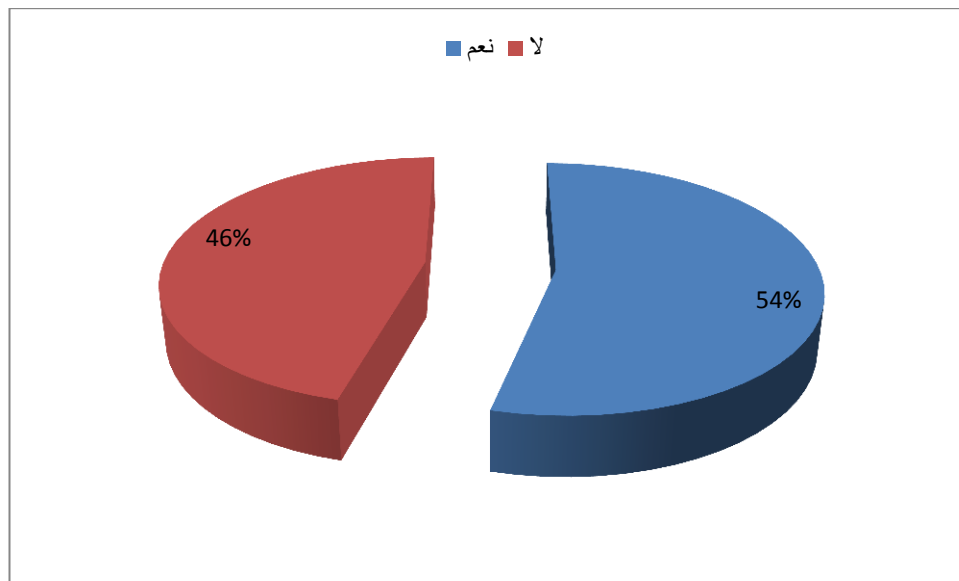
تحليل النتائج: من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 86% من أفراد العينة أجابوا بنعم و نسبة 14% أجابوا ب لا و هذا ما يجعلنا نؤكد بأن معظم العمال قادرين على بذل جهد أكبر لو أُتيحت لهم فرصة الترقية .

6-توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يقوم بإعداد دورات تكوينية .

جدول رقم (32) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يقوم بإعداد دورات تكوينية

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

شكل رقم (32) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام التسيير القائم في مؤسستهم يقوم بإعداد دورات تكوينية



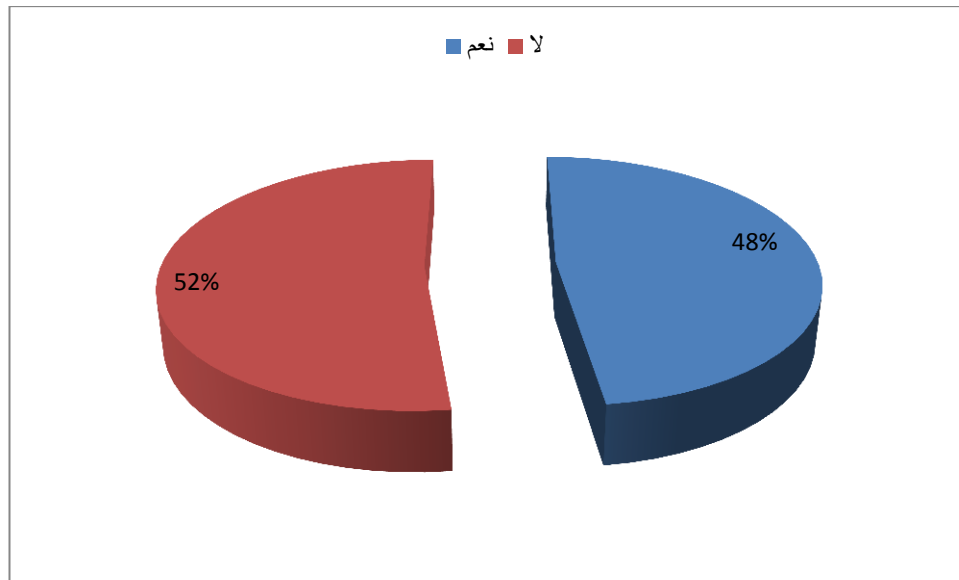
تحليل النتائج: نلاحظ من خلال النتائج بأن نسبة 54% من أفراد العينة أجابوا بنعم بينما نسبة 46% من أفراد العينة أجابوا ب لا و هذا يفسر بأن نظام التسيير القائم في المؤسسة يقوم بإعداد دورات تكوينية .

7- توزيع إجابات أفراد العينة حسب تلقيهم تكويننا خاصا في مجال عملهم

جدول رقم (34) : توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم تكويننا خاصا في مجال عملهم

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	%48
لا	26	%52
المجموع	50	%100

شكل رقم (34) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب تلقيهم تكويننا خاصا في مجال عملهم



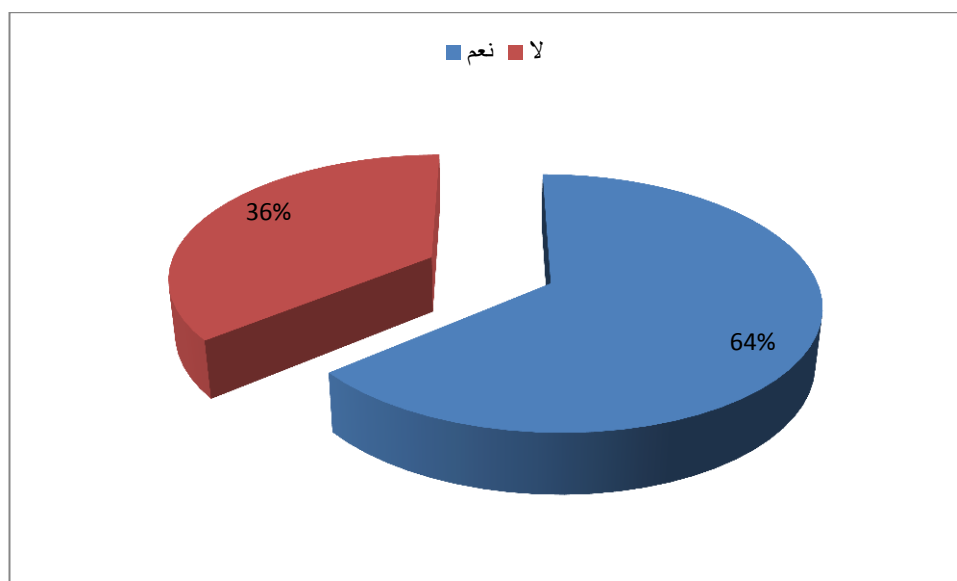
تحليل النتائج: نستنتج من خلال النتائج أن نسبة 52% من لأفراد العينة أجابوا ب لا و أن نسبة 48% من أفراد العينة أجابوا بنعم و هذا يفسر على أن معظم أفراد العينة لم يتلقوا أي تكوين خاص في مجال عملهم.

8 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما اذا كانت المؤسسة تسعى الى حل المشكلات التي تعيق زيادة الإنتاج .

جدول رقم (35) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما اذا كانت المؤسسة تسعى الى حل المشكلات التي تعيق زيادة الإنتاج .

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	%64
لا	18	%36
المجموع	50	%100

شكل رقم (35) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما اذا كانت المؤسسة تسعى الى حل المشكلات التي تعيق زيادة الإنتاج .



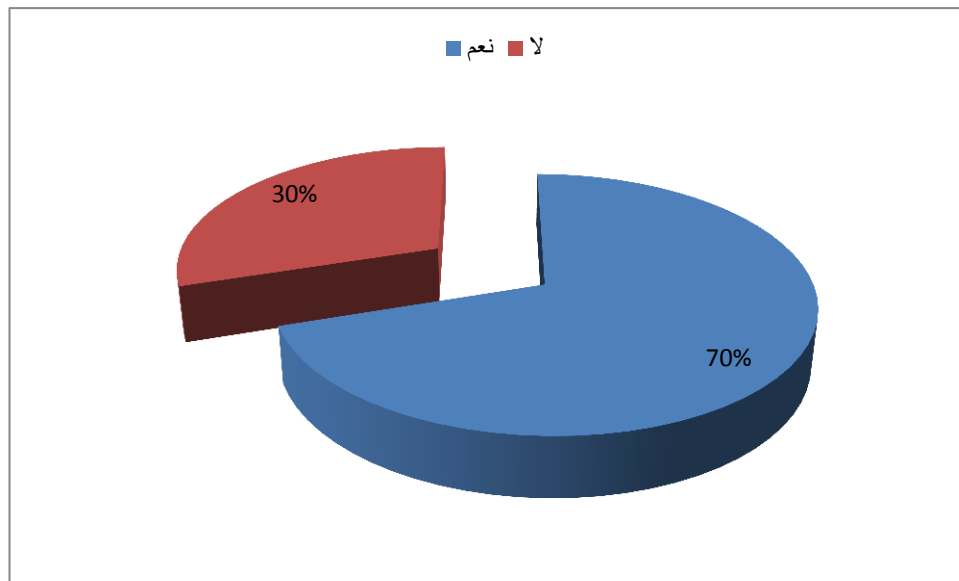
تحليل النتائج : من خلال النتائج يتضح لنا بأن نسبة 64% من أفراد العينة أجابوا بنعم بينما نسبة 36% من أفراد العينة أجابوا ب لا و هذا يفسر على أن المؤسسة تسعى الى حل المشكلات التي تعيق زيادة الإنتاج

9 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام لمراقبة العمال في أداء العمل

جدول رقم (36) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام لمراقبة العمال في أداء العمل

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

شكل رقم (36) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود نظام لمراقبة العمال في أداء العمل



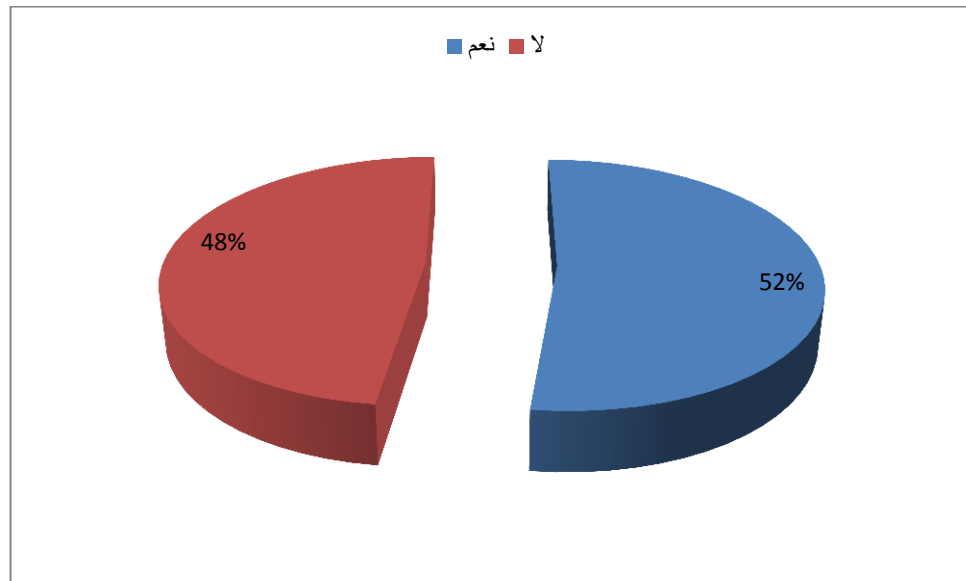
تحليل النتائج : نلاحظ من خلال النتائج بأن نسبة 70% من أفراد العينة أجابوا بنعم و نسبة 30% من أفراد العينة أجابوا بلا هذا يفسر بوجود نظام لمراقبة عمل أداء العمال .

30 - توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما اذا كان ضعف الاتصال في المؤسسة يعيق أدائهم للعمل

جدول رقم (37) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما اذا كان ضعف الاتصال في المؤسسة يعيق أدائهم للعمل

/	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

شكل رقم (37) : توزيع إجابات أفراد العينة حسب ما اذا كان ضعف الاتصال في المؤسسة يعيق أداء العمال .



تحليل النتائج : يتضح من خلال النتائج بأن نسبة 52% من أفراد العينة أجابوا بنعم و نسبة 48% من أفراد العينة أجابوا ب لا و هذا يفسر على أن ضعف الاتصال في المؤسسة يعيق أداء العمال .

2-النتائج العامة للدراسة

لقد كان هدفنا من الدراسة الميدانية هو التحقق من التساؤلات التي طرحت بهدف تحديد دور التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ، وتبين لنا بأن هناك مجموعة من النتائج ذات أهمية بالنسبة لموضوع الدراسة و نجلها فيما يلي :

1- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها نستنتج بأنه توجد علاقة بين التسيير و قدرة العامل على العمل ، حيث أن نسبة 94% من المبحوثين أكدوا على أن التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي إلي زيادة قدرة العامل على العمل وهذا ما وضحه الجدول رقم (7)، وهذا راجع إلى أن أسلوب التسيير القائم في المؤسسة يتوافق مع قدرات العمال المهنية.

2- حسب ما استخلصناه من الدراسة الميدانية نجد أن التسيير يؤدي إلى زيادة رغبة العامل في العمل بنسبة قليلة و هذا ما وضحه الجدول رقم (18) الذي يؤكد أن نسبة 44% من المبحوثين صرحوا على أن التسيير القائم بالمؤسسة يدفعهم إلى زيادة رغبتهم في العمل .

3- نستنتج أن التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل و هذا ما وضحه الجدول رقم (27) حيث أن نسبة 94% من المبحوثين صرحوا بأن هناك ارتباط بين التسيير القائم بالمؤسسة و رفع إنتاجية العامل،و ذلك من خلال وجود معايير واضحة لتقييم عملهم و وجود نظام لمراقبة العمال .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في الدراسة الميدانية و المتمثل في دراسة دور التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة بمستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي تمكنا من معرفة دور التسيير في تنمية الموارد البشرية و ذلك لزيادة قدرة العامل و رغبته في العمل أي لتحسين أداء العمال ، كما قمنا بعرض النتائج في جداول و قد قمنا بتقسيم الدراسة حسب الفرضيات و مناقشتها على حسب النتائج المتحصل عليها .

التوصيات و الاقتراحات :

من خلال الدراسة وتحليل الإحصائيات و النتائج استنتجنا بعض التوصيات و الاقتراحات العلمية نوجزها في ما يلي :

- _ الاهتمام بالموارد البشري اهتماما كبيرا من جانب المنظمة و الأسلوب الإداري الذي تتبعه
- النظر إلى التسيير على أنه وسيلة وليست غاية فهو يعمل على تزويد المسييرين و المسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدكم على اتخاذ القرارات المناسبة، كما يعمل على تطوير القدرات والكفاءات من خلال الحد من الانحرافات مما يسمح بعدم تكرارها مستقبلا وبالتالي فهو يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.
- ضرورة توعية الأفراد بأهمية التسيير وبأهدافه .
- النظر إلى التسيير على أنه عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما استدعى الأمر ذلك.
- العمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها.
- _ الاهتمام بجميع مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية ابتداء من عملية الاختيار و التعيين ، التحفيز ، التدريب و تقييم الأداء .

خاتمة

بعد الانتهاء من عرض و تقديم الجوانب النظرية و التطبيقية لموضوع الدراسة "دور التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة " . - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني الوادي -

نصل الآن إلى أن كل بحث ينطلق من انشغال أو اشكال يحتاج الى اجابة عنه و تشخيص منبع المشكلة ، و هذا البحث انطلق من انشغال و تساؤل ماهو دور التسيير في تنمية الوارد البشرية ، و لكل باحث أهداف و فرضيات توجهه و تحدد مساره الصحيح و تبين له الوسائل و الأدوات اللازمة لموضوع الدراسة و تحديد المنهج الأكثر ملاءمة انطلاقا من ضوء الفرضيات المطروحة .

لذا حاولنا من خلال دراستنا الكشف عن أهم المؤثرات التي تؤدي الى تنمية الموارد البشرية بطريقة سليمة و منظمة و عملية تضمن تسيير حسن للمؤسسة .

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي الى زيادة كفاءات و قدرات و مهارات الموارد البشرية ، مما يحقق أهداف المؤسسة .

و في الأخير نامل أن دراستنا قد ألمت بالموضوع بجميع نواحيه ، و قد أثرت البحث العلمي ، و قد تفتح أبواب التطرق لهذا الموضوع من زملاء آخرين قد يقدمون الجديد المفيد ، والله أعلم ، وفقنا الله وإياكم .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

1-الكتب :

- 1- إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد ،تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الأردن،ط1، 2013.
- 2- عمر وصفي العقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ط1، 2005.
- 3- مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ،دط، 2003- 2004 .
- 4- نوال رويمل ، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ،دط، 2009.
- 5- رمضان محمد مقلد و آخرون ،اقتصاديات الموارد والبيئة ،الدار الجامعية، دط،2003.
- 6- الشنواتي صلاح ، التنظيم و الإدارة ، في قطاع الأعمال ، الإسكندرية ،مؤسسة الجامعة ،دط،1995.
- 7- عبد الرزاق بن الحبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ،الجزائر ،دط،2004-2005 .
- 8- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة و التنظيم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،دط، 2000.
- 9- عبد الفتاح بو خمخ ،تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع ،عين مليلة الجزائر ،دط،.2011
- 10-علي أبو طاحون، ادارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية ،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية ،دط،2003.
- 11-علي الشريف ، مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،دط، 2003.
- 12-علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، دط، 1999 .
- 13-عمر و غنايم ،علي الشرقاوي ،تنظيم وإدارة الأعمال ، بيروت، دار النهضة العربية،دط، 1982.

- 14- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، ط 2011،
2007.
- 15- لعللي بوكميش ، مدخل الى تنمية الموارد البشرية ، مع دراسة الواقع في الدول العربية
،دار الراية للنشر و التوزيع، عمان،دط،دس .
- 16- ماهر عليش ،إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ،القاهرة ،دط، 1971
- 17- مايكل موريس ترجمة معتصم الفاضل ،الجيلاني ، المدير لأول مرة ، مطابع الأطلس،
الرياض ، دط ، 1944.
- 18- محمد إسماعيل بلال ، مبادئ الإدارة ، بين النظرية و التطبيق ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،
دط، 1999 .
- 19- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، دط،1995 ،
ج1.
- 20- محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،دط، 2000
- 21- محمد قاسم القيروني ، مبادئ الإدارة ،نظريات ، عمليات و الوظائف ، دار وائل ، عمان ،
الأردن ،دط، 2001.
- 22- مهدي حسن زويلف ،إدارة الأفراد،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،الأردن
،دط،دس .
- 23- هالة منصور ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية
،دط، 2002.
- 24- يونس إبراهيم حيدر،الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، دمشق الرضا
للمعلومات 199

2-المذكرات :

- 1- التجاني قاسمي ،عبد الرزاق شلبي ، عبد الغني سعيد ،توزيع أدوار العاملين و علاقتها بتسيير مؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس (ل،م،د)في علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة الوادي ، 2013/2012 .
- 2- حفصة دقة ، قزي نعيمة ، فاطمة الزهراء حمزة ، دور الاستثمار في رأس المال البشري ، تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس في إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي ، 2011، 2012.
- 3- خديجة عثمان دويغ ،فاطمة مرغني، أشواق عتوسي ،تنمية الموارد البشرية في الجزائر و دورها في تحقيق التنمية المستدامة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ،تخصص مالية ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي ، 2010-2011.
- 4- دليلة روحية ، كريمة سروطي ،دور الموارد البشرية في تحقيق برامج الجودة الشاملة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالوادي، 2007-2008.
- 5- زين الدين لوصيف ،تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة واقع و آفاق ،ماجستير علوم اقتصادية جامعة قسنطينة ، 1995.
- 6- شنوفي نور الدين ، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، سند خاص بالتكوين المتخصص ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش، الجزائر 2011.
- 7- صنعاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005-2006
- 8- طويل رشيد ، تسيير وتحليل الأموال العمومية ،مذكرة ماجستير في التسيير و العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان .
- 9- علي حميدوش ،التنمية البشرية و التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر الفترة 1995 - 2005 ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2005-2006

10- فضيل دليو أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ،رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، كلية العلوم و الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الأخوة منتوري ، قسنطينة ، 2005 ، 2006.

3-المجلات و الوثائق :

- 1- تقرير التنمية الإنسانية العربية العام 1996 ، منشورات برنامج الأمم المتحدة الانماني .
- 2- علي بوكميش ، ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع في العالم العربي و النامي ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج و الكفاءات البشرية ، 09- 10 مارس 2004 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة
- 3- محمد حسن شعبان ، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية و سبل التغلب عليها ، مجلة الإدارة العامة ، محمد الإدارة العامة ، الرياض ، مج 46 ، عدد 04 ، نوفمبر 2006.
- 4- نور الدين محمود ، تقرير التنمية البشرية ، ملف دراسات العام 2005 ، مركز الدراسات الإستراتيجية ، دمشق ، 2006 .

ثانيا : المراجع بالأجنبية

Gaston Cuendet, Dynamique de la gestion, Suisse, Presse polytechnique romandes, 1982, volume II,
- Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de gestion, 5ème Edition, Paris, Dunod, 2001

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمه لخضر

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم : علم اجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

استبيان

دور التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة

— دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني -

سيدي الفاضل :

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة و هذا من خلال صبر آراء لإعداد مذكرة ليسانس في تخصص تنظيم و عمل بعنوان دور التسيير في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة و نتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة و استعمالها في حدود الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم بملىء استبيان و هذا بعد قراءة كل عبارة بعناية و الإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة و من ثم وضع العلامة (X) بالمكان المناسب

شاكرين و مقدرين كل ما بذلتموه من جهد و وقت

وتقبلوا خالص تحياتي

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب :

السيرة الذاتية

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر :

الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

عدد سنوات الخبرة :

المستوى التعليمي : ثانوي ☐ تكوين ☐ جامعي ☐

نوع الوظيفة :

الأسئلة	نعم	لا
أولاً: توجد علاقة بين التسيير وقدرة العامل على العمل		
1 هل التسيير الجيد للمؤسسة يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على العمل ؟		
2 هل أسلوب التسيير القائم بمؤسستكم يتوافق مع قدرتك المهنية ؟		
3 هل يعمل رئيس مصلحتك على توجيهك نحو أداء عملك ؟		
4 هل يوجد برنامج لتحسين قدراتك و مهاراتك بالوحدة ؟		
5 هل يوجد نظام اتصال مستمر بينك و بين رئيس مصلحتك ؟		
6 هل يوجد مشاكل و صعوبات تعرقل تنميتك للعمل بصورة أحسن ؟		
7 هل توجد أنظمة تسيير تنتهجها المؤسسة لتحقيق فعاليتها ؟		
8 هل نمط التسيير القائم بمؤسستك يؤدي إلى زيادة التعاون و التضامن بينك و بين زملائك ؟		
9 هل تجد نفسك متكيفا مع طبيعة العمل ؟		
10 هل تتوافق ساعات العمل التي وضعها المسير مع ظروفك ؟		
ثانياً: العلاقة بين التسيير و زيادة رغبة العامل في العمل		
1 هل أنت راض على أسلوب التسيير في مؤسستك ؟		
2 هل يدفعك التسيير القائم بمؤسستك إلى زيادة رغبتك في العمل ؟		
3 هل نظام التسيير القائم في مؤسستك يعمل على تشجيع الابتكار و الابداع ؟		
4 هل يسمح لك بتقديم اقتراحات و ملاحظات داخل مكان العمل؟		
5 هل تبدي استياء نحو التغيرات التي تحدث في المؤسسة ؟		
6 هل أسلوب التسيير القائم في مؤسستك يساهم في ترقيةك ؟		

		7 هل أنت في حاجة لتدريب إضافي أو تكوين لأداء واجباتك المهنية كما يجب ؟
		8 هل تقوم مؤسستك بتقصي آراء الموظفين المتكويين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية ؟
		9 هل يتسبب نظام التسيير في ضغوطات نفسية ؟
		10 هل يهتم نظام التسيير القائم في مؤسستك بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد؟

		<u>ثالثا: هناك علاقة بين التسيير وزيادة إنتاجية العامل</u>
		1 هل تعتقد أن هناك ارتباط بين التسيير القائم في مؤسستك و رفع إنتاجية العامل ؟
		2 هل توجد حوافز تدفعك لتحسين عملك ؟
		3 هل توجد معايير واضحة لتقييم عملك في مؤسستك ؟
		4 هل نظام التسيير القائم بمؤسستك يتوافق مع تحقيق أهدافك ؟
		5 هل أنت قادر على بذل جهد أكبر لو أتيحت لك فرصة الترقية ؟
		6 هل نظام التسيير القائم في مؤسستكم يقوم بإعداد دورات تكوينية ؟
		7 هل تلقيت تكويننا خاصا في مجال عملك ؟
		8 هل تسعى المؤسسة إلى حل المشكلات التي تعيق زيادة الإنتاج ؟
		9 هل هناك نظام لمراقبة العمال في أداء العمل ؟
		10 هل ضعف الاتصال في المؤسسة يعيق أدائك للعمل؟