

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم الاجتماع



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للحفاظ على اليد العاملة

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM

مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

إعداد الطالبان:

- حجاز ياسين

- زوغماز مقران

تحت إشراف:

قريمس مسعود

لجنة المناقشة

جميلة طالب رئيسة

محمد نجيب بوعروج.....مناقش

السنة الدراسية: 2014 - 2015

الإهداء

إلى الغالية على قلبي التي علمتني معنى حب الخير للناس: أمي الحبيبة

إلى العزيز الذي رباني على الصبر والجد: أبي الغالي

اطال الله في عمرهما

إلى جميع أخواتي في أسرتي الكريمة و إلى جميع الاصدقاء

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة والتشجيع وحفزنا على طلب العلم

إلى كل المبدعين صناع الحياة و إلى كافة من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

"أهدي ثمرة جهدنا"

ياسين

الإهداء

إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان القلب النابض بالحب كل الكلمات الجميلة لك وكل المعاني
السامية فيك، وكل الجمال أنت

أمي

إلى من شقى وتعب لأجلي رائدي، سندي، أصل وجودي في هذه الحياة، ومنبر دربي

أبي

أطال الله عمرهما.

إلى من جعلهم الله سرجا منيرا أخي وأخواتي الذين كانوا مصدر سعادة البيت.

إلى الذين ستبقى ذكراهم تملأ حاضري في حلي وترحالي، إلى الذين التقيت بهم في درب
الحياة، وقضيت معهم أياما لا تنسى وستبقى خالدة في ذاكرتي

زملائي و زاملاتي في الجامعة .

مقران

شكر وتقدير

بعد شكر المولى عزّ وجلّ الثناء على نعمه كلّها نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير والعرفان الجميل إلى:

أستاذنا المشرف "مسعود فريمس" على تفضّله الإشراف على هذا البحث وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييره، وعلى التشجيعات من أجل إتمامه وتمامه.

ونشكر كل من قدم لنا المساعدة في هذا البحث من قريب أو بعيد.

مقران، ياسين

الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
	اهداءات	
	شكر	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	المقدمة	
الإطار المنهجي للدراسة		الفصل الأول
13	اسباب اختيار الموضوع و أهميته	1
13	أسباب اختيار الموضوع	1-1
14	أهمية الموضوع	2-1
15	الإشكالية و فرضيات الدراسة	2
15	الإشكالية	1-2
16	فرضيات الدراسة	2-2
17	المفاهيم الأساسية للدراسة و الدراسات السابقة	3
17	تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	1-3
23	الدراسات السابقة	2-3
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية		الفصل الثاني
32	إدارة الموارد البشرية	1
32	تطور إدارة الأفراد في العالم	1-1
35	أهداف إدارة الموارد البشرية	2-1
36	العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية	3-1

38	مجالات تدخل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	4-1
39	إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية	5-1
44	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة	6-1
49	التكوين كاستراتيجية للحفاظ على اليد العاملة	2
49	أهمية التكوين	1-2
50	أهداف التكوين	2-2
51	مبادئ التكوين	3-2
54	أنواع التكوين	4-2
56	أساليب التكوين	5-2
57	مراحل تخطيط برنامج التكوين	6-2
61	معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني	7-2
62	مشكلات ومعوقات التكوين	8-2
63	الحوافز كاستراتيجية للحفاظ على اليد العاملة	3
63	نظريات الحوافز	1-3
63	نظريات المحتوى	1-1-3
69	نظريات العملية التحفيزية الحديثة	2-1-3
74	أنواع الحوافز	2-3
78	أسس منح الحوافز	3-3
82	أهداف الحوافز	4-3
83	طريقة إعداد نظام الحوافز	5-3
	خلاصة الفصل	
تحليل و مناقشة النتائج		الفصل الثالث
90	ميدان الدراسة ومنهج تقصيه	1

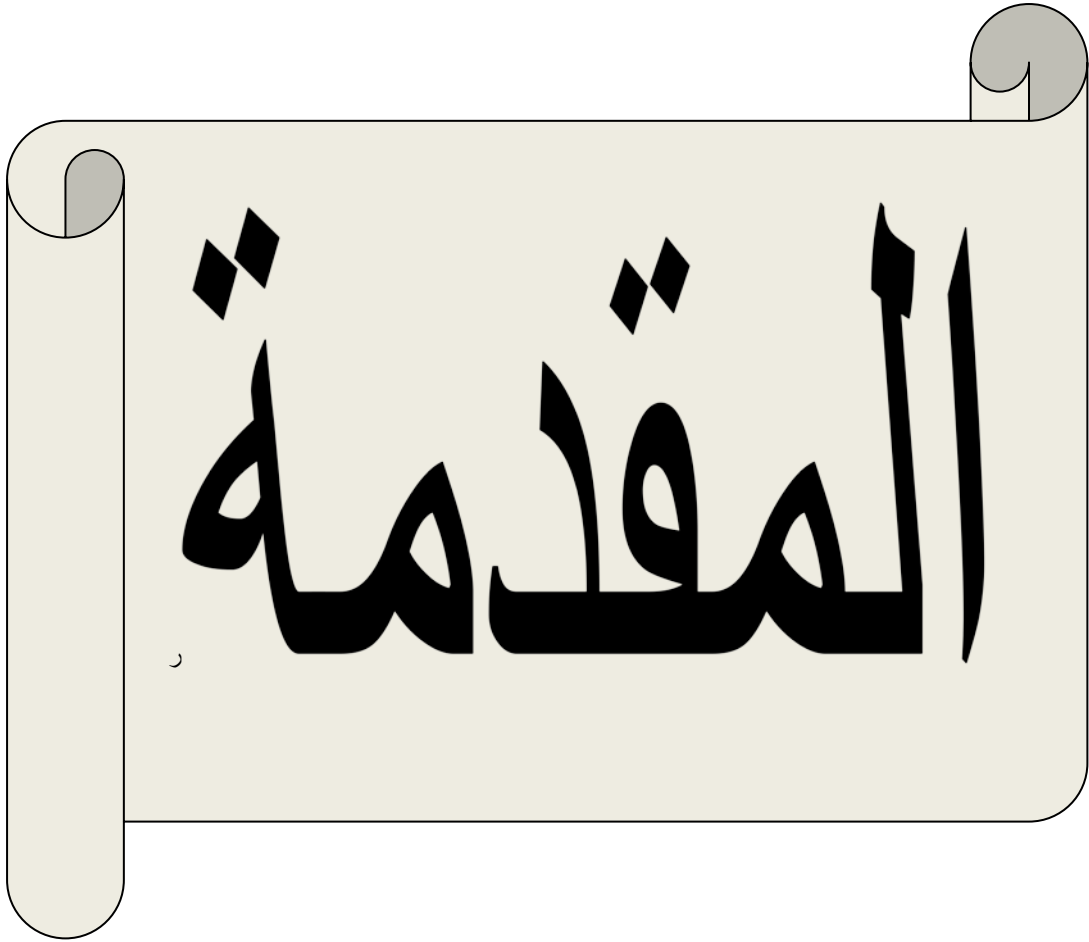
90	ميدان الدراسة	1-1
90	التعريف بالمؤسسة ENIEM	1-1-1
90	التطور التاريخي لمؤسسة ENIEM	2-1-1
92	الموقع الجغرافي للمؤسسة	3-1-1
92	مهام المؤسسة	4-1-1
92	وحدات مؤسسة ENIEM	5-1-1
93	المنهج المستخدم	2-1
94	المنهج الوصفي	1-2-1
94	أدوات جمع البيانات	2-2-1
95	الاستمارة	1-2-2-1
96	الملاحظة	2-2-2-1
96	صعوبات البحث	3-1
97	عينة البحث	4-1
105	استراتيجية التكوين المعتمد داخل المؤسسة والمحافظة على العمالة المؤهلة لديها	2
119	نظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة و استقرار العمالة المؤهلة لديها	3-2

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
104	علاقة المنصب بالمستوى التعليم	2
105	علاقة المنصب بالأقدمية	3
106	استفادة العمال من التكوين	4
108	علاقة الاستفادة من التكوين بالسن	5
109	علاقة كيفية الاستفادة من التكوين بالمنصب	6
110	علاقة الاستفادة من التكوين بالحالة العائلية للعمال	7
112	الاستفادة من التكوين حسب الأقدمية	8
114	علاقة الارتباط بالمؤسسة و الاستفادة من التكوين	9
115	علاقة استقرار العمال باستفادتهم من التكوين حسب المناصب	10
116	علاقة التخلي عن المؤسسة و الاستفادة من التكوين	11
118	علاقة كفاية الأجر بالمنصب	12
120	علاقة الأجر بما يبذله العمال من مجهود حسب المنصب	13
121	زيادة الأجر حسب المنصب	14
122	علاقة زيادة الأجر منذ الالتحاق بالمؤسسة و الأقدمية	15
123	نوعية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة	16
125	علاقة أسس تقديم الحوافز بالمنصب	17
126	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حسب الأقدمية	18
127	مدى تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية	19
128	مدى استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية في المؤسسة	20
129	علاقة ترك المؤسسة بالمنصب	21
131	علاقة ترك المؤسسة بكفاية الأجر	22

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
53	التغذية المرتدة	1
98	توزيع عينة البحث حسب الجنس	3
99	توزيع عينة البحث حسب السن	4
100	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	5
100	المستوى التعليمي لمجتمع البحث	6
101	توزيع العمال حسب طبيعة العمل	7
102	توزيع العمال حسب الأقدمية	8
103	توزيع العينة حسب المناصب	9
103	الاستفادة من التكوين حسب المنصب	10
111	نظرة العمال إلى التكوين حسب المستوى الدراسي	11
113	نظرة العمال إلى التكوين حسب المنصب	12



المقدمة

مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية و استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية محاولة في ذلك التوصل إلى أصلح الطرق في التسيير وتنمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، لحالها من طاقات كفاءة وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها و المحافظة عليه، فالعصر البشري هو من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الرافعة لنجاحه، وقصد تنمية المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها لتطوير أفضل الآليات و الاستراتيجيات لاستثمار طاقاته وتنميتها و خاصة المحافظة على استقراره من خلال عدة عمليات تنظيمية: التكوين الاستقطاب بنوعيه الداخلي والخارجي، الاختيار المهني، التعيين، تقييم أداء العاملين، التحفيز بأنواعه... الخ.

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على اليد العاملة. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث نجد عدة دراسات اهتمت بالاستراتيجيات التسيير والاستقرار والجدير بالذكر أن هذه الظاهرة قد حظيت باهتمام نظري واسع النطاق، كما شهدت هذه الدراسة اهتماما إمبريقيا كشف عن دور وأهمية الحوافز المادية و المعنوية و برامج التكوين كعنصرين فعالان في تنمية الأفراد، و بذلك استقرارهم في المؤسسة، و تعتبر من بين أهم الأهداف التي يسعى العمال لتحقيقها من خلال الوظيفة.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصالن منها تناولا الجانب النظري وفصل اخر تناول الجانب الميداني للدراسة و هي كالاتي:

الفصل الاول: على الأساس تناول الإطار المنهجي للدراسة، أسباب اختيار الدراسة، أهمية الدراسة، الإشكالية البحث و فرضياته، المفاهيم الأساسية للدراسة، و كذا الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

الفصل الثاني: المعنون بالاستراتيجيات الحفاظ على اليد العاملة، وتعرض إلى التحليل النظري لمجمل المداخل النظرية التي تناولت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والاستقرار العمالة في المؤسسة.

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة، فتناولنا فيه مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني بمراحله الثلاثة) ثم تطرقنا إلى العينة، بالإضافة إلى نوع الدراسة والمنهج المطبق فيها. ثم إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأسلوب التحليل الميداني. حاولنا فيه التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في الدراسة ولقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول جزأين الجزء الأول: تضمن تكميم وتحليل البيانات المتعلقة بالاستراتيجية التكوينية و التحفيز. وقد بدأت بالخصائص الأساسية والأولية للعينة وتحليلها على اعتبار أنها تشكل الإطار الذي يتم على ضوئه تحليل البيانات الكمية والكيفية المتعلقة بتساؤلات الدراسة. وأخيرا تم في الجزء الثالث من الفصل عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة في ضوء الفرضيات المقترحة مقارنتها وبالدراسات السابقة التي تناولت مسألة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التكوين، الحوافز) للحفاظ على العمال في المؤسسة.



الفصل الأول

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

أسباب اختيار الموضوع و أهميته

الإشكالية و فرضيات الدراسة

المفاهيم الأساسية و الدراسات السابقة

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع وأهميته

1- اسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار موضوع الدراسة عملية معقدة على الباحث، بحيث يجد صعوبة كبيرة في تحديد ما يدرسه بالضبط لذا كثيرا ما يقع الباحثون خاصة المبتدئون منهم في إشكاليات كبيرة أثناء إنجازهم لبحوثهم يكون السبب فيها عادة هو سوء اختيار الموضوع الذي يكون قد اختير في لحظة سريعة لم يطلع الدارس فيها على مدى توفر أو ندرة المعلومات و الدراسات حول ذلك الموضوع أو قد يكون مقترحا أو مفروضا من جهات أخرى غير نابع من فكر الباحث وتجاربه الخاصة وقراءاته فيمكن أن يكون فوق حدوده وإمكانياته العلمية وال نفسية. وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي يقع عليه اختيارنا للدراسة نابعا من أفكارنا الخاصة وتجاربنا وقراءتنا، ويكون ضمن اختصاصنا العلمي.

و يعتبر موضوع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة المطروحة في ساحة النقاش الاقتصادي والاجتماعي و قد أكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات الذي يستدعي البحث في أي تنظيم بما له من تأثيرات على استقرار العمال و انتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية، سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع الأخرى وتتمثل هذه المبررات فيما يلي:

1-1- الاسباب الذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية أكثر من غيره من المواضيع الأخرى و رغبتنا الشخصية في الاضطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة.

- اختصاصنا الذي هو علم اجتماع العمل والتنظيم و الوحدات الدراسية التي لها علاقة تامة بالموضوع.

1-2- الأسباب الموضوعية:

تعد استراتيجيات التسيير احد الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا والتحكم فيها، من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وإخضاع الظاهرة للقياس الكمي باعتبارها موجودة بالفعل، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في رفع كفاءة العاملين ورفع مؤهلاتهم و خاصتا تحقيق الاستقرار و الولاء العمال.

و يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية التنمية، و خاصة ان المؤسسات الجزائرية لازالت تعاني من مشكلة تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق استقرار اليد العاملة فيها و هذا رغم الجهود المبذولة من طرف المسيرين، ولعل من هذا المنطلق بالذات تبرز أهمية الدراسة من خلال الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين، و نظم الحوافز والتعامل مع الواقع التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة و مؤسسة ENIEM بصفة خاصة، ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتنا في محاولة اجاد العلاقة بين استراتيجيات التسيير من الناحية النظرية والعملية في مؤسسة ENIEM علاقاتها بالحفاظ على مواردها البشرية.

2- أهمية الموضوع:

أهمية الموضوع نابعة من كونه موجه إلى قطاع حساس يهم شريحة واسعة في المجتمع وهي العمال و هذه الدراسة تستمد أهميتها أيضا من كونها تتعلق بموضوع استراتيجيات التكوين و التحفيز التي تلعب دورا هاما في المنظمات نظرا لنتائج الإيجابية باعتبارها وسيلة فعالة من وسائل التنمية البشرية والإدارية في المؤسسات.

- تسليط الضوء على أبرز ايجابيات وأبرز سلبيات التكوين واستراتيجيات التحفيز المقدم لعمال مؤسسة ENIEM.

- تساهم هذه الدراسة في إمكانية استفادة المسؤولين في مؤسسة الصناعة ENIEM من النتائج والتوصيات التي يؤمل أن يسفر عنها هذا الجهد العلمي في تعظيم الجوانب الايجابية وتقادي الجوانب السلبية المصاحبة للبرامج التكوينية و التحفيزية المقدمة للعاملين لأجل الحفاظ على اليد العاملة داخل المؤسسة .

- التعرف على معوقات تنفيذ البرامج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ENIEM.

- معرفة العناصر الأساسية المكونة للبرامج التكوينية و التحفيزية التي تطبق في القطاع الصناعي الجزائري .

المبحث الثاني : الإشكالية و فرضيات الدراسة

1- الإشكالية

إنّ القرن الواحد والعشرين قرن يتصف بحركية كبيرة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، والتي أدت إلى عدة تحولات على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية و جعلت المؤسسات الكبرى تسعى للحصول على هذه التكنولوجيات ، وتعمل دوما على تنميتها وتطويرها لتبقى رائدات في السوق العالمية في ظل التنافس والتحديات الناتجة عن العولمة، إضافة إلى هذا العامل تعد اليد العاملة المؤهلة تحديا آخر جعل هذه المؤسسات تركز عليه إيماناً منها بضرورة التحكم في هذه الموارد التي تعتبر رأس مال حقيقي و الحجر الأساس الذي يساهم دوما في تنميتها المستدامة من خلال المحافظة عليه و تنميته و عدم اهداره .

فوجود المؤسسة و نجاحها لا يعتمد فقط على مواردها المادية و المالية ، وإنما يتركز بشكل أساسي على المورد البشري، الذي يمثل موردا استراتيجيا مهما للمؤسسة، تتحدد من خلاله فرص البقاء ، و النجاح و النمو، لكن من أجل استقرار المؤسسة كان يجب على المسؤولين البحث عن أساليب جديدة في تسيير الموارد البشرية وكذا المحافظة عليها و لا سيما الأطارات منها لذا تعد مسألة المحافظة على اليد العاملة في المؤسسة الشغل الشاغل داخل المنشآت الاقتصادية و هذا ما أدى إلى ظهور عدة مفاهيم و نظريات تهتم بالحوافز المادية والمعنوية و محاولة دراسة أساليب أقلمت كل ما هو اجتماعي مع ما هو تقني و اعطاء الحرية للعامل في اختيار التنظيم الملائم له من أجل اتمام عمله، و تعتبر المؤسسات اليابانية المثل الأعلى في تنظيم العمل والعمال و التي تنطلق من فكرة أنّ المؤسسة عائلة تربط بين أعضائها علاقة الدم، فالمدرسة اليابانية تتبنى فكرة أنّ الرجال و النساء لهم مهارات يجب العمل على تسييرها و تنميتها فالأفراد يعدون مورد لا يجب اهداره وإنما تسييره و من أجل

الحفاظ على هذا المورد الفعال (اليد العاملة) كان واجب على أصحاب المؤسسات العمل من أجل تحسين ظروف عمل العمال في ذات المؤسسة و لعل أكثر الاستراتيجيات استعمالا من طرف المؤسسات نجد تكوين العمال، تقديم الحوافز المادية منها و المعنوية.

فالتكوين يعد من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماما كبيرا، وذلك بسبب دوره في تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة و الحفاظ على طاقاتها البشرية فهو ليس هدفا بل وسيلة لتحقيق أهداف محددة ومعينة كما أنه يعزز ارتباط العامل بالمؤسسة و ولائه لها . من جهة أخرى تعد الحوافز القوة الدافعة للإنجاز حيث أنها تجعل العمال يعملون بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة التي يشعرون وكأنها أهدافهم أيضا، فهي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله

المتقن، وهي إحدى الطرق التي تجعل العامل يرتبط بالمؤسسة ويشعر بولائه لها لكن المؤسسة الجزائرية لازالت تعاني من مشكلة استقرار اليد العاملة فيها و بقيت تتخبط فيها و تبحث عن استراتيجيات جديدة من أجل الحفاظ على موردها البشري رغم الجهود المبذولة من طرف المسيرين من أجل تخطي هذه المشكلة ، و تبرز اليوم ضرورة انتهاج الإدارات سياسات لتطوير استراتيجياتها من أجل الحفاظ على موردها البشري و يتبادر إلى أذهاننا بعض الأسئلة التي نطرحها كالاتي :

- هل استراتيجيات التكوين المعتمد داخل المؤسسة يساعد على المحافظة على العمالة المؤهلة لديها؟

- هل نظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة يساعد على المحافظة على العمالة المؤهلة لديها؟

2- فرضيات الدراسة

تمثل الفروض إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث ، و انطلاقاً من التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية :

* هناك علاقة بين استراتيجية التكوين المعتمد داخل المؤسسة والمحافظة على العمالة المؤهلة لديها.

* هناك علاقة بين نظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة و استقرار العمالة المؤهلة لديها.

المبحث الثالث : المفاهيم و الدراسات السابقة

1- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

1-1- ادارة الموارد البشرية

إنّ لإدارة الموارد البشرية عدة مفاهيم فنجد منها ما يلي:

- فمصطفى نجيب شاوش يعرف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة⁽¹⁾

- و الدكتور مهدي حسن زويلف يعرفها على أنها :الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة. بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾

- و نادر أحمد أبو شيخة يعرفها على النحو التالي: هي تخطيط وتنظيم و توظيف وقيادة و رقابة الأفراد العاملين في المنظمة⁽³⁾

- أما حمداوي وسيلة فتعرفه على أن التسيير المعني بتخطيط، تنظيم و قيادة و رقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد و المؤسسة ، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاتقاب، التوظيف، التدريب و

التطوير المكافأة⁽¹⁾

1- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، ط1 ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996 ، ص 27

2- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، ط1 ، عمان ، دالا مجدلاوي، 1994، ص10

3- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 17

- و يعرفه بسيوني محمد البرادعي على أنه كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، و هي التخطيط، التنظيم التوجيه و الرقابة و تقييم كافة العمليات و الأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار.⁽²⁾

التعريف الإجرائي

هي العمليات و الوظائف التي تقوم بها إدارة المؤسسة (تنظيم ، تخطيط ، تحفيز مراقبة ...) لأجل تحقيق أهداف مسطرة من قبل.

1-2- مفهوم المؤسسة:

- لقد تباينت و اختلفت مفاهيم المؤسسة و ذلك حسب اختلاف الأطر المرجعية لكل باحث، و هذا الاختلاف يعود إلى الناحية أو الجانب الذي يتم فيه تعريفها من خلاله سواء كان اقتصاديا أو اجتماعيا أو من الناحية القانونية. و من بين هذه المفاهيم، نذكر:

- يعرفها محمد سعيد أوكيل : مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المالية التي تستخدم بهدف إنتاج المواد و السلع و الخدمات و كذلك بيئتها و توزيعها بطريقة فعالة⁽³⁾

- عند صمويل عبود، المؤسسة الصناعية هي: شكل اقتصادي و قانوني و تقني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب معد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك.⁽⁴⁾

1- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004 ، ص 16
 2- بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، 2005 ، ص 17
 3- محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، دار المطبوعات الجامعية الجزائرية ، 1992 ، ص 02 .
 4- صمويل عبود ، إقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994 ، ص 58 .

و قد عرفها برنارد تشتر: أنها النسق التعاوني المتوازن الذي ينص على جهود منسقة واعية من جانب الأفراد و تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف و أن تتحقق المشاركة على أساس دوافع الأفراد و رغبتهم الذاتية حيث يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع و المشاركة معا وتعتبر الاتصالات بالغة الأهمية لضمان الاستمرار و الفعالية التنظيمية.⁽¹⁾

التعريف الإجرائي: المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين ،هدفه جمع عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ،و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزمني و المكاني الذي توجد فيه و تبعا لحجم نشاطها.

1-3- الاستراتيجيات

- فعبد السلام أبو قحف فيعرف الاستراتيجية على أنها تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب⁽²⁾

- أما ثابت عبد الرحمان فيعرفها بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة⁽³⁾

- و عند Raymond THIERTART هي عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة⁽⁴⁾.

1- إعتاد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، المكتبة الأنجلو مصرية ، مصر ، 1999 ، ص 34 .

2- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1992 ، ص 53

3- ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 82

4 -THIERTART Raymond, **La stratégie d'entreprise**, 2^{eme} édition ,ed Edi science Internatinal,Paris,1997,p35

- و نجد عند عبد الحميد عبد الفتاح المغربي يعرفها كآلاتي مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة⁽¹⁾

-أما عند نبيل مرسي خليل فهي: عملية اتخاذ القرار التي تتعلق بنمو المؤسسة وربحها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة⁽²⁾

تعريف إجرائي

هي كل القرارات التي تؤخذ في مجال معين من أجل الوصول إلى هدف معين سطر من قبل و في مجال إدارة الموارد البشرية هي السياسات التي تطبق من أجل تحقيق نمو المنظمة

4-1- التكوين:

- يعرف التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة⁽³⁾

- أما محمد جمال برعي فعرفه على: أنه العملية التي تتم بمقتضاها تهيئة وسائل التعليم ومعاونة العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية عن طريق التنمية المناسبة أو التطوير لعادات تفكيرهم ولأعمال ومهاراتهم ولمعارفهم ولاتجاهاتهم، فهو ليس غاية في حد ذاتها بل هو وسيلة لتحقيق غاية⁽⁴⁾

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص38.

2- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص59.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، بيروت، 2000، ص 250

4- محمد جمال برعي، فن التدريب في مجالات التنمية، ط 1، مكتبة القاهرة، 1970، ص111

- ونجد MICHAEL AMSTRONG يعرفه بأنه: تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة⁽¹⁾
- كذلك فقد عرف التكوين بأنه: تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب⁽²⁾

التعريف الإجرائي

هو نظام تقوم به المنظمات من أجل تطوير إمكانيات العمال على التحكم الجيد في المنصب الذي يشغله أو من أجل الترقية لوظيفة أخرى

1-5- الحوافز:

- تعرف الحوافز على أنها: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل أو هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم⁽³⁾
- كما تعرف كذلك بأنها: مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها⁽⁴⁾
- تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها: الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفاً،

1- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 1999، ص 137

2- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت 1996، ص 403

3- نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979، ص 20

4- خيرى خليل الجملي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث الأزرا ربطة الإسكندرية، 1998، ص 122

شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن و الجنس و التربية و المزاج و المكانة الاجتماعية بل و نوع الحضارة التي شب فيها الفرد⁽¹⁾

- و تعرف الحوافز على أنها: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم⁽²⁾

التعريف الإجرائي

هي مجموعة العوامل أو العائدات المادية و المعنوية التي تهيئها المؤسسة للعمال لتحريك قدراتهم و دافعيتهم بما يزيد من كفاءاتهم و أدائهم و يحقق لهم حاجياتهم و يشبع رغبتهم و يحقق أيضاً أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها .

1-6- الاستقرار المهني:

- يعرفه محمد علي محمد: أنه ثبات العامل في عمله و عدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الاستقرار⁽³⁾

- الاستقرار أيضاً هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد⁽⁴⁾

- و يعرف أيضاً على أنه درجة ارتباط الأعضاء بالنظم و تواجدهم به و تمثيلهم لأهدافه و إدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم⁽³⁾

1- أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية ، لبنان ، 1981 ، ص 01

2- عبد الرحمن توفيق ، منهج تنمية الموارد البشرية ، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 2004 ، ص 69

3- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع ، علم إدارة الأفراد ، الرياض ، 1973 ، ص 81

4-Paul al Broir , **problèmes humains de l'entreprise**, 1975, p 90

5- محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ، الهيئة المصرية لكتاب ، الإسكندرية ، 1972 ، ص 162

- إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و حرئته و أمنه الصناعي و ترقئته.⁽¹⁾

- و يعبر عنه كانوا بمصطلح "التوازن، و يعنى به توازن العوامل الداخلية و الخارجية عند الإنسان، فادا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فان مزاولة العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة.⁽²⁾

التعريف الإجرائي

الاستقرار هو ثبات العامل في وظيفته لأطول مدة ممكنة و ذلك بوجود مؤثرات على ذلك و يمكن أن تكون مؤثرات شخصية أو محيطية أي المحيط الخارجي أو الداخلي للمؤسسة

2- الدراسات السابقة:

إنّ الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنه توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو تطبيقية ، و ذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث لتكون انطلاقة يبني على أساسها البحث .

2-1- دراسة محمد علي محمد:

قام الدكتور علي محمد بإجراء بحث فيما يخص موضوع الاستقرار و التكامل في التنظيم الصناعي، حيث قام بهذه الدراسة في الشركة التابعة للمؤسسة المصرية العامة للغزل و النسيج بمصر، و اختار عينة تتكون من 205 عامل من خمسة أقسام إنتاجية و ذلك عام 1961 ، و قد استعان الباحث في دراسته لهذا الموضوع بثلاث إجراءات أساسية ساعيا من ورائها اكتشاف مدى تكامل العمال و استقرارهم في العمل.

1- التون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية ، مصر، 1993، ص 13

2- نفس المرجع ، ص 66

1- تصور العمال لفرص التكوين والتقدم الوظيفي والتسلسل التنظيمي.

2- التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا لهم.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بالنسبة للإجراء الأول:

وجد أن نسبة 71.3 % من أفراد العينة أن عضويتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرص التقدم في المؤسسة وأعطى الباحث تفسيراته أن أسس الترقية مثلا تعتمد على أسس غير موضوعية رغم أن 58.5 % من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية واسعة، في المقابل 23.7 % هي النسبة المئوية للذين أقرروا أن أمامهم فرصة لتحقيق تقدم وظيفي في السلم التنظيمي

بالنسبة للإجراء الثاني:

توصلت الدراسة إلى أن 57 % من أفراد العينة أبدوا تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 42.9 % أبدوا رغبة شديدة في تغييره

بالنسبة للإجراء الثالث:

قدم لنا الباحث بعض الشواهد الأخرى التي تلقي الضوء على مدى الاستقرار والتكامل حيث توصلت الدراسة إلى أن 79.5 % من إجمالي العينة يفضلون البقاء في المؤسسة على عكس 20.5 % أظهروا رغبة في تغيير العمل، وقد خلصت الدراسة من خلال الإجراءات الثلاث إلى أن الأجر يلعب دورا أساسيا في استقرار العامل في عمله وكذلك حال التكوين والترقية.⁽¹⁾

1- محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2 ، مصر ، 1975 ، ص28

2-2- دراسة "بن نوار صالح"⁽¹⁾

هذه الدراسة حول أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر دراسة ميدانية" بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق قسنطينة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي (1990) وتتمحور مشكلة البحث حول ضرورة توفير الحوافز المختلفة سواء مادية أو معنوية التي تجعل العامل مستقرا وراضيا عن عمله، باعتبار العامل المتغير الأساسي في عملية الإنتاج، ومن هذا المنطلق كان الهدف الأساسي هو الوصول إلى تحديد بعض العوامل التي تساهم بشكل مباشر وفعال في عملية استقرار العامل في عمله وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة مستقبلا، والبحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى ونظرا لعدم تجانس مجتمع البحث، حيث تضم المؤسسة مجال الدراسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي والمهني من الإداريين والتقنيين والعمال والبسطاء فقد اختار الباحث عينة عشوائية. واقتصرت الدراسة على تطبيق استمارة البحث على 69 عامل بنسبة 12 % من مجموع 575 عامل فكانت العينة كالتالي:

20 فرد من الإدارة من مجموع . 152

49 . عامل تقني وبسيط من مجموع 423

وقد انطلق الباحث من فرضية عامة مفادها "أن توفر الظروف والشروط الملائمة للعمل والمحفزة عليه داخل المؤسسة الصناعية تؤدي إلى استقرار العامل في عمله

الفروض الجزئية:

1- الظروف الفيزيائية الملائمة داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرار العامل في عمله

2- التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى استقرار العامل في عمله

1- صبرينة ميلاط ، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص86

3- كلما كان الأجر مناسباً كلما استقر العامل في عمله.

4- الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العمل داخل المؤسسة.

5- إذا أتيحت فرصة الترقية أمام العامل استقر في عمله.

نتائج الدراسة:

- ضرورة رفع الأجور والمكافآت التشجيعية لأنها من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني وبالتالي يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة. وقد أكد الباحث على ضرورة تنظيم وسائل العمل بصورة عقلانية وتكبير قيمة الأجور مع مستوى المعيشة الذي آل إليه الوضع الاقتصادي، وذلك بزيادة التشجيعات المادية لمن يبذل جهد أكبر أثناء العمل.

- العمل على تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة خاصة بين العمال والمسؤولين الإداريين حتى يشعر العامل بقيمته وكيانه كعضو فعال في المؤسسة

- ضرورة منح الترقية للعامل الذي هو أهل لها دون التمييز بين هذا وذاك

- العمل على الزيادة في الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعامل التي من شأنها مساعدته على القيام بعمله في ظروف مريحة.

- وينتهي الباحث في الأخير إلى التأكيد على ضرورة العمل الذؤوب على تحقيق المطالب الموضوعية والمشروعة للعمال، ومحاولة القضاء على كل المظاهر التي من شأنها عرقلة السير الطبيعي للعمل.

2-3- دراسة "معمر داود":

كانت الدراسة تحت عنوان " تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي." في مؤسسة سونلغاز ، عنابة سنة 2004.

اعتمدت الدراسة على أربع فرضيات كانت كالتالي:

* للحوافز والمكافآت آثار إيجابية وسلبية على العمال في مجال عملهم.

* للمكافآت المختلفة أثر إيجابي في زيادة الإنتاج.

* يلعب التكوين والتدريب والترقية والخدمات دورا هاما في استقرار العامل بمكان عمله.

* لعلاقات العمل الاجتماعية دور في تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل.

نتائج الدراسة : من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة (70,83 %) مقابل الحوافز المعنوية.

يركز عمال العينة على أن دفع المكافآت يعتمد على أساسين هامين:

- فائض الإنتاج.

- جهود العامل بنسبة 79,16 %

- كما أن العمال يؤيدون نظام المكافآت الفردية والجماعية بنسبة % 74,14 مقابل معارضيها

بنسبة 25,8 %

- يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بنسبة 87,49 % مقابل 5 %

فقط لا يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كاف.

- إن استفادة العمال بالترقية بلغت بنسبة 59,16 %

2-4- دراسة "نصيرة ميلاط":

تحت عنوان " الحوافز و الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية بمركز التوزيع و الكهرباء و

الغاز التابع لمؤسسة سونلغاز - بجيجل- و المنجزة خلال السنة الجامعية 2005-2006

- اشكالية الدراسة: تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز و التي يمكن تلخيصها في التساؤلات

الكبرى التالية:

-الى اي مدى يؤثر الاجر في الروح المعنوية لدى العامل؟

-الى اي مدى يساهم الاحترام و التقدير في تحقيق الشعور الرضا الوظيفي؟

1- معمر داود، تحفيز و مكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2004، ص134

هل هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية و استقرار العامل؟

-هل هناك علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع(الارباح (والشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة؟

فروض الدراسة: تضمنت الدراسة فرضية رئيسية و اخرى فرعية ، فأما الفرضية الرئيسية فتمت في ان هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز و الرضا الوظيفي.

اما الفرضيات الفرعية تتمثل في:

-يؤثر الاجر على الروح المعنوية.

-المشاركة في الارباح تزيد من شعور العمال بالانتماء و الولاء للمؤسسة.

-الاحترام و التقدير يقوي الرضا الوظيفي.

-تؤثر الظروف الفيزيائية على استقرار العمال

نتائج الدراسة: لقد توصلت الباحثة من خلال دراستها الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-بالرغم من الارتفاع النسبي للاجر الذي يتقاضاه العمال، الا انهم يرونه غي كاف و لا يلبي حاجاتهم المختلفة، و لا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم مما ادى الى انخفاض الروح المعنوية لديهم و جعلهم غير راضين عن عملهم.

- لقد ادى تنمية قدرات العامل المهنية و ترقيتهم في السلم الوظيفي الى ارتفاع روحهم المعنوية و استقرارهم في العمل.

-لقد ادى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا، مع اعطاء العامل جزء ضئيل جدا منها الى تنمية الشعور لديه بعدم الاستقرار و الولاء للمؤسسة، و عدم الشعور بالانتماء اليها.

- لقد اتضح جليا ان عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة تؤدي الى زيادة الشعور بعدم الإنثناء و عدم الاستقرار بها.

- لقد ادى احترام العامل بالمؤسسة و تقديره و الاعتراف بمهاراته و كفاءته في العمل الى الارتياح و تعزيز رضاه الوظيفي. وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز و الرضا الوظيفي، حي ان المؤسسة التي توفر الحوافز المادية و المعنوية بشكل ضئيل تؤدي الى عدم ارتياح العامل و عم رضاه الوظيفي، في حين ان تواجد مغريات كبيرة و حوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال و المؤسسة و تجعله لا يفكر في مغادرته

ان الامر الذي يؤدي الى استقراره و شعوره الدائم بالرضا الوظيفي. و استعان الباحث بهذه الدراسة من اجل فهم الاطار العام للدراسة الراهنة و وضع خطة، كما تم الاستفادة منها من مختلف ما قدم فيها حول متغير الحوافز و مختلف النظريات المفسرة له، كما تم الاستعانة بها في مختلف ما قدم فيها من اساليب في المعالجة الاحصائية للبيانات في الجانب الميداني، خصوصا و أن الدراسة الراهنة تتشابه مع هذه الدراسة و تتقاطع معها في بعض الفرضيات الجزئية.⁽¹⁾

دراسة " شنايدر 1937 " :

قام شنايدر بإجراء دراسة سنة 1937 على 325 عامل في مجموعة من المصانع في " لندن " حول استقرار العمال وأهم العوامل التي تؤدي إلى الاطمئنان والاستمرار في العمل أطول مدة في المصنع، وقد كانت نتائج هذه الدراسة تشير في مجملها إلى أن أهم عامل يطلبه العامل وهو الاطمئنان على مستقبله الوظيفي، والاطمئنان إلى العمل المستقر الثابت وقد رتبها حسب أهميتها:

-عمل منظم مستقر وثابت.

-ظروف عمل مريحة.

-زملاء طيبون.

-رئيس حسن.

-فرص عادلة للترقية وللتقدم الوظيفي

-أجور مرتفعة.

-توفر فرص لتبادل الأفكار والتعبير عنها بكل حرية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

-فرص التعليم والتكوين وتنمية المهارات والقدرات باستمرار.

-طبيعة العمل، سيره وسهولته.⁽²⁾

1- نصره ميلاط، الحوافز و الرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005 / 2006 ، ص216

2- نضيرة ميلاط، التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006/2007، ص86

الفصل الثاني

الفصل الثاني : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

1- إدارة الموارد البشرية

2- التكوين كاستراتيجية للحفاظ على اليد العاملة

3- الحوافز كاستراتيجية للحفاظ على اليد العاملة

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

1- تطور إدارة الأفراد في العالم : لقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين ، وظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية وظهر الآلات في مجتمعات العمل ، وسنعتي فيما يلي لمحة تاريخية سريعة من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

1-1- المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية: اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء ، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال ، بل أن صاحب العمل ينظر للعامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك ، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارات والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ، ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين ، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) ، أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك .

1-2- المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية : اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد ، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة

العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والرطوبة..... الخ. (1) من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة. وبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال، وظهرت العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة (2)

3-1- المرحلة الثالثة: حركة الإدارة العلمية :

لقد اتسم القرن 20 بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق، وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، (1914)، وكان يطلق عليه اسم "إدارة الاستخدام" وكانت تهتم أساساً بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور. (3) كما برزت خلال هذا القرن حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك، وشهد كذلك القرن 20 بروز والذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من Max Weber فلسفة ماكس ويبر المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفاء للعاملين والمعيارية النموذجية في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات وقد ظهرت تاريخياً مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى الرغم من أن هذه الحركة لاقت

1- خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 22
2 - صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إدارة الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 22
3- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 32

الكثير من الانتقادات لتجاهلها الجانب الإنساني للعاملين، إلا أنها ساهمت في ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وتطويرها، وكانت أفكار فايول وتايلور ومايو وغيرهم بمثابة صيحة لوجود إدارات الاستخدام⁽¹⁾ وبالإضافة إلى مساهمات "تايلور" في الاهتمام بالموارد البشرية، من خلال مبادئ الإدارة العلمية فقد اهتم هنري فايول "والذي يعتبر من رواد هذه المدرسة أيضا بالموارد البشرية، حيث ركز اهتمامه على مشكلات الأجور والحوافز، وتقييم الوظائف، ووضع عدة مبادئ اهتم أغلبها بالعاملين واشتهر فايول بمبادئه الأربعة عشرة في الإدارة.

1-4- المرحلة الرابعة: ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

التي قادها آنذاك التون مايو وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال فريق عمل من جامعة هارفارد للأعمال في أمريكا، وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائد. وقدم مايو دراسات ميدانية نفذت على أرض واقع شركة الكهرباء الأمريكية اكتشف من خلالها:

- أن التنظيمات غير الرسمية في المنظمة يجب الاهتمام بها لأن ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية للطبيعة البشرية.

- يجب الاهتمام بالمناخ الإشرافي عن طريق الاهتمام بالمشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب.

- لا يجب النظر إلى الفرد من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي

1- B.R.Edigoffer, *précis de gestion d'entreprise*, 2eme éd , Nathan , paris, 2001 ,p 05

يسعى لإشباع حاجاته الاجتماعية . لقد ركزت هذه المدرسة على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم ، وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية ، واكتشفت أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية .⁽¹⁾

1-5- المرحلة الخامسة: نهاية القرن العشرين وبدايات ق 21

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينيات و الثمانيات و لحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، إذ لعبت المتغيرات النسبية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن آنذاك من المتغيرات ما يلي:

1* ظهور العولمة.

2* شدة المنافسة العالمية.

3 *الطلب المستمر على الجودة من قبل العملاء.

4 *تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.

5 * تحديات النسبة السكانية و الثقافية مثل : حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية⁽²⁾

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة و تتلخص فيما يلي :⁽³⁾

1-سميرة عبد الصمد ،تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ،العلوم الاقتصادية وعلو التسيير، جامعة باتنة ، 2008 ، ص 10

2 - خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص 22

3- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ،الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية - الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004 ص 12-13

2-1- الأهداف الاجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع

2-2- أهداف العاملين : وتتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم. انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي. اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

2-3- أهداف المؤسسة : وتتمثل فيما يلي :

- « العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض»⁽¹⁾.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

- « المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة » بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة⁽²⁾.

3- العوامل التي ساعدت علي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها :

لقد أشرنا سابقا أنّ إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل عبر الزمن مما أدى إلى ظهور عدة عوامل حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات ، و أهم هذه العوامل⁽³⁾ :

1- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط2، عمان، 1998، ص ص13،14

2- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط3، القاهرة، 1985، ص 19.

3- الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها ، مهامها ، طرابلس : أكاديمية

الدراسات العليا ، 2003، ص25

- تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات و المعدات ، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول ، و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار .

- التطور العالمي و التطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة ، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها ، و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و اقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية

- قياس العمل و التخصص فيه ، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلي حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف علي محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية اكبر لتحقيق الرغبة في العمل ، كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل و تعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسؤوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي .

- صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور و الاستخدام و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل و غيرها .

- إعلان مبادئ حقوق الإنسان و انتشار الأفكار و المعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس و الشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الإجازات و الخدمات و الرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك .

4- مجالات تدخل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

4-1- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية : والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

4-2- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية : والتي تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي .

4-3- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

4-4- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، السرعة، الوقت ، الجودة ، التكلفة ، الاستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

4-5- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية. وفي أغلب الفترات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية

1- العربي دخموش، نظرية الاستراتيجيات الدولية، جامعة التكوين المتواصل، قسنطينة

الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

5- إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية:

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ، ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها"

5-1- **تكوين وتحديد فلسفة الشركة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice Thévenet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليس منتج أني " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لايمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها"⁽¹⁾.

فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

5-2- **تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من

1- العربي دخموش، مرجع سبق ذكره

مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرس أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية". فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

3-5- تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تعد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
 - مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
 - المعدات والتجهيزات والأموال.
 - الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
 - المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
 - العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة .
- ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا".⁽¹⁾

1-Robert Reix, système d'information et Management des organisations, édition Vuibert, 4ème édition, paris, 2002, P, 127

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية .

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات).
- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.
- تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
- تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحث من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

4-5- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية : إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

قتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة متناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.⁽¹⁾

5-5- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية : أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالتطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي"⁽²⁾.

5-6- صياغة وتكوين الاستراتيجية: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات

1- Robert Reix, *Op.cit.* ,P, 128

2-*Idem*, p,129

التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل ، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

5-7- تنفيذ الاستراتيجية : يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية⁽¹⁾.

5-8- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية : إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

Robert Reix ,op.cit. , P, 128-129

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى⁽¹⁾.

6- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة:

6-1- استراتيجية تغيير قبل كل شيء : تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط ، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير

Robert Reix ,op.cit , P, 168-169

في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

و يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها⁽¹⁾ :

***العولمة:** "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لا غيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفيف من قيود الوقت والزمان "الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

***التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

***الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

***دورة الحياة :** وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور في استراتيجيات الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

***المحركات:** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد:

***التكلفة :** فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجيات للتدريب.

1- GAZIER Bernard ,Les stratégies des ressources humaines. 3^e éd. Paris, La Découverte 2004. P, 61

*السوق : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني"

*المنافسة : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

*قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي⁽¹⁾

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.

- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.

- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.

- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

1-GAZIER, Bernard , op.cit ,P, 62-63

6-2- أنواع استراتيجيات الموارد البشرية المعاصرة : يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة. كما لا ننسى أن الاستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الاستراتيجيةين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الاستراتيجيةين من أجل تحقيق التوازن

6-2-1- الاستراتيجية الهجومية : هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق "استراتيجية انطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " استراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

6-2-2- الاستراتيجية الدفاعية: " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة "

إن هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطار الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

6-2-3- الاستراتيجية الانهزامية : نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تآثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

6-2-4- الاستراتيجية الوسطية : وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل

إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.⁽¹⁾

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، تتبع الاستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل استراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية. ويمكننا القول إن التغيير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء استراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير استراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للاستراتيجية العامة التي تتبعها.

1-GAZIER, Bernard. Op.cit, P, 64-65-68.

المبحث الثاني : التكوين كاستراتيجية للحفاظ على الموارد البشرية

1- أهمية التكوين:

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية⁽¹⁾

1-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.

- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.

- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

1-2- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.

- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.

1- نظمي شحاته وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص115

- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

1-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

2- أهداف التكوين

1-2- الأهداف التوجيهية والإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية⁽¹⁾

2-2- الأهداف التنظيمية والإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءاتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

1- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 30.

2-3 - أهداف النمو الفكري

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيد بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي

3- مبادئ التكوين:

من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي⁽¹⁾:

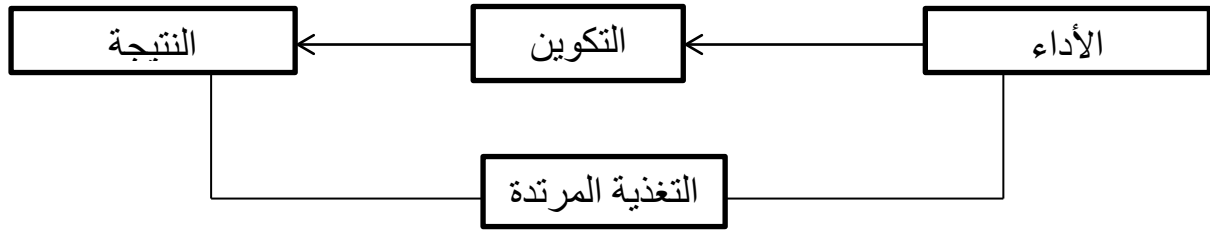
3-1- ضرورة خلق الدافع لدى المكون:

حيث انه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديد فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي و الاقتناع بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.

3-2- التغذية المرتدة :

تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة، من أهم العوامل المساعدة إلى التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء، و إن استمرارية الأداء، وفهم طبيعة النتيجة، هما من أهم عناصر التعلم، كما هو مبين في الشكل الآتي:

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص348-349.



المصدر: غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ص 70

و يمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغيرات الواجب إجرائها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة، كما أن دقة مؤشرات المراقبة وأدوات التحكم تساعد على دقة التغذية المرتدة الناتجة عن ذلك.⁽¹⁾

3-3- المكافئة أو التعزيز:

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز، أي استئارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو في شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافئة مالية أو اعترافات المؤسسة بالعامل...، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، ويعبر عن آرائه للجماعة، وكذلك للمكون.⁽²⁾

3-4- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:

لكي تكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة

1- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، د-ت، ص 70-71
 2- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 154-155

لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها. إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني⁽¹⁾

3-5- الانتقال من الكليات للجزئيات:

هناك طريقتان للتعلم هما:

الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة. أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزائه يتعلمها العامل جزءاً- . لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته ، فكلما تعقد العمل وكان مركباً كلما كان من الفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه ، و بذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.⁽²⁾

3-6- ضرورة مراعات التفاوت بين الأفراد :

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظراً لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعات الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية و عملية.

3-7- ارتباط التكوين بايديولوجية التكنولوجيا المعاصرة:

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات و الظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول

1- سهيلة محمد عباس / علي حسن علي ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل ، عمان ، 1999 ، ص 108
2- عبد الرحمان العيسوي، مرجع سبق ذكره ، مصر ، 1998 ، ص 65

إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية

4- أنواع التكوين:

إن التكوين يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها: (1)

4-1- حسب مرحلة التوظيف:

4-1-1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

* الترحيب بالقادمين الجدد.

* تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الأخرى تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

4-1-2- التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسة أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين، هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التبعّد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكويناً مباشراً على الآلة نفسها، ومن المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكوناً ماهراً ونموذجاً يقتدى به.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 325-328

4-1-3- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

4-1-4- التكوين من أجل الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

4-1-5- التكوين من أجل التهيئة للمعاش: يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش.

4-2- حسب الوظائف:

4-2-1- التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلتها: النجارة، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء... الخ.

4-2-2- التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخصص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها.... الخ.

4-2-3- التكوين الإداري: ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم المراقبة، اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال، إدارة العمال.

4-3- حسب المكان:

4-3-1- التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها. وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

4-3-2- التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تنتقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة ويرى الدكتور "أحمد ماهر" أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، و التغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل .

5- أساليب التكوين :

5-1- التكوين أثناء القيام بالوظيفة : يكون التكوين هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل و ذلك عن طريق توجيهه أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تكوينه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتكوين، وعليه فإن الإنتاج لا يتوقف أثناء فترة التكوين كذلك "فإنه يشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، وتوجد عدة أنواع لهذا النوع من التكوين أكثرها شيوعا التكوين باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو مشرف على التكوين، وفي المستويات الدنيا قد يكسبون خبرات تشغيل الآلة مثلا عن طريق ملاحظة المشرف، ويمكن تطبيق هذا النوع في المستويات العليا، وتسهل التعليم على المتكويين من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة التي يعمل فيها⁽¹⁾ .

ولهذا النوع عدة أساليب أهمها :

5-1-1- التناوب الوظيفي : يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنوع في الوظائف المختلفة و المهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلّة الموارد البشرية في بعض الوظائف حيث يتم انتقال العامل إلى من وظيفة لأخرى في فترات محددة و التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى تقليص الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة، كذلك إمكانية زيادة التحفيز والأداء، و ذلك من خلال زيادة الواجبات التي يقوم بها العامل.

1- جاري ديبلسر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة سيد أحمد عبد المعطل ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، سنة 2003،ص 270

5-1-2- التكوين عن طريق الرئيس المباشر : أصبح كثير من أصحاب العمل يلجئون لمثل هذا الأسلوب وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى و هذا التكوين يتكون من مجموعة من الخطوات المركبة يصبح بعدها الأفراد عمالا مهرة من خلال الربط بين التعلم النظري و التكوين أثناء العمل، وهذا الأسلوب يستخدم في نطاق واسع من المهن، وتتم عملية التلمذة بإشراف رئيس عمل ماهر.

5-2- التكوين خارج مكان العمل :

إن العمال في حاجة مستمرة لتحسين مهاراتهم و خبراتهم، لذلك فإن التكوين سوف يمنح لهم الفرصة للتقدم والتحكم في تقنيات العمل من خلال الالتحاق بمؤسسات ومراكز التكوين سواء تابعة للمؤسسة أو خارجها، و ذلك قصد تحسين مستواهم المهني و مسايرة الأساليب التكنولوجية الجديدة المستخدمة في المؤسسة، حيث أن هذا النوع من التدريب يضمن السير الحسن للمؤسسة بإدراك الفرد مستلزمات الوظيفة التي سوف يؤديها قصد تحسين العمل وأفضل مردود⁽¹⁾.

6- مراحل تخطيط برنامج التكوين:

يلزم أن يتم تخطيط برامج التكوين المهني في ضوء أوضاع العاملين ومستوياتهم الدراسية والمؤهلات التي يحملونها، ومما يدعو لإحكام تخطيط هذه البرامج أنها لا تؤتي ثمارها المرجوة : إلا إذا بنيت على أساس متين من الدراسات العملية التي تكون أساسا في تصميم كل برنامج ، وتتمثل هذه المراحل أو الخطوات فيما يلي :

6-1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

6-1-1- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة : لما كانت استراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ، لذلك لابد من

1- زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع ، ط2 ، 1979 ، ص213

قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلاً لأهداف المنظمة و مواردها و خططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف و مدى فاعلية الموارد المتاحة في تحقيق تلك الأهداف، وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاج، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، دوران العمل، الحوادث المهنية، المناخ التنظيمي ومعنوية العاملين، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين كما أن هذا التحليل يساعد في التحديد الصحيح للإطار العام لمحتوى و اتجاهات و أسبقيات ومواقع التكوين.

6-1-2- تحليل العمليات و الوظائف : إن تحليل العمل أو الوظيفة كما رأينا يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة و كذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين، ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة المناسبة وتحديد التكوين المطلوب للإمام بها⁽¹⁾.

6-1-3- تحليل الفرد : تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، و لتقدير الاحتياجات التدريبية في أي من المستويات الثلاثة سواء أنية، أو مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، الاستبيان، الملاحظة، وتقارير العمل، تقارير تقويم الأداء والاختبارات المختلفة. وقبل أن تبدأ عملية التدريب يتوجب وضع و تحديد الأهداف التكوينية، ولا بد أن تكون الأهداف مكتوبة كأهداف سلوكية (تعلم مهارة مثلا) ووضع المعايير الخاصة بقياس فاعلية التكوين، ولا بد أن نضع أكثر ممن معيار للقياس وقد تكون المقاييس مباشرة أو غير مباشرة

1- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2002، ص136-137-138

وبغض النظر عن عدد هذه المعايير فإنه يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة⁽¹⁾. ويتم تحديد الأهداف على ضوء المؤشرات التالية:

- مستويات العاملين ومؤهلاتهم.

- تحليل الوظائف والخبرات التي تتطلبها الوظائف المختلفة.

- تلمس المشكلات التي تتصل بالعمل و الدراسة.

- الاطلاع على تقارير هيئات القويم و المتابعة، الاقتراحات و التوصيات السابقة.

2-6- مرحلة التكوين: تتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة متكاملة مع بعضها

وهي:

6-2-1- تصميم البرنامج التكويني : هي عملية تحديد الأهداف التكوينية التعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها ومواقبتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد و شروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج.

6-2-2- إدارة البرنامج التكويني : وهو مجموع التحضيرات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التكويني وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج فإن على إدارة البرنامج التكويني مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج وهذه أهمها :

6-2-3- بالنسبة للمتكونين : التأكد من العمل على وصول دعوات المشاركة إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم وجود قوائم بأسمائهم و مؤهلاتهم ، وظائفهم ، عناوينهم، استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم إن تطلب الأمر ذلك وتوصيلهم إلى مكان التكوين وعودتهم في أوقات محددة⁽²⁾.

1- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان ،

2002، ص136-137-138

2- بديع محمود القاسم ، علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2001، ص138

6-2-4- بالنسبة للمكونين : التأكد من العمل على سلامة الاتصالات بين المكون و الجهة المنظمة للبرنامج ، وتهيئة وصول المكون إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة، توفير المستلزمات التي يحتاجها المكون، الحرص على تقديمه للمشاركين بالكلمات المناسبة و دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

6-2-5- بالنسبة للتسهيلات التكوينية: التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتكوين ووجود بطاقات بأسماء المشاركين كما يجب وجود أجهزة صالحة للغرض، ووجود المواد التكوينية.

6-2-6- بالنسبة لانعقاد البرنامج : التأكد من العمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد، شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقييم.

6-2-7- بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج : التأكد من العمل على كتابة التقرير النهائي للبرنامج وتوجيه مذكرة إدارة الحسابات تتضمن أسماء المدربين وعناوينهم لصرف أجورهم وتسليم اضبارة التدريب إلى سكريتا ريه التدريب لحفظها بأسلوب يمكن الرجوع إليها بسهولة أثناء الحاجة.

6-3- تحديد الطرق المستخدمة في التكوين : بعد أن عرفنا من سيلتحق بالبرنامج و هيأنا الاحتياجات التدريبية يبقى بعد ذلك أن نحدد طرق التكوين التي ستستخدم وبالنظر للعدد الكبير في هذه الطرق و لما تتميز به كل طريقة من إيجابيات و سلبيات.

6-4- مرحلة تقويم و متابعة فاعلية التكوين : التكوين كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، لا بد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فاعليته ، ذلك لأن وجود الكادر التكويني أو مجموعة من المحاضرات، أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم للمتكون، و عليه فإن مسؤولية الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التكوين و من يحتاج إليه نوعية ذلك التكوين بل تمتد لنتثبيت بأساليب عملية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها

بواسطة البرنامج التكويني ومن المؤسف أن نجد أن أغلب المعلومات التي نحصل عليها الأهداف و أكثر الأساليب التدريبية فعالية في بلوغها وهي معلومات مبسترة و غير دقيقة.

7 - معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني :

هناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني ومن بينها (1):

7-1- ردود أفعال المتكويين : ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل شعور المتكون بالاستفادة من الدورة، أي الجوانب التي يعتبرها أكثر من غيرها، وأيها أكثر صعوبة أو سهولة ذو ميزة هذا المعيار سهولة قياسه ، إلا أن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات يبقى موضع تساؤل ، ذلك لأن تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التكويني عليه شيء ، و الآثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته مهاراته.

7-2- التعلم الذي اكتسبه المتكون : أي المبادئ والحقائق و الطرق التي تعلمها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني، ورغم أن هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه البرنامج لدى الموظف ، ورغم أنه أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

7-3- سلوك المتكون في العمل: أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني ، ومقارنته مع سلوكه في السابق قبل الدورة التكوينية ، كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو غياباته وعلاقاته مع زملائه في العمل وشكاوى المراجعين.

7-4- النتائج على مستوى المنظمة : وهنا نقيس آثار التكوين على المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب ، كأن نلاحظ التكاليف و الإنتاج والجودة، المبيعات ،معدل دوران العمل...، وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة.

1- عادل حرجوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 141، 140

8- مشكلات ومعوقات التكوين

إذا كان التكوين مهمة حيوية وضرورية من أجل الرفع من فعالية العمال و كذا المؤسسات، إلا أنه نجد بعض المشاكل التي تمنع من تحقيق أهداف التكوين ومن بين هذه المشاكل نجد: (1)

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو اخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.

- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين .

- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل أهميتها و أهمية الدور المنوط بها.

- هناك اعتقاد من العاملين بان الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله و هذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين و مدى منفعة لهم و للمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم.

- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس ، فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه ، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين

- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.

1- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب ، الجزائر ، د-ت، ص 77-78

- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي و لا يكون ممكنا.

افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين.

البحث الثالث: الحوافز كاستراتيجية للحفاظ على الموارد البشرية

1- نظريات الحوافز :

1-1 نظريات المحتوى les théories de contenu :

"إن النقص في حاجة ما، هو الذي يدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة"⁽¹⁾ من هذه الفكرة انطلق عدد من الباحثين لدراسة الحاجات التي تؤثر على سلوك الفرد وتوجهه، واستطاعوا وضع العديد من النظريات في هذا المجال أهمها :نظرية تدرج الحاجات ماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرج

1-1-1- نظرية تدرج سلم الحاجات :

تدعى هذه النظرية أيضا بالنظرية الإنسانية من أشهر نظريات التحفيز وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1954 م. عندما نشر Maslow كتابه المسمى " الحافز والشخصية"، وانطلاقا من دراسته لحاجات الأفراد يمكن ترتيبها في خمس مجموعات على شكل هرم ، و اعتمد على مبادئ هي :

- أن الحاجة، هو الذي يؤثر على سلوك الفرد ويوجهه باتجاه معين بهدف إشباعها.
- أن الفرد يكون مدفوعا لإشباع حاجات المستوى الأدنى أولا، فإن تحقق الإشباع الكامل لهذا المستوى يستطيع الانتقال لإشباع حاجات المستوى الأعلى.

ومن هذه الخطوات حاول ماسلو تصنيف الحاجات إلى خمس مستويات بحيث تشكل هرمًا كما يوضحه الشكل التالي⁽²⁾

1- رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص111

2- نظرية تدرج الحاجات نشرت أول مرة سنة 1943 في شكل مقالة في مجلة **psychological Review** وفي سنة 1954 أعاد

Maslow كتابة هذا التدرج للحاجات في كتابه Motivation and Personality

ا- **الحاجات الأساسية:** تظهر الحاجات الفيزيولوجية كأول مستوى للحاجات، المأكل، المشرب، النوم.. إلخ. وهي حاجات أولية وضرورية وأساسية لاستمرارية الحياة.

ب- **حاجة الأمن والسلامة:** تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة)، أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

ج- **الحاجات الاجتماعية:** وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء للأسرة أو الجماعة أو الوطن والحاجة إلى الصداقة والحب ومن أمثلة هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد للانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، الانتماء إلى المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل.

د- **الحاجة إلى تقدير الذات:** تتعلق هذه الحاجة بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين. ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

هـ- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وفهذا المستوى الأخير تظهر أصعب أنواع الحاجات و هي، " حاجة الفرد إلى تكوين كيان متميز له من خلال مواهبه وقدراته، المهارات، الإبداع، تحقيق أقصى الطموح " (1)، ومحاولة استخدامها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي ترضي الفرد، وهي تمثل قمة الإشباع الشخصي.

وبناء على ذلك فهناك عددًا من الحاجات الإنسانية لها أهمية تصاعدية، فيرتبط بعضها ببعض في تسلسل هرمي وأن الحاجة التي تقع في قاعدة الهرم لا بد من إشباعها بدرجة معقولة أو لا قبل أن يتولد لدى الفرد رغبة في السعي للحصول على الحاجات التالية لها، كما

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 1990، ص 10.

يعني أن الحاجة التي أشبعت بدرجة معقولة تفقد واقعيته وينتقل الفرد إلى إشباع حاجة أعلى في سلم التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية حتى يصل إلى آخر مستويات الحاجات في قمة الهرم. وبتصنيف Maslow للحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن من ضروريات الحياة أطلق عليها اسم الحاجات الأولية، لأن عدم توفرها يهدد حياة الفرد. بينما باقي الحاجات في المستويات الثلاث، الحاج الاجتماعية والحاج لحب الذات والتقدير، والحاجة لتحقيق، أطلق عليها اسم الحاجات الثانوية لأنها تأتي في المرتبة الثانية بعد الحاجات الأولية.

2-1-1- نظرية العاملين لهيرزبيرج، Frederick Herzberg:

خلال الخمسينيات دراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك، Frederick Herzberg أجرى الأفراد حيث قام بمقابلة عينة مكونة من 200 مهندس ومحاسب ووجه إليهم السؤالين التاليين:

هل يمكنك أن تشرح لنا العوامل التي تجعلك راض في عملك ؟

هل يمكنك أن تشرح لنا العوامل التي تجعلك غير راض في عملك ؟⁽¹⁾

ولقد أفرزت نتائج الدراسة عن وجود مجموع مختلف من العوامل الدافعة وهي:

1- العوامل الوقائية:

وسميت كذلك لأنها ضرورية للحفاظ على مستوى معين من الرضا، لأنه وحسب Herzberg "عدم توفر هذه العوامل يؤدي بالضرورة لعدم رضا الفرد، أما توفرها فلا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رضا الفرد وزيادة حماسه للعمل"⁽²⁾. وهذه العوامل ترتبط بمحيط العمل وقد حدد عشرة عوامل وقائية هي : سياسات المؤسسة وإدارتها، العلاقة المتبادلة مع المسؤولين،العلاقات المتبادلة مع الزملاء، الاستقرار في العمل، ظروف العمل الإشراف الفني، سياسة الأجور، الحياة الشخصية الاجتماعية، وأخيراً المركز والمكانة.

1-Jean Marie Peretti' **Ressources Humaines et Gestion des Personnes**. Vuibert, 4eme éd, Paris, France.2002, p. 28

2-Marc Inghan, **Management Stratégique et compétitivité**, Deboeck, université, Bruxelles ,1995, page.42.

ب- العوامل المحفزة:

وهي "العوامل التي توفرها داخل المؤسسة يؤدي إلى تحفيز الفرد على الأداء والعمل ، أما عدم توفرها فيؤدي إلى عدم تحفيز الفرد إلى العمل لأنها وحسب Herzberg ترتبط بالعمل بحد ذاته"⁽¹⁾ وتضم ما يلي: طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد، وطبيعة عمله فيها، الترقية مسؤوليات وتحديات العمل، النمو والتطور الشخصي، احترام الآخرين واعترافهم بالإنجازات الوظيفية. وبذلك ترى هذه النظرية أن العوامل المحفزة هي التي يمكن أن تدفع الأفراد لمزيد من العمل وتثير الدوافع الداخلية لديهم، أما العوامل الوقائية فهي التي تمنع عدم رضا العامل ولكن عدم الرضى شيء يختلف عن الدافعية، ومغزى نظرية العاملين بالنسبة للإدارة أن تعمل في سعيها لزيادة الإنتاج لإشباع العوامل المحفزة ، ولتحقيق ذلك على الإدارة أن تهتم بنوعية الأعمال والوظائف مثل اغناء الوظيفة من خلال أن يكون هناك نوع من التحدي الذي يولد للعامل شعورًا بقيمة ما يعمل وما ينجز ويوفر له فرص للنمو والتطور رغم أن Herzberg اختلف مع Maslow في كيفية تفسير دوافع الأفراد، حيث انطلق من مدخل وظيفي (يعتمد على الوظيفة) وركز على الإثراء الوظيفي أو إثراء العمل، إلا أنه تشابه مع في عدة أمور، فعوامل التحفيز تتشابه ولحد كبير مع حاجات المستويات العليا (الحاجة إلى تحقيق الذات في هرم Maslow)، فيمكن القول بأن عوامل التحفيز يمكن توفيرها من خلال إشباع حاجات أفراد المستويات العليا، أما عوامل الوقاية فيمكن للمسیر أن يوفرها من خلال إشباع حاجات أفراد المستويات الدنيا (الحاجات الأولية والأمن والحاجات الاجتماعية في هرم Maslow)

* أبعاد نظرية العاملين على عملية التحفيز:

أهم أبعاد هذه النظرية هي أن على المنظمة توفير عوامل الوقاية والمحفزة مع الإدراك بأن عوامل الوقاية ستؤدي إلى عدم الشكوى والتذمر، في حين ستؤدي العوامل المحفزة إلى الرضا وبالتالي تحقيق ولاء العمال للمؤسسة.

من الحقائق التي توضحها أن الحوافز المادية لا تكفي لإقناع الافراد بالبقاء لخدمة نفس

1-Marc Inghan، Management Stratégique et compétitivité, opcit, . p 44.

المؤسسة او التي يخدمونها تعد الافضل، كونها تلبي الاحتياجات الأساسية أو الفيزيولوجية فقط ولكن الإنسان له احتياجات اجتماعية واحتياجات الاحترام فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته، وأن أمامه تحديات يحاول التغلب عليها في عمله وأن هناك من يقدره، فالمال ليس هو المحفز الوحيد الصالح، الإنسان يسعى لأن يعامل كإنسان فهو يريد البقاء ويريد أن يحيا كإنسان له احترامه وله فكره وله شخصيته وله أصدقائه وله نجاحاته وله تأثيره في العمل.

3-1-1- نظرية x ونظرية y :

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل، ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء. وقد لاحظ "ماك جريجور" من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم: الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طموح له ويكره المسؤولية ، أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك، أن الإنسان منغلق داخليا أي أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي

على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم التنظيم قد أوضحت أن الافتراضات البديلة قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X فيما يسميه بنظرية Y وهي كالاتي:

- بذل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.
- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه ويلزم بها .
- في ظل الظروف المواتية لا يتعلم الشخص العادي مجرد القبول بتحمل المسؤولية ولكنه يسعى وراء طلبها.
- كثير من الأفراد لديهم القدرة على توظيف مهارات التخيل والابتكار لحل المشكلات التي تنشأ في المؤسسة. (1)

فالفئة الثانية (Y) فتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و الجدول التالي يبين ذلك (2).

1- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 105
2- خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 262.

عناصر الاختلاف	نظرية X	نظرية Y
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتهم	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح و تحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 262.

1-2- نظريات العملية التحفيزية الحديثة

إن آليات التحفيز المذكورة في النظريات السابقة كان لها مساهمة فعالة في مجال إدارة الأفراد، وحاولت الإجابة على ما الذي يحفز الفرد على العمل؟ بحيث أخذت كل واحدة منها بتفسير خاص لموضوع الحوافز وخلق الدافعية لدى العمال لتحقيق الأداء المطلوب في المؤسسة، ومع التطور الحاصل في مجال الإدارة ومدى تأثير العوامل الخارجية الموجودة في محيط المؤسسة والعوامل الداخلية المتعلقة بالجانب الوجداني والنفسي للفرد بحد ذاته،

تطورت معها النظريات المفسرة لعملية التحفيز. ويمكن أن نذكر في هذا المطلب أهم نظريات من المنظور الحديث.

1-2-1- نظرية تنمية المعارف والمهارات لـ Jeremy & Vanbremeersh:

نتيجة للتطورات الحاصلة في محيط المؤسسة وتغيراته بظهور التكنولوجيا الجديدة للإعلام الآلي والاتصال أتساع رقعة تطبيقها والانتقال إلى اقتصاد المعارف، ففي هذه الحالة أصبحت معارف الأفراد ومهاراتهم هي المحددة للأهمية التي يتلقونها داخل المؤسسة التي يعملون بها، نظرًا لأن المؤسسات تحتاج للأفراد الأكثر إبداعًا وقدرة على التكيف مع المتغيرات بمعنى لديهم القدرة والليونة على التأقلم. فمن ذلك تغيرت النظرة على العملية التحفيزية من كونها مجرد باعث لتحريك الأفراد كالألة، إلى تطوير معارف الفرد ومهاراته وإكسابه سلوكيات جديدة، تعمل على زيادة قدرته على الإبداع والابتكار والتجديد وجعله يستشعر مسؤوليته على العمل. ويكون ذلك من خلال:

- الزيادة في اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تفويض السلطات.

- إشراك الفرد في وضع الأهداف وإشراكه كذلك في الإشراف على تنفيذه⁽¹⁾.

ولقد اقترح كل من Jeremy & Vanbremeersh ثمانية مفاتيح لتحفيز العمال وهي⁽²⁾:

* **المفتاح الأول:** العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس وتبادل الثقة بينهما يخلق جوًا من الانسجام والتفاهم، والسماح للمرؤوس بتقديم اقتراحاته ودفعه أكثر للعمل.

* **المفتاح الثاني:** لا بد من إتباع طريقة العمل ضمن فرق عمل، وذلك لتمكين الأفراد من التعاون وتساعدتهم على التعلم الجماعي باكتساب المعارف والمهارات.

* **المفتاح الثالث:** الوضوح في استراتيجية المؤسسة من خلال إشراك الفرد في وضع أهداف المؤسسة حتى يشعر بالمسؤولية اتجاه عمله.

1-Alain Meignant, **Ressources humaines, déployer la stratégie**. Editions Liaisons, Paris, 2000.p.422
2-Jeremy Roffe et Christie Vanbremeersh, **Recruter et Motiver ses Collaborateurs**, 1ere édition France, 2002, p.161

*المفتاح الرابع: يجب توفير الجانب المادي الجيد للعمل، وكذلك تأمين الفرد ضد كل المخاطر التي تهدده.

*المفتاح الخامس: يجب فتح منافذ الاتصال، حتى تسهل عملية التواصل والتفاعل المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين.

*المفتاح السادس: على المسؤول أن يحرص على تقديم التغذية الراجعة للأفراد ليتمكنوا من تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لمعالجتها.

*المفتاح السابع: لا بد من تصميم نظام المكافآت وفق أسس ومعايير واضحة، أي ربط المكافآت بمقدار مساهمة الفرد في تحقيق الهدف.

*المفتاح الثامن: الاهتمام بتعنية (implication) الأفراد في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف المؤسسة ، حتى تجعل الفرد مسؤولاً عن عمله ومعنيًا به.

1-2-2- نظرية Z ويليام أوشي :

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص".⁽¹⁾ ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: الثقة، الدق والمهارة، الألفة والمودة.

*الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً "فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك".

1- محمد رسلان الجبوسي و جميلة جادالله، الإدارة علم و تطبيق، دار السيرة للنشر، عمان، الاردن، 2000 ، ص 15

***الحدق والمهارة:** " عن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر الثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطا وثيقا وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم غلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

***الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الأمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

***ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.**

***الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

***التقويم والترقية :** إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

***مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة العامل الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

*** عملية المراقبة الضمنية:** إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف يقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن

هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية

***اتخاذ القرارات:** عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار، ان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم والتي تركز جميعها على عنصر الثقة والمهارة أو الحدق الذين تدعمهما مشاعر الألفة والتقارب بين جميع العاملين بالمنظمة.

***القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.

***النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:** تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع، و تركز نظرية (Z) على أهمية الجانب الإنساني للعامل، و كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة و بفعالية، فحسب هذه النظرية فان أهمية العمل الجماعي و العمل على مستوى الفرق تتجلى خاصة في انها توفر جو من علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز بين أفراد و عمال المؤسسة ، مما ينعكس إيجابا على دوافعهم للعمل، و الرفع من الروح المعنوية لديهم، و التوسيع من نطاق التضامن و الولاء للمؤسسة.

1- محمد رسلان الجبوسي و جميلة جادالله، الإدارة علم و تطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 160.

2- أنواع الحوافز:

بتقدم الزمن و ظهور الإنتاجات العلمية النظرية منها و التطبيقية المتخصصة في هذا المجال، و مع نمو نشاط النقابات و ارتفاع مستوى ثقافة العاملين أضحي هناك خيارات عديدة أمام المؤسسة فيما يخص أنواع الحوافز. و ما عليها إلا أن تختار لنفسها التوليفة المناسبة التي تتماشى و متطلباتها ، حيث يوجد الآن قسمين من الحوافز هما حوافز إيجابية و أخرى سلبية، و كل منها ينطوي على أنواع كثيرة.

القسم الإيجابي منها يتضمن حوافز مادية و معنوية و أخرى غير مباشرة ، بالإضافة إلى تعدد طرق تصنيفها ، فهناك تصنيفات تكون على مستوى الفرد ، الجماعة و أخرى تكون على مستوى المؤسسة . أما الشق السلبي فهو الآخر يحتوي على عقوبات مادية و معنوية. و فيما يلي يتم التطرق إلى ما ذكر أعلاه مع تبيان المعايير التي تمنح الحوافز بناء عليها.

2-1- الحوافز الإيجابية : تتألف الحوافز الإيجابية من ثلاث أنواع رئيسية:

2-1-1- الحوافز المالية: تعتبر الحوافز المالية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للعمال الموجودين في أدنى السلم التنظيمي للمؤسسة ، و بما أن هذه الفئة العاملة لم تتوصل إلى الإشباع الكامل لحاجاتها الفيزيولوجية ، فالنفود إذن تعد في هذه الحال دافعا قويا لاستثارة السلوك الإنساني في بيئة العمل ، و يعتبر الدخل المحدود هو المبرر الرئيسي لحاجة العاملين إلى المال لسد احتياجاتهم المعيشية من مأوى و مأكلا و ملابس:

إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز و يساهم في زيادة الإنتاج ، أما حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأهم و إنما هناك عوامل أخرى أقوى منه التأثير على دافعية و سلوك الفرد ، كالمعاملة الجيدة و إقامة قنوات اتصال صاعدة و في العكس، فضلا عن الاهتمام بالمناخ المادي للعمل بالإضافة إلى ذلك يم كن الأجر من نازلة و يمكن القول أن أهمية الحوافز تنبثق من⁽¹⁾ و جذب العمالة الكفوة إلى المؤسسة استقطاب

1- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الأفراد ، دار الشروق ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 209

مدى تحقيقها لحاجات و رغبات الشخص و ارتباطها المباشر بالإنتاج ،وهناك مؤسسات أخرى تلجأ إلى طرق بديلة في حال وقوعها في أزمات مالية كتصفية بعض من وحداتها وبيعها إلى موظفيها لتنفذ نفسها من التدهور ومن هجوم المؤسسات المتنافسة عليها، وبالتالي تكون هناك أمامها فرصة لإعادة هيكلة نفسها والانطلاق بفعالية في إنجاز مشاريعها وتحقيق أهدافها

2-1-2- الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية أنها أساليب تحفيزية لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز المرؤوسين، بل تشتمل على احترام الفرد و تقديره من حيث أنه كائن حي لديه مشاعر وطموحات يسعى إلى تحقيقها أثناء تواجده في المؤسسة و أهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي:

*** الترقية:** تتوقف فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية فإذا كان لدى العاملين دافعا للظفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية لتحقيق حاجة الكفاءة الوظيفية لديهم و بالتالي الارتقاء في المركز الاجتماعي، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشبعا على العمل كي يحصلوا عليها⁽¹⁾ أما إذا ربطت بالأقدمية فستفقد فاعليتها كحافز بسبب المساواة بين الفرد المنتج و الآخر العادي ، كما تلعب السياسة الداخلية للمؤسسة دورا مهما في عامل الترقية فإذا كانت تعتمد على المصدر الخارجي فستفقد معناها ما يؤثر ذلك سلبا على دافعية الأفراد و يحول ذلك دون التقدم في مسيرتهم المهنية ، لأنهم مهما بذلوا من جهد فهذا الأخير سيذهب هباء . أما إذا كانت من داخل المؤسسة فإنها تزداد فاعلية و تقضي إلى تعاضم الإنتاجية ، هذا و يذهب بعض الباحثين إلى تصنيف الترقية ضمن الحوافز المالية ، لأن شغل مراكز وظيفية أعلى يصاحبها عادة الزيادة في الأجر والمسؤوليات.

*** تقدير جهود العاملين:** يكون تقدير جهود العاملين عن طريق منح شهادات تقديرية أو إطراء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جديدة في الإنتاج و ذلك كتقدير من الإدارة لمساعدتهم في إنجاز المؤسسة ، كما يمكن أيضا تقدير إسهامات العاملين عن طريق تسجيل

1- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص210

2- نفس المرجع ، ص 211

أسمائهم على لوحة شرفية توضع في مكان بارز في المؤسسة مرفقة بصورهم و نبذة موجزة عن حياتهم المهنية و ما تضمنته من جهود و إنجازات محققة⁽²⁾، و تعد مبادرة المؤسسة في تقدير جدارة عاملها و عدم إهمالها خطوة حسنة تنمي على إثرها روح الابتكار و التجديد، كما يغرس ذلك قيم المنافسة بين مختلف المرؤوسين.

*** إشراك العاملين في الإدارة:** يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس الإدارة و هؤلاء الممثلين هم معنيون بالمشاركة بأرائهم في رسم السياسات و إتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة، و هذه الأخيرة تتبنى هذا الشكل التنظيمي عندما تعرف صعوبات مالية وبالتالي تكون مقترحات الممثلين عبارة عن حلول لمشاكلها⁽¹⁾، و إتباع مثل هذا النوع المرن في الإدارة لا يتوقف فقط عند البحث عن مخارج لأزماتها بل تهدف من وراء ذلك إلى حفز أفرادها على العمل عن طريق منحهم قيمة معنوية و إشعارهم بأهمية دورهم في تسيير شؤون المؤسسة.

***توسيع العمل و إثرائه:** لقد أوضح هيرزبرغ في مجال توسيع العمل بأن الجانب المالي ليس هو فقط المصدر الوحيد للدافعية في العمل و إنما أكد على عوامل دافعة أخرى تتعلق بمحتوى و طبيعة العمل⁽²⁾، و يعني ذلك بزيادة مهام إضافية أخرى للعمل الأصلي و بشكل أفقي أي ضمن تخصص الفرد وفي نفس المستوى الإداري وهذا يعد اعترافا بقدرات الفرد الاستثنائية و كفاءته.

أما إثراء العمل فهو يتمثل في منح الحرية للعاملين في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمالهم و يمثل كل من توسيع العمل و إثرائه من الحوافز المهمة بما أنه اقتضي على الروتين و رتابة العمل و ذلك في محاولة لتجديد الطاقات الكامنة لدى الفرد و زيادة رغبته نحو العمل

*** الاتصال في العمل:** و ذلك باعتماد أسلوب الباب المفتوح الذي يكفل حرية العاملين في الاتصال بالإدارة بيسر لتقديم اقتراحاتهم و العمل على تلبية مطالبهم زيادة على ذلك فإن

1-Marie Noëlle et Amalbert barreau 'économie d'entreprise' ، édition d'aloz ، 3 eme édition ، France ،1992، p 356.

2-Claude levy leboyer 'la motivation dans l'entreprise' stratégie et modèles ، édition d'organisation 2eme édition ، 3eme tirage، France ،2003 ، p 48

الاتصال بالعاملين يحقق اندماجهم في العمل و في توجهات و أهداف المؤسسة من خلال اطلاعهم بكل الأمور التي تتعلق بسير العمل و الإنتاج و الأوضاع المالية و العامة للمؤسسة

***تحسين ظروف العمل:** يشكل تحسين ظروف و مناخ العمل حافزا معنويا للأفراد ، إذ يشعرهم هذا النوع من التحفيز أنهم جزءا مهما بالنسبة للمؤسسة بما أنها تسعى إلى حمايتهم وتوفير المناخ الصحي و الأمن لهم في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة و التهوية وإمدادهم بالألبسة الواقية و توفير مثل هذه الظروف المريحة في العمل يساعد الأفراد بشكل عام على الأداء الجيد⁽¹⁾.

ويعد الاهتمام بالحوافز المعنوية و العمل بها بمثابة التأكيد على الجانب الإنساني للأفراد و هذا الأمر يقوي من ارتباطهم بالمؤسسة و يدعم شعورهم بالاعتزاز لمجرد انتمائهم لها.

2-2- الحوافز السلبية:

تسعى الإدارة باستعمال الحوافز السلبية إلى التأثير على السلوك السيئ للعاملين من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الجزاءات المادية : كالمخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو إدراج اسم العامل المتمرد في قائمة خاصة تنشر على الملأ، أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي إن هذه الحوافز السلبية تطبق على كل العاملين الذين يخالفون قواعد العمل ، و مثل هذا النظام التأديبي ضروري تواجهه في المؤسسة بنية الحد من كل السلوكات غير المنضبطة والمحافظة على نظام العمل و حماية الممتلكات من الهدر و التخريب⁽²⁾

*** جزاءة كتابية:** و تتمثل في وضع الجزاءة السابقة كتابة فيوجه للعامل إنذار كتابي عن مخالفته و قد يصل الإنذار عن تكرار الخطأ إلى حد إنذار الفصل دون مكافأة.

ج- **جبايات مالية:** يتم خصم جزء من أجر العامل و قد دلت التجارب و الدراسات في موضوع الحوافز السلبية أنها تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة في المدى القصير لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية ما ينتج عن ذلك بانحرافات

1-Claude levy leboyer 'La motivation dans l'entreprise' stratégie et modèles'opcit, p 42

2-Jean louis bergeron et autres 'Les aspects humaines des organisations 'édition gaetan Morin '5 eme impression 'France '1982 'p 114.

سلوكية مثل ارتفاع معدل دوران العمل و تسجيل غيابات بالإضافة إلى كثرة الشكاوي والتظلمات ، و لذلك يتوجب الحذر في استعمال هذه الحوافز السلبية و عدم المغالاة عند تطبيقها.

***جبايات معنوية:** تنحصر في التأييب أو الإنذار الشفهي يوجه من الرئيس المباشر إلى كل مخالف.

3-أسس منح الحوافز:

يتركز منح الحوافز على عدة معايير من أهمها ما يلي:

1-3 معيار الأداء: و يعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودة الإنتاج .

2-3- معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس نتاج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول بالضرورة إلى إنجاز العمل بفعالية و كفاءة.

3-3- معيار الاقدمية: و هو معيار كثير التداول إذ ي أخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤشر إلى ولائه و انتمائه لها.

3-4- تحقيق الأهداف: و هذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف.⁽¹⁾

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد، إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزاز لانتمائه للمؤسسة.

4- مكونات سياسة التحفيز:

لقد كانت سياسة التحفيز في الماضي ترتبط بمكون وحيد و هو الفرد و أن عملية حفزه لم تكن تخلو من الصعوبة ، بما أنها ترتبط بالذات الإنسانية و ما تحمله من قيم و سلوكيات وحاجات تخضع بشكل مستمر إلى عدة تغيرات يفرضها الواقع ، أما الآن و في الوقت

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 15.

الحاضر بات التحفيز أعقد مما كان يتصور خصوصا بعد الكشف عن مجموعة أجزاء تتفاعل فيما بينها بصورة سلبية أو إيجابية في إطار المبادئ التي تحكمها ، فهناك من يذهب إلى القول بأن سياسة التحفيز تتكون من ثلاثة أجزاء وهي: الفرد ، الوظيفة و موقف العمل⁽¹⁾

1-4- الفرد: يتباين أعضاء المؤسسة من مدراء و غيرهم في مستوى الذكاء و الكفاءات والحاجات و لذلك فمن الأكد أن تكون ردود أفعالهم اتجاه أسلوب التحفيز تتسم بالاختلاف، وفي هذا الصدد أشارت بعض الدراسات إلى هذه الفروقات بين المدراء و المتخصصين في الحاسوب ففي حين كانت الأولويات في حاجات المدراء تشمل المسؤولية و الاستقلالية الذاتية و عنوان الوظيفة ، فإن أولويات المتخصصين في الحاسوب كانت تضم الأمان و موقع العمل و ساعاته و ضرورة تعلم المهارات الحديثة⁽²⁾، و انطلاقا من هذه الفروقات التي تمثل تحديا للمؤسسة تبقى هذه الأخيرة تسعى جاهدة إلى إطلاق سياسة تحفيزية تتضمن التنوع و تحمل الاستجابة للحاجات المختلفة في جميع مستويات الهرم التنظيمي للمؤسسة.

2-4- الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة و محتواها في مستوى التحفيز؛ فبعض الأفراد يندفعون بدرجة عالية إلى الوظائف التي تفرض التحدي و الصعوبة بهدف اجتيازها و تحقيق طموح الترقية إلى وظيفة تشعرهم بالاندفاع و تحقيق الذات. إلا أن البعض الآخر يفضل الوظائف الروتينية و المهمات الهيكلية قصد تفادي الصعوبة أثناء إنجازها.

3-4- موقف العمل: يمثل المكون الثالث المناخ الذي يتم فيه العمل ، فنوعية العلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل قد تؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء أو تحبطه و هذا راجع إلى معايير الجماعة التي قد تكون إيجابية أو سلبية و بناء على ذلك يتحدد مؤشر الأداء، كما يؤثر السلوك الإشرافي المرتبط بطبيعة معايير العمل و تنظيمه و توزيع المكافآت إلى ارتفاع أو انخفاض تفاعل الفرد في عمله⁽¹⁾ و يبقى اشتمال سياسة التحفيز إلا على المكونات الثلاثة المتمثلة في الفرد ، موقف العمل و الوظيفة يحيط بها النقصان؛ و دائما في إطار هذا

1- خليل محمد حسن الشماخ ، مبادئ الإدارة العامة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة ، ط 5 ، عمان ، الأردن ، 2007 ص

234

2-George Terry et Stephen franklin ، les principes du changement édition economica – 8 eme édition ، France ، 1982 ، p 370.

الموضوع هناك من أضاف عنصرين آخرين نظرا لأهميتهما و هذا بغية استكمال هذه المنظومة و جعلها شاملة و يتمثل العنصرين الآخرين في المنظمة و البيئة و هكذا تصبح سياسة التحفيز تتألف من خمس مكونات.

4-4- المنظمة: تتألف المنظمة من الموارد المالية و التقنية بالإضافة إلى اللوائح والإجراءات التي تقن سير العمل و تحدد الشكل العام للتحفيز بما يخدم المرؤوسين أي أن الأفراد و الوظيفة و موقف العمل تتفاعل فيما بينها و تؤثر على الفرد في إطار ما تحدده القواعد التنظيمية للمؤسسة.

4-5- البيئة: و هي جميع العوامل التي يكون لها تأثير على المنظمة بمعنى أنها كل القوى الخارجية التي تفرض نفسها على المنظمة و تحدد لها المجال الذي تتحرك و فقالة ، كالقوانين الحكومية و الأنظمة الداخلية للمنظمات المنافسة بالإضافة إلى القيم الاجتماعية السائدة ويمكن القول أن عنصر البيئة و المنظمة لم يأتيا بالصدفة بل تمت إضافتهما للأسباب التالية:

يستمد الفرد بعض القيم الاجتماعية و الأخلاقية من البيئة التي نشأ فيها لتكون كعوامل محفزة له . فبمجرد دخول الفرد في المنظمة بغرض العمل نجده يحمل معه قيم حب العائلة وإتقان العمل لنتأثر دافعيته بما ينعكس على حسن السلوك و الاستقامة في مجال العمل. ان عملية التحفيز لا يمكن لها أن تنجح إلا إذا توافرت العناصر التالية:

***الفرد و الوظيفة:** تتلاءم قدرات الفرد و مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة؛ و هنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره في تحقيق التوازن بين ما يحمله الفرد من قابليات و ما تستلزمه الوظيفة.

***الوظيفة و المنظمة:** أن يكون محتوى الوظيفة و هيكلها جزء حيوي و فاعل في هيكل المنظمة و ليست وظيفة هامشية ، فإذا كانت الوظيفة ليست ذات أهمية للفرد ففي ذلك الحين ستؤول كل الأساليب التحفيزية الخاصة بالمؤسسة إلى الفشل.

الفرد و المنظمة: يعتبر كل من الفرد و المنظمة عنصران مهمان في استكمال العملية الإنتاجية على أحسن وجه ، و مثلما تتضمن المنظمة أهداف تستلزم تحقيقها الأفراد كذلك بدورهم يحملون أهدافا و طموحات يعملون على تجسيدها و لذلك يتعين على المنظمة وضع مخطط ملائم لتقريب أهداف الفرد مع أهدافها لصالح استكمال مشاريعها ، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بالحوافز المناسبة التي تؤثر عليهم بشكل إيجابي .

***المنظمة و البيئة:** مثلما تتكيف المنظمة مع متطلبات بيئة عملها و تجديد مواردها التقنية بالاستحداث نسقها التكنولوجي و البحث عن مصادر للمادة الأولية مثلما يفترض بها التكيف مع متطلبات مواردها البشرية.

***الفرد و الموقف:** أن يمتلك الفرد القدرة على استيعاب موقف العمل و متطلباته لكي يتخذ السلوك الذي يتناسب معه . و تعتمد كل المؤسسات على التحفيز بهدف تحريك الطاقات و استخراج القدرات الباطنية لدى الأفراد ، فبمجرد ولوج الفرد إلى المؤسسة و ارتباطه بالمسؤوليات الموكلة إليه و بالرغم من توافق متطلبات الوظيفة و ما يحمله من مؤهلات وقابليات يبقى الفرد في حاجة ماسة إلى التحفيز لإثارة دوافعه و توجيهها نحو الأداء المرغوب فيه (1) و تعتمد عملية إدارة سياسة التحفيز على المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة كذلك الفلسفة التي تستمدتها من إحدى النظريات المعتمدة كنظرية X; Y نظرية Z الخاصة بالإدارة اليابانية و بهذا يكون المسار التحفيزي للمؤسسة نابعا من خصائص النظرية المتبعة و هذا ما يؤدي إلى اختلافها عن مثيلاتها من المنظمات(2).

فنظرية X مثلا لا تهتم بحاجات الفرد الإنسانية و الاجتماعية بل تميل إلى تشديد الرقابة الذاتية عليه في المقابل تمنح بعض الحوافز المادية مع تقوم على إهمال كلي للحوافز المعنوية التي تدعم سبل انتمائه إلى المؤسسة.

بينما نظرية y تقوم على النظرة التفاضلية عكس سابقتها، إذ تولي في إطار هذه النظرية أهمية للجانب الاجتماعي والإنساني للفرد و تدعمه من خلال جعل المنظمة مكانا مريحا و محاطا

1- خالد عبد الرحمن الهني، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، ط 2 ، الاردن ، 2005 ، ص 258
2- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 105

بالطمأنينة ، الأمر الذي يزيد من وفاء الفرد و إخلاصه لمنظمتة و كنتيجة لهذا الاهتمام تزداد كمية الإنتاج و نوعيته، في حين نظرية z تعتبر الفرد كأساس لزيادة إنتاجية المنظمة و عليه تعتمد على الحوافز المعنوية و المادية باعتبارهما المحركات المثلى للأداء الجيد و بوابة للعلاقات الحسنة.

5- أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها، يمكن تقسيمها على النحو التالي⁽¹⁾:

5-1- أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- * الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير، طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ وأحيانا إلى الفصل من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بحثه على الاستمرار مما يمكنه من الإبداع والحرص على الدوام في التقدم والنمو.
- * أداة للتغذية المرتدة: يميل معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة إلى رغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لحاجاتهم.
- * الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الفرد من إشباع حاجاته المالية.
- * تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية

5-2- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- * إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة، إذ يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة .

1- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، عمان، الأردن، 1999، ص85.

*تنمية روح المشاركة والتعاون :تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح بمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

* تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة :تهدف الحوافز الجماعية لذوي المهارات العالية من نقلها إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

5-3- أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة:

* التكيف مع متطلبات المحيط الخارجي والداخلي :تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يتطلب بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

* التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب :تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى العمال مما يدفعهم إلى الحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

6- طريقة إعداد نظام الحوافز:

6-1- تحديد الهدف: لا بد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء كان هذا الهدف في شكل زيادة للأرباح أو زيادة المبيعات أو رفع الإيرادات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين للجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، الإدارات، الفروع، الأقسام) ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لأعوان التحكم وذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا، ونظام جزئي آخر للعمال التنفيذيين

6-2- مرحلة الدراسة و الإعداد: في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية عميقة تلم على إثرها بمختلف العوامل الاجتماعية و الإدارية و الاقتصادية و القانونية من حيث تركيب القوى العاملة، و ما يندرج ضمنها من فئات السن و الجنس و القدرات و الاستعدادات و كذا المؤهلات التي يحملها كل فرد، كما تركز هذه المرحلة خلال إعدادها على التعرف على كل ما يثير دوافع الأفراد في محيط عملهم، مع الانتباه أن ما يحفز فردا قد لا يكون كذلك بالنسبة إلى أفراد آخرين و هنا يتوجب على القائمين بهذا العمل الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية من حيث بنيتهم الاجتماعية و النفسية إلى جانب تحديد موقعهم في السلم التنظيمي للمؤسسة، فالمديرين على سبيل المثال نجدهم في أغلب الأحيان مكتفون من حيث الجانب المادي في حياتهم و هذا يشير إلى أن ما يوجه دافعيتهم هو الرغبة في تحقيق الذات انطلاقا من حصولهم على جوائز و شهادات تقديرية تعترف بمقدرتهم في تحمل المسؤولية في مجال العمل و الإلمام به، كما تستلزم هذه الخطوة الوقوف على نتائج تقييم الأداء و الاستفادة منها في تحديد مقدار الحوافز الفردية دون إهمال النتائج السلبية لسياسة الحوافز السابقة، و العمل من أجل تعديلها وتحسينها بما يخدم كلا الطرفين و من جهة اخرى يستوجب على المعنيين لهذه العملية بالمعلومات على السياسات التحفيزية للمؤسسات الاخرى.⁽¹⁾

6-3-مرحلة و وضع الخطة: بعد تجميع كل المعطيات المطلوب معرفتها خلال المرحلة الأولى تقوم إدارة الموارد البشرية بترتيبها و تصنيفها و تبويبها ، ثم تحليل كل البيانات المحصل عليها لأجل فهم و استيعاب دلالاتها و أبعادها ، و بعد ذلك تعمد إلى وضع خطتها المتعلقة بسياسة الحوافز حسب الخطوات التالية :

- تحديد ميزانية الإجمالية للحوافز المتاحة للمسؤول على نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.

1- مؤيد سعيد سالم عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق ، ص199.

- تحديد وقت تقديم الحوافز وتعد هذه الخطوة في أشد الأهمية لأن الفرد عندما يكون في حالة من التوتر سببها إلحاح بعض الحاجات يكون دائم الاجتهاد في سبيل تحسين أدائه بصورة ملحوظة للحصول على تلك الحوافز و هذا التوقيت يعتبر هو الأنسب⁽¹⁾ لمنح الحوافز و إعادة الفرد إلى توازنه الطبيعي و خلق حاجات جديدة لديه تدفعه إلى النشاط و تحسين مستوى أدائه ومقدار إنتاجه .
- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم حيث تتحدد نوعية الحوافز بناء على حاجات وطموحات الأفراد و موقعهم في السلم التنظيمي فضلا عن مدركاتهم لما هو محيط بهم حيث أن هناك نوعا من الأفراد يعطون قيمة أكبر للحوافز المعنوية أكثر من المادية .
- تحديد طريقة تقديم الحوافز هل ستمنح لكل فرد على حدا أم عن طريق مديره أم سيتم الأمر عبر حفل عام على مستوى المؤسسة.
- إطلاع كافة العاملين على الهدف من سياسة الحوافز.
- تحديد طريقة التحفيز المناسبة-تحفيز مستمر او تحفيز متقطع-الذي يخدم المؤسسة و العمال.
- تحديد الحد الأدنى لأجور الوظائف في ظل سلم الأجور المعمول به.
- تحديد مستوى الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي و تبعا لهذا التحديد تتحدد نوعية الحوافز، إما ستمنح على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.
- تحديد إطار عملية تغيير الحوافز تماشيا مع تطورات المؤسسة⁽²⁾
- لا بد أن تكون سياسة الحوافز شاملة وواضحة و خالية من أي غموض او تناقض، لتفادي أي نوع من الصراعات بين العمال و الإدارة العليا، بالإضافة إلى ذلك يشترط أن تكون هذه السياسة تتميز بالمرونة و هذا ما تفتضيه بعض الحالات التي تحتاج إلى إدخال تعديلات جزئية عليها لمواجهة أي تغييرات مستقبلية دون المساس بالخطوات الأساسية

1-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2005، ص221.

2-نفس المرجع السابق، ص 221.

• كذلك هو الحال في الحوافز المادية التي تتطلب المرونة أكثر خصوصاً عندما ترتبط بالأرباح التي تحققها المؤسسة.

4-6- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة حيز التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء احتياطيية يتمثل في تهيئة الجو المناسب لإطلاقها بين أوساطها العمالية، كأن تعقد لقاءات مكثفة بشأنها مع العاملين من أجل تقديم شروحات تفصيلية وافية لمضمون الخطة وحيثياتها، مع إبراز موضوعاتها وأهميتها وفي هذا الصدد ينصح المختصون في هذا المجال الإدارة بضرورة تجريب الخطة على عينة صغيرة من أفرادها العاملين لمعرفة صداها والتأكد من سلامتها.⁽¹⁾

و تعتبر هذه المرحلة كدراسة ثانية جدا دقيقة بالنسبة للإدارة، لأنها تمكنها من رصد ردود أفعال أفراد العينة ومدى استجابتهم لها، وإذا صادف وتم تسجيل أية ردود أفعال سلبية فإن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى إدخال بعض التحسينات عليها كضمان لها من حدوث أي اصطدامات بين الإدارة والعاملين في المستقبل.

5-6- مرحلة التنفيذ و المراقبة: بعد مرحلة تجريب الخطة و معرفة صداها و إدخال التعديلات عليها يتم أخيرا تنفيذها، و بالموازاة مع سريانها في كافة مستويات المؤسسة تسهر إدارة الموارد البشرية على متابعة نتائجها على أرض الواقع و الوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها⁽²⁾، و تعد النتائج المتحصل عليها من العينة المعتمدة أمر غير كاف ومرد ذلك أنها لا تمثل كافة العناصر البشرية في المؤسسة، وما يبزر لجوء إدارة الموارد البشرية إلى المتابعة المستمرة عند تنفيذ الخطة أنها تتعامل مع عناصر بشرية يتصفون بالتغيير المستمر في أفكارهم و أفعالهم في ظل ظروف معينة و هذا ما يدفعها لعلاج أي تعثر قد يحصل بهدف التأكيد على سلامتها و نجاحها في المدى البعيد.

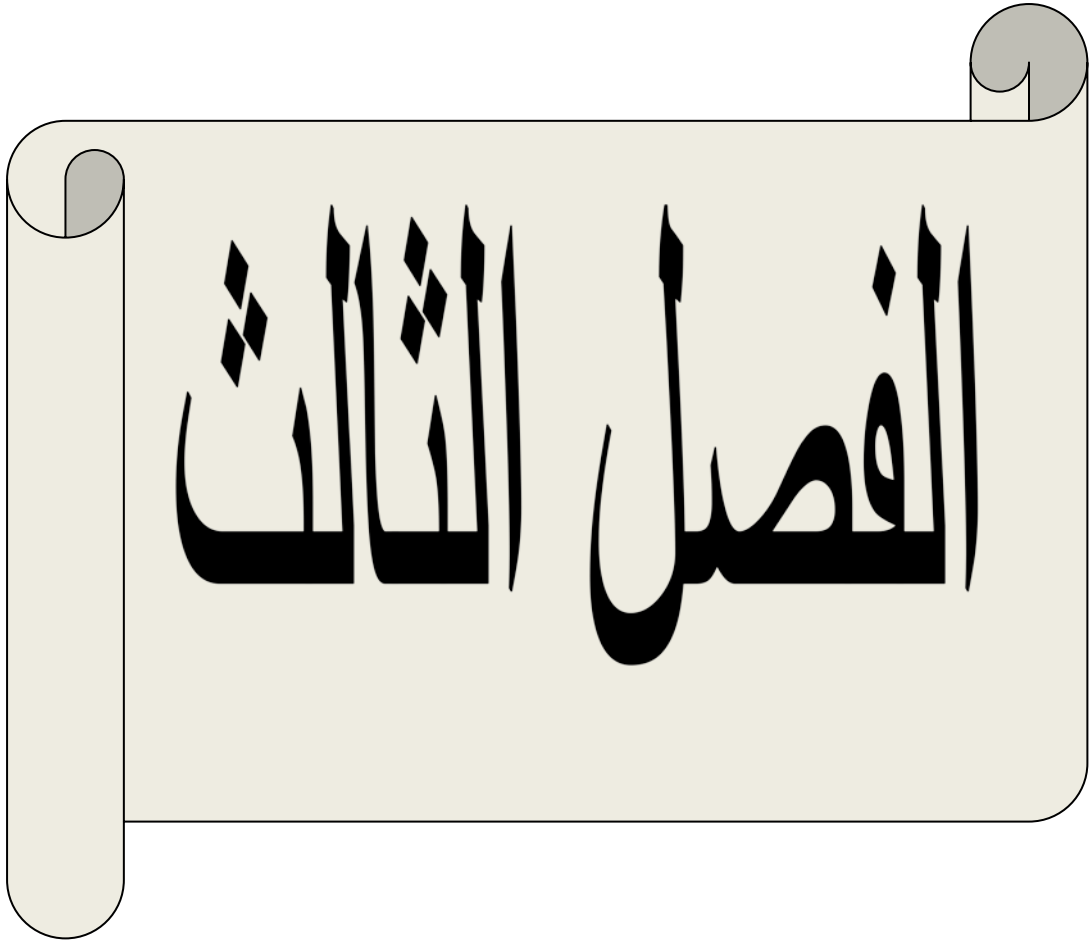
1- مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق ، ص 200.

2- نفس المرجع ، ص 201

خلاصة الفصل :

ومن هنا فإن الاستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة لها تأثير مباشر على الأفراد العاملين خاصة إذا ربطناه بالاستقرار المهني ومستوى الطموح لدى الفرد وأمله في الحصول على مهارات ومعارف جديدة تعزز من مركزه ومكانته الاجتماعية، وتخول له مزيداً من المكاسب والصلاحيات وتضمن له التدرج نحو المناصب العليا. وكلما توافقت مستوى تكوينه ومستوى مهاراته وقدراته مع متطلبات العمل ومع السياسات التي تنتهجها المؤسسة كلما تحقق والاستقرار في العمل، وبالتالي زادت دافعية الأفراد نحو الأداء الجيد والفعال وتحقيق الفعالية المزدوجة للعامل والمؤسسة على حد سواء، ومهما يكن فإن للأجور المرتفعة أيضاً تأثيرها الإيجابي على معنويات العمال، كما أنها تجذب العمال المؤهلين والمهنيين وتحثهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل وخلاصة القول أن الاستقرار في العمل يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال إذ يعتبر من أهم الحوافر الواجب توافرها، فالإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد وإيجاد استراتيجية جديدة ممكنة وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، من أجل تحفيز عمالها و جعلهم يفكرون في خدمة المؤسسة الى المدى البعيد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق استراتيجية التحفيز او نظام الحوافر بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

ومما سبق يتضح مدى أهمية كل من التكوين و الحوافر كمقومان استراتيجيان رئيسيان في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، بل هي ركيزة أساسية لتحقيق الولاء الكامل للعمال و الحفاظ عليهم و على مناصبهم .



الفصل الثالث

الفصل الثالث : تحليل و مناقشة النتائج

1- ميدان الدراسة و منهج تقصيه

2- استراتيجية التكوين المعتمد داخل المؤسسة والمحافظة على العمالة المؤهلة لديها

3- نظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة و استقرار العمالة المؤهلة لديها

المبحث الأول: منهج الدراسة و ميدانها

1- ميدان الدراسة

1-1- التعريف بالمؤسسة ENIEM :

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية مؤسسة اقتصادية عمومية ، لها دور هام حيث تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية و تحتل الصدارة في مجال الصناعة الكهرو منزلية فهي من بين المؤسسات التي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني

1-2- التطور التاريخي لمؤسسة ENIEM :

ندرج مشروع انشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ضمن المخطط الرباعي الأول 1970 / 1973 الذي يتضمن انشاء جزء كبير من المؤسسات التي تعتبر القاعدة الأساسية للاقتصاد الوطني .

تطور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية مر بمراحل محددة ، يمكن تلخيصها فيما يلي :

المرحلة الأولى (1977/1980) :

هي مرحلة الانطلاق في الإنتاج حيث تم ابرام عقد شراكة بين الشركة الوطنية SONELEC و الشركة الألمانية DIAG لصناعة و تركيب العتاد الكهربائي تحوي الاتفاقية على مختلف العمليات المتعلقة بالتسيير الأولي للمركب ، الذي بدأ بالإنتاج آلات كهرومنزلية بسيطة كمجفف الشعر

المرحلة الثانية (1980/1986) :

مرحلة تطوير لتصنيع و التركيب من طرف عمال الوحدة داخل المؤسسة

المرحلة الثالثة (1986/1988)

في هذه المرحلة قامت المؤسسة بتطوير الانتاج و اكتساب خبرات جديدة و متطورة عن طريق التعاقد مع الشريك الياباني المتخصص في انتاج الثلجات والمبردات
MITSUITOSHIBA

المرحلة الرابعة (1989/1991)

بداية الطهي عن طريق الشريك الإيطالي ITERCOOP /TECHNO GAZ

* اكتوبر 1989 : استقلالية مؤسسة في سنة ENIEM بموجب قانون 88.01 المؤرخ 1988 و الذي ينص على توجيه المؤسسات العمومية و الاقتصادية

* اتخذت المؤسسة اسما هو SPA, EPE,ENIEM

SPA: مؤسسة ذات أسهم

EPE: مؤسسة عمومية اقتصادية

المرحلة الخامسة (1992/1996)

انشاء مصنع انتاج المجمدات الأفقية للشريك اللبناني LEMAITIC

*جانفي 1993 العودة إلى تركيب الآلات الكهرومنزلية البسيطة

*فيفري 1993 صنع مدفأة تشتغل بغاز البوتان (CATALYTIQUE)

*السداسي الأول لسنة 2005 نجاح مشروع صنع ثلاجة S 201

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية شركة ذات أسهم SPA

*قدر رأسمالها سنة 1988 حوالي 400.000.000 تقريبا ليصل إلى

10.279.800.000.00 و هذا في 10 سنوات أي 2009 و هي مملوكة بنسبة

كبيرة لشركة SGPINDELEC

3-1- الموقع الجغرافي للمؤسسة :

تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية في قلب المنطقة الصناعية "عيسات إدير" بواد عيسي على بعد حوالي 10 كلم شرق مدينة "تيزي وزو" و تتربع على مساحة تقدر بـ 55 هكتار، تشرف عنها الإدارة العامة المتواجدة وسط مدينة تيزي وزو في 13 شارع ستيتي علي بجوار البنك المركزي على بعد 100 متر عن مجلس قضاء تيزي وزو و هي تابعة اداريا لبلدية و دائرة "تيزي راشد"

4-1- مهام المؤسسة:

إنّ مهام المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية تكمن في :

- التركيب و التطوير لضمان وتوفير الإنتاج

- تسويق الإنتاج لمختلف زبائنها و كذلك البحث عن فروع المواد الكهرو منزلية، خاصة أجهزة التبريد، التجميد، الطبخ و التهوية و لأهمية المنتجات الصناعية للمؤسسة قامت في فترة السبعينات بعملية التصدير إلى بعض الدول الأوروبية مثل فرنسا و روسيا و بعض الدول العربية كتونس و المغرب، أما حاليا فالمؤسسة تكتفي بتلبية الاحتياجات الوطنية و هذا راجع إلى نقص في المواد الأولية.

5-1- وحدات مؤسسة ENIEM

تتكون المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية من خمسة وحدات و هي :

1-5-1- وحدة التبريد:

تقوم هذه الوحدة بصنع الثلجات، و المبردات بمختلف أنواعها تتكون من عدة ورشات: ورشة الشق، ورشة الصنع، ورشة المكثف، ورشة الأشكال، ورشة الأنابيب، ورشة التلحيم.

1-5-2- وحدة الخدمات التقنية:

تتولى هذه الوحدة تزويد جميع الوحدات الإنتاجية في مجال تصليح الوسائل و قوالب صناعة قطع الغيار الأصلية، تصنيف و تنفيذ وسائل الإعلام و تسيير الطاقات، حيث تتكون من ورشة مركزية مجهزة بالآلات تصنيع ميكانيكية بالإضافة إلى خط معالجة حرارية لتجهيزات الإنتاج، تقوم بتوزيع الضروريات كما تسيير الوسائل العامة و تؤمن لحساب الوحدات الأخرى كالحراسة، أعمال الطباعة، أعمال التجارة و أعمال التنظيف

1-5-3 وحدة التهوية:

تقوم بصناعة مكيفات هوائية من نوع نافذة، ونوع مروحيات

1-5-4 وحدة الطبخ:

مهمتها صناعة أجهزة الطبخ الصغيرة و الكبيرة ذات أربع، و خمسة مواقد

1-5-5 الوحدة التجارية:

تكمن مهمتها في الحصول على المنتجات الإلكترونية منزلية من المركب و القيام ببيعها لمختلف مؤسسات التوزيع عبر أرجاء الوطن أو تصديرها للخارج و هناك خدمات ما بعد البيع ، و للمؤسسة فرعين تابعين لها هما : فرع العتاد الصحي بمليانة ولاية عين الدفلى، و فرع انتاج المصابيح في ولاية معسكر و كلها تابعة للإدارة المركزية في تيزي وزو ليصل عدد العمال في جميع الوحدات إلى حوالي 2000 عامل.

2- المنهج المستخدم:

إن اختلاف الناهج تؤدي إلى اختلاف المواضيع التي تقوم بدراستها و لكل منهج وظيفته و خصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه⁽¹⁾.

1. عمار بخوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري ، 1985 ص 20.19

المنهج هو أسلوب علمي، أو مجموعة من القواعد و التعليمات العقلية التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث و هو اكتشاف الحقيقة و استخلاص النظريات و القوانين التي تحكم الظاهرة و تنبؤها بما سيحدث في المستقبل⁽¹⁾.

و لكن على الباحث أن يختار المنهج الملائم لموضوعه الذي يمكنه من بلوغ أهدافه.

إذا إتباعنا الأسلوب العلمي للوصول إلى حقائق موضوعية و طبيعة بحثنا تتطلب منا استخدام المنهج الوصفي و هذا الأخير يتضمن التحليل و التفسير كما استخدمنا المنهج المقارن لأن العينة المدروسة تضم مجموعة من المتعرضين للحوادث و أخرى غير متعرضة للحوادث فاستخدام المنهجين كان نظرا لطبيعة الموضوع.

1-2 المنهج الوصفي : أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية⁽²⁾.

و يعرف على أنه وصف ظاهرة أو موضوع اجتماعي معين و تجميع و تحليل بيانات عنه لمعرفة العوامل المؤثرة فيه⁽³⁾

يعرفه هوتني بأنه يهدف إلى الوصف ثم التحليل و التفسير⁽⁴⁾.

2-2- أدوات جمع البيانات: من أهم خطوات أي بحث سوسيولوجي للحصول على معلومات و بيانات تستجيب لموضوع الدراسة حيث أن نجاح البحث يتوقف على الاختيار الأفضل للأدوات الملائمة للحصول على البيانات و قد حددنا أدوات جمع البيانات حسب طبيعة موضوعنا و اعتمدنا على الاستمارة، الملاحظة .

1- عمار بخوش، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1995، ص9
 2- غازي غناية، **منهجية إعداد البحوث بكالوريوس ماجستير دكتوراه**، دار المعارف للنشر و التوزيع، ص 78
 3- نفس المرجع ، ص 78
 4- صلاح مصطفى الغوال، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، مكتبة غريب القاهرة ، 1982، ص99 .

2-2-1- الاستثمار

استمارة البحث نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما و يتم تنفيذ الاستمارة عن طريق قيام الباحث بمقابلة كل فرد من أفراد البحث و توجه إليه أسئلة حسب ترتيبها في استمارة البحث ثم يقوم الباحث بتسجيل الإجابات في المكان المخصص لها⁽¹⁾ و الاستمارة تحتوي على أسئلة مفتوحة و مغلقة

المرحلة الأولى

كانت البداية بالقراءات و جمع المعلومات اللازمة حول الموضوع و محاولة تشكيلها كأفكار و ذلك في الفترة الزمنية الممتدة من مارس إلى أبريل 2015

المرحلة الثانية

تمت فيها صياغة أسئلة الاستمارة الأولية و ذلك من خلال الاستفسار عن الجوانب الأساسية للموضوع مع القيام ببعض التعديلات و كان ذلك في الفترة ما بين 15 أبريل و 5 ماي 2015

المرحلة الثالثة

توصلنا إلى صياغة أسئلة الاستمارة النهائية حيث اشتملت على 36 سؤال وزعت على محورين

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية و يتضمن 7 أسئلة

المحور الثاني: الذي خصصناه لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية للحفاظ على العمال و المتضمن 29 سؤال و قد تم توزيعها على العمال في الفترة الزمنية 25 ماي 2015

1- ليلي عبد الوهاب، مناهج و طرق البحث الاجتماعي أصول و مقدمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص266

2-2-2- الملاحظة :

و قد استعملنا الملاحظة كتقنية داعمة للتقنية الأساسية المتمثلة في استمارة الاستبيان فهي عبارة عن نشاط يقوم به المراحل المتعددة التي يمر بها الباحث من خلال المراحل المتعددة التي يمر بها بحثه فهو يجمع الحقائق المتعلقة التي تساعد في تحديد المشكلة و ذلك عن طريق ما يراه بكافة حواسه.⁽¹⁾

كما يقصد بها في إطارها المبسط بأنها الانتباه العضوي غير المقصود و الإرادي إلى حادثة أو ظاهرة ما.⁽²⁾ ولقد استعنا بالملاحظة أثناء الزيارات الاستطلاعية من خلال ملاحظتنا لسوك العمال عند استجوابهم حيث بدا على البعض إجابات تامة و مقنعة و عن البعض الآخر إجابات غير مقنعة ، فمن خلال الملاحظة سجلنا ما يلي:

- عدم مبالاة بعض العمال خاصة منهم عمال الإنتاج لقواعد العمل في الورشة.

- مساهمة أغلبية العمال في الإجابة عن الاستبيانات المقدمة لهم.

3 - صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث نظري أو ميداني من الصعوبات التي تعترض الباحث ، فمن الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذا البحث تدور حول:

- صعوبة الاتصال بالعمال داخل مكان العمل لان المؤسسة تطبق نظام المناوبة.

- صعوبة فهم الموضوع من طرف بعض العمال مما تطلب استغراق فترة زمنية أطول و جهد أكبر لشرح الموضوع لان معظمهم درسوا باللغة الفرنسية .

1- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي دراسات عربية و عالمية، دار النهضة العربية، الجزء الأول، ط 4، بيروت، 1985 ص 216

2- علي احسان شوكت . فوزي عبد الخالق فائق ، البحث العلمي مناهجه أساليبه و أدواته ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ص 58

- صعوبة فهم العمال للأسئلة كون الاستبيان باللغة العربية.

- صعوبة إيجاد ميدان البحث.

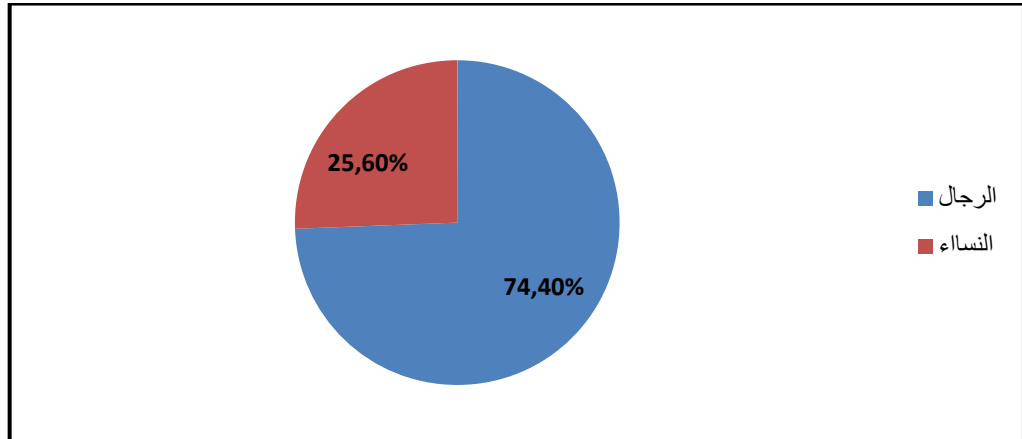
- تعصب إدارة المؤسسة من بعض الأسئلة و التي أرغمتنا على تغييرها .

4- عينة البحث:

و لقد استعملنا في دراستنا هذه عينة حصصيه رغم ادراكنا لضعف تمثيليتها على اعتبارها عينة غير عشوائية و ذلك لصعوبة توفير شروط العينة العشوائية الملائمة، و لقد توزعت هذه العينة على النحو التالي :

الأشكال و الجداول التالية تبين خصائص عينة البحث و المكونة إجمالاً من 90 فرداً:

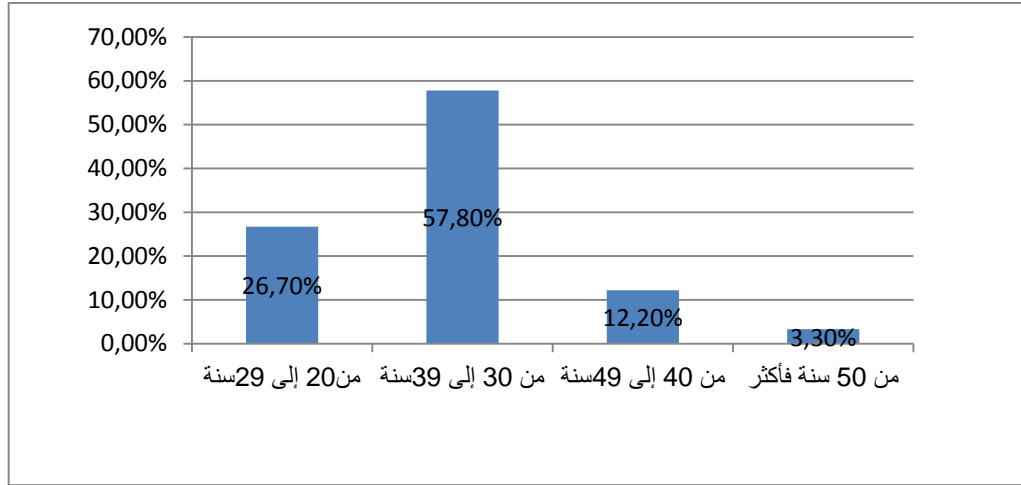
الشكل رقم 3 يمثل دائرة نسبية تمثل توزيع عينة البحث حسب الجنس



التحليل:

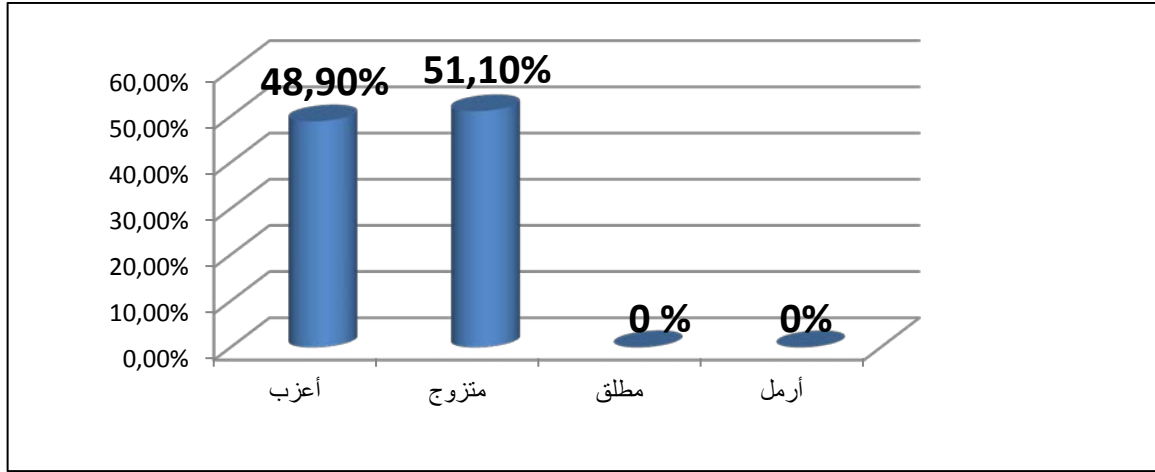
نلاحظ من خلال الدائرة النسبية أنّ عينة البحث مقسمة إلى فئتين حيث تدعمها فئة الرجال بنسبة 74.4% و يقابلها 67 من الذكور، أما العنصر النسوي فهو قليل جداً بنسبة 25.6% ما يعادل 23 امرأة، إذ نجد أنّ العنصر النسوي تتمركز في الوظائف الإدارية و هذا راجع إلى طبيعة العمل و خصوصيات المؤسسة التي هي مؤسسة صناعية إنتاجية بالدرجة الأولى، وهذا يستدعي تحمل ثقل المسؤوليات في مجال التسيير والتنظيم الوحدات والأفراد.

الشكل رقم 4 يمثل توزيع عينة البحث حسب السن

**التحليل:**

من الشكل يتبين لنا أنّ أغلبية العمال المشتغلين في مؤسسة ENIEM تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة مدعمة بنسبة 57.8% التي تمثل 52 عامل من مجموع عينة البحث تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 29 سنة بنسبة 26.7% ما يمثل 24 عامل و نجد فئة 40 و 49 سنة بنسبة 12.2% ما تعادل 11 عامل أما فئة 50 سنة فأكثر فنسبة 3.3% ما تعادل 3 عمال فقط من أصل 90 عامل مبحوث و هذا يدل على أنّ مجتمع بحثنا يتكون من أكثرهم شباب.

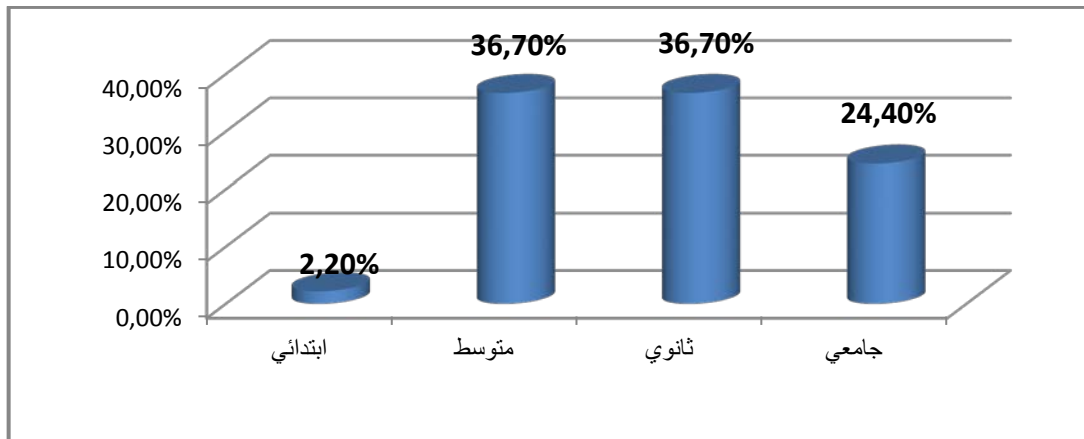
الشكل رقم 5 يمثل توزيع العينة حسب الحالة العائلية



التحليل:

نلاحظ من خلال الشكل البياني بأن أغلبية العمال متزوجين وذلك بنسبة 51.1% ، أما الفئة العازبة فهي أقل بقليل بنسبة 47.8% مع فردا واحد مطلق، حيث يتضح من هذا بأن أغلبية العمال مرتبطة بمسؤولية العائلة أو الأسرة لإعالتها في الظروف الاقتصادية الراهنة التي يسودها الغلاء المعيشي.

الشكل رقم 6 يمثل أعمدة بيانية تمثل المستوى التعليمي لمجتمع البحث

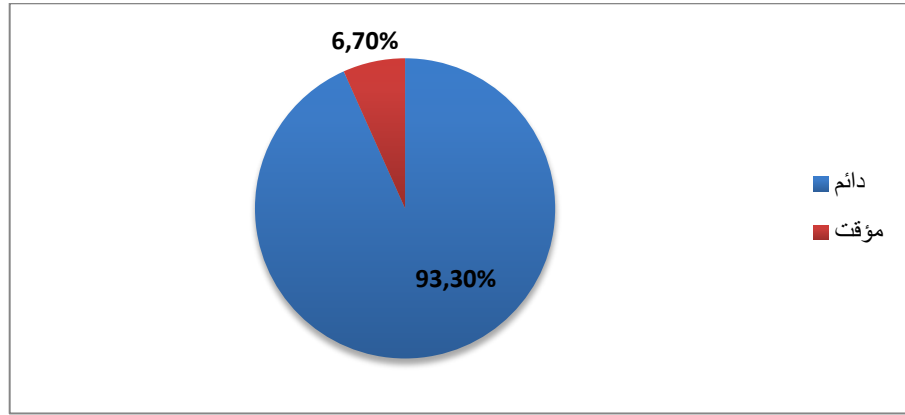


التحليل:

عند قراءتنا لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نجد أغلبية العمال مستواهم التعليمي المتوسط و الثانوي بنسبة 36.7% لكل مستوى ، بينما نجد الجامعي بنسبة 24.4%، وأخيرا المستوى الابتدائي ب 2.2%. فهذه المعطيات توحى بأن العمال بمختلف

مستوياتهم، وظفوا في ظروف خاصة، وبشروط كذلك تفرضها المؤسسة. وعليه نستخلص بأن أغلبية فئة الإطارات و الإطارات السامية وظفوا بمستواهم التعليمي الثانوي و بشهادات المستوى الجامعي حيث تجمعهم نسبة 61.1% منهم، مقابل لمستوى المتوسط و الابتدائي ب 38.9%، و التي تمثل فئة العمال الإنتاج. فهذا راجع أن احتياجات المؤسسة إلى الإطارات والإطارات السامية يستدعي ذوي التكوين ملائم، والشهادات مميزة لتولي تسيير وتنظيم المصالح والدوائر و الوحدات في المؤسسة، وكذا يعطي صورة أولية أن موضوع التكوين و التدريب مطروح بالمؤسسة لمسايرة التطور العلمي والتكنولوجي في العمل

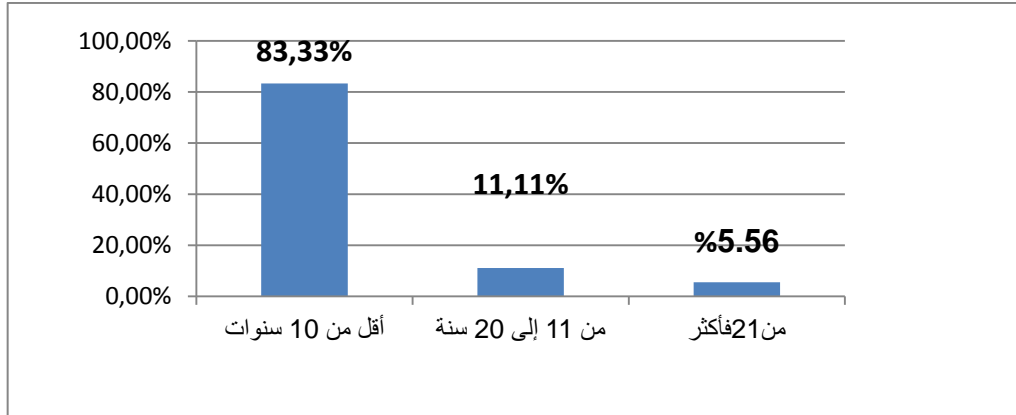
الشكل رقم 7 يمثل توزيع العمال حسب طبيعة العمل



التحليل:

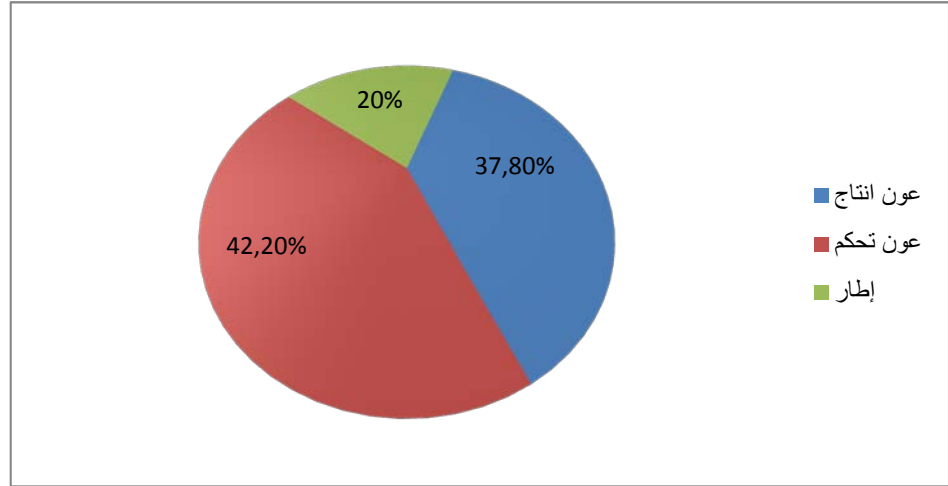
نلاحظ من خلال الشكل البياني الذي يمثل توزيع العمال حسب طبيعة العمل أنّ نسبة العمال الدائمين عالية و تمثل 93.3% من مجتمع بحثنا، أما بالنسبة للعمال غير الدائمين فنسبتهم قليلة جدا مقارنة بالدائمين و هي تمثل 6.7% من عينة البحث، و من هنا نستنتج أنّ أغلبية عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية عمال دائمين .

الشكل رقم 8 يمثل أعمدة بيانية تمثل توزيع العمال حسب الأقدمية

**التحليل:**

من الشكل الذي يمثل أعمدة بيانية لتوزيع العمال حسب الأقدمية نلاحظ أنّ أكبر نسبة من العمال والمقدرة 83.33% لديهم خبرة في العمل أقل من 10 سنوات من العمال ذوي الخبرة و الاحترافية، وهذا ما يعطي أنّ النسبة الغالبة من العمال لهم خبرة في العمل بالمؤسسة ENIEM أقل من 10 سنوات ، بينما ذوي الخبرة بين 11 سنة و 20 سنة فتمثل 11.11% من عمال مجتمع بحثنا أما بالنسبة للعمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 21 سنة فهي نسبة ضئيلة جدا إذ تمثل 5.56% من عمال العينة .

الشكل رقم 9 يمثل دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب المناصب

**التحليل:**

من الشكل نرى مجتمع بحثنا يتكون من ثلاثة فئات فنجد 42.2% من مجتمع البحث يتكون من الإطارات ما يعادل 38 عامل و تليها نسبة العمال البسطاء بـ 37.8% ما يقابله 34 عامل أما فئة الإطارات السامية فهي بنسبة 20% ما يعادل 18 فرد من مجتمع و هذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي هو التصنيع في مجال الإلكتروني منزلية فهي بحاجة إلى الإطارات و الإطارات السامية أكثر لتنظيم، تنسيق و تسيير الاستراتيجي لوحدات الانتاجية للمؤسسة .

جدول رقم 2 يمثل علاقة المنصب بالمستوى التعليم

المجموع	اطار	عون تحكم	عون انتاج	المنصب المستوى الدراسي
2 %2.2	/	/	2 %5.9	ابتدائي
33 %36.67	/	19 %50	14 %41.2	متوسط
33 %36.67	2 %11.11	14 36.85	17 %50	ثانوي
22 %24.44	16 %88.89	5 %13.15	1 %2.9	جامعي
90 %100	18 %100	38 %100	34 %100	المجموع

التحليل:

من خلال قراءتنا لجدول علاقة المنصب بالمستوى التعليمي فنجد أنّ معظم أعوان التحكم هم من ذوي مستوى متوسط بنسبة 50% و الثانوي بنسبة 36.85% أما الجامعي فبنسبة 13.15% فهذه المعطيات توحى بأنّ إطارات مؤسسة ENIEM أكثرهم من المستوى المتوسط لكن بمراجعة الاستبيانات لاحظنا أنّ هذه الإطارات رقيت من أعوان منتجين إلى أعوان التحكم سواء بعد التكوين أو بعامل الأقدمية و هذا ضمن سياسة تطبيقها المؤسسة .

أما عن الإطارات فنجد أنّ أغليبيتهم لهم مستوى جامعي بنسبة 88.89% و المستوى الثانوي بنسبة 11.11% و من هذه المعطيات يمكن القول أنّ كل الإطارات السامية وظفوا على أساس الشهادة الجامعية أو بعد التكوين الملائم لتولي المسؤوليات المنسبة إلى هذه الفئة .

و نجد في مجتمع بحثنا أعوان منتجون فهم أكثرهم من المستوى الثانوي بنسبة 50% و المستوى المتوسط بنسبة 41.2% و لا نجد إلا عامل واحد من ذوي المستوى الجامعي و عاملين من المستوى الابتدائي و هذا دليل على أنّ المناصب في هذه المؤسسة لا توزع على

أساس الشهادة فقط بل هناك عدة معايير لتولي منصب من المناصب و هذه المعايير تفرضها المؤسسة .

جدول رقم 3 يمثل علاقة المنصب بالأقدمية

المجموع	إطار	عون التحكم	عون منتج	المنصب الأقدمية
75 %83.33	15 %83.33	30 %78.95	31 %91.18] - 10]
10 %11.11	3 %17.65	6 %15.8	1 %2.9	[11;20]
5 %5.56	/	2 %5.26	3 8.83	[+21 [
90 %100	18 %100	38 %100	34 %100	المجموع

التحليل :

يتضح من خلال الجدول أنّ أغلبية الأعوان المنتجين في المؤسسة هم من ذوي أقدمية 10 سنوات فأقل بنسبة 91.18% و نفس الشيء نلاحظه عند إطارات المؤسسة بنسبة 78.95% أما أعوان التحكم فهم من ذوي الأقدمية 10 سنوات فأقل و من هنا نستنتج بأن المؤسسة توظف خاصة عمال من ذوي أقل من 10 سنوات

المبحث الثاني: استراتيجية التكوين المعتمد داخل المؤسسة للحفاظ على العمالة المؤهلة لديها

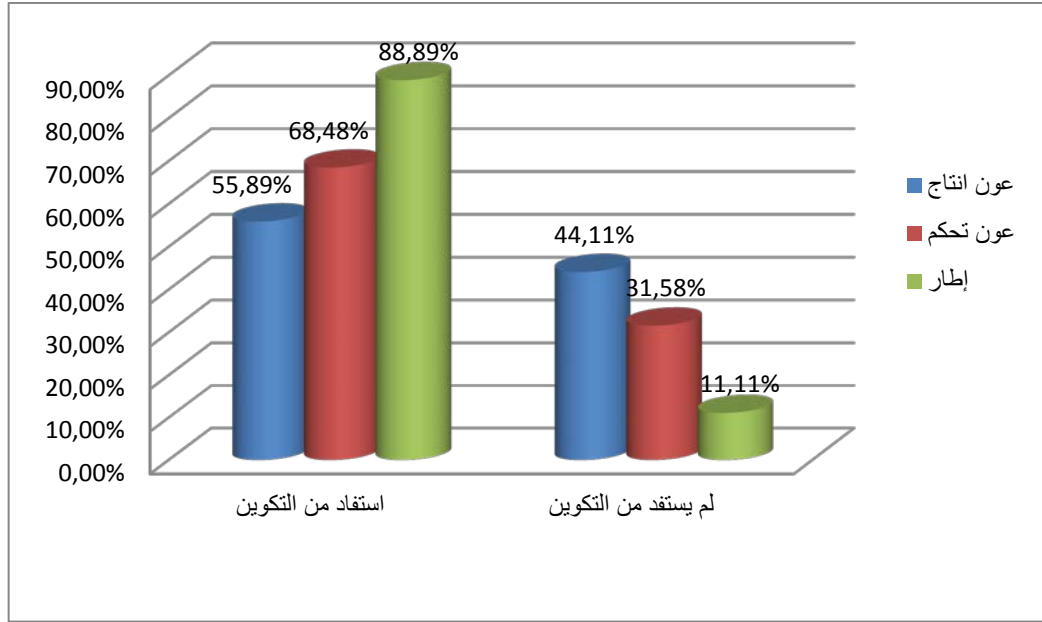
الجدول رقم 4 يمثل استفادة العمال من التكوين

النسب	التكرارات	الاستفادة من التكوين
85.6%	77	استفاد من التكوين
14.4%	13	لم يستفد من التكوين
100%	90	المجموع

التحليل

من الجدول نلاحظ معظم العمال الذين تم استجوابهم قاموا بتكوين بنسبة 85.6% مقابل 14.4% فقط من العمال لم يتكونوا، و هذا يشير إلى أنّ المؤسسة تطبق نظام التكوين و ذلك من أجل الرفع من القدرات المهنية للعمال و تحسين ادائهم و ينطلق هذا الاهتمام بتكوين العمال من طرف المؤسسة بالدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة

الشكل رقم 10 يمثل أعمدة بيانية لنسب الاستفادة من التكوين حسب المنصب



التحليل

من الشكل الذي يمثل نسب الاستفادة من التكوين حسب المنصب نلاحظ أنّ أعلى نسبة للاستفادة من التكوين نجدها عند الإطارات التي تظهر باللون الأخضر في الشكل المبين أعلاه بنسبة 88.89% ، ويأتي في المرتبة الثانية نسبة أعوان التحكم بـ 68.48% ، أما أعوان الانتاج المبين باللون الأزرق فنسبة 55.89% و بالمقابل نجد العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين فهي عكس الإجابة الأولى فنجد أعلى نسبة عند أعوان الانتاج بـ 44.11% و أعوان التحكم بنسبة 31.58% أما الإطارات فنسبة 11.11% .

و إذا لاحظنا جيداً الشكل فنرى بأنّ كلما ارتفعنا في المناصب ارتفعت نسبة الاستفادة من التكوين و هذا شيء منطقي لكون كلما ارتفعنا في المناصب ازدادت المسؤوليات و نظراً للمسؤوليات التي تقع على عاتق الإطارات فإنه يحتم عليهم اجراء تكوينات كثيرة من أجل التصدي للتحويلات التكنولوجية و السويومهنية في المؤسسة و كلما انخفضت المسؤوليات انخفضت نسب التكوين و هذا ما يبينه الشكل أعلاه.

جدول رقم (5) يمثل علاقة الاستفادة من التكوين بالسن

المجموع	[40؛ +]	[20 ؛ 39]	السن الاستفادة من التكوين
61 %67.78	11 %78.57	50 %65.79	استفاد من التكوين
29 %32.22	3 %21.43	26 %34.21	لم يستفد من التكوين
90 %100	14 %100	76 %100	المجموع

التحليل

عند قراءتنا للجدول الذي يمثل علاقة التكوين بالسن نلاحظ أنّ كل من العمال الذين تفوق أعمارهم 40 سنة و العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 39 سنة قد استفادوا من التكوين في المؤسسة بنسب متقاربة على النحو التالي 78.57% للعمال الذين تفوق أعمارهم 40 سنة و 65.79% للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 39 سنة و هذا ما يمثل 67.78% من العمال الذين تم استجوابهم في المؤسسة قد تلقوا تكويناً في مؤسسة ENIEM ويمكن القول بأنّ مؤسسة ENIEM تقوم بتطبيق نظام التكوين لكل العمال رغم وجود بعض العمال الذين أجابوا بأنهم لم يتم تكوينهم في المؤسسة وهذه الفئة هم بنسبة 32.22% من مجموع العمال الذين تم استجوابهم في المؤسسة

لكن بالنظر إلى هذا الفارق بين هذه النسب الكلية للإجابات نقول أنّ مؤسسة ENIEM تطبق بالفعل لنظام التكوين و هذا ما أكده لنا أحد المسيرين بإدارة المؤسسة مضيفاً أنّ التكوين في مؤسسة ENIEM يتم وفق مخطط خاص بالمؤسسة

جدول رقم (6) يمثل علاقة كيفية الاستفادة من التكوين بالمنصب

المجموع	إطار	عون تحكم	عون منتج	المنصب كيفية الاستفادة من التكوين
56 %62.2	15 %83.3	23 %60.5	18 %52.9	مخطط المؤسسة
12 %13.3	1 %5.6	5 %13.2	6 %17.6	المسؤول الأول
5 %5.6	1 %5.6	2 %5.3	2 %5.9	طلب العامل
17 %18.9	1 %5.6	8 %21.1	8 %23.5	علاقات شخصية
90 %100	18 %100	38 %100	34 %100	المجموع

التحليل

نلاحظ عند قراءتنا للجدول أنّ معظم العمال الذين تم استجوابهم حول كيفية الاستفادة نجد أنّ معظم العمال أجابوا بأنّ الاستفادة من التكوين تكون وفق برنامج أو مخطط ترسمه المؤسسة و ذلك بنسبة 62.2% حيث نجد أنّ 83.3% من الإطارات تأكد بأن التكوين يتم عبر مخطط ترسمه المؤسسة و نفس الإجابة وجدناها عند أعوان التحكم بنسبة 60.5% ، و نفس الإجابة نجدها عند أعوان الإنتاج بنسبة تقارب 52.9% لكن رغم ذلك نجد نسب متفاوتة عند العمال أما فيما يخص الإجابات الأخرى فنجد 18.9% من العمال يرجعون كيفية الاستفادة من التكوين إلى العلاقات الشخصية بين العمال و المسيرين في المؤسسة و هذه النسبة تدعمها كل من أعوان الإنتاج بنسبة 23.5% و أعوان التحكم بنسبة 21.1% أما الإطارات فبنسبة ضعيفة جدا فتقدر بـ 5.6% و التي لا تمثل إلا إطار واحد من إطارات المؤسسة و هذه النسب توحى لنا بأنّ التكوين في مؤسسة ENIEM يتم بطريقة أوتوماتيكية (تلقائية) فبتصريح مسؤول التكوينات بالمؤسسة أين أقر بأن التكوين في مؤسسة ENIEM يبدأ التخطيط لها منذ بداية العام و ذلك بتحديد الميزانية الخاصة لذلك و الوحدات المعنية بالتكوين

و تحديد مكان التكوين أما الأفراد المعنيين بالتكوين فعلى كل وحدة تقديم لائحة التكوينات التي هي بحاجة إليها ، و الادارة المركزية تقوم بترتيب هذه اللوائح حسب أهميتها للمؤسسة و حسب الميزانية المخصصة لذلك فمن هنا يمكن القول بأنّ التكوين في مؤسسة ENIEM يتم حسب حاجة المؤسسة لذلك .

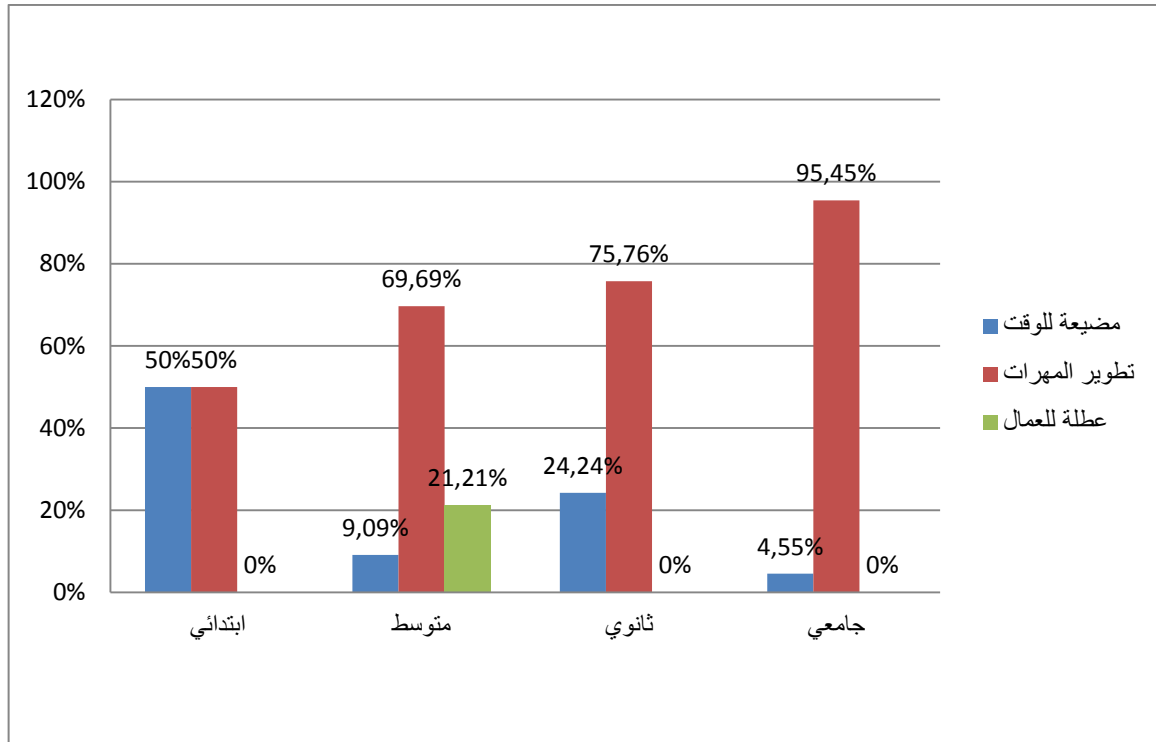
جدول رقم (7) يمثل علاقة الاستفادة من التكوين بالحالة العائلية للعمال

المجموع	لم يستفد من التكوين	استفاد من التكوين	الاستفادة من التكوين الحالة العائلية
44 %48.89	15 %51.72	29 %47.54	أعزب
46 %51.11	14 %48.28	32 %52.46	متزوج
90 %100	29 %100	61 %100	المجموع

التحليل

إذا تمعنا النظر في الجدول الذي يمثل علاقة الاستفادة من التكوين و الحالة العائلية للعمال نلاحظ أنّ أغلب المستفيدين من التكوين هم المتزوجين بنسبة 52.46% أما الفئة العزباء من العمال فهي بنسبة أقل قليلا من المتزوجين فهي بنسبة 47.54% من مجموع المستفيدين من التكوين و إذا أخذنا بهذا الفارق الطفيف بين النسب فنقول أنّ في عملية التكوين المطبقة في مؤسسة ENIEM لا تأخذ بعين الاعتبار الحالة العائلية للعمال فكل شرائح المجتمع المهني للمؤسسة لهم الحق في التكوين و لا تفضل شريحة عن شريحة أخرى للتكوين م كما حدثنا أحد العمال أثناء استجوابه على أنه يتم التكوين وفق برنامج محدد و هذا ما أكده لنا الجدول من قبل و أضاف على أن التكوين لا يأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الاجتماعية للعمال ، بل يؤخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية و السوسيو مهنية للمؤسسة.

الشكل رقم 11 يمثل أعمدة بيانية لنظرة العمال إلى التكوين حسب المستوى الدراسي



التحليل

من خلال الشكل البياني الذي يمثل علاقة المستوى التعليمي للعمال و نظرتهم إلى التكوين نلاحظ بأنّ 95.45% من الجامعيين يرون بأنّ التكوين هو فرصة لتطوير المهارات و نفس الملاحظة لاحظناها عند الثانويين إذ 75.76% منهم لهم نظرة إيجابية حول التكوين كذا أغلبية العمال الذين لهم مستوى متوسط لهم نفس الرأي حول التكوين و كذا ذوي المستوى الابتدائي نجد بأنّ 50% منهم لهم النظرة الإيجابية حول التكوين لكن لاحظنا أنّ فئة صغيرة من العمال أجابوا على أنّه مضيعة للوقت و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالإجابة الأولى للعمال فنجد 50% عند ذوي المستوى الابتدائي ، و 24.24% عند الثانويين ، و 9.09% عند العمال الذين لديهم مستوى متوسط أما عند الجامعيين فهي شبه منعدمة ب4.55% أما الإجابة الثالثة المتعلقة بعطلة للعمال فلم تحظى إلا بنسبة 21.21% عند عمال ذوي المستوى المتوسط أما المستويات الأخرى فهي نسب منعدمة تماما فإذا أردنا تحليل هذه النتائج سنقول بأنّ أغلبية العمال على دراية بأهمية التكوين في المؤسسة فالتكوين هو عملية ليس فقط للتحكم الجيد في وسائل الانتاج بل هو باب يفتح على مجموعة من الامتيازات كالترقية و

الانتماء إلى المؤسسة لكن يفتح كذلك على مسؤوليات جديدة أتجاه المنصب و المؤسسة فالمؤسسة إذا استثمرت في تكوين العمال ليس حبا فيه بل طمعا في المردود الذي سيقدمه العامل بعد التكوين و قيل لنا أيضا بأنّ التكوين الذي يقومون به لا يستغلونه في موقع عملهم بتعبير آخر العمل الذي كانوا يعملون فيه قبل التكوين هو نفسه الذي يعملونه بعد التكوين ، وهذا ما يفسر إجابات بعض العمال على أنّ التكوين مضيعة للوقت لكون ما هو معروف عند العمال الجزائريين أنّ بعد التكوين لا يقومون بنفس العمل الذي قاموا به قبل التكوين فالعامل ينتظر تغيير منصبه بعد التكوين غير أنّ التكوين وجد أولا للتحكم الأفضل في المنصب .

جدول رقم 8 يمثل الاستفادة من التكوين حسب الأقدمية

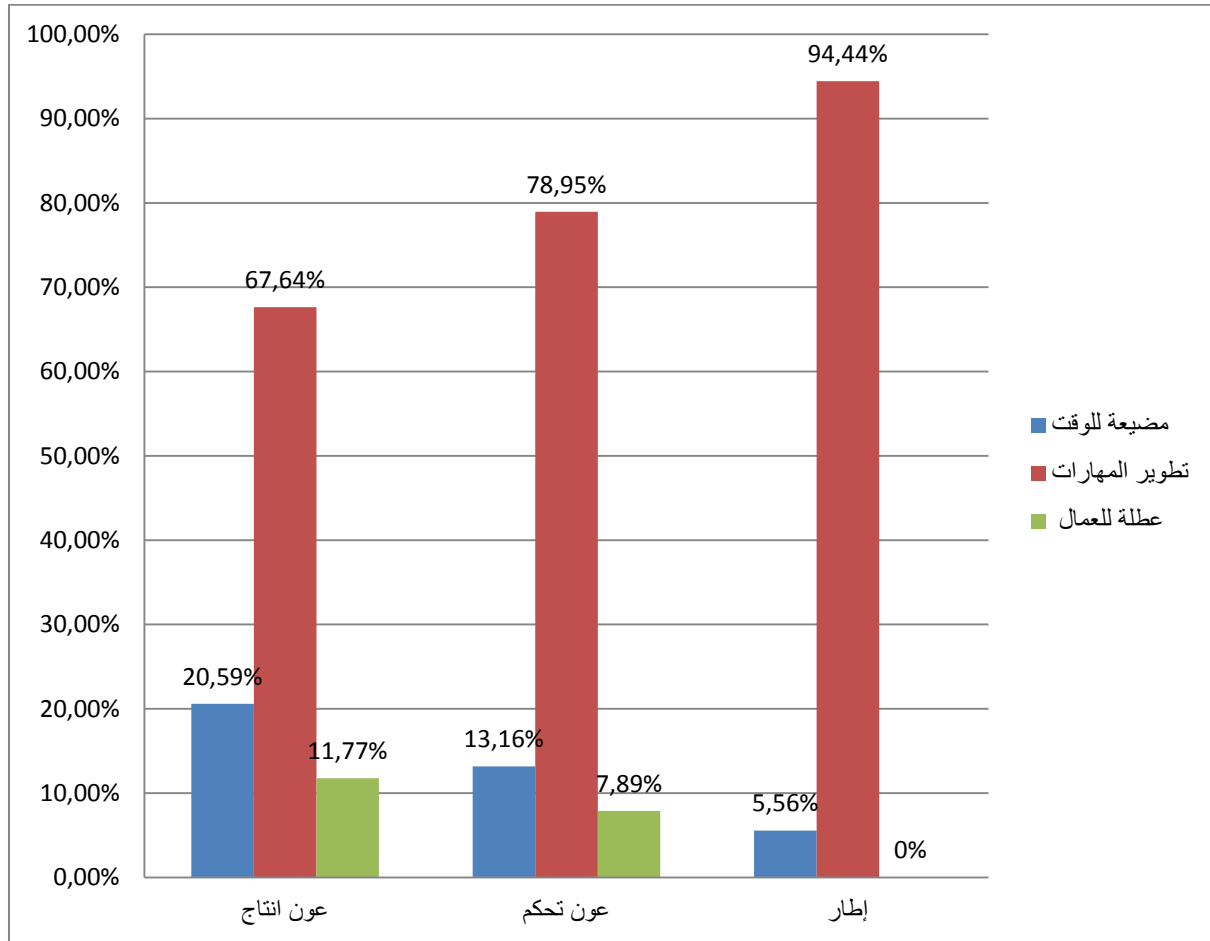
الأقدمية] - 10]] 11 ; 20]] + 21]	المجموع
استفاد من التكوين	48 % 64	8 % 80	5 % 100	61 % 67.78
لم يستفد من التكوين	27 % 36	2 % 20	/	29 % 32.22
المجموع	75 % 100	10 % 100	5 % 100	90 % 100

التحليل

عند ملاحظة الجدول الذي يبين علاقة الاستفادة من التكوين بأقدمية العمال, فنلاحظ بأنّ اكبر نسبة هي 67.78 % و التي تمثل 61 عامل من العينة الاصلية استفادوا من التكوين و تدعمه نسبة 64% التي تمثل 48 عامل الذين لهم أقدمية أقل من 10 سنوات تحصلوا من برنامج التكوين بالمؤسسة و نفس الشيء لاحظناه عند ذوي الأقدمية ما بين 11 سنة و 20 سنة حيث وجدنا 80% من أصل 10 عمال استفادوا من التكوين مقابل عاملين فقط لم يستفيدوا من التكوين أما العمال الذين لهم أقدمية أكثر من 21 سنة فكلهم قاموا بتكوين بالمؤسسة لكن عند ملاحظة هذا الجدول نرى أنّ 36% من العمال ذوي الأقدمية أقل من 10 سنوات لم يتحصلوا على التكوين و بمراجعة الاستبيانات لاحظنا بأنهم سواء هم عمال

مؤقتون أو عمال لهم أقل من سنتين أقدمية في المؤسسة لكن هذا لا يبرر النسبة الملحوظة في الجدول لكونه هناك تكوين لكل عامل جديد و هذا ما تطرقنا إليه في عملنا النظري و بالتحديد أنواع التكوين و هذا ما أكده لنا المسؤول عن التكوين في المؤسسة فالعمال لم يدرجوا هذا النوع من التكوين في إجاباتهم فيمكننا القول بأن التكوين في مؤسسة ENIEM لا يأخذ بعين الاعتبار أقدمية العمال .

شكل بياني رقم 12 يمثل نظرة العمال إلى التكوين حسب المنصب



التحليل

من الشكل البياني الذي يمثل نظرة العمال إلى التكوين حسب المنصب نلاحظ بأن 94.44% من الإطارات الذين تم استجوابهم يرون أنّ التكوين هو فرصة لتطوير المهارات و نفس الشيء لاحظناه عند أعوان التحكم إذ 78.95% منهم لهم نظرة إيجابية حول التكوين كذا أغلبية أعوان الإنتاج لهم نفس الرأي حول التكوين لكن لاحظنا أنّ فئة صغيرة من العمال

أجابوا على أنه مضيعة للوقت و تنخفض هذه النسبة كلما ارتفع منصب العمال فنجد 20.59% عند أعوان الإنتاج ، و 13.16% عند أعوان التحكم ، و 5.56% عند إطارات المؤسسة ، و نفس الشيء نلاحظه في إجابة عطلة للعمال حيث أننا لاحظنا بأن هذه النسب تتضاءل كلما ارتفعنا في هرم المسؤوليات للمؤسسة ، و بقراءة هذه النتائج يمكن القول بأن نظرة العمال إلى التكوين تختلف من مجتمع عمالي لآخر و من منصب لآخر و يمكن القول كذلك بأن هذه النتائج لها علاقة مباشرة بالمنصب و المستوى التعليمي للعمال فالمستوى التعليمي يلعب دور كبير في نظرة العمال إلى التكوين

جدول رقم (9) يمثل علاقة الارتباط بالمؤسسة و الاستفادة من التكوين

المجموع	لم يستفد من التكوين	استفاد من التكوين	الاستفادة من التكوين الارتباط بالمؤسسة
67 %74.4	17 %58.6	50 %82	أشعر بالارتباط للمؤسسة
23 %25.6	12 %41.4	11 %18	لا أشعر بالارتباط للمؤسسة
90 %100	29 %100	61 %100	المجموع

التحليل

من الجدول نلاحظ بأن معظم عمال عينة البحث لهم ارتباط بالمؤسسة و ذلك بنسبة 74.4% و هي مدعمة بنسبة كبيرة من العمال الذين استفادوا من التكوين و هذا بنسبة 82% و الغير المستفيدين بنسبة 58.6% أما العمال الذين لا يشعرون بارتباط بالمؤسسة فهي تمثل أكثر بقليل من ربع عينة البحث بنسبة 25.6% مدعمة بالعمال الذين لم يستفيدوا من التكوين بنسبة 41.4% و المستفيدين بنسبة 18% .

وبملاحظة هذه النتائج المتحصل عليها فنقول بأن عمال مؤسسة ENIEM لهم ارتباط بالمؤسسة كلما استفادوا أكثر من التكوين لكون هذا الأخير يمكن العمال من الحصول على

امتيازات أخرى كالترقية والنقل من منصب إلى آخر و هذا ما يجعل العمال أكثر ارتباطا بمكان عملهم .

جدول رقم(10) يمثل علاقة استقرار العمال باستفادتهم من التكوين حسب المناصب

المجموع	لم أستفد من التكوين	استفدت من التكوين	الاستفادة من التكوين الاستقرار
60 %66.67	14 %48.27	46 %75.41	أشعر بالاستقرار
30 %33.33	15 %51.73	15 %24.59	لا أشعر بالاستقرار
90 %100	29 %100	61 %100	المجموع

التحليل

من الجدول الذي يمثل علاقة الاستقرار الاستفادة من التكوين، نلاحظ بأن أغلبية العمال الذين استفادوا من التكوين يشعرون بالاستقرار في المؤسسة بنسبة 66.67% ما يمثل 60 عامل مدعمة ب75.41% بالنسبة للعمال الذين استفادوا من التكوين و 48.27% من العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين ، و بالمقابل نجد 33.33% من العمال لا يشعرون بالاستقرار و تدعمها نسبة العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين ب51.73% و المستفيدين بنسبة 24.59%، و من هذه النتائج المتحصل عليها يمكننا القول بأنّ التكوين يلعب دور في استقرار العمال فتكوين العمال ليس في صالح العمال فقط بل في صالح المؤسسة كذلك ، و ذهب أحد إلى القول بأنّ التكوين صحيح أنه يخدم العمال ويجعلهم مستقرين لكن المؤسسة تقوم بتكوين العمال لزيادة الإنتاج قبل كل شيء فاستقرار العمال لا يشغل كثيرا مسؤولي المؤسسة ، و أضاف آخر بأنّ التكوين ليس العامل الوحيد لجعل العامل مستقر في المؤسسة بل هناك عوامل أخرى .

جدول رقم (11) يمثل علاقة التخلي عن المؤسسة و الاستفادة من التكوين

المجموع	لم يستفد من التكوين	استفاد من التكوين	الاستفادة من التكوين التخلي عن المؤسسة
62 %68.9	21 %72.4	41 %67.2	أتخلي عن المؤسسة
28 %31.1	8 %27.6	20 %32.8	لن أتخلي عن المؤسسة
90 %100	29 %100	61 %100	المجموع

التحليل

من خلال الجدول الذي يمثل علاقة تخلي العمال للمؤسسة و الاستفادة من التكوين نلاحظ أنّ 68.9% من مجتمع بحثنا أدلوا برغبتهم في الخلي عن المؤسسة و هذه النسبة مدعمة بالعمال الذين لم يستفيدوا من التكوين بنسبة 72.4% و العمال الذين استفادوا من التكوين بنسبة 67.2% ، لكن نجد أيضا بأنّ 31.1% من العمال أجابوا عكس ذلك مدعمة بالعمال المستفيدين من التكوين بنسبة 32.8% و العمال غير المستفيدين بنسبة 27.6% ، وهذه النتائج قد توحى إلى رغبة أغلبية العمال في التخلي عن المؤسسة رغم استفادتهم من التكوين و التي تمثل 41 عامل من مجموع 61 لكن و كما صرح لنا أحد العمال فإنّ التكوين ليس السبب في رغبتهم في التخلي عن المؤسسة بل هناك أسباب و عوامل أخرى كسياسة الحوافز المطبقة في المؤسسة و المشاكل الإدارية التي يواجهها العمال و عدم وضع الثقة في العمال من طرف مسيرين المؤسسة .

استنتاجات الفرضية الأولى

ما يمكن استنتاجه من خلال المعطيات المقدمة في هذه الفرضية التي تنص على أنّ استراتيجية التكوين المعتمدة داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية تساعد على المحافظة على العمالة المؤهلة لديها .

- فبينت المعطيات بأنّ أغلبية العمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية استفادوا من التكوين وذلك بنسبة 85.6% و متفوقون على أنّ التكوين بالمؤسسة يتم عبر مخطط للمؤسسة و ليس محتكر على فئة من المجتمع العمالي بل كل العمال بالمؤسسة معينون بالتكوين .

- و استنتجنا أيضا أنّ استراتيجية التكوين تكون أكثر فعالية كلما ارتقينا في المناصب

- و أسفرت النتائج على وجود ارتباط العمال بالمؤسسة سواء استفادوا من التكوين او لم يستفيدوا و ذلك بنسبة 67.66% ، و هذا ما يؤكد الجدول الذي يبين علاقة استقرار العمال بالاستفادة من التكوين .

- لكن إذا ربطنا التكوين بمدى رغبة العمال في التخلي عن المؤسسة فنجد بأنّ أغلبية العمال لهم الرغبة في التخلي عن المؤسسة رغم استفادتهم من التكوين ، لكن بالنظر إلى تحليل الجدول الأخير فنجد أنّ التكوين ليس السبب في رغبة العمال للتخلي عن المؤسسة بل العكس فالتكوين هو ما يجعل هؤلاء العمال مرتبطين بهذه المؤسسة و مستقرين فيها .

*و من كل هذا التحليل و الاستنتاجات فنقول بأنّ الفرضية صدقت ، فاستراتيجية التكوين تساعد على الحفاظ على العمالة المؤهلة لدى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية .

المبحث الثالث: نظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة و استقرار العمالة المؤهلة لديها

جدول رقم (12) يمثل علاقة كفاية الأجر بالمنصب

المجموع	اطار	عون تحكم	عون انتاج	المنصب كفاية الاجر
14	5	5	4	كافي
15.56	%27.78	%13.16	%11.76	
76	13	33	30	غير كافي
%84.44	%72.22	%86.84	%88.24	
90	18	38	34	المجموع
%100	%100	%100	%100	

التحليل

من خلال الجدول الذي يمثل المنصب وكفاية الاجر الذي يتقاضاه كل عامل نجد أنّ الذين يرون أن الاجر المقدم غير كافي حيث نجد أنّ أعلى نسبة عند اعوان الإنتاج ، حيث تقدر بـ 88.24% و تليها نسبة 86.84% و هي نسبة اعوان التحكم ، بالإضافة الى 72.22% من الذين يشغلون منصب اطار داخل المؤسسة . اما ما يخص الذين تكفيهم اجورهم نجد فئة من الاطارات بنسبة تقدر بـ 27.78% و تليهم نسبة اعوان التحكم بـ 13.16% و اخيرا نجد اصغر نسبة عند اعوان الانتاج حيث تقدر نسبتهم بـ 11.76%، و نلاحظ من خلال النتائج ان هنالك فرق كبير بين رؤية العمال الى الاجر الذي يتقاضاه كل منهم حسب منصبه ، حيث نجد الاتجاه الغالب هو الفئة الذين لا يكفيهم الاجر المقدم لهم وتقدر بنسبة 84.44% مقابل 15.56% فقط من العمال الراضين عن اجرهم ، و هذا الفرق راجع الى نوع العمل ، و هذا الاخير يحتاج الى بذل جهدا و طاقة كبيرة لأدائه، و في هذا الاطار

صرح احد العمال على ان الاجر لا يعكس تماما الجهد المقدم من طرفهم، اي يعملون اكثر مما يتقاضون، و ان أجرهم لا يسد معظم حاجياتهم و متطلباتهم و خاصة أن الوضعية الاجتماعية لبعض العمال وكذا الوضعية الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد الوطني وكذا الأسعار اصبحت جد غالية في الآونة الاخيرة، و هذا ما يدفعهم الى أداء أنشطة أخرى داخل الوحدات غير نشاط التسيير أو الانتاج المأمورين به من طرف الادارة او المشرفين، حيث صرح لنا احد افراد العينة " لكي اخرج من المؤسسة و في يدي شيء افرح به لأولادي، يستوجب علي تعبئة الهواتف النقالة لزملائه (عون تحكم)..". و من خلال الدلالات الإحصائية و التصريحات المقدمة من طرف بعض افراد عينة البحث نستنتج ان نظام الاجور الذي تعمل به المؤسسة غير مطمئن و لا يحقق الاستقرار الازم للعمال و هذا في جميع المناصب و المستويات الوظيفية للمؤسسة، خاصة و انه يدفع بالعمال الى اداء أنشطة داخل الوحدات غير مسموحة بها قانونيا، استنادا الى النظام الداخلي للمؤسسة تعتبر مخالفات، ايضا فقدان الثقة و عدم مبالاة العمال بأهداف المؤسسة، الكسل و التباطؤ في اداء الاعمال المكلفون بها، سواء في التسيير و الاشراف او الانتاج .

جدول رقم (13) يمثل علاقة الأجر بما يبذله العمال من مجهود حسب المنصب

الاجابة	المنصب	عون انتاج	عون تحكم	اطار	المجموع
نعم	14	17	7	38	%41.18
	%41.18	%44.74	%38.89	%42.22	
لا	20	21	11	52	%58.82
	%58.82	%55.26	%61.11	%57.78	
المجموع	34	38	18	90	%100
	%100	%100	%100	%100	

التحليل

من خلال الجدول الذي يمثل ما إن يعكس الأجر ما يبذله العمال من مجهود حسب المنصب تبين أن نسبة 57.78% بعدد عمال يقدر بـ 52 عامل، قد أقرت بأن الأجر لا يتناسب مع العمل الذي يقدمه وأن مجهوداتهم التي يبذلونها تفوق بكثير، وهذه النسبة تتوزع على جميع الفئات الوظيفية و خاصة لدى الاطارات التي تقدر نسبتهم بـ 61.11% ايضا لدى أعوان التنفيذ و تقدر نسبتهم بـ 58.82% ترى أن الأجر الذي يتقاضونه لا يعكس الجهد و العمل الذي يقومون به و أعوان التحكم بنسبة 55.26%، كما نلاحظ أفقيا أن هناك فئة من عمال يرون أن أجرها يتناسب مع اعمالهم و يعكس ما تقدمه من مجهودات حيث تقدر نسبتهم بـ 42.22% تمثل 38 عامل من مجموع العينة موزعة على المستويات الوظيفية.

و بهذه النتائج المتحصل عليها نقول بأن العمال في مؤسسة ENIEM غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه و هذا ما يؤكد ما توصلنا إليه في الجدول السابق .

الجدول رقم (14) يمثل زيادة الأجر حسب المنصب

المجموع	اطار	اعون تحكم	اعون انتاج	المنصب	زيادة الاجر
72	16	30	26		نعم
% 80	% 88.89	% 78.89	% 76.45		
18	2	8	8		لا
% 20	% 11.11	% 21.11	% 23.45		
90	18	38	38		المجموع
% 100	100%	% 100	% 100		

التحليل

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى استفادة العمال من الزيادة في الأجور، تبين أن نسبة 80 % من أفراد العينة أي ما يعادل 72 عامل تحصلوا على زيادة في أجورهم، في حين أن 18 عاملاً أي بنسبة 20% لم تحصل على زيادة في الأجور، فنجد أن 88.89 % من الإطارات قد حصلت على زيادة في أجورها مقابل 11.11% من أصل 18 إطار لم ترتقى أجورهم، و نجد أيضاً أن أعوان التحكم بـ 78.89% قد تحصلوا على زيادة في أجورهم و نجد 21.11% فقط من مجموع الفئة الذين لم تزد قيمة أجورهم، و تليهم فئة أعوان التنفيذ التي تحصل على زيادة في أجورها بنسبة 76.45% أما الذين لم يتحصلوا على الزيادة نجد نسبة صغيرة تقدر بـ: 23.45% من أصل 34 فرد.

يتبين من خلال النسبة الكبيرة لأفراد العينة المتحصلين على زيادة في أجورهم اهتمام المؤسسة بتحسين مستوى معيشة العمال وذلك برفع أجورهم وتمكينهم من تلبية مختلف حاجياتهم، لكن رغم هذه الزيادة إلا أنها تبقى غير كافية، مما يجعل العامل يعيش توتراً و قلقاً في حياته الاجتماعية والوظيفية مما يؤثر سلباً على معنوياته وخاصة ولاؤه للمؤسسة.

الجدول رقم (15) يمثل علاقة زيادة الأجر منذ الالتحاق بالمؤسسة و الأقدمية

المجموع]20 ;+]]10 ;20]]10-]	الأقدمية زيادة الأجر
72 %80	5 %100	10 %100	57 %76	نعم
18 %20	0 %0	0 %0	18 %34	لا
90 %100	5 %100	10 %100	75 %100	المجموع

التحليل

يوضح الجدول المبين أعلاه المتعلق بزيادة اجر الباحثين حسب الاقدمية في العمل بالمؤسسة وتشير البيانات في الجدول أن 76% من العمال الذين تقل اقدميتهم من 10 سنوات و اغلبيتهم من اعوان التنفيذ و اعوان التحكم ، حيث يقرون بان اجرهم تم رفعه منذ التحاقهم بالمؤسسة، اما فئة العمال الذين تعد اقدميتهم ما بين 10 الى 20 سنة و اكثر يصرحون كلهم انه تم زيادة اجرهم ايضا و اكثرهم من فئة الاطارات. اما ما يخص نسبة العمال الذين لم يرفع اجرهم تقدر بـ 20% فقط من النسبة الاجمالية للعينة ، و اغلبيتهم عمال جدد تقل مدة عملهم بالمؤسسة عن 3 سنوات و البقية عمال مؤقتين. فمن الجدول نكشف ان كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك، مدة السنوات التي قضاها في العمل.

استنادا الى النتائج التي تحصلنا عليها نستنتج ان الحافز النقدي من أهم طرق التحفز في أيامنا هذه مهما طالت مدة العمل و مهما زادة الخبرة عند العامل، تبقى مطالبهم زيادة الأجر، و ذلك لأن النقود تشجع كل حاجات الإنسان تقريباً و هي حقيقة واقعة و قابلة للتداول بعكس

الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة على اعتبار العمال او حسب اعتقاد بعض مسيري المؤسسات الاقتصادية .

الجدول رقم (17) يمثل نوعية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة

المجموع	اطر	اعوان الحكم	اعوان التنفيذ	المنصب نوع الحافز
55	10	21	24	مادي
%61.11	%55.56	%55.26	%70.59	
35	8	17	10	المعنوي
%38.89	%44.44	%44.74	%29.41	
90	18	38	34	المجموع
%100	%100	%100	%100	

التحليل

يتضح من الجدول الذي يمثل نوع الحوافز المقدمة للعمال حسب المنصب، أن أكبر نسبة بـ 61.11 % بعدد عمال يقدر بـ 55 استفادوا من التحفيز مادية وتتوزع هذه النسبة على كل فئات الوظيفة و أكبرها لدى اعوان التنفيذ بـ 70.59 % من اصل 34 عامل و تاليها نسبة أعوان تحكم بـ 55.26 % التي تعبر عن 21 عامل، في حين هناك 10 اطارات من اصل 18 بنسبة 55.56 % استفادوا من هذه التحفيز، اما ما يخص الحافز المعنوي فهو بنسبة 38.89 % موزعة في فئات وظيفية مختلفة، حيث نجد أعلى نسبة عند أعوان التحكم بـ 44.74 % تمثل 17 فرد من اصل 38، ونجد نسبة مقاربة لها بـ 44.44 % لـ 8 إطارات من اصل 18، اما اعوان التنفيذ الذين استفادوا من التحفيز المعنوي نجد 10 فقط منهم من اصل 34 تمثلهم نسبة 29.41%. إن اعتماد المؤسسة على التحفيز مادية - الاجر، زيادة الاجر، علوات، الاستفادة من فوائد المؤسسة... الخ أكثر من التحفيز المعنوي كالشكر

والتقدير الترقية...الخ و هذا راجع الى نشاط المؤسسة المتمثل في الانتاج و التسويق، و لتشجيع عمال المؤسسة على اداء هذا النشاط بصرامة يكون ماديا من الدرجة الاولى، لكون الحافز المادي من أهم طرق التحفز، و ذلك لأن النقود تشجع كل حاجات الإنسان تقريباً و هي حقيقة واقعة و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة على اعتبار العمال او حسب ما اقر به بعض مسيري المؤسسات الاقتصادية ENIEM ان الاموال هي التي تساعد الافراد الى سد معظم حاجياتهم و متطلباتهم و خاصتنا ان الحالة الاجتماعية و المعيشية و الوضعية الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد الوطني وكذا الأسعار التي اصبحت جد غالية في الآونة الاخير، فالعامل لا يهتم الحصول على هدية، او كلمات تشكرية اكثر ما يهتم الحصول على قدر ممكن من المال لإرضاء افراد اسرته، و يمكن ان نقول اننا تعرضنا الى نفس التصريح من طرف عمال التنفيذ و التحكم الا ان هذا الاخير يفضل الاثنين (الاجر المناسب، و الترقية لمناصب اعلى). من خلال النتائج و التصريحات المقدمة، نتوصل الى استنتاج ان التحفيز المادي المؤشر الاول لتحقيق استقرار العامل، و لحصول على ثقته و ضمان بقائه ولاؤه للمؤسسة، ثم التحفيز المعنوي كالا احترام، الترقية و التكوين ..الخ.

الجدول رقم (17) يمثل علاقة أسس تقديم الحوافز بالمنصب

مجموع	اطار	عون تحكم	عون انتاج	المنصب كيفية الاستفادة
26 %28.89	6 %33.33	12 %31.58	8 %23.53	على اساس الجهد والاداء
15 %16.67	4 %22.22	7 %18.42	4 %11.76	على اساس السلوك
18 %20	6 %33.33	5 %13.16	7 %20.59	على اساس الخبرة في العمل
31 %34.44	2 %11.12	14 %36.84	15 %44.12	على اساس العلاقات الشخصية
90 %100	18 %100	38 %100	34 %100	مجموع

التحليل

من خلال الجدول الذي يمثل علاقة أسس تقديم الحوافز بالمنصب اتضح لنا أن أكبر نسبة 34.44 % بعدد عمال يقدر بـ 31 من مجموع العينة، استفادوا من التحفيز على أساس العلاقات الشخصية، وتتوزع هذه النسبة على كل فئات الوظيفة و من خلال القراءة نجد أكبر نسبة لدى اعوان التنفيذ بـ 44.12 % و أعوان التحكم بـ 36.84 % ،ونجد 11.12 % من الإطارات، وتأتي نسبة العمال الذين استفادوا من التحفيز على اساس الجهد و الاداء في المرتبة الثانية، وتتوزع بنسب متقاربة على فئات الوظيفة، فاعلي نسبة نجدها لدى فئة الاطارات بـ 33.33 % و تاليها نسبة أعوان التحكم بـ 31.58 % بينما نجد 23.53 % لأعوان التنفيذ، رغم ان الجهد الاكبر يبذل في وحدات الانتاج ، أما استفادة أفراد العينة من التحفيز على أساس الخبرة في العمل فكانت اكبر نسبة لدى فئة الاطارات بـ 33.33 % بعدد

عمال يقدر بـ 06 عمال من اصل 18 في حين استفاد 07 عمال من فئة اعوان التنفيذ تقدر بـ 34 فردا بنسبة 20.59 % و 13.16 % هي نسبة اعوان التحكم.

انطلاقا من هذه النسب نستنتج أن المؤسسة لا تهتم بالنظام التحفيز و لا يطبق بصفة عادلة بين العمال مهما كان مستواه الوظيفي داخل المؤسسة، أي أن الحوافز و خاصة المادية توزع بطريقة عشوائية، كما صرح و كثير من افراد العينة انها تقدم لفئات ذوي العلاقات الخاصة، علاقات صداقة او عائلية مع المسيرين، وهذا يدل على عدم مراعاة الفروق الفردية بين العمال في أداء العمل، او الجهد المبذول، وخاصة عدم الاهتمام بخبرتهم في العمل و سلوكهم، مما يؤثر سلبا على أدائهم وعلى رضاهم وبالتالي تحبط عزائمهم وتخفض معنوياتهم، و بدوره يؤثر على استقرارهم الذي يدفعهم بالتفكير لمغادرة المؤسسة لمؤسسة اخرى تضع لهم شيء من الاهتمام و التقدير.

الجدول رقم (18) يمثل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حسب الأقدمية

المجموع	20+	20-10	-10	الاقدمية اتخاذ القرار
22 %24.44	1 %20	5 %41.67	16 %21.92	اشارك في اتخاذ القرارات
68 %75.56	4 %80	7 %58.33	57 %78.08	لا أشارك في اتخاذ القرارات
90 %100	5 %100	12 %100	73 %100	المجموع

التحليل

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول على أن 75.56 % من أفراد العينة أكدوا على عدم مشاركتهم في اتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة في حين أشار 24.44 % منهم أن

المؤسسة تقوم إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمؤسستهم و بالتالي فإن العامل يشعر بأن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر التي تأتيه من أعلى.

أما إذا قارنا حسب الفئات الأقدمية نجد أن أغلبية العمال في فئة أقدمية اقل من 10 سنة ترى أن المشرفين لا يستشيرونهم في اتخاذ القرارات بنسبة 78.08% ، مقابل 21.92% اما فئة ذوي خدمة من 10 الى 20 سنة، و رغم أقدميتهم في المؤسسة و خبرتهم في العمل نجد 58.33% منهم ينفون اشراكهم في اتخاذ القرارات و خاصتا المتعلقة بأعمالهم، اما 41.67% يؤكدون فكرة اشراكهم في اتخاذ القرارات، اما عند فئة 20 سنوات و اكثر فإنه يوجد 04 عمال أقروا بأن المشرفين لا يستشيرونهم في تقديم آرائهم او في اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل او في حل مشكلة او احداث تغيير ما، مقابل عامل (01) واحد يرى عكس ذلك.

وما يمكن أن نستنتجه من تحليلنا لمعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن الادارة او المشرفين لا يقومون باستشارة العمال أثناء اتخاذ القرارات رغم أقدميتهم وخبرتهم في العمل اضافة لتذمرهم من وضعهم المادي والاجتماعي دخل المؤسسة، ما يجعل العامل يحس بعدم احترامه واحتقاره مما يؤثر سلبا على معنوياته و على هذا الأساس فإن شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة لا شك أنه سيكون أقل مما لو شارك في تقديم آراء و اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.

الجدول رقم (19) يمثل مدى تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	66	73.33%
لا	24	26.67%
المجموع	90	100%

التحليل

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول يتضح أن المؤسسة ENIEM تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي لفائدة العمال، حيث يؤكد 73.33% من أفراد عينة البحث أن المؤسسة

تقدم خدمات متنوعة لفائدة عمالها مثل المساعدات المالية و السلف و القروض الاستهلاكية ، إضافة إلى تسهيلات عند شراء منتج خاص بالمؤسسة و غيرها من الخدمات ، غير أن هناك فئة قليلة جدا نسبتها 26.67 % لا تقر بوجود هذه الخدمات و من المعلوم إن هذه الخدمات تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية و شعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة و الارتباط بها أكثر.

الجدول رقم (20) يمثل مدى استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية في المؤسسة

الاجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	30	33.33%
لا	60	66.67%
المجموع	90	100%

التحليل

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتبين أن نسبة المستفيدين من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال و بصفة مستمرة هي 33.33 % من مجموع أفراد عينة البحث، في حين عبرت غالبية أفراد العينة و بنسبة 66.67 % على عدم الاستفادة من هذه الخدمات المقدمة.

من خلال البيانات المقدمة في الجدول حول حصول العمال على الخدمات الاجتماعية نلاحظ نوع من الاضطراب في الاستفادة من تلك الخدمات و خلال استفسارنا لبعض الباحثين عن ذلك، اتضح أن البعض منهم ليسوا على دراية كافية بالخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يعني أن هناك نقص في الجانب الإعلامي من طرف المؤسسة ، في حين يرى البعض الآخر أن هذه الخدمات توزع بطريقة تفضيلية و تمييزية مما يحرمهم من الاستفادة من هذه الخدمات في الوقت المناسب.

الجدول رقم (21) يمثل علاقة ترك المؤسسة بالمنصب

المجموع	اطار	اعوان التحكم	اعوان التنفيذ	المنصب ترك المؤسسة
62 %68.89	9 %50	29 %76.33	24 %70.56	نعم
28 %31.11	9 %50	9 %23.67	10 %29.44	لا
90 %100	18 %100	38 %100	34 %100	المجموع

التحليل

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه الذي أجاب فيه كل أفراد العينة ما إذا يتركون المؤسسة إذ سمحت لهم الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى والذي تم ربطه بالمنصب، أن أكبر عدد من عينة الباحثين لهم فكرة مغادرة المؤسسة بعدد عمال يقدر بـ 62 عامل بنسبة 68.89% في حين نجد 28 عامل بنسبة 31.11% لم يكن لهم أي رغبة في ترك المؤسسة.

أما إذا حللنا الجدول عموديا على حسب مختلف الوظائف فإننا نجد أن 76.33% من فئة اعوان التحكم التي احتوتهم العينة قد صرحوا برغبتهم في ترك المؤسسة حيث بلغ عددهم 29 عامل من اصل 38، مقابل 9 منهم فقط من اراد البقاء بنسبة 23.67%، بينما نجد 24 عمال من فئة اعوان التنفيذ من اصل 34 اقروا بمغادرة المؤسسة ان سمحت لهم الفرصة، تمثلهم بنسبة 70.56%، مقابل 10 عاملا لا يتقاسمون نفس الفكرة، أما لدى فئة الإطارات فنجد نسبتان متساويتان أي 50% يودون المغادرة، في حين جزء الآخر يرغبون في البقاء.

ما يمكن استنتاجه من تحليلنا لبيانات الجدول هو أن معظم أفراد العينة وبمختلف فئاتهم الوظيفية بما فيهم أعوان التحكم، عمال التنفيذ و نصف من فئة الاطارات، سيبتركون المؤسسة ان سمحت لهم الفرصة "و بكل فرح و سرور" كما صرح بعض من افراد العينة،

فعدم الولاء للمؤسسة راجع الى ما توصلنا اليه من نتائج في تحليل الجداول السابقة ، و سبب الاول يعود الى الاجر الغير الكافي، فمعظم أفراد العينة المستجوبة ترى بأن مستوى معيشتها غير كاف وحتى الذين أجابوا بالعكس فإنهم أثناء المقابلة يشكون من وضعهم المادي والاجتماعي المزرى، وعدم تمكن الفرد من تلبية حاجاته وحاجات عائلته من الاجر الذي يقتاضونه، وايضا يعتقد بعض من العمال انه استغلال لكونه ضئيل و لا يعكس مجهوداتهم و مشقتهم في اداء نشاطاتهم، وهذا يدفعهم الى ترك المؤسسة لحساب مؤسسة اخرى توفر لهم اجورا مرضية و مناسبة لجهودهم. و السبب الثاني الذي يجعل العمال يفكرون في ترك المؤسسة هو عدم مساوات و انعدام الشفافية في تقديم الحوافز للعمال و يؤدي إلى التوتر والسخط وبالتالي انخفاض معنوياتهم في العمل، الكثير منهم يعتقد ان جهودهم و خبراتهم لا تساوي شيء امام اعين المسؤولين، و نجد ايضا قلت الاحترام و التقدير و عدم مبالاتهم بأفكارهم و اراء العمال في حل مشاكل المؤسسة، سواء كانت مشاكل في الانتاج او في مجال التسيير، او عدم اشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أقدميتهم وخبرتهم في العمل، يؤثر سلبا في استقراره و ولاؤه للمؤسسة يدفعهم الى ترك المؤسسة لحساب مؤسسة احسن.

الجدول رقم (22) يمثل علاقة ترك المؤسسة بكفاية الأجر

المجموع	لا	نعم	ترك المؤسسة / كفاية الأجر
14 %15.56	7 %25	7 %11.33	كافي
76 %84.44	21 %75	55 %88.67	غير كافي
90 %100	28 %100	62 %100	المجموع

التحليل

في الجدول الذي يمثل مدى رغبة العمال في ترك المؤسسة وتم ربطه بكفاية الأجر و نلاحظ أنّ 88.67 % من العمال المستجوبين ترى بأن سبب ترك المؤسسة ان سمحت الفرصة هو أجرهم الغير كاف الذي لا يسد جميع احتياجاتهم، في حين نجد 7 عمال فقط بنسبة 11.33 % يرى أن الأجر كافي رغم ذلك يرغبون في ترك المؤسسة.

أما إذا نظرنا العمال الذين لا يفكرون في ترك المؤسسة رغم ان اجرهم غير كافي نجد 21 عاملا من اصل 28 ، وقد يرجع سبب عدم تفكيرهم في ترك المؤسسة هو تقربهم من سن التقاعد كما صرح البعض منهم اما البعض الاخر فهم من فئة العمال المؤقتين.

ما يمكن استنتاجه من تحليلنا لبيانات الجدول هو أن الأجر المناسب الذي يسد تقريبا كل حاجات الفرد وحاجات عائلته يؤثر بشكل مباشر على ولاء العمال للمؤسسة ، كلما كان اجر العمال مناسباً كلما كان ولائهم عالياً و العكس يدفعهم الى ترك المؤسسة ENIEM لحساب مؤسسة اخرى توفر لهم اجورا مرضية و مناسبة لجهودهم.

استنتاجات الفرضية الثانية

- إن الأجور التي يتقاضاها العمال غير كافية ولا تسد جميع حاجياتهم، ومنه فعدم الكفاية في مستويات المعيشة يؤدي إلى قلق الأفراد لمواجهة متطلبات الحياة اليومية وهذا ما يؤدي بالعمال إلى الشعور بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية والبحث على زيادة اجورهم او عن مؤسسة تلبى رغبتهم.

- بالإضافة إلى أن أغلبية العمال يبذلون جهود كبيرة لا يقابلها أجور عادلة فإن نسبة كبيرة منهم استفيدوا من زيادة في الأجور، الا انه يبقى غير كاف وهذا ما نشر حالة من التذمر والتوتر بين العمال حيث أن نسبة 84.44% من العمال المستجوبين غير راضين على أجورهم، وهذا ما يثير رغبة العمال في ترك مؤسسة ENIEM لحساب مؤسسة اخرى توفر لهم اجورا مرضية و مناسبة لجهودهم.

- الكثير من الذين تحصلوا على الحوافز كانت حوافز مادية وذلك بنسبة 61.11 % في حين الذين تحصلوا على حوافز معنوية فهم قليلون جدا 38.89 % وهذا راجع من جهة لكون الشركة عمومية، لذلك فهي تهتم فقط بالتحفيز المادي وتهمل التحفيز المعنوي، رغم انه يلعب دورا هاما في جعل العمال ينتسبون الى المؤسسة الحفاظ على مناصبهم و من جهة أخرى انعدام المبادرة من طرف المسؤولين في تحفيز العمال معنويا وخاصة الاستهتار بخبرتهم في العمل و سلوكهم، مما يؤثر سلبا على أدائهم وعلى رضاهم وبالتالي تحبط عزائهم وتنخفض معنوياتهم، و بدوره يؤثر على استقرارهم الذي يدفعهم بالتفكير لمغادرة المؤسسة لمؤسسة اخرى تضع لهم شيء من الاهتمام و التقدير...

- ان مساهمة و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة و لا تطبق على ارض الواقع، و هذا ما صرحت به نسبة 75.56 % من الافراد العينة من مختلف مناصبهم، لان إجراءات و قواعد العمل محددة مسبقا و ما على العمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية او اقدميتهم في المؤسسة الا الالتزام بتنفيذه فقط.

- استنادا الى النتائج التي توصلنا اليها من خلال الجداول السابقة تتضح أن هناك ارتباط وثيق بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة و بمختلف أنواعها بالاستقرار و ولاء لدى العمال المؤسسة ENIEM، و أن نتيجة الاحباط و الرغبة في ترك المؤسسة تعود بالأساس إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد، أن هناك نقص في الجانب الإعلامي من طرف المؤسسة ، في حين يرى البعض الآخر أن هذه الحوافز مادية منها او معنوية و حتى الخدمات توزع بطريقة تفضيلية و تمييزية مما يحرم فئات اخرى من الاستفادة منها في الوقت المناسب والذي يدفعهم الى البحث على مؤسسات ذات تنظيم عادل و شفاف، و هذا ينعكس سلبا على المؤسسة ذاتها.

خلاصة علمة

خلاصة عامة:

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المحافظة على اليد العاملة، ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تناولنا في الإطار النظري الاستراتيجية المنهجية التي تم العمل بها، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية و الإمبريقية التي عالجت مسألة استراتيجية ادارة الموارد كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، وقد تبين في الدراسة النظرية أن التسيير الاستراتيجي كمتطلب وظيفي تنجر عنه مسائل متعددة مثل تنمية المهارات وتطوير القدرات ورفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج كما ونوعا، بالإضافة إلى تحسين المركز المهني والاجتماعي والإحساس بالراحة والطمأنينة وتحقيق الرضى والاستقرار خاصة والشعور بالأهمية داخل المؤسسة... الخ ومدى تأثيرها على الفعالية وحاجة العامل إليها ليحقق الاستقرار المادي والمعنوي معا.

وفي نفس هذا السياق جاءت الدراسات و الإمبريقية معالجة للموضوع المدروس، حيث عالجت قضايا متعلقة بموضوع الدراسة والتي حاولنا من خلالها إيجاد مختلف الارتباطات بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و دورها في المحافظة على الرأس المال الاستراتيجي بمختلف مستوياته داخل المؤسسة، وقد عالجت هذه الدراسات قضايا مهمة تتعلق بموضوع البحث من حيث الحاجة إلى برامج و أنظمة التكوين و التحفيز فعالة، وتنمية المهارات بطريقة مستمرة، والحاجة إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم لشعور العمال بأهميتهم وأهمية إنجازاتهم والاعتراف بها على سبيل التقدير والاحترام، ومدى أهمية ذلك وتأثيره على استقرار العمال خاصة إذا كان متبوعا بتخطيط استراتيجي علمي مدروس ومناسب.

وقد تناولت هذه الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية و الكيفية والتي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا وهذه الفرضيات تمحورت حول تأثير و فعالية برامج التكوين ونظام التحفيز على شعور الفرد بالراحة والطمأنينة والرضى الوظيفي والشعور بالولاء والانتماء والاستقرار بالمؤسسة... الخ وقد اعتمدت الدراسة على خطة منهجية تستجيب لأهداف الدراسة التي أجريناها بالمؤسسة الوطنية للكهرمنزلية ENIEM، بهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضيات الموضوعية من خلالها توصلنا إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة المذكورة في الفصل التطبيقي.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، بيروت، 2000.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
3. إعتاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الأنجلو-مصرية، مصر، 1999.
4. الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها مسؤوليتها، مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003.
5. التون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، 1993.
6. ايد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن 2002.
7. بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2001.
8. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، 2005.
9. ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2003.
10. جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
11. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، سنة 2003.
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر 2004.
13. خالد عبد الرحمن الهتي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، ط 2 ، الاردن ، 2005.
14. خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان ، 1999.
15. خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
16. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة العامة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط5 ، عمان، الأردن، 2007.
17. خيرى خليل الجملي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 1998.
18. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003.

19. زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، الكويت، ط2، 1979.
20. زكى محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة و النشر، الكويت 1996.
21. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن ، 1999.
22. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2006.
23. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن 2006.
24. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
25. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إدارة الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، مصر، 2002.
26. صمويل عبود، اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
27. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان، 2002.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
29. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية، مصر ، 1999.
30. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية، مصر، 1998 .
31. عبد الرحمان توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004.
32. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1992.
33. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1990.
34. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
35. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية ،دار الهدى ، الجزائر، 2011.
36. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، السعودية، 1973.
37. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت 1999.
38. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، عمان، الأردن، 1999.
39. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط3، القاهرة، 1985.
40. علي حسن، الإدارة المتميزة موارد البشرية تمييز حدود، المكتبة العصر المنصورة، مصر، 2008.

41. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط 1 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
42. غياث بوفلحة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، ب-ت.
43. قيس مومن و آخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، الاردن، ب-ت.
44. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة السلوك التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 1997.
45. مد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، دار المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1992.
46. محمد جمال برعي، فن التدريب في مجالات التنمية، ط 1، مكتبة القاهرة، مصر، 1970.
47. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2005.
48. محمد رسلان الجيوسي و جميلة جادالله، الادارة علم و تطبيق، دار السيرة للنشر، عمان، الاردن، 2000.
49. محمد على محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية لكتاب، الإسكندرية، مصر، 1972.
50. محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
51. محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 1 عمان، الأردن، 2004.
52. محمد طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
53. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، ط 1، ، دار الشروق للنشر التوزيع، عمان، 1996.
54. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، ط 3، عمان، الأردن، 2004.
55. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، ط 1 دالا مجدلاوي، عمان، 1994.
56. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط 2، دار مجدلاوي، عمان، 1998.
57. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2003.
58. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2000.
59. نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين و القطاع العام، دار النهضة، مصر 1979.
60. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

61. نصير سمارة، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005.
62. نظمي شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، 2000.
63. هيثم محمد العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية، ط 1 ، عمان، الأردن، 2007.

المجلات و نقالات:

64. راد مولاي الحاج، إشكالية القيادة و الإشراف في ظل التحولات الاجتماعية و الاقتصادية تسيير الكفاءات، وهران 2005.
65. محمد بن سليمان الضبعان، دراسة حول دوافع العمل والحوافز وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الشورى، العدد 7 الرياض السنة 2005 .
66. نظرية تدرج الحاجات نشرت أول مرة سنة 1943 في شكل مقالة في مجلة **psychological Review** وفي سنة 1954 أعاد Maslow كتابة هذا التدرج للحاجات في كتابه **Motivation and Personnality**

القواميس:

67. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان، 1981.

الرسائل الجامعية:

68. سميرة عبد الصمد، تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
69. صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
70. عبد الوهاب بلمهدي، الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 1994.
71. معمر داود، تحفيز و مكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع ، جامعة عنابة، 2004.
72. نصيرة ميلاط، الحوافز و الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، / 20062005 .

الملتقيات:

73. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية - الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

مراجع باللغة الاجنبية:

74. Alain Meignant, Ressources humaines, déployer la stratégie Editions Liaisons, Paris, France, 2000.
75. B.R.Edigoffer, précis de gestion d'entreprise, 2^{eme} édition, athan, paris, France, 2001.
76. Claude levy leboyer, la motivation dans l'entreprise, stratégie et modèles, édition d'organisation, 2^{eme} édition, 3^{eme} tirage France, 2003.
77. Eric Cobut et Géraldine Bomal, Motiver, être motivé et réussir ensemble, Edipro, Liège, Belgique, 4 juin 2009.
78. GAZIER Bernard, Les stratégies des ressources humaines, 3em édition. La Découverte, Paris, France, 2004.
79. George Terry et Stephen franklin, les principes du changement édition economica – 8^{eme} édition, France, 1982.
80. H. Koontz et O'Donnell, Management principes et méthodes de gestion, Edition Mc Craw-hill, Québec, Canada, 1980.
81. jean louis bergeron et autres, les aspects humaines des organisations, édition gaetan Morin, 5^{eme} impression, France 1982.
82. Jean Marie Peretti, Ressources Humaines et Gestion des Personnes, 4eme édition, Vuibert, Paris, france.2002.
83. Jeremy Roffe et Christie Vanbremeerssh, Recruter et Motiver ses Collaborateurs, 1ere édition, France, 2002.

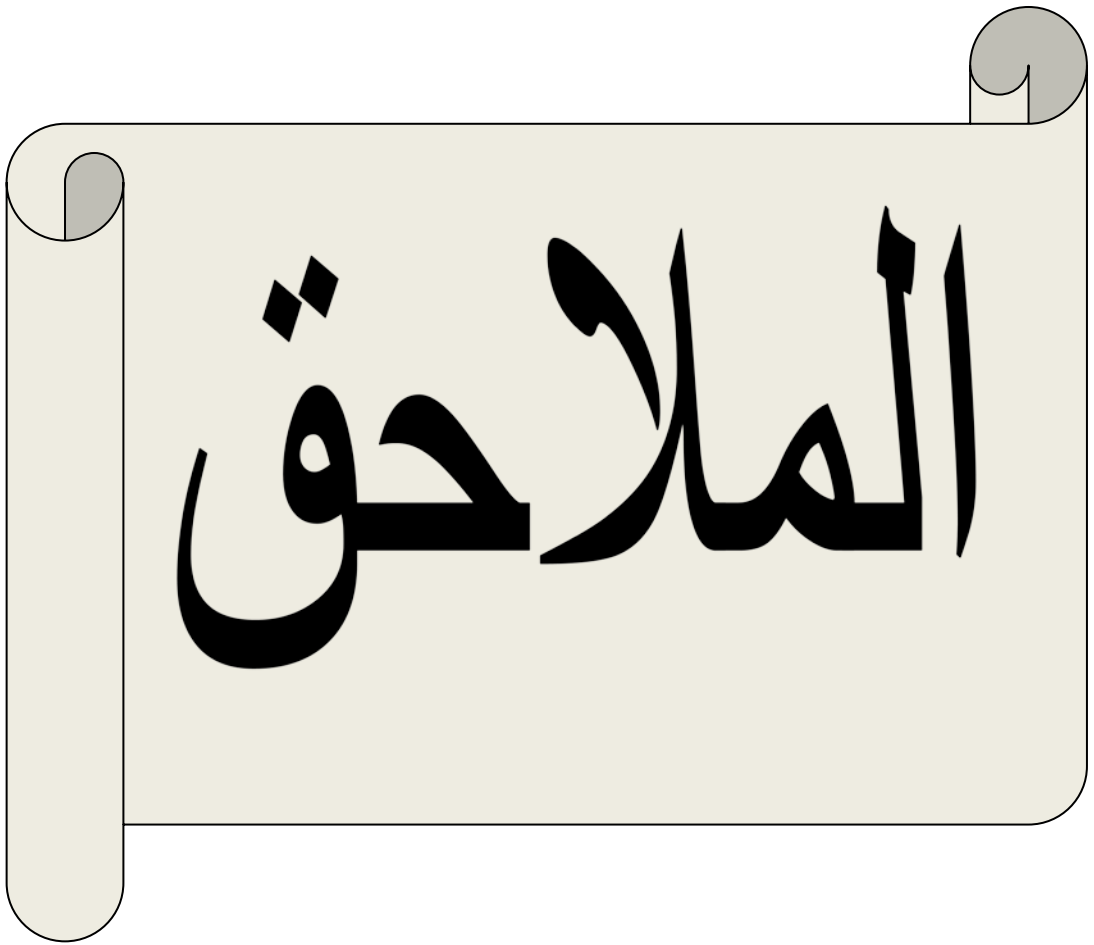
84. Laurent Lazard, management des organisations, édition Foucher, France, 2007.
85. Marc Inghan, Management Stratégique et compétitivité, Deboeck, université Bruxelles, 1995.
86. Marie Noëlle et Amalbert Barreau, économie d'entreprise, édition d'Alloz, 3^{ème} édition, France, 1992.
87. Paul Albroir, problèmes humains de l'entreprise, 1975
88. Pierre Morin et Eric Delavallée, le manager à l'écoute du sociologue, édition d'organisation, France, 2000.
89. Robert Reix, système d'information et Management des organisations, 4^{ème} édition, Vuibert, Paris, France, 2002.
90. Shimon L. Dolan, la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles, 3^{ème} édition, Pearson Education, France, 2002.
91. Stephen Robbins et autres, comportements organisationnels, Pearson Education, 12^{ème} édition, France, 2007.
92. Thiertart Raymond, La stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Ed. Ediscience International, Paris, France, 1997.

مواقع الانترنت:

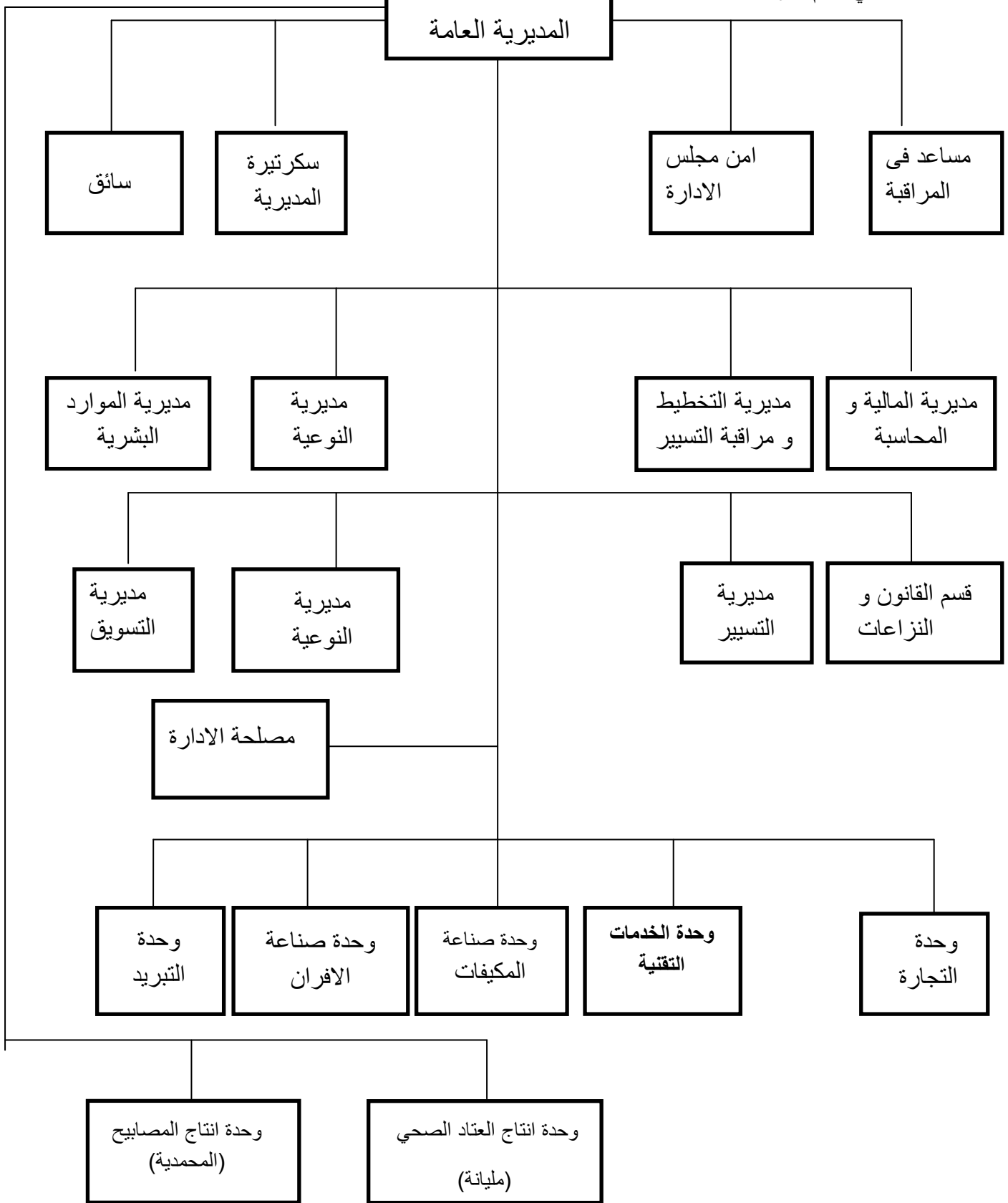
93. العربي دخموش، نظرية الاستراتيجيات الدولية، جامعة التكوين المتواصل،

قسنطينة 20% <http://www.Ufc.dz.com/cours-DREL/3eme%20>

DREL/envoi1.doc



الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ENIEM:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

استبيان خاص بإعداد مذكرة التخرج

في إطار التحضير لرسالة التخرج ماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل نتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يهتم بدراسة " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على استقرار العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بطريقة عفوية ودقيقة و ذلك بوضع علامة (x) في إحدى الخانات التي تقابل كل سؤال .و نؤكد لكم بأن إجاباتكم ستكون سرية ولا تستعمل إلا لغرض علمي .

تقبلوا منا جزيل الشكر

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:.....سنة

3-الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4-المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-طبيعة العمل: دائم مؤقت

6-الأقدمية.....سنة

7-المنصب: إطار إطار متوسط إطار سامي

8-هل المؤسسة تطبق نظام التكوين للعمال؟ نعم لا

9-هل استفدت من التكوين في المؤسسة؟ نعم لا

10-كيف يمكن الاستفادة من التكوين؟

- عن طريق مخطط تكوين للمؤسسة - عن طريق المسؤول الأول

طلب المعني (العامل) - علاقات شخصية

أخرى.....

11-إذا كان نعم، هل كان التكوين في مجال عملك؟ نعم لا

12-كيف كان التكوين الذي تلقينته؟ داخلي خارجي

13-كيف ترى التكوين؟ مضيعة للوقت و المال تطوير المهارات الشخصية

فترة عطلة للعمال

أخرى.....

14-كيف ترى الأجر الذي تتقاضاه؟ كاف غير كاف

15-هل يعكس الأجر ما تبذله من جهد؟ نعم لا

16-هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا

17- ما نوع الحوافز التي تقدمها لكم المؤسسة ؟ مادية معنوية

18- على أي أساس تقدم هذه الحوافز ؟

* على أساس ما يبذله العامل * على أساس السلوك

* على أساس الخبرة * العلاقات الشخصية

19- هل ترى أنّ الحوافز تساهم في تحسين مردودية العمال ؟ نعم لا

20- هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال ؟ نعم لا

21- هل تستفيد من هذه الخدمات ؟ نعم لا

22- هل الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كافية في نظرك؟ نعم لا

23- هل تساهم هذه الخدمات المقدمة في زيادة الشعور بالرضا ؟ نعم لا

24- هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟ نعم لا

25- ما شعورك عندما تشارك في اتخاذ القرارات ؟

الشعور بالراحة - الشعور بالاستقرار و الرضا

الشعور بالانتماء للمؤسسة

- أخرى

26- هل تقوم بنفس العمل يوميا ؟ نعم لا

27- هل تشعر بالاحترام و التقدير في عملك ؟ نعم لا

28- هل يعترف المسؤولون بقدراتك في العمل ؟ نعم لا

29- هل تشعر بمعنويات مرتفعة ؟ نعم لا

30- هل تشعر أنك قادر على حل المشاكل الناجمة عن القيام بوظيفتك؟ نعم لا

31- هل تشعر أنّ الإدارة لم تقدم لك الفرصة لاقتراحاتك حول مشكل معين ؟ نعم لا

32- هل تشعر بالاستقرار في عملك ؟ نعم لا

33- هل تشعر بالارتباط للمؤسسة ؟ نعم لا

34- هل عملت في مؤسسة أخرى؟ نعم لا

35- إذا كان الجواب نعم ، ما هو السبب الذي جعلك تتركها؟

-انخفاض الأجر - لا عدالة في الترقيات

- انعدام التكوين - عدم الاهتمام برغبات الإطارات

- أسباب شخصية

- أخرى

36- لو تتاح لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى هل ستترك هذه المؤسسة؟ نعم لا