



ب  
كلية الحقوق و العلوم السياسي  
قسم العلوم السياسية



دور العمليات الإدارية ( الإشراف، الحوافز، و التكوين)  
في تنمية الموارد البشرية.  
دراسة حالة الوكالة التجارية لشركة توزيع الكهرباء  
و الغاز لوسط مدينة تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص السياسات العامة و الإدارة المحلية.

\_\_\_\_\_ :

من إعداد الطالبتين:

- ليلية

- شويرف نسيمة

د. خلفوني فازية ..... رئيسة اللجنة.

.....

.....

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

المبحث الأول: مفهوم العمليات الإدارية (الإشراف، الحوافز، و التكوين)

: تعريف

: تعريف

:تعريف التكوين.

المبحث الثاني: مفهوم الموارد البشرية.

: تعريف الموارد البشرية.

: تعريف تنمية الموارد البشرية.

: أهمية تنمية الموارد البشرية.

:الاتجاهات النظرية لدراسة تنمية الموارد البشرية.

الأول: النظريات الكلاسيكية.

: النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" النظرية العلمية "فريدريك تايلور".

: نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول" نظرية العلاقات الإنسانية "

مايو"

: النظريات الحديثة للتنظيم.

: النظريات السلوكية.

: نظرية اتخاذ القرار "هربرت سيمون"

## الثاني: العمليات الإدارية و دورها في تنمية الموارد البشرية.

: الإشراف و دوره في تنمية الموارد البشرية.

الأول: تعريف المشرف.

: مهارات المشرف.

المبحث الثاني: الحوافز و دوره في تنمية الموارد البشرية.

: التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: تقييم فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أساليب التكوين و تنمية الموارد البشرية.

:دراسة حالة حول دور العمليات الإدارية في تنمية الـ

البشرية بالوكالة التجارية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز لوسط مدينة  
تيزي

:

:

: التعريف بالمؤسسة.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية في الوكالة التجارية.

: و الموارد البشرية.

: الحوافز و الموارد البشرية.

: التكوين و الموارد البشرية.

:

▪



## تمهيد:

الإدارة الجزائرية بشقيها المركزي و المحلي تركيبة موروثه من العهد الاستعماري ال  
ل استمرت في العمل بنفس الأساليب و الوسائل المادية و التنظيمية  
31 ديسمبر 1962 المتعلق بمواصلة العمل بالقوانين الفرنسية، لأنها كانت لا تتنافى  
السيادة الوطنية لذلك أبقّت على الهياكل و المؤسسات دت أي تغيير في أي جانب من جو  
الإدارية.

ظرا للمشاكل و العراقيل التي عاشتها الإدارة الجزائرية نتيجة استمرارية العمل بهذه القوانين و تطبيقها  
التفكير و التخطيط لما قد يحدث مستقبلا من عواقب و سلبيات، سعت الجزائر إلى التغيير من خلال  
المؤسسات و إحداث عدة إصلاحات في أسلوب تنظيمها الإداري معتمدة على سياسة التنمية الوطنية  
تعتبر عماد من أعمدة تطبيق سياسة التنمية الشاملة، و التطور و تنظيم الحياة الاقتصادية و الاجتماعية  
و السياسية للمجتمع الجزائري.

ونتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات و بروز تأثيراتها على الساحة الاقتصادية، تنمية  
مواردها البشرية نظرا لأهميتها و كفاءتها في وضع و تنفيذ برامجها لمواكبة و مواجهة التغيير  
لتطورات الحاصلة في البيئة من خلال إعطاء الأهمية للوظيفة العمومية و تطوير دورها داخل الأجهزة  
الإدارية للدولة.

تنمية الموارد البشرية في يكون سببا في نجاحها، و هذا ما يدفعها إلى  
الموارد البشرية المدربة و الملزمة و المتخصصة، و القدرة على قيادة عملية التنمية الإدارية من خ  
إيجاد الأساليب الحديثة من أجل تنمية و تطوير أجهزتها الإدارية و تكوين و تحفيز الأفراد (الق  
تطوير أساليب العمل لغرض تحقيق التقدم على جميع المستويات الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية  
و الثقافية و حتى السياسية.

يزهم و تكوينهم من خلال تطوير مهاراتهم هم.

## مبررات اختيار الموضوع:

إن عملية تحديد أو اختيار موضوع الدراسة عملية غير خاضعة لعامل الصدفة أو العفوية، بل هي عملية

رات و العوامل، فيعود سبب اختيار العمليات

( و التكوين ) تنمية الموارد البشرية إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية

فيما يلي:

### - الأسباب الذاتية:

1- رغبتني في الاطلاع أكثر على الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به.

2- موضوع له علاقة بطبيعة التخصص الدراسي الذي ننتمي إليه.

3- تعريف بطبيعة العمليات الإدارية ( الإشراف و التكوين) و مفهوم تنمية الـ البشرية .

4- المساهمة في محاولة طرح البدائل العلمية و الموضوعية من أجل الوصول إلى إدارة فعالة.

### - الموضوعية:

1- العجز الواضح للإدارة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها، ما يجعل من البحث عن سبل تنمية حسين  
مواردها البشرية .

2- المستمر بمستوى عمل العامل و أدائه.

3- إثارة اهتمام المنظمة في استقطاب و جذب الموارد البشرية الكفوءة.

4- الدعوة إلى توفير قيادة كفنة قادرة على التسيير و التنظيم المناسب و الملائم لمواردها البشرية.

## أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية، و يقصد بالهدف من الدراسة السبب الذي من أجله قام الباحث بإعدادها و تتمثل أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- 1- العمليات      ية في تنمية      موارد البشرية.
  - 2- توعية      بأهمية التركيز عا      البشرية و العمل على تطويرها و تنميتها دا .
  - 3- تزويد الإدارة بالأبحاث العلمية التي تساهم في معالجة المشاكل و الأزمات التي تعانيها.
- نطمح في الأخير من خلال ه
- يد
- نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء المزيد من البحوث حول المو
- ي
- لها في هذ

## أهمية الـ :

لكل دراسة أكاديمية أهميتها التي تدفع الباحث إلـ

يمكن حصر أهمية الـ      سنركز فيه      دور العمليات الإدارية (الإشراف      وولاته، و عليه

تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- عمليات الإدارية من      و تحفيز و تكوين يؤدي بالإـ
- مستواها في جميع الميادين (الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية) و تحقيق تنمية      ها      رية، إذ تعتبر هذه
- الأخيرة في حد ذاتها تحديثا للهيكل الإدارية و تطويرا للقرارات و المهارات و العناصر البشريـ
- رغم ذلك نلاحظ أن هذا المجال من الد
- أكاديمية في الجامعة الجزائرية.

2- العمليات الإدارية ( التحفيز التكوين) من أهم العوامل

التهيؤ لمواجهة أية تطورات أو التغيرات التي تواجهها.

## الإشكالية:

دور العمليات الإدارية (الإشراف التكوين) فيذ

السياسات التنموية المختلفة لتحقيق تنمية مواردها البشرية، لما له من دور كبير و دافع و مد

لتنمية المورد البشري و الارتقاء به من خلال التأثير الواضح الذي تمارسه المتغيرات الثلاثة

التكوين و باعتبارهم أحد أهم عوامل تنمية الموارد البشرية في الإ

تحسين قدرات العامل في العمل و تحفيزهم وخلق الرغبة لديهم من أجل القيام بذلك العمل، فإذا ك

تعتبر البيئة التي تهتم بتنمية و تطوير الموارد البشرية، فانطلاقا منه ئيسي لهذه الدراسة:

إلى أي مدى تساهم العمليات الإدارية (الإشراف التكوين)، تحقيق تنمية الـ بشرية؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم عمليات الإدارية ( الإشراف، الحوافز، و التكوين)

2- بالموارد البشرية وتنميتها

3- ما هي الاتجاهات النظرية في دراسة تنمية الموارد البشرية

4- ما هي مساهمات العمليات الإدارية (الإشراف التكوين) تنمية الموارد البشرية

## الفرضيات:

الإشكالية المطروحة نقدم الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الثانوية و التي يمكن إثباتها

أو نفيها في الأخير:

- الفرضية الرئيسية:

- على العمليات الإدارية من تحفيز تكوين تنمية موارد البشرية.

- الفرضيات الثانوية:

1- الجزائرية تتميز بجودة كلما حققت التنمية لمواردها البشرية.

2- الجزائرية تعتمد على سياسة التحفيز في تسيير الموارد البشرية ك

تنميتها.

3- كلما كان دور الإدارة الجزائرية فعالا في القيادة و التخطيط و التوجيه كلما حققت تنمية موارد

البشرية.

## منهجية ال :

- هج:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة و تحليل أبعادها و جوانبها و الإجابة على تساؤلات الإشكالي

وصحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الوصفي، بهدف

جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، كما أنه يهدف إلى تصنيف ما هو كائن و تفسيره و تحدي

و العلاقات التي توجد بين الوقائع، و المنهج التاريخي في تتبع التطور التاريخي للنظريات التنظيمية التي

عالجت موضوع تنمية الموارد البشرية، و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لإبرام أهم المفاهيم

المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها، من خلال

و البيانات

- :

**1-** يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة (المدير التنفيذي البشرية و الموظفين)، هذه الدراسة باعتباره الطريقة الفعالة التي يتم خلالها تبادل المعلومات داخل المؤسسة، كما يعد عملية استقبال و تحويل، و المفاضلة بين البد و الاستجابة لها من خلال اتخاذ القرار المناسب.

**2-** فاءة الوظيفة : التي تؤديها المؤسسة، بهدف التكيف و الاستقلالية و التنظيم و التجانس التي تحكم فعاليد .

**3-** قتراب النسقي اعتمدنا عليه في دراستنا كونه يركز تحليل الأبنيد فالمؤسسة تقوم بعدة وظائف، فكلما أدت وظائفها كلما حققت نتائج مرضية للمؤسسة و عمالها.

## أدبيات الدراسة:

1- عائشة سليمان، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-

لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2011 – 2012

في بحثها على جميع موارد المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الكفاءات البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

2- رافيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق،

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية 2010-2011

بحثه على الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية معتمدا متغيرين أساسيين و هما حتمية التغيير و معوقات التطبيق.

## هيكلة :

قصد الإجابة على الإشكالية تم إدراج مضامين دراستنا و عرض محتوياتها في ثلاثة فصول، حي التمهيدي بمقدمة عامة من خلالها طرح الإشكالية و إبراز فيها منهجية الدراسة ثم قسمنا هذه الأخيرة :

### : الإطار المفاهيمي للدراسة.

من خلاله إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة و إعطاء لكل مفهوم تعريفه الإجرائي بما يتناسب و أهداف الدراسة.

تناولنا في هذا الفصل مجموعة من المفاهيم، حيث تطرقنا في المبحث الأول مفهوم العمليات الإدارية أما المبحث الثاني تم من خلاله تعريف الموارد البشرية.

و المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى أهم نظريات التنظيم الإداري في تنمية الموارد البشرية.

### فيه العمليات الإدارية و دورها في تنمية الموارد البشرية.

تطرقنا فيه أولا إلى تنمية الموارد البشرية، ثانيا تطرقنا إلى الحوافز و دورها أيضا في

تنمية الموارد البشرية، ثالثا و أخيرا تحدثنا عن التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية.

### : تنمية الموارد البشرية بالوكالة التجارية لـ توزيع الكهرباء و الغاز بـ تيز - .

و يأتي هذا الفصل الثالث كمدخل تطبيقي، حيث نحاول من خلاله التأكد من مدى صدق الفرضيات

و التساؤلات التي طرحت في ثنايا هذه الدراسة، و لقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول تحليل

البيانات المتعلقة بالتكوين و أخيرا نبرز أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال

استخلصنا ها

: و ختمنا هذه الدراسة

و ما لاحظناه في إطار الدراسة الميدانية.

# الإطار المفاهيمي

يشكل الإطار لمفاهيمي الخلفية النظرية و المنهجية التي تقود الباحث و توجهه في تعامله مع المعطيات النظرية و الميدانية، نظرا و أن المفهوم أصبح يمثل أداة للتعامل العلمي، لذلك ينبغي في البداية إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالعمليات الإدارية (الإشراف، الحوافز، و التكوين) و دورها في تنمية الموارد البشرية.

### مفهوم العمليات الإدارية ( الإشراف، الحوافز، و التكوين).

تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاثة عمليات إدارية أساسية و المتمثلة في عملية الإشراف التي عملية الحوافز، و أخيرا تأتي عملية التكوين.

### تعريف الإشراف:

قبل الشروع بتعريف عملية الإشراف سنتطرق أولا إلى تعريف الإدارة ثم تعريف العمليات الإدارية

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة:

اهتم الباحثون منذ القديم سعيا منهم لفهمها و تطبيقها على أرض الواقع، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف و الوصول إلى كفاءة عالية من خلال تطوير الإدارة من أجل تحقيق أداء أفضل و إنتاجية أكثر تعددت تعاريفها من باحث إلى آخر و من بين هذه التعاريف ما يلي:

#### تعريف الإدارة 1 :

إن كلمة الإدارة لغة: مشتقة من نعمل يدير و دار أي يخطط و ينظم و يوجه و يراقب أنشطة و أعمال الناس الذين يجتمعون حول مهمة معينة أو هدف محدد.<sup>1</sup>

#### ثانيا: تعريف الإدارة اصطلاحا:

يعر فرديريك تايلو أنها: " دقيقة لما تريد من الرجال أن يعملو ن أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها." <sup>2</sup>

- يعرفها أيضا أنها: " نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل و أقل التكاليف، و بأف للموارد و التسهيلات المتاحة." <sup>3</sup>

(1)- : 3 2005 8.

(2)- ضرار العتيبي (و آخرون)، العملية الإدارية 2007 16.

(3)- المكان نفسه ص16.

- كما يعرفها العالم تشتر برنارد أنها: " ما يقوم بها المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته." <sup>1</sup>

- يعرف الإدارة أيضا الدكتور علي السلمي أنها: " الضياع والإسراف مع المحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية و المادية لتحقيق أفضل النتائج الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية السائدة في مجتمع ما." <sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي للإدارة أنها ذلك النشاط الذي تمارسه أية إدارة لتسيير مواردها البشرية و المادية المتاحة لديها إضافة إلى الاستغلال الأمثل لها

### : تعريف العمليات الإدارية:

- لية الإدارية: هي نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية و مخطط لكافة الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلى تحقيق أهدافه. <sup>3</sup>

- تعرف العملية الإدارية أيضا أنها: المرطبة ببعضها البعض و التي تؤثر كل منها في الأخرى و تتأثر بها في تكامل و استمرارية و هي تلك العملية التي تبد بالتخطيط و تنتهي ب تحقيق أهداف الإدارة من خلال العمل و الجهد الإنساني المنظم و بين الوظائف من التخطيط و تنظيم و التوجيه و الرقاب <sup>4</sup>.

و من خلال ما سبق نستنتج تعريف للعمليات الإدارية أنها عبارة عن مجموعة من النشاطات و الوظائف تقوم بها الإدارة بهدف استمراريتها من خلال العمل بكل جهد و تنظيم و احترافية و تحقيق أهداف الإدارة

### : تعريف الإشراف:

ي الإشراف جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، فهو الوظيفة التي تعمل من أجل تحقيق الأهداف تحقيقها، كما أنه يهتم بضمان التكامل و التفاعل بين المشرف و المرؤوسين في جميع التنظيمات، فالإشراف يعمل على دفع و تشجيع العمال نحو إنجاز أهداف الإدارة. التعاريف حول تفسير مفهوم الإشراف التي تمثل حلقة مهمة في عملية تنمية الموارد البشرية و من بين هذه التعاريف ما يلي:

(3)- ضرار العتيبي (و آخرون)، المكان نفسه ص17.

(4)- المكان نفسه ص18.

(1)- المكان نفسه، ص18.

(2)- المكان نفسه، ص 23.

**أولاً: ي** الإشراف أنه: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل معاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، عن عملي<sup>1</sup> التأثير التي يقوم بها المشرف أو القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام

**يعرف الإشراف أيضاً أنه:** يات و التنظيمات و التصورات من طرف المدير يق

بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>2</sup>

و من خلال هذه التعاريف نستخلص التعريف الإجرائي التالي:

**الإشراف هو:** قدرة المدير في التأثير على الموظفين في الإدارة و توجيههم و إرشادهم تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة للكفاية في سبيل تحقيق الأهداف و يمكن ا يعمل في مجال تنمية مواردها البشرية و القدرة على تفهم مشاكلهم و حفزهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم و استخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية.

**ثانياً:** :

- 1- شراف يمكن تعلمه فمن السهل تعلم السلوك (القيادي) .
- 2- عملية مشتركة، فالإ عبارة عن قضية الأفراد الذين يتعاونون من أجل هدف واحد.
- 3- إن مهارات التعامل مع السلوك الجماعي تمثل جانبا هاما فعضو الجماعة يجب أن يفهم يدور حوله و أسبابه و طبيعة الوظائف السائدة.
- 4- إن القدرة على تشخيص مشكلات الجماعة تعتبر من المهارات الأساسية في العمل الجماعي.<sup>4</sup>

(1)- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1 2006 253.

(2)- القيادة الإدارية الحديث في إستراتيجية التنمية عمان: دار البداية للنشر و التوزيع، ط1 2013 18.

(3)- المكان نفسه، ص 18.

(4)- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المكان نفسه، ص 256.

**: أهمية** : ي بأهمية كبيرة في تسيير و تنظيم واردة المادية البشرية و تظهر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1- تحويل الأهداف المط
- 2- توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- 3- تحفيز الأفراد و دفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.
- 4- المدير على التأثير على أتباعه.
- 5- القائد في تعديل سلوك المرؤوسين و تصرفاتهم.
- 6- تفسير الخطط و السياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصيح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم و تصرفاتهم.<sup>1</sup>

المختلفة التي تتبعها القيادات الإدارية و ا : :  
سنعرضها :

**1- الديكتاتوري:** الذي يقوم على أساس كيز المطلق للسلطة في المشرف ( ) و لا يسمح لمرؤوسين و لو بأي شكل كان، فالمشرف الديكتاتوري يقوم بإصدار ا و التعليمات و إجبار المرؤوسين على تنفيذها، مع استخدام مبدأ الخوف و التهديد و الثواب و الع للمرؤوسين.<sup>2</sup>

**2- :** هذا النمط يشبه النمط الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة أمام المرؤوسين في المشاركة في العملية الإشرافية (القيادية)، و يتميز المشرف الأوتوقراطي أنه نشيط و فعال و يستخدم أسلوب الإقناع بالأوامر و التعليمات و هو غير متسلط على مرؤوسيه إلا أنه يبيده و يقوم بكافة وظائف الإدارة بنفسه دون تفويض ألا من دونه.<sup>3</sup>

**3- النمط البيروقراطي:** و هذا النمط أقل تشدد فرغم تركيز السلطة في يده إلا أنه يفسح المجال أمام المرؤوسين بالمشاركة ذات الأهمية القليلة، و يتميز هذا النمط بأن المشرف يضع منهجا يسيير عليه و لا يسمح لنفسه و لا للمرؤوسين بالخروج عنه.<sup>4</sup>

(1)- عدي عطا حمادي، المكان نفسه، ص ص 18-19.

(2)- ضرار العتيبي ( و ) نفسه، ص 175.

(3)- المكان نفسه، ص 175.

(4)- المكان نفسه، ص 175.

**4- النمط الديمقراطي:** هذا النمط على عكس النمط الديكتاتوري حيث يمتاز بمشاركة رؤوسين

المشرف في عمليات اتخاذ القرار و تحديد الأهداف حيث يقوم المشرف باستشارة رؤوسيه قبل ا  
و يتخذ قراره بناء على الاستشارات و يعتبر هذا النمط أنجح أساليب الإشراف و أكثر فعالية في  
الإدارة الحديثة ذلك لأن من شأنه أن يرفع من الروح المعنوية للعاملين، و خلق جو من التعاون و ال  
المتبادلة بين المشرف و رؤوسيه و بالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم و تحقيق أهداف الإدا<sup>1</sup>.

**5- المتساهل:** في ظل هذا النمط يترك المشرف للمرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القر

و تحديد الأهد ، و المشرف هنا يظهر دوره السلبي لأنه لا يمارس القيادة السليمة و الفعالة للمرؤوسين  
و بذلك، فإن تأثيره على سلوك الأفراد و هذا ما ينتج عنه التسبب في الإدارة التي يقودها هذا  
و يمكن القول أن هذا النمط من غير ناجح لا عندما يتعامل المشرف مع أفراد ذوي  
خبرات و مستويات عقلية عالية<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: تعريف الحوافز:**

وع التحفيز اهتماما كبيرا خاصة من قبل العديد من الباحثين و علماء النفس من خلال دراساتهم  
في هذا المجال، فتشجيع و دفع الفرد للعمل بكفاءة و فعالية لا يمكن حدوثه إلا إذا كان هناك تحفيز على ذلك،  
فالموظف الذي يتم تحفيزه يرتقي بأدائه و تزداد إنتاجيته أكثر من غيره.

**: تعريف التحفيز:** سننظر في هذا الفرع إلى تعريف الحوافز

**عرف الحوافز أنها:** عبارة عن وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة  
غير اعتيادية.<sup>3</sup>

(1)- المكان نفسه، ص 176.

(2)- المكان نفسه، ص 176.

(3)- مؤيد سعيد السالم، ( مدخل إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: دار عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،  
2002 190.

**تعرف الحوافز أيضا أنها:** هي عبارة عن العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تحثه لى تحسين مستوى أدائه في المنظمة.<sup>1</sup>

**فالحوافز هي:** كل الخطط و الأدوات و الوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد متغير.<sup>2</sup>

و من خلال هذه التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

**الحوافز هي:** الإجراءات، و المؤثرات الداخلية و الخارجية، و المادية و المعنوية التي توفرها، و تمنحها الإدارة للعاملين التي تدفعهم على الارتقاء بمستوى أدائهم عن طريق بذل جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و زيادة إنتاجيتها من جهة و تلبية احتياجات الفرد العامل من جهة أخ .

**: أنواع التحفيز:** ينقسم التحفيز إلى نوعين من الحوافز المادية و المعنوية:

**1- الحوافز المادية :** تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع التحفيز خاصة بالنسبة للأفراد في م

و تشمل الأجور التي تشجع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها

الدورية و الاستثنائية و المنح و المكافآت التشجيعية.<sup>3</sup>

**فالأجر هو:** المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من متفق عليها.<sup>4</sup>

و توجد ثلاثة أنواع من الأجر و المتمثلة فيما يلي:

1- الأجر النقدي: و يتمثل في المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل.

2- الأجر الثابت: و هو المبلغ النقدي الذي يتقاضاه العامل و الذي يتميز بالثبات طوال مدة الخدمة و تزايد خبرة العامل و تزايد أعبائه العائلية.

(1)- المكان نفسه، ص190.

(2)- المكان نفسه، ص 191.

(3)- المكان نفسه، ص 192.

(4)- زاهد محمد ديري إدارة الموارد البشرية عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1 2011 300.

3- الأجر المتحرك: و هو المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل و الجهد المبذول من ج  
**المكافآت التشجيعية** التي تمنح للعمال و الموظفين نتيجة زيادة إنتاجهم  
**علاوات الدورية** يقصد بها المنح التي تمنح للعمال على شكل مبلغا ماليا بصفة دورية، و تقدم  
 هذه العلاوات بطريقتين هما: علاوة الكفاءة و علاوة الأقدمية و تكون من خلال زيادة الأجر لمجهودات  
 في العمل و زيادة إنتاجيته.<sup>1</sup>

2- **الحوافز المعنوية:** فلإدارة تشكيلية من الحوافز المعنوية و المتمثلة في **الترقية التي تع :**  
 السياسات المهمة التي تؤثر على القوة البشرية، و على معدلات تدفقها من و إلى المؤسسة حيث ي  
 العاملين في أي مؤسسة أن يكافئوا كلما زادت إنتاجيتهم و مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة فهم  
 يتوقعون ترقية لهم إلى وظائف تتيح لهم مزيدا من الرفاه و التقدم.<sup>2</sup>

**كما تعرف الترقية أنها:** ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة و التي تكون في  
 مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية و قد يكون هذا الشخص من العاملين  
 نقل من إدارة إلى أخرى في حالة تعتبر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة في نفس الدائرة.<sup>3</sup>

**فالترقية هي عبارة عن:** من الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى للمنظمة له في نفس ال  
 أم هي تحرك العامل إلى درجة ذات ظروف عمل أفضل بالرغم من أن كل سياسات العمل مازالت باقية  
 4 .

فالتحفيز يسعى إلى تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسس  
 أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد، و لكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا إلا إ  
 توجيهه كما و كيفا لخدمة أهداف المؤسسة من جهة، د إلى اتخاذ سلوك معين أو إيقافه **غير**  
 مساره أو زيادة شدته و هذا من أجل ضمان استمرارية عملية التحفيز

(1)- زاهد محمد دبيري المكان نفسه، ص 301

(2)- المكان نفسه، ص 318.

(3)- المكان نفسه، ص 319.

(4)- المكان نفسه، ص 318.

**: تعريف كوين:**

الإدارات مهما كان شكلها القانوني سواء كانت عامة البشرية التي تتمتع بالفاعلية  
ير و تنمية نفسها من خلال حفزهم على جهد  
ممكن لإنجاز الأهداف المشتركة تحتاج إلى العاملين المدربين و المؤهلين لتنفيذ شطتها  
المختلفة، و لكن إذا لم تتوفر هذه الشروط اللازمة و المطلوبة في العاملين، فعلى الإدارة اللجوء  
التكوينية التي يتم من خلالها سد النقص في المهارات و اكتساب مهارات جديدة التي تمكنهم تحقيق  
خلال إتقان عملهم بشكل جيد.

**:-تعريف التكوين:**

**يعرف التكوين أنه:** " عملية منظمة و مستمرة تكسب الفرد مهارة أو قدرة أو آراء لأزمة لأداء عمل معين هدف محدد".

**و يرى البعض أنه:** " العملية المقصودة التي تهيأ وسائل التعليم، و تعاون العاملين في أعمالهم و المستقبلية، أو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات و المهارات و الاتجاهات التي تجعله  
1."

**التكوين أيضا:** " هو عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي و المستقبلي من خلال تنمية و تطوير عاداتهم و مهاراتهم و معرفتهم و سلوكهم"<sup>2</sup>.

**كما يعرف أيضا أنه:** " عملية مخططة محورها الفرد تهدف إلى تنمية و تطوير مستوى نمطه الفكري يؤدي إلى تطوير إيجابي في قدراته المعرفية و مهارية و اتجاهاته و سلوكياته لتلبية احتياجاته الحالية أو مستقبلية يحتاجها الفرد و الدور الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل فيها بهدف رفع معد و إنتاجيته و تطوير نظم و أساليب العمل و الارتقاء بها"<sup>3</sup>.

هذه التعاريف نستنتج أن **التكوين:** عبارة عن نشاط يهدف إلى تنمية قدرات و مهارات لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي و المستقبلي، من خلال تنمية و تطوير عاداتهم و مهاراتهم و معرفتهم و سلوكهم التي تمكنهم من تحقيق ذواتهم، من خلال إتقان عملهم بشكل جيد داخل الإدارة مهما كانت نوعها.

(1)- عقيل محمود رفاعي، إدارة التنمية المهنية، الجزائر: دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، دط 2009 39

(2)- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، ط1 2007 160.

(3)- عبد الرحمن توفيق، المدريون الناجحون ماذا يفعلون و لا يفعلون، القاهرة: دار الخبرات للنشر و التوزيع، ط1 2007 22.

**: التكوين:**

**1- التكوين المتخصص:** يقدم للأفراد بغرض تزويدهم بخبرات علمية و منحهم شهادات أعلى في تخصصاتهم، و يكون إما لشغل منصب عمومي أو من طرف مترشحين غير موظفين، أو لأجل الترقية

**2- التكوين من أجل تحسين المستوى:** يهدف إلى تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظف على إثرائها من خلال تزويدهم و اطلاعهم بمستحدثات العلم و التكنولوجيا و تنمية مهاراتها.

**3- التكوين من أجل تجديد المعلومات:** تهدف إلى تجديد المعلومات و الخبرات المهنية لدى العاملين و تكوينهم على الأجهزة العلمية و التكنولوجيا، بغية التكيف مع الوظائف و التقنيات الجديدة لخدمة العملية الإنتاجية و تحقيق أهدافه<sup>1</sup>.

**: أهداف التكوين:**

- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة.

**1- زيادة الإنتاجية:** فزيادة مهارة الفرد الناتجة عن التكوين و جودته و التزايد المستمر للوظائف تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

**2- رفع معنويات الأفراد:** التكوين المنظم و المستمر للأفراد يؤدي إلى اكتساب القدر المناسب من المهارات اللذين يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة الإنتاجية.

**3- تخفيض حوادث العمل:** فالتكوين الجيد على أسلوب أداء العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل حوادث العمل و تحسين ظروف العمل من خلال اهتمام الإدارة بتكوين الأفراد.

**4- استمرارية التنظيم و استقراره:** التكوين يضمن الثبات و الحفاظ على استمرار التنظيم من خلال توفير رصيد من الأفراد المدربين، و المؤهلين الذين لديهم القدرة و الكفاءة اللازمة لشغل المناصب العليا مثلا عند فقدان أحد المديرين أو الرئيس، فتوفر هذا الرصيد البشري المؤهل و الماهر تكون قادرة على مرارية التنظيم.<sup>2</sup>

(1)- 1996

(2)- السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية الإسكندرية: دار الجامعية للنشر و التوزيع، دط، 2007

- 5- تحقيق .
- 6- تحسين الأداء التنظيمي.
- 7- اكتساب الأفراد للمهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم..
- 8- يساعد على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة.
- 9- تحقيق جودة الأداء.
- 10- تقليص الوقت الضائع و الموارد المالية المستخدمة في الإنتاج و أداء المهام.
- 11- يدعم الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل و المؤسسة .
- 12- توفير الاستقرار الوظيفي في المؤسسة .
- 13- العمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة و زبائنها.

## 2- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين:

- 1- تحسين فهمهم للمؤسسة و تحديد أدوارهم اتجاهها.
- 2- تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة و المهارة.
- 3- يساعد في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- 4- يقلل من الحاجة إلى الإشراف.<sup>1</sup>

## الفرع الرابع: طرق التكوين:

- 1- التكوين في العمل: يعتبر هذا الأسلوب من التكوين أقدم أساليب التكوين و أكثرها انتشارا ي  
مسؤولية المشد للعامل، أو من يمثله أو أحد العاملين القدامى الذين يكونون مسؤولين عن تكوين و  
تعليم العاملين بهدف تقديم و مد الخبرة المباشرة للعاملين تحت ظروف العمل العادية، و لكن هذه الطريقة لا  
تسلم من العيوب فمن الممكن أن يركز المشرف فقط على الأمور المتعلقة  
على أداء العمل بطريقة تحقق الأمن و الفعالية العظمى لهذا الأداء فهذا  
يستدعي توزيع المسؤولية بين قسم التكوين و المشرف الإداري.<sup>2</sup>  
كولين غير مع

(1) - قيل محمود رفاعي، المكان نفسه، ص44.

(2) - مؤيد سعيد السالم، (و آخرون)، المكان نفسه، ص130.

## 2- كوين خارج العمل عن طريق القاعات الدراسية:

يتم هذا التكوين كمدخل لحل المشاكل العامة التي تواجه الفرد في عمله فعندما يكون العبء التكويني من طاقة المشرف يتم جانب من التكوين بقاعات الدراسة، و يتم هذا لنوع من التكوين مديرين أكثر قدرة و كفاءة على التعليم، و تكون هذه الطريقة مفيدة عندما يتعلق الأمر بتعليم الأفراد العلمية لموضوع معين، و يكون ذلك من خلال إرسال المنظمة لموظفيها إلى أماكن بعيدة و خارجة عن م عملهم للتكوين لأنه في بعض الأحيان تق مستويات عالية من المهارة، و لا يمكن توفرها داخل المنظمة إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التكويني الكفاء لديها، و يتم هذا التكويني عن طريق

1.

### 1- : تعتبر المحاضرة أقدم الطرق التكوينية التي عرفها الإنسد

شتى المجالات لتحقيق العديد من الأهداف و يمكن أن توصف المحاضرة بأنها: عملية إلقاء للمعلوم أو المحاضر و استماع من جانب المستمعين أو المتكويين و تكون هذه الطريقة مفيدة عندما يتطلب الموضوع دراسة و تحليل بعض الأفكار و المفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات النظرية المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل و حلها.<sup>2</sup>

و لكن وجه إلى المحاضرات أنها لا تمنح المدارس فرصة التعبير

ة وتقديم

### ومن بين أهداف المحاضرة نجد:

- يتمثل الهدف الرئيسي للمحاضرة في الإعلام الذي لا يمكن أن يستغني عنه في المحاضرة.
- تزويد المتكويين
- عرض بيانات و معلومات تفصيلية عن موضوع معين.
- الأثير في التكوين لقبول وجهة نظر معينة.
- تكوين و اكتساب المتكويين بعض المهارات المعينة في نطاق محدود.<sup>3</sup>

(1)- مؤيد سعيد السالم، (و آخرون)، 130.

(2)- عبد الرحمن توفيق، المكان نفسه، ص 254.

(3)- المكان نفسه 254.

- 2-** تسمح هذه الطريقة التكوينية :  
 كونين أو المشاركين أنفسهم، فهي وسيلة متعددة الاتصالات فعلى قائد الندوة أو ا  
 يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو .  
 تستخدم طريقة المؤتمر أساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التكوين و تتضمن هذه الأساليب مزيجا من  
 الأسئلة و الإجابات و التعليمات من قبل الم ، و الإجابات و التعليقات من قبل المتكونين حيث يوجه كل  
 ذلك لتحقيق الأهداف التكوينية.<sup>1</sup>
- 3- كوين المهني:** حيث تقوم الشركات بإعداد مراكز تكوين مهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية  
 للتكوين المهني.
- 4- كوين :** فالكثير من المؤسسات تقوم بإعداد برامج تكوينية خاصة لمواجهة مواقف معينة  
 كإعداد برامج تكوين الأفراد على الأمن و السلامة في بيئة العمل من حيث أصول و أساليب الوقاي  
 تي تهتم بجودة الصناعات الغذائية الأدوية.<sup>2</sup>
- و تتحدد جهود الدولة الجزائرية في مجال التعليم و التكوين  
 ارتفاع عدد المتدربين في النظام التربوي و التكوين المهني و مؤسسات الاستقبال من 8500 21000  
 منها 1072 في التكوين المهني و لقد خصصت الجزائر مبالغ مالية هامة لتنمية هذا القطاع قدرت بما يعادل  
 7
- و تتمثل أنماط التكوين المهني الأنماط التالية:
- 1- التكوين المهني :** موجه للشباب غير المؤهل مهنيا و تتضمن خمسة مستويات:
- تكوين العمال المتخصصين  
 تكوين العمال و الأعوان المؤهلين  
 تكوين العمال و الأعوان المؤهلين تأهيلا عاليا  
 تكوين أعوان التحكم و التقنيين  
 تكوين التقنيين الساميين و التقنيين و الإطارات الوسطى.<sup>3</sup>

(2)- عبد الرحمن توفيق، المكان نفسه، ص255.

(2)- عبد العفارحنفي، المكان نفسه، ص ص 287-288.

(3)- سلامي فتيحة، تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

جامعة البويرة، 2013-2014، 21.

**2- التكوين المهني المتواصل:** و هو مصمم في شكل برامج تكوينية مفتوحة بصفة دائمة لكل الع و معارف سابقة و تهدف إلى:

- تحويل العامل بواسطة اكتساب تأهيل جديد.

- الترقية الاجتماعية و الثقافية للعمال بواسطة التأهيل.<sup>1</sup>

**3- التمهين:** و هو نمط من التكوين المهني يهدف إلى اكتساب تأهيل مهني أولى يسعى إلى إدماج الشدة مهنة في مؤسسات عمومية أو خاصة و متابعتهم لتكوين نظري بمركز التكوين المهني مدته 04 ساعات أسبوعياً .

**4- التكوين في المؤسسة:** قامت الجزائر بإعادة تنشيط و تنظيم دورات التكوين داخل المؤسسات من أجل التشجيع على المساهمة في الجهود الوطنية لتنمية التكوين المهني.<sup>2</sup>

**5- التكوين المهني عن بعد :** قام هذا النمط في 1984 بإنشاء المركز الوطني للتكوين المهني عن بعد الجهود التي بذلتها الدولة الجزائرية في إقرارها و إلحاحها على التكوين إلا أنه لم يأخذ المكانة لأهمية التي هو أهل لها في عملية تطوير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإدارية الجزائرية. الجزائرية تفنقر إلى المؤسسات المتخصصة في التكوين، حيث توجد هناك مدرسة وطنية واحدة فلا يمكن احتواء الكم الهائل من الموظفين في المؤسسات الإدارية العمومية الجزائرية، حيث لا تتجاوز 04 التعداد الإجمالي للموظفين بالآلة في جذب الكفاءات البشرية من المؤسسة دارية و هذا يعني ضعف و قلة التخطيط و تنظيم التكوين و عدم احترام القواعد العلمية و التقنية. و رية من طرف المسيرين الذين يشرفون على الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات و لتحديد الحاجة بين و وضع المخططات و تنفيذها و تقييمها تتطلب المهارة و الخبرة في التسيير و تطوير هذا جانب في تنمية الموارد البشرية.<sup>3</sup>

(1)- سلامي فتيحة، نفسه، ص 22.

(2)- نفسه ص 23.

(1)- المكان نفسه، ص ص 22-23.

## المبحث الثاني: مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر الـ البشري أولى اهتمامات الدراسات الحالية نظرا لأهميته و دوره الكبير في رفع كفاءة و فعالية و نجاحها في تحقيق أهدافها إلا تحريكها و تنشيطها و تحفيزه الأداء مهامها في فالمورد البشري أساس الحضارة و عمادها فالتقدم الذي بلغته الغربية نتيجة لاهتمامها بالـ البشري ، و الاستثمار فيه و توفير الظروف الملائمة التي تساعد على الابتكار و الإبداع و الإنتاج، فالمورد البشري هو الذي يستخدم و يحرك باقي قيمتها، فما على الدول النامية إذا أرادت التطور و التقدم إلا أن تهتم بتنمية مواردها البشرية، فسد الإدارات لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية و المادية بل أيضا في مهارتها على استخدام أكفاء الموارد البشرية و تحفيزها على اكتشاف تفجير الطاقات عالية و سريعة و بأقل التكاليف.

### المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية:

يعد مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا تهتم به جميع الإدارات، و قصد الإلمام بمختلف جوانب بشرية سنطرق في هذا : تعريف الموارد البشرية و المفاهيم المرتبطة بها على أهدافها.

#### : تعريف الموارد البشرية:

يعرف الموارد البشري أنه: لأفراد (السكان) المقيمون في دولة معينة سواء كانوا أصليين أو غير أصليين<sup>1</sup>.

و يقصد بالموارد البشرية أيضا: " جميع الأفراد الذين يعملون بها، بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة و يقيمون بها بصفة دائمة<sup>2</sup>.

كما يقصد بالموارد البشرية أيضا: "

و هي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير المتوسط و البعيد<sup>3</sup>.

فالموارد البشرية: " هي هي الناس الذين يعملون في الإدارة رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية و هي مجموعة من الخطط و الأنظمة و الإجراءات و السياسات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف الإدارة قصد تحقيق أهدافها و استراتيجياتها المستقبلية واردة البشرية من الإدارة المنفعة التي تتمثل في الأجور و المزايا الوظيفية<sup>4</sup>.

(1)- لعلي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، عمان: دار الراية للنشر و التوزيع، ط1 2012 15.

(2)- المكان نفسه، ص 15.

(3)- ، المكان نفسه، ص 6.

(4)- إدارة الموارد البشرية : دار البازوري للنشر و التوزيع، دط، 2010 19.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي للموارد البشرية: هي جميع الناس تغلين الذين يمارسون وظائفهم في مختلف الإدارات مهما كانت رتبهم، العاطلين، أو أولئك الذين خارج العمل، حيث يدخل ضمن الفئة الأخيرة كل من الطلبة المتفرغين للدراسة، و ذوي العاهات غير القادرين على العمل المعاش الذين لا يؤدون .

### : المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية:

فالمورد البشري يرتبط بمجموعة من المفاهيم المتمثلة فيما يلي:

- 1- إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية حسب مدخل النظم أنها التخطيط و التنظيم و الرقابة من خلال تكوين القوى العاملة (الاختيار و التعيين) و التنمية البشرية هي: كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من المهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات الإدارة ثم تكوين و تنمية هذه القدرات باستمرار أي الموارد البشرية بمكافآت تتلاءم و مجهوداتهم مع تحقيق نوع من التنسيق و التكامل بين مصا البشرية و الإدارة من أجل منع حدوث التضارب بينهم و ذلك من أجل تحقيق أهداف الإدارة.<sup>1</sup>
- 3- : يشير مفهوم القوى إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية و الذي يتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى و الحد الأعلى لسن العمل و تتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في ه البحث عنه أو الممارسة الفعلية له.<sup>2</sup>
- 3- مفهوم الوظيفة: الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي يكفل بها المو خلال منحه قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات و المسؤوليات.<sup>3</sup>
- 4- : يع كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة في .<sup>4</sup>

(1)- إدارة الموارد البشرية الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، دط، 2008 55.

(2)- المرجع نفسه، ص 52.

(3)- المرجع نفسه، ص 53.

(4)- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، رقم 03-06 15 يوليو 2006..

**: أهمية الـ البشرية: تتمثل أهمية الـ البشرية فيما يلي:**

- تحقيق أهداف المنظمات من خلال استخدام الأنظمة التحفيزية.
- تحسين نوعية الإنتاجية و الوصول إلى جودة الإنتاج و بأقل التكاليف
- خلق جو من التنافس الذي يميز المؤسسة عن باقي منافسيها.
- اكتساب المهارات و المؤهلات لسهولة التكفل و التعامل مع انشغالات المواطنين.
- تطوير أساليب التعامل و التفاعل بين العاملين و الكفاءات المختلفة و الإدارة.
- تحقيق التوازن بين تطوير و تحديث المعلومات و متغيرات البيئة.
- تساهم الكفاءات البشرية في مواكبة عصر المعلومات و التكنولوجية مما يسهل عليها حل المشاكل التنظيمية و الاقتصادية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### **: تعريف تنمية الموارد البشرية:**

ظهر مصطلح التنمية البشرية مع أول تقرير للتنمية البشرية من قبل برنامج الأمم المتحدة 1990 و لقد لقي هذا المفهوم اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و المهتمين بالعلوم الاجتماعية ، حيث يرى البعض أن تاريخ التنمية البشرية يعود إلى المدارس الاقتصادية الكلاسيكية و النيوكلاسيكية منذ القرن الثامن عشر، و امتد إلى القرن العشرين إلا أن مفهوم التنمية البشرية في حالته الحالية يختلف عن الـ مفهوم القديم حيث كان الكلاسيكيون يعتبرون أن العمل عنصر من عناصر الإنتاج و أنه يعكس النمو و التقدم المفهوم الجديد يعتبر الإنسان جوهر التنمية و أن التنمية يجب أن تستجيب ليس فقط للمتطلبات الاقتصادية بل الاجتماعية و الإدارية و السياسية و مجالات عديدة أخرى.

### **الفرع الأول: تعريف التنمية:**

تحتل التنمية مكانة هامة في حياة الشعوب لأنها عملية متكاملة، و شاملة تعتمد على الإدارة الواعية على إحداث التغيير الإيجابي و الابتكار في البناء التنظيمي، و السياسي و الاقتصادي و الا من خلال ما يتوفر في البيئة من مقومات، فالتنمية لا تقتصر فقط على زيادة الدخول أو تطوير العمليات الإدارية، بل تتعدى ذلك باعتبارها عملية شاملة و هادفة و مخططة، تسعى إلى تحقيق التنمية و التطوير في الجوانب السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

(1)- سام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، عمان: دار البداية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010

**: ريف التنمية لغة:** ينمو فتنمية الشيء يعني جعله ناميا أي زاد و كثر، فالنماء هو الزيادة

أو هي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر بمعنى زاد و كثر، و يدل مفهوم التنمية في

الانجليزية Développen التغيير الجذري للنظام القائم و استبداله

و قدرة على الأهداف.<sup>1</sup>

أما مفهوم التنمية في اللغة الفرنسية Développement يدل على خطة للقضاء على التخلف و الوصد

إلى تطوير و تنمية الدول.<sup>2</sup>

**ثانيا: يف التنمية :**

**تعرف التنمية أنها:** " حصيلة التفاعلات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الإدارية المتدا و المستمرة تشكل كل منها و بدرجة متفاوتة عاملا مستقلا و تابعا في آن واحد".<sup>3</sup>

**تعرف أيضا أنها:** التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق التغيير المستهدف من الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى ح الوصول إليها.<sup>4</sup>

**لتنمية أنها:** مجموعة من الوسائل و الجهود المختلفة التي من خلالها يتم الاستخدام الأمث بشقيها المادي و البشري، و التي بدورها تؤدي إلى إحداث تغير في أنماط السلوك و أنواع العلاقا الاجتماعية.<sup>5</sup>

من هنا نستخلص التعريف التالي للتنمية:

**التنمية هي:** مجموعة من الخطط التي تسعى من خلالها الدولة إلى إحداث التغيير إلى حال أفضل فهي عبارة عن عملية شاملة تستهدف جميع الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و التي يتم من خلالها الاستغلال الأمثل لمواردها المادية و البشرية.

(1)- مدخل إلى علم التنمية عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 3 2009 23.

(2)- المرجع نفسه، ص 24.

(3)- لعلي بوكميش، المكان نفسه، 14.

(4)- لعلي بوكميش، المرجع السابق، ص 14.

(5)- 22.

## الفرع الثاني: تعريف التنمية البشرية:

تعرف التنمية البشرية أنها: " عملية تعزيز و تدعيم فعالية الفرد الحالية و المستقبلية و العمل على تغيير و اتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية و ال تعديل كل من الإدراك و المهارات".<sup>1</sup>

**التنمية البشرية في تقارير الأمم المتحدة أنها:** عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس و ه حدود و تتغير بمرور الوقت، فالتنمية البشرية هي كل ما يتعلق بشؤون البشر العاملين في المنظمة، بما يتطور من كفاءتهم و يحقق أهداف الإ و إستراتيجيتها على المدى البعيد.<sup>2</sup>

**تعرف التنمية البشرية أيضا أنها:** إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات الم أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده.<sup>3</sup>

**فتنمية الموارد البشرية:** عبارة عن عملية ديناميكية و فعالة و مستمرة في الإدارة فلا ينبغي لا أجل محدد لان استمرارها من استمرار الإدارة و كفاءة أدائها يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي ل<sup>4</sup> و من خلال ما سبق نتوصل إلى استخلاص التعريف الإجرائي التالي لتنمية الموارد البشري :

**إن تنمية الموارد البشرية هي:** تلك العملية التي يتم من خلالها تحسين و تطوير و تعديل سلوكيات و مهارات و قدرات الموارد البشرية بطريقة مستمرة و فعالة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الإدا .

(1)- كان نفسه 198.

(2)- المكان نفسه، ص 197.

(3)- المكان نفسه، ص 16.

(4)- تواجبية رابع، قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، الجزائر: دار الهدى للنشر و التوزيع 2012 .27

## المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية:

ازدادت الأهمية بتنمية الموارد البشرية كأحد أهم المؤثرات في حياة المجتمعات والأفراد بجميع جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في سعيها المستمر نحو تحسين و تطوير قدراته وكفاءته لكي تتلاءم مع المتطلبات الوظيفية المحيط شاركة الفعلية في تقديم الخدمات، و يتم ذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتميئتها وتحسين أدائها وقدراتها، و اكتسابها مهارات جديدة تمكنها من مواكبة التطورات ادية و التكنولوجيا و جعلها تبذل أقصى ما لديها من طاقة في العمل حتى تحقق أكبر إنتاجية قيادة كفئة قادرة على التسيير و التنظيم المناسب، و الملائم لمواردها المادية و البشري الشهيرة " عملية الحفز و التشجيع من أجل إلى تحقيق أهداف الإدارة.<sup>1</sup>

تنمية الموارد البشرية تتطلب توفر عدد من العناصر الضرورية حتى تكون فعالة، و من أهم ه يأتي عنصر الإشراف و التوجيه الذي يحصل عليه الفرد من مديره المباشر في العمل، حيث تكمن مساهمة القيادة في عملية تنمية الموارد البشرية في استخدام طرق الجماعة في اتخاذ القرارات و إضافة إلى الاحتفاظ بمستوى عال من أهداف الأداء، و هذا ما يؤدي إلى الإحساس بالحرية لدى المرؤوسين في مناقشة مشاكلهم مع رؤسائهم في العمل الذين يقومون بدورهم بتقديم النصح، و المشورة و الآ نظرا لقيام عمليات القيادة على الثقة المتبادلة بين الطرفين. ففعالية الإدارة هي: و فرة على قيادة كفاءة القدرة على أداء وظائفها و الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية من خلال تنمية و تطوير مهاراتهم و تكوينهم من اجل تأدية عملهم على أكمل وجه.<sup>2</sup>

ثانياً يأتي عنصر التحفيز في عملية تنمية شرية الذي يتم من خلاله تدعيم السلوك الإيجابي لدى العمال، من أجل تشجيعهم و تحفيزهم بمختلف أنواعها على مواصلة العمل بكل جد، و إتقان و مهارة و كفاءة و الاستمرار فيه من خلال خلق مناجل تحقيق الأنظمة التحفيزية و رفع المعنوية، و الإح و دفعه إلى تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته.<sup>3</sup>

(1)- الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، د ط 2004 .146

(2)- كان نفسه 120-122.

(3)- كان نفسه 146-172.

ثالثا وأخيرا يأتي عنصر التكوين يتم من خلال برامج تكوينية تطويرية أهداف واضد وآليات تنفيذية بالاستمرارية مؤهلة بدورها في تحقيق خطط التنمية كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم المهنية و التكيف مع التكنولوجيا و قدراتهم، و تطوير مهاراتهم أدواتها<sup>1</sup>.

يمكن حصر أهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

1- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التكوين لأداء الأفراد للعمل بكفاءة و فعالية. 2-

التي يمكن تتكبتها الإدارة.

3- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل.

4- الاستقرار في العمل بما يؤمن متابعة إنتاج الإدارة لمشاريعها المختلفة<sup>2</sup>.

5-

6- زيادة تنمية الأفراد من خلال تطوير و تحسين قدراتهم و مواهبهم من علوم جديدة و غيرها.

7- اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.

8- اكتساب الفرد أنماطا و اتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

9- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد<sup>3</sup>.

(1)- عقيل محمود رفاعي، نفسه 172-146.

(2)- كان نفسه 85.

(3)- لعلي بوكميش كان نفسه 23-22.

### المبحث الثالث: الاتجاهات النظرية لدراسة تنمية الموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الاتجاهات النظرية لدراسة تنمية الموارد البشرية ابتداءً من النظريات الكلاسيكية النظرية البيروقراطية ماكس فيبر النظرية العلمية فريدريك تايلور نظرية التقسيم الإداري هنري فايول و أخيراً نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو النظريات الحديثة للتنظيم نظرية النظام التعاوني برنارد شستر نظرية التنظيم الاجتماعي وايت باك نظرية الحاجات ابراهام ماسلو، و أيضاً نظرية (x) ( ) دوجلاس ماكريغور، و أخيراً نظرية اتخاذ القرار هربرت سيمو .

#### المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية:

و بتداعيات الحرب العالمية الأولى و الثانية و انتشار الوعي بالحريات و الحقوق المهنية و الاجتماعية أيدي عاملة متدربة و ماهرة لمواكبة التطورات التي أحدثتها تكنولوجيا العمل زاد الاهتمام أكثر بالأبعاد الإنسانية للعمل فهذه الوضعية المتقدمة ه رة إيجاد كيفية أو طريقة لزيادة الإنتاجية و جعل العمل أكثر سهولة في الأداء و كيفية تحفيز العم جهودهم في تشغيل الآلات، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و اختيار النظام الإداري ال و ترتيب مكان العمل و سيولة المعلومات و تنظيم مصادر القرار و مستوياته المهنية و ذلك م تحقيق الأهداف.

## : النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" \*:

"ماكس فيبر" نظريته البيروقراطية على الاهتمام بتركيب المجتمع و تركيب مؤسساته باعتبارها روافد فهو يرى أن البيروقراطية هي النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على التقسيم الإداري من خلال الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق الكفاءة التي تسعى إليها الإ لزيادة درجة الإنتاجية لدي الأفراد لذا يرى ماكس فيبر أنه يجب على هذه الاعتماد على الخبرة و الشهادة العلمية في توظيف و تعيين الموظفين كوينهم من أجل زيادة كفاءاتهم الإنتاجية و بالتالي تحقيق أهداف الإ .

## يقصد بالبيروقراطية أنها:

و التي تستند إلى أحكامها على ما لديها من تلك الوثائق فقط دون الخروج من حالة الانغلاق ال مكاتبها إلى الاتصال بالناس و بالعاملين و تفهم حقيقة المشكلات المراد معالجتها ثم إصد عليها و هذا يعني أن البيروقراطية هي: جهاز من الموظفين يباشر نشاطه إداريا موجهها و بنمط روتيني بحت.

و تفترض النظرية البيروقراطية أن الإنسان غير عقلائي فه انفعالي في أداء عمله مما يج الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل و أن الاعتبارات الموضوعية و العلانية اعتبارات غير لذا يرى النموذج البيروقراطي أنه يجب أن يكون هناك نظام صارم

1 .

- "ماكس فيبر" (1864-1920) فيلسوف اجتماعي ألماني ساهم في تطوير أول نظرية تقليدية للإدارة العامة أسماها بالنظري البيروقراطية من خلال دراسته لنمط العلاقات الرشيدة في بناء التنظيمات و تعتمد كتاباته من أهم الكتابات التي أذ الاجتماعي و الإداري الحديث.

فلقد اتجه ماكس فيبر في دراسته للإدارة و التنظيم من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم لذا تبنى ماكس فيبر نظريته على المبادئ التالية:

- 1- التخصص و تقسيم وهو أساس الأداء .
- 2- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسيهـم.
- 3- القواعد مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين.
- 4- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- 5- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية و الجيد في التعامل.
- 6- نظام اختيار و ترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل<sup>1</sup>.

و تؤكد النظرية البيروقراطية على ضرورة تأهيل الأفراد العاملين و العمل على تنمية مهاراتهم و يظهر ذلك من خلال عنصر الكفاءة الذي يعتبر أحد أهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي العملية التنموية يعتمد كفاءة العناصر البشرية و حسن استغلالها، فسياسات الاختيار و التعيين كوين الحوافز تعتبر عناصر أساسية في التنمية و هي من أهم شروط تحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

### خصائص التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر:

- 1- توزع أنواع النشاط اللازمة التنظيم على الأفراد المتخصصين: الدقيق للعمل يمكن الأفراد ذوي الخبرات و المتخصصين من أداء عملهم، و النشاط الذي يزاولونه بفعالية و مسؤولية في حياتهم الاجتماعية و الاقتصادية و الذي أصبح من الظواهر الحديثة.
- 2- يتبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي: البيروقراطي يكون تحت إشراف الرئيس الأعلى منه، و كل فرد مسئول داخل الإ يكون محاسباً أمام رئيسه عن المنجز التي حققها مرؤوسه و من قراراتهم و تصرفاتهم بالإضافة إلى قراراته و تصرفاته.
- 3- تحكم العمليات بواسطة نظام من اللوائح المحدد: التي تحدد مسؤولية كل فرد في الإ تنظيم العلاقات بين الموظف<sup>2</sup>.

(1)- حسام إبراهيم حسن المكان نفسه 236-237.

(2)- عبد العزيز صالح بن حبتور، المكان نفسه 10.

4- مباشرة الموظف العام عمله بروح رسمية بعيدة عن التصرف الشخصي: و هذا يعني أن الفصل بين العمل الرسمي ضرورية من ضروريات تحقيق الكفاءة.

5- التعيين: في الإدارة البيروقراطية يعتمد على المؤهلات الفنية و نظام الترقيية يكون حسب الأقدمية أو الكفاءة أو كيلهما و هذا ما يدفع العاملين إلى الولاء للإدارة و إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه و مصالحه و أهدافه.

6- إن الأسلوب البيروقراطي في الإدارة أهل لكي يصل إلى الدرجة القصوى من الكافية التوضيح الذي تقدمه التجارب.

### عمل الرؤساء الإداريين في التنظيم البيروقراطي:

- الرؤساء الإداريين بالحركة الشخصية و بالسلطة التي تمكنهم من القيام بالتزاماتهم الوظيفية .
- يوزع الرؤساء الإداريون داخل التنظيم على أساس هرمي يحدد لكل مكتب درجة من الكافية يلتزم بها.
- رؤساء هم الذين يقومون بالاختيار السليم لموظفي المكاتب حيث يتم اختيار المترشحي عن طريق و الاكتفاء بالمؤهلات العلمية و التكوين العملي و يتم هذا الاختيار عن طريق التعيين.
- كفاءة الموظفين عن طريق المرتبات الثابتة مع معاشات في نهاية الخدمة و يختلف هذا المر باختلاف مسؤولية و احتياجات شاغل الوظيفة و للموظف حق الاستقالة.
- تتم ترقيية الموظفين قديمة أو الكفاءة أو الاثنين معا مع أحد رأي الرؤساء.
- الموظف العام يعمل دون الاستفادة من مركزه.
- 1.

(1)- عبد العزيز صالح بن حبتور، المكان نفسه 110-109.

**ثاني: النظرية العلمية "فريدريك تايلور":\***

ظهرت فكرة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين، علي يد كل م فريدريك تايلور(1856-1915) و هنري جانت(1861-1919) و فرانك جيلبرت(1869-1924) فلقد ساهم هؤلاء في تطوير الإدارة بشكل علمي و نقدت التخمين الذي كان سائدا بعد الثورة الصناعية. لقد قامت نظرية الإدارة العلمية بتوضيح العلاقة بين الأجر و العمل، و من خلال هذه الأخيرة ي التوصل إلي زيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة، كما ركزت هذه النظرية علي مبدأ احترام ع لاله كما ينبغي من أجل تحقيق الأهداف المرسومة و تقليل التكاليف، إضافة إلي ارتكازها علي عامل التخصص في العمل أي كل عامل يتخصص في مجال محدد و ذلك لزيادة الإنتاجية و ر

و يعد تايلور مؤسس الإدارة العلمية و ذلك حسب رأي الكثير من المفكرين لذا يطلق عليها بالتايلورية التي تركز علي العلمية و الإنتاجية و الفعالية و الكفاية و حسن الأداء و تقليل التكاليف و الحركات التي لا لزوم لها، و يري تايلور أن من واجبات الإدارة العلمية تطبيق الأسلوب العا في حلّ المشكلات الإدارية، اختيار العاملين و تدريبهم علميا، تحقيق التعاون بين العمال و و تقسيم العمل بين الإدارة و العاملين. لقد مثلت دراسات و أبحاث تايلور مشكلات المصانع، حيث توصل من خلال دراساته إلي تطوير لعناصر العمل، و ركز علي ضرورة الاهتمام بتحديث الإدارة و وظائفها، و تنمية قدرات الأفر ا عيا لتحقيق تنمية إدارية.<sup>1</sup>

\*- "فريدريك تايلور" مهندس و مخترع أمريكي (1856-1915) عمل في مصانع الحديد و الصلب و يعتبر المؤسس الحقيقي الأول للإدارة العلمية و لقد لخص معظم أفكاره في كتابه الصادر عام 1911 حول مبادئ الإدارة العلمية و الذي ركز فيه حول الهدف النهائي لنظريته : رفع الكفاية الصناعية من خلال رفع الإنتاجية و خفض تكلفة الوحدة المنتجة.

(1)- التنمية الإدارية الأسلوب و التطبيقات : ار وائل للنشر و التوزيع، 1 2000 52.

تقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين و المتمثلين في اعتقاد تايلور أن:

**خطيط الأعمال هي:** وظيفة أساسية تنهض بها الإدارة، و يجب أن يفصل عن تنفيذ هذه

الأعمال الذي هو مهمة أفراد القوى العاملة من أجل تحقيق الكفاءة الصناعية، من خلال تطبيق المنهج العلمي لحل المشاكل الإدارية لأن هذا المنهج قائم على الملاحظة و القياس و التجربة التي يمكن تطبيقها على المشكلات الإدارية، و لقد أبرز تايلور أهمية التخطيط بمجموعة من الأعمال اليومية لكل عام بهدف تنمية و تطوير الكفاءة الإنتاجية، و يرتبط تخطيط الأعمال هذه بدراسة الوقت لتحديد معيار الإنتاج المناسب لعمل معين الت

كما كان لتايلور إسهامات

فحسبه المشرف هو الذي يقوم بتخطيط العمل الخاص به متبعاً في ذلك أسلوب الملا

إضافة إلى ترتيب العمليات و طريقة تأديتها تخضع لرأي المشرف كما يتولى مهمة

التخطيط للعمل الإنتاجي كل حسب اختصاصه و كل يعطي أوامر محددة فيما يتعلق بالأداء.

**الافتراض الثاني و الذي يحكم أساليب الإدارة العلمية و هو أن: حافز الأجر العالية يساهم في تنشيط**

**تبادل المصالح بين العمال و المديرين الأمر الذي ينتج عنه رفع الكفاءة الإنتاجية**

أبرزها تايلور من خلال تشجيع العاملين الأكفاء على البقاء في العمل، و تحفيزهم على بذل المزيد من

الجهد لصالح الإنتاج و نقل العاملين الأقل كفاءة إلى أعمال أخرى، حيث يمنح معدلات عالية للأ

وحدة منتجة زيادة عن المعايير المحددة للعاملين الأكفاء الذين يتجاوز أدواتهم المعايير القياسية المقررة

الأمر الذي يولد الدافع لدى العاملين من أجل بلوغ المعايير القياسية المقررة.<sup>1</sup>

و لقد اهتمت هذه النظرية على رفع إنتاجية الأفراد داخل التنظيم، حيث وضع تايلور أر

تميز دراسته حول الإدارة و المتمثلة في:

**- تحقيق الكفاءة الإنتاجية :** حيث يري تايلور أن تحقيق الكفاءة الإنتاجية لدي الأفراد و ف في دراسة الوقت و الحركة دراسة منطقية علمية، و يرجع السبب في ذلك إلي تفادي الحركات غير تاج التي تستنفذ البعض من الجهد و الوقت بلا داع.

- **التخصص و تقسيم العمل:** و هذا يعني ضرورة القيام بالعمل علي أساس التخصص و تقسيم العمل بين طبقة المدربين و العمال أي: وجوب الفصل بين العمل الفكري و العمل التنفيذي، كما دعي تاي الأخذ بمبدأ تعدد الرؤساء حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بجميع الأعمال الإشرافية و التوجيهية.
- **ختيار العمال و تدريبهم علي أسس علمية و منهجية:** حيث يري تايلور أنه يجب أن يكون اختيار العمال و تدريبهم و اختيار العمل المناسب لكل واحد منهم حتى يستطيع أداءه بكفاءة و فعالية يتم ذلك من خلال ذلك التعاون فيما بينهم و تقسيم العمل و المسؤولية و التخطيط للعمل و تنظيمه و الإشراف عليه.
- **الإيمان بقيمة الحوافز و أهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية:** لقد كان تايلور يؤمن بأهمية الاقتصادية لتشجيع العمال و فتح باب الترقى أمامهم الذي يؤدي إلى تحقيق مصلحة رب الع من خلال الحوافز التشجيعية و توفير بيئة العمل التي تساعد علي الوصول إلي النتائج ا وفي ظل الطريقة العلمية.
- فلقد ركزت هذه النظرية علي الاهتمام بمشكلات تحديث الإدارة و تنمية قدرات ومهارات الأفراد و من اجل تحقيق التنمية.<sup>1</sup>

---

(1)- حسام إبراهيم حسن المكان نفسه 3

### : نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول" \*:

يعتبر هنري فايول أول من تبني نظرية متكاملة في علم و كان لها دور أساسي في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز قواعد فكرية في ميدان العمل الإداري و التنظيمي، حيث كان لهذه النظرية دور هام في تطوير علم الإدارة، فبينما كان تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة .

فلقد ركزت هذه النظرية على دراسة الإدارة العليا و الاهتمام بالمدير الإداري و الإدارة التنفيذية ثم تدرجت من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية الأخرى و منه نجد هذه النظرية أثناء دراستها للمستويات العليا ركزت على مفهوم التدريب و التكوين كمفهوم أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية من خلال التركيز على الخبرة العلمية و قدرات العامل الفنية عن طريق التعليم و التدريب يجعلهم يتمتعون بروح الابتكار في أدائهم و الحصول المكافآت و الزيادات في الأجور التي ت قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد.<sup>1</sup>

أما الإشراف فلقد ركزت عليه من الجانب المباشر كوسيلة فعالة في تسيير الأفراد و في تنمية قدراتهم قد وضع هنري فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة سليمة التي ينبغي أن يسترشد بها المدير الإدارية و التي استمدها من خبراته و نتيجة مشاهدته و لقد دعا استخدامها و تطويرها حسب الظر هذه المبادئ<sup>2</sup>:

**1- مبدأ تقسيم العمل:** فكل واحد يعمل حسب تخصصه و العمل المقدم له.

**2- مبدأ السلطة و المسؤولية:** بين فايول من خلالها ط الوثيق بين السلطة و المسؤولية و ان هذه الأخيرة موازية للسابقة و منبثقة عنها، و يري أن السلطة مزيجا من السلطة الرسمية الم من المنصب الرسمي و السلطة الشخصية التي قوامها الذكاء و الخبرات و القدرة علي القيادة.<sup>3</sup>

- \* "هنري فايول" (1841-1925) عالم فرنسي كلاسيكي قام بعدة دراسات حول المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير و المبادئ العامة للإدارة و التي جاء بها في مؤلفه الذي نشره في عام 1916 " " .

(1)- زيد منير عبوي التنظيم الإداري "مبادئه و أساسياته، عمان: المشرق الثقافي للنشر و التوزيع، 1 2006 48.

(2)- نفسه 49.

(3)- نفسه، ص 50.

- 3- : الذي يعتبره فايول أنه احترام للالتزامات الهادفة إلي تحقيق الطاعة و التنفيذ و مظاهر .
- 4-مبدأ وحدة القيادة: هذا يعني أن كل عامل داخل أية منظمة يتلقى الأوامر من رأس واحد.
- 5-مبدأ وحدة التوجيه: يهتم هذا المبدأ بالنشاط الأفراد، فكل مجموعة من النشاط خطة واحدة ورئيس واحد و هدف واحد.
- 6-خضوع المصلحة الفردية إلي المصلحة العامة: و هذا يعني أنه لا يجب للمصالح الفردية أو شخصية المصلحة العامة و التي هي الهدف لخدمة الصالح العام.
- 7- : رواتب و مكافآت العاملين في جميع المستويات.
- 8-مبدأ المركزية: و يقصد به تركيز السلطة أو توزيعها.
- 9- : يري فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي و يعني إلي أسفل و توضيح هذا التدرج لجميع مستويات الإدارة.
- 10-مبدأ الترتيب: و يقصد به وضع كل شيء و كل شخص في مكانه المناسب.
- 11- : فحسب فايول يجب أن ت هناك مساواة بين العمال و المديرين و عدو التمييز بينهم.
- 12- : نظرا لأهمية استقرار الموظف في عمله.
- 13-مبدأ حرية المبادرة: حسب فايول يعني إعداد الخطط و كيفية تنفيذها، إعداد المقترحات و تنمية روح
- 14- : حيث أن الوحدة تولد القوة و تشجيع روح التعاون و التضامن بين الأفر<sup>1</sup>.

(1)- حسام إبراهيم حسن المكان نفسه 235.

## ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":\*

نظرية العلاقات الإنسانية من أبرز النظريات التي  
 في النظر إلى التنظيم، حيث حاولت تصحيح المفاهيم التي كانت سائدة في فترة معينة، و  
 بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق الاهتمام من جانب النظريات  
 اهتمت فقط بالجانب الفسيولوجي للعمال على عكس هذه النظرية التي اهتمت بالجانب الاجتماعي  
 نسانية و الحوافز المعنوية من  
 فهذه نظرية التنظيم الكلاسيكي تجاهل أهداف العمال و رغباتهم الشخصية و العاطفية  
 تطوير إدارة الموارد البشرية و من بين أبرز الباحثون و العالمين اللذين تزعموا هذه  
 النظرية " مايو" توصل من خلال تجاربه مع زملائه المسماة بتجارب هوثورن  
 جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين فيرى أن إنتاجية العامل  
 أدائه لا تقرر فقط على أسلوب  
 نفسية تساهم في ذلك.<sup>2</sup>  
 فمنهج العلاقات الإنسانية يعتبر الأفراد عنده مورد ثمين لا بد من إسعادهم و تلبية حاجياتهم الإنسانية  
 مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم في النهاية إضافة إلى أهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي  
 زيادة إنتاجية العمل  
 إلتون مايو في نظريته على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين  
 أهمية أهدافه و توقعاته.<sup>3</sup>

\*- "إلتون مايو" (1880-1949) أستاذًا للبحث الصناعي في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة هـ  
 و يعتبر مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية و علم الاجتماع الصناعي.

(1)- مؤيد سعيد السالم، (و آخرون)، المكان نفسه 7.

(2)- نفسه 8.

(3)- 4 9.

أهم الدراسات التي قام بها كان الهدف منها معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإض

و نظام دفع الأجور على إنتاجية عامة

مجموعة من النتائج و المتمثلة فيما يلي:

1- أن زيادة الإنتاج لم تكن بسبب عوامل بيئية، و إنما لأن الإدارة تهتم بالعاملين و تراعي رغباتهم و شعورهم أي: أنه للإدارة تأثير كبير بالإضافة إلى الجوانب المادية على الإنتاج و الإنتاجية.

2- إعطاء المزيد من الاهتمام غيرا لرسمية و التي لا يتعرض لها أصحاب المدرسة

الكلاسيكية<sup>1</sup>.

3- العاملین في المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين يجب أن تربطهم علاقات فيما بينهم

و بين الشركة نفسها.

4- مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

5- المنظمة كيان اجتماعي.

6- ثارة الحوافز المعنوية و تأثيرها في زيادة دافعية الأفراد للعمل و الإنتاجية.

7- تحديد اتجاهات الفرد و أدائه.

8- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي و إنتاجية العامل.

9- حاجة المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.

10- فيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية و النفسية مثل الاعتراف التقدي

2.

(1)- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1 2006 61 .

(2)- نفسه 62.

إلا أن هذه النتائج كانت محدودة في الحياة العملية لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك أن هذه الحاجات تتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة إضافة إلى أن التحفيز نحو العمل و الدفع إلى زيادة الإنتاجية يختلف من لأن التحفيز لا يتم بنفس الدرجة كما أنها تجاهلت التنظيم الرسمي و تأثيره على إنتاجية الموظف و بقائه، فنوع البناء التنظيمي و أسلوب تصميم الـ و قواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين.

### : النظريات الحديثة للتنظيم:

النظريات الحديثة للتنظيم على عدة مناهج في مجال التنظيم و الموارد البشرية على خ جاءت به النظريات الكلاسيكية و نسانية حيث تركز هذه النظرية على أن التنظيم نظام مفتوح يقوم باتخاذ القرارات، و يعتمد على عامل الدافعية التي تحرك سلوك العاملين.

### : النظريات السلوكية:

ظهرت دراسات العلوم السلوكية في العشرينيات من القرن الماضي، و ركزت على دراسة طبيعة العامل و سلوكه من أجل التعرف على حاجاته و العمل على إشباعها لتحقيق أهداف المؤسسة، فرغ العاملين في العمل يستدعي إيجاد منظمة تتميز بالتعاون و الرغبة في تحقيق الأهداف، النظرية السلوكية في التنظيم علي تطبيق طرق البحث و النتائج التي يتم التوصل إليها في مجالات علم بغية التوصل إلى الفهم الصحيح لسلوك المنظمة.

و لقد اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاما اجتماعيا مفتوحا تقوم باتخاذ القرارا تتبع عملياتها، و تحديد المؤثرات تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار موضوعي و سلي .

**: نظرية النظام التعاوني "برنارد شستر"\***

تعتبر نظرية النظام التعاوني من أبرز النظريات التي طورها خبراء التنظيم الإداري المؤسس هذه النظرية إلى إبداعات " تنظيم الموارد البشرية يكون العلاقات التعاونية، فينظر أنها: بالمسؤولية إلى أن وجود العنصر البشري في المنظمة هي من أبرز متغيراتها وجوديا و وظيفيا متغيرات الحيوية في منظومة كما تعطي هذه النظرية أهمية قصوى للتنظيمات غير الرسمية و تعتبرها أهم بكثير من التنظيمات الرسمية ففي نظرها يجب أن توظف التنظيمات الرسمية من أجل إنتاج التنظيمات غير الرسمية فهي علاقات حميمية تنتج باستمرار أفكار و اتجاهات ايجابية و تساهم في بناء العلاقات البيئية و تشكيل المناخ الملائم ل و تفعيل تساهم في الترابط و التماسك الوجداني و الاجتماعي إضافة إلى توليد فنظرية العلاقات الإنسانية إضافة إلى اهتمامها بالعلاقات فهي تهتم بالتخصص ا ( و شخصي، و شيئي، و أسلوبية) و هذا يعني أنه على مل مؤسسة لابد أن تخذ فهذه الاختصاصات الخمسة كما تهتم بالحوافز و تشجيع الإبداع و الابتكار. نظرية النظام التعاوني " من أهم نظريات ، و يظهر ذلك من خلال تأثيرها في ميدان الإدارة، لقد اعتمد " برنارد شستر" في تناوله لنظريات الإدارة على أبحاث علم الاجتماع و الإحصاء و العلوم النفسية.<sup>1</sup>

---

\* " و العلوم النفسية و هو مؤسس نظرية النظام التعاوني التي أظهر أسسها من خلال كتابين أساسيين و هما وظائف المدير الذي نشر في عام 1938 و الثاني هو التنظيم و الإدارة الذي نشر في 1948 (1)- تأهيل الموارد البشرية "قدما و حديثا" عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع 2012 383.

**ثانياً: نظرية التنظيم الاجتماعي "وايت باك":**

يعتبر العالم الاجتماعي "وايت باك" من أبرز الباحثين في مجال التنظيم الاجتماعي حيث يرى أن المنظمة هي: عملية التفاعل التي تنطوي عليها أي التفاعل بين الفرد و المنظمة ، فبينما يأ يستغل المنظمة لتحقيق أهدافه الشخصية من ناحية، فإن المنظمة بدورها تحاول استغلال الفرد لتحقيق أهدافها الشخصية من ناحية أخرى.

فعملية التفاعل هي: العملية التي يمكن من خلالها أن تغير المنظمة الفرد لصالحها ن خلالها أيضا يستطيع الفرد أن يؤثر على المنظمة لصالحه ، فوايت باك ركز في نظريته على شرح طبيعة التفاعل الذي يحدث داخل المنظمة و ليس على وضع القواعد التي تنظمها . و هذا يعني وايت باك ركز في نظريته على عملية التفاعل التي يتم من خلالها محاولة اسد من طرف الفرد بغية تحقيق أهدافه من جهة، إضافة إلى محاولة استغلال المنظمة للفرد م تحقيق أهدافها من جهة أخرى.

فالتنظيم حسب هذه النظرية يتكون أساسا من الأنشطة و العلاقات الإنسانية باعتباره نظاما مفتوحا يتفاعل مع المجتمع من أجل الحصول الموارد البشرية ذوي الدوافع و المهارات و المؤهلات العالية و التي اكتسبها من التكوين المنظم و المستمر فهذه النظرية اهتمت اهتماما كبيرا بالعنصر البشر و احتوائه من جميع الجوانب النفسية و الاجتماعية نظرا لدوره الكبير و الفعال في التنظيم و قدرته ع تطويره و التقدم به إلى أعلى المستويات.<sup>1</sup>

\*"وايت باك" اجتماعي و نفسي، و هو مؤسس نظرية التنظيم الاجتماعي، فالتنظيم حسبه يتكون أساسا م

العلاقات الإنسانية باعتباره نظاما مفتوحا يتفاعل مع المجتمع

(1)- مؤيد سعيد السالم، (و آخرون)، المكان نفسه 193.

### : نظرية الحاجات " ابرهام ماسلو " \*

نظرية " " من أفضل النظريات التي تحدثت عن الحاجات الإنسانية  
 هذه النظرية أن للإنسان حاجات نفسية مركزية  
 التي توجه نشاطه للنمو و التعلم و النضج  
 "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى  
 تدرج هرمي من حيث الأولوية لل  
 لترتيب وجودها علما بأنه إذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي يتم إشباعها و تشمل هذه  
 الفئات ما يلي:

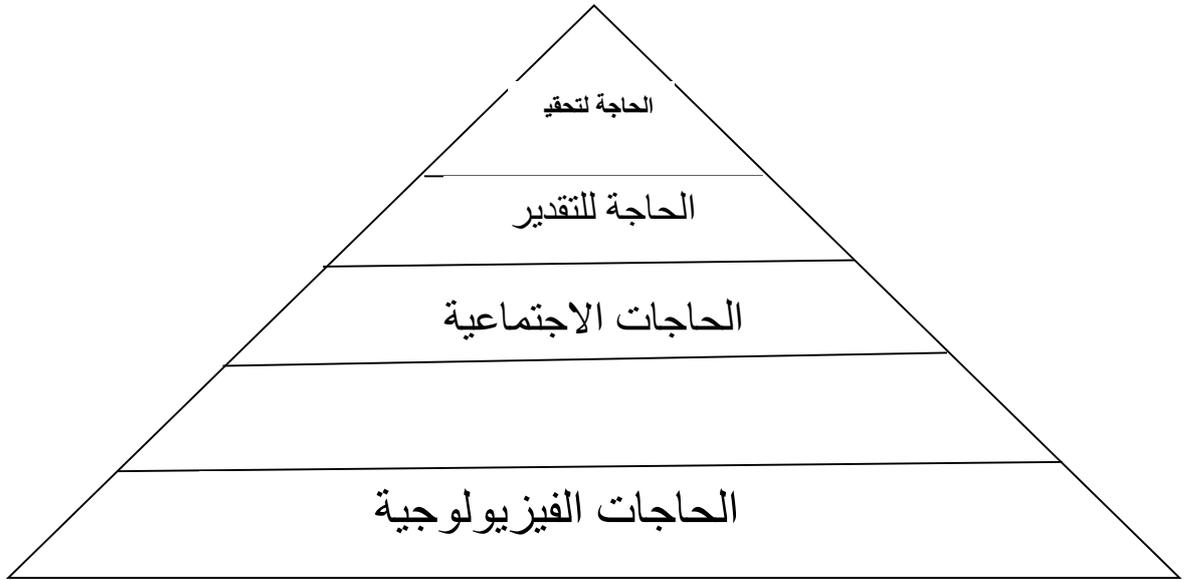
- 1- **الحاجات الفسيولوجية:** و تتمثل في الضروريات التي يعتمد عليها الإنسان هي الاحتياج و الأساسية  
 الهواء، .
- 2- : و هي الحاجة التي تضمن الحماية من المخاطر المادية و الصحية و التدهور  
 من زاوية استمراره في وظيفته و تأمين مركز  
 تشمل الأمن الأسري، الأمن الصحي و الأمن الوظيفي فهو بذلك يبحث عن بيئة عمل آمنة و تقو  
 و ذلك بتوفير التأمين الصحي عقود العمل الرسمية .
- 3- **الحاجات الاجتماعية:** يشعر بالحاجة إلى الانتماء و القبول و مما يشبع هذه الحاجة مثل تكوين  
 فالفرد دائما تكون لديه الرغبة فأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليه  
 تقوم بإشباع تلك الحاجة بتشجيع المشاركة في فرق العمل  
 حاجة يصبح الفرد عرضة للقلق و الاكتئاب و العزلة الاجتماعية.  
 4- **الحاجة للتقدير:** و تتمثل في حاجة الفرد إلى تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة و الشعو  
 الآخرين له والحصول على قبولهم له و الرغبة في تحقيق النجاح، و المنظمات تحقق ذلك لموظفيها  
 من خلال وضع حوافز مادية للمقترحات التي تفيد المنظمة مثلا وشهادات تفوق و خطابات شكر.<sup>1</sup>

\*"ابراهيم ماسلو" 1954 أمريكي طور عالم النفس من خلال كتابه الدافعية بإضافة مفهوم الحاجات الإنسانية

للإنسان مشيرا في كل ما يصدر عنه من سلوك.

(1)- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المكان نفسه 89.

**5- الحاجة لتحقيق الذات:** حيث يرى ماسلو أن الإنسان بحاجة إلى أن يشعر بأهميته قويا محترما بالغ الأهمية و الأثير في جماعته كما أنه يستحق بشكل عامل الفرص المتاحة أمامه و المتعلقة بمواهبه و قدراته و كفاءاته و هذه الحاجة في قمة الهرم. و لقد رتب ماسلو هذه الحاجات من حيث الأولوية للبقاء و التي تتدرج كما يلي للهرم ماسلو لا حسب الأولوية.<sup>1</sup>



**(1) : هرم الحاجات عند " ابراهام ماسلو "**

و بالتالي فنظرية الحاجات تفترض أن يكون العمال داخل المؤسسة سيبدلون ما في وسعهم في تحقيق هذه اجات وفق أساليب و طرق عديد فالعامل المدرب و الكفاء يزيد من مهاراته و مؤهلاته و قدراته يساهم في تحقيق حاجة الأمن لديه و منصبه و هذا ما يجعله يلق احتراما و اهتماما من طرف الوسط الاجتماعي مما يؤدي إلى تقليل من حدة الإشراف عليه إضافة إلى الدور الفعال الذي تلعبه الد جيعات التي ترفع من معنويات الأفراد و دفعه إلى بذل جهد أكبر من أجل تحقيق الأهد

2.

(1)- إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" : التوزيع، ط2 2007 360.

(2)- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المكان نفسه 90.

### : نظرية (x) ونظرية ( ) غري " :\*

تعتبر هاتين النظريتين البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، حيث ركزت علي طبيعة الإنسان اعتمادا علي خبراته و ممارساته الطويلة في الاستثمارات الإدارية.

" غري " النظريات التي تتعلق بالإنسان و دافعيته الأكثر شيو إلي نظريتين و هما نظرية " x " التقليدية و نظرية " " الإيجابية.

- نظرية " x " : هذه النظرية علي الافتراضات الأساسية التالية:

- الإنسان بطبيعته لا يحب العمل، فهو كسول و خامل لا يتحمل المسؤولية في العمل

فالأجر و المزايا المادية تعتبر من أهم حوافز العمل.

- يفضل الفرد أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح لهما يفعل.

- من الرقابة الشديدة علي الإنسان بسبب عدم الرغبة في العمل، فلا بد من توجيههم و تهديدهم

بالعقاب، فالإنسان يعمل خوفا من العقاب و ليس حبا للعمل.

تعتبر هذه الافتراضات ظالمة في تقييمها لسلوك الأفراد و قد أثبت بطلانها في التجارب الكثيرة في العلوم الاجتماعية، حيث

-نظرية " " : افتراضات تفسر بعضا من مظاهر السلوك الإنساني و نذكر منها:

- إن الإنسان يبذل الجهد الجسدي و الفكري في العمل فهو لا يتجنبه فهو شيء طبيعي كالت

- إن الفرد يستطيع تحمل المسؤولية تحت ظروف العمل الطبيعية

- إن الفرد يعمل أملا منه بالحصول علي الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية كرضا المسؤولين عن أدائه

1.

\*- "دوجلاس ماكر غري " (1906-1964) هو عالم نفس اجتماعي اختبر في أعماله افتراضات أساسية عن السلوك البشري عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماهما نظرية (x) و نظرية ( ) في كتابه الجانب الإنساني لمشروع 1960.

(1)- حسين حريم، المكان نفسه 64.

- يعملون طمعا في المكافأة و ليس خوفا من العقاب.
- إن العاملين يرغبون في توفير الاطمئنان في وظائفهم و يسعون كذلك إلى  
و نفسية لون بشر يعملون طمعا في المكافأة و ليس خوفا من العقاب.
- لقد ركزت هذه النظرية علي القيادة الإدارية من خلال الرضى الشخصي للفرد بأدائه و هذا الرضا يساهم  
في تحقيق الأهداف.

### : نظرية اتخاذ القرار "هربرت سيمون"\*

لقد ركزت هذه النظرية على اختيار القرار الرشيد من بين مجموعة من البدائل المحتملة و تقوم هذه  
النظرية على معالجة مكونات عملية اتخاذ القرار.

و لقد استخدم سيمون هرم القرارات كأسلوب لبناء التنظيم ذاته، و لقد اقترح إمكانية تصميم الهيكل  
التنظيمي حول تلك النقاط التي يتم عندها اتخاذ القرارات، و كذلك  
المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات.

و لقد اهتمت هذه النظرية إعطاء أهمية قصوى للإدارة و القرارات في تنظيم و تفعيل المنظمة  
كما اهتمت بالقدرة على ممارسة المفاضلة و الموازنة بين البدائل المتاحة و اتخاذ القرارات بشأنها  
فالمفاضلة تقوم على الرشد الموضوعي أي: القرارات تكون عقلانية تحقق أكبر منفعة أما ال  
الذاتي فهو القرارات العقلانية التي تحقق الممكن من المنفعة، حيث تقوم نظرية اتخاذ القرار  
على جملة من الأساسيات كمعطيات البيئة و التخصص و تقسيم العمل، الالتزام بالولاء  
كوين،  
بين المغريات و الإسهامات<sup>1</sup>.

أمريكي و ناقد نظرية التقسيم الإداري لهنري فاي

\*"هربرت سيمون" (1916-2001)

فحسبه المدير هو صاحب القرار أما التنظيم عنده فهو أساس و هيكل ا

في كتابه السلوك الإداري

و العلاقات بين الأفراد .

383-384.

، المكان نفسه

(1)-

:

لقد تطرقنا في فصلنا هذا على العمليات الإدارية (الإشراف، الحوافز و التكوين) التي يتحقق من خلالها اكتساب المورد البشري لمعارف و مهارات جديدة تساعده في تحسين عمله و تطوير أدائه و بال تطوير الإدارة ككل و هذا ما يجعل العمليات الإدارية (الإشراف، الحوافز، و التكوين) محور اهتمام الكثير من الإدارات كما تطرقنا إلى تعريف الموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية التي ت تحسين و الارتقاء بمستوى الأداء و جودة الإنتاج و القدرة على التكيف مع أساليب و طرق العمل الجديد.

النظريات التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية و

النظريات الكلاسيكية منها البيروقراطية "ماكس فيبر" التي ركزت على تكوين الأفراد و

تحفيزهم ماديا من أجل العمل أكثر، ثم تلتها النظرية العلمية "فريدريك

تايلور" التي دعت إلى ضرورة تكوين الأفراد من أجل القضاء على الأخطاء في العمل من خلال دراسته

للحركة و الزمن اللازمين للأداء، إضافة إلى تركيزه على الحوافز المادية و اعتبار المؤسسة

ثم جاءت نظرية التقسيم الإداري التي ركزت على الإشراف المباشر كوسيلة فعالة في تنمي

البشرية و تسييرهم، بعدها جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي خصت دراستها تنمية و تسيير الموارد

البشرية من خلال التركيز على العوامل الإنسانية و الاجتماعية، و ما مدى تأثيرها على إنتاج

حيث تنظر إلى المؤسسة أنها بناء اجتماعي تغلب فيها الحوافز المعنوية دورا مهما في خلق الد

لدى الموظفين.

ثم جاءت بعدها النظريات الحديثة للتنظيم و من بينها النظريات السلوكية ، نظرية النظام الـ

" تعتبر التنظيم أنه نظام تعاوني أي: على عمال المؤسسة أن يعملوا بشكل تعاو

تحقيق أهداف معينة، أما نظرية التنظيم الاجتماعي "وايت باك" ركزت على التنظيم الداخلي للـ

و كيفية تركيبه، لتلي نظرية الحاجات "ماسلو" التي ركزت على الحوافز من أجل إشباع الـ

اللازمة للإنسان، و بعد نظرية " X " و نظرية " " ركزت على طبيعة الإنسان

براته و ممارساته الطويلة في الاستثمارات الإدارية. جاءت نظرية اتخاذ القرارات

اهتمت بالعمليات التنظيمية المختلفة بالقدرة على ممارسة المفاضلة، و الموازنة بين البدأ

و اتخاذ القرارات بشأنها.

# العمليات الإدارية و دورها تتمة الموارد البشرية

سنتحدث في هذا الفصل عن العمليات الإدارية افز و التكوين، و دورها في تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة التي تسعى من خلالها الإدارة باست و التقدم من خلال تحسين و تطوير قدرات و كفاءات الموارد البشرية الوظيفية في العمل المحيط و المشاركة الفعلية في تقديم الخدمات و يتم ذلك خلال الاستثمار في الموارد البشرية من أجل تنميتها و تحسين أدائها و قدراتها و اكتساب مهارات جديدة تمكنها من مواكبة التطورات الاقتصادية و التكنولوجية و جعلها تبذل أقصى ما لديها من طاقة حتى تحقق أكبر إنتاجية ممكنة و هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل إدارة.

### : الإشراف و دوره في تنمية الموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المبحث العملية الإشرافية و دورها في تنمية الموارد البشرية التي ي القيام بمجموعة من الجهود من تخطيط تنظيم توجيه و رقابة داخل أية إدارة تحقيق الأهداف المرجوة شخصية كانت أم عامة.

**الأول: تعريف المشرف:** في هذا المطلب عن تعريف المشرف المدير أي من هو المشرف و ما مهامه في العملية الإدارية.

يعتبر المشرف أهم إنسان تستند إليه العملية الإدارية و هو المسؤول عن إتمامها بنجاح ذلك أن البشرية الذين يعملون معه كمساعدين هم في الواقع تابعين له و هو المسؤول عنهم و عن انجازاتهم و عن نجاحهم أو أنفسهم و عليه أن يوجههم و يصحح من أخطائهم و انحرافاتهم و ذلك لأن نجاح الإدارة يع على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها يعتبران وجهان لعملة واحدة و كلاهما ضروري و مكمل للأخر الكفاء لا يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء و النمو.<sup>1</sup>

(1)- ضرار العتيبي (و آخرون)، المكان نفسه، ص 34.

يعتبر المشرف ذلك الفرد الذي يتولى و يقوم بالإضافة إلى وظائف مثل التخطيط و توجيه و الإشراف فهو الذي ينجز العمل من خلاله و بواسطة الآخرين من مرؤوسيه و ازدهار و تنمية الإدارة عامة و مواردها البشرية خاصة إنما يتوقف على مدى سلامة قرارات المشرفين المرتبطة بخطط الإدارة من حيث شغل أغلب و تنظيم أقسامها و الرقاب الأداء بها ك حفز الموارد البشرية و إثارة دوافعهم و توحيد جهودهم نحو بذل أقصى طاقاتهم و ذلك من أجل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

و يجب على كل مشرف أن تكون لديه القدرة على التخطيط لكافة الأعمال و أن يعمل على متابعتها و تقييمها و أن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على القدرة على التنظيم و تنسيق العمل و أن تكون توجيهاته واضحة و كاملة و قابلة للتنفيذ و عليه أن يقدم التسهيلات للموارد البشرية و التي تمكنهم في أداء العمل.

أو المدير يتمتع بمهارة و كفاءة و فعالية في خبراته و قدراته تنمية الموارد البشرية للإدارة من حيث زيادة خبراتهم و مهاراتهم العملية أو المهني.<sup>2</sup>

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

المشرف هو ذلك الشخص الذي يمارس مجموعة من الوظائف و المجهودات داخل الإدارة التي يعمل فيها من تخطيط و توجيه و تنظيم و الإشراف على مواردها البشرية فالمشرف يجب أن تكون لديه القدرة على تسيير و تنظيم الإدارة و توجيه و متابعة و مراقبة مواردها البشرية من أجل تحقيق أهداف

---

(1)- ضرار العتيبي (و آخرون)، المكان نفسه، ص 35.

(2)- المكان نفسه، ص 180.

### المطلب الثاني: مهارات المشرف:

سننظر في هذا المطلب إلى مهارات المشرف التي يجب أن تتوفر لديه حتى يتسنى له تأدية مهامه الإداري داخل الإدارة التي يعمل و يشرف عليها و من بين هذه المهارات الجوهرية التي يجب أن يتمتع بها المشرف نذكر:

**: المهارات الفكرية:** و تتمثل هذه المهارة و القدرة على فهم الإدارة بصورة متكامل

تشمل هذه المهارة على التفكير الإداري و القدرات التخطيطية و النظرة الثاقبة لها من أجل تكوين إدارة رائدة و المتميزة الإنتاج<sup>1</sup> و تتميز هذه المهارة بتوفر مجموعة من المبادئ و المتمثلة فيما يلي:

- 1- القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة المحيطة و الوقوف على مختلف أبعادها و آثارها.
- 2- التمكن من التفكير الاستراتيجي و السيطرة على البعد الابتكاري من أجل التمكن من إحداث التطوير و التغيير.
- 3- القدرة على تحديد و تشخيص طبيعة و ظروف المواقف و المشكلات و ذلك عن طريق التحليل الاختيار و الفهم و الاستيعاب.
- 4- المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين و لكنها مطلوبة بصورة مطلوبة لمن يشغلون المستويات الإدارية الأعلى<sup>2</sup>.

---

(1)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي و العشرين :  
العصرية بالمنصورية، 2005 28.

(2)- المكان نفسه، ص 29.

**ثانيا: المهارات الإنسانية:** و هي قدرة المشرفين على العمل مع الآخرين كأعضاء تؤدي عملها بنجاح و لكن يتطلب توفير هذه المهارات العديد من الأبعاد و من بينها:

1- اختيار و الاستفادة من جهود الموارد البشرية و الحصول أفضل أفكارهم لتطوير إداراتهم.

2- القدرة على تحفيز الموارد البشرية و تقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل و الإنتاج.

3- القيادة الفعالة للعمل من خلال الإرشاد و التوجيه و التنسيق بين الأفراد.

4- تصالات الإدارية بين مجموعات العمل.

5- السعي الدائم للتخفيف من الضغوطات النفسية و التنظيمية الواقعة على عاتق الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**ثالثا: المهارات الفنية:** التي نقصد بها الفهم و القدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة و ممارسة المهام بإتقان و دراية و يتطلب توفير هذه المهارات العديد من المبادئ و المتمثلة فيما يلي:

1- و السيطرة على الإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ الأعمال بكفاءة.

2- القدرة الدقيق على الأدوات لممارسة مختلف مهام الوظيفة.

3- الإلمام بمخلف علاقات الوظيفة الفنية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها.

4- المهارات الفنية قدرا من الابتكار و التجديد و لتنميتها و الحفاظ عليها.<sup>2</sup>

---

(1)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المكان نفسه، ص 29.

(2)- المكان نفسه، ص 29-30.

من مسؤوليات المشرف ضمان البيئة المناسبة و الملائمة حتى يتمكن المورد البشري من تأدية وظائفهم وفعالية ،  
المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الك فهو يدعم  
يشجع اكتساب مهارات فالمشرف هو العنصر الأساسي في كل عملية إدارية.

### المبحث الثاني: الحوافز و دورها في تنمية الموارد البشرية:

في هذا المبحث عن الحوافز و دورها الفعال في تنمية الموارد البشرية يعمل فيها من خلال تحريك دوافع العاملين من خلال تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم من أجل من أدائهم.

#### الأول: تأثير أنواع الحوافز في تنمية الموارد البشرية:

تعتبر السياسة التحفيزية أمرا ضروريا وأهمية بالغة في تنمية قدرات و مهارات و طاقات البشرية و ارتفاع مستوى أدائها و الزيادة في الإنتاجية بالنسبة للإدارة و العاملين أيضا الجيد هو الذي يحرك دوافع العمل لدى العاملين اتجاه سيرورة أدائهم الوظيفي.  
و لقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير  
يما يتعلق بالحوافز الإيجابية فالعكس و يهدف هذا النوع من الحوافز  
الأداء عن طريق توفير فرص التقدير و التشجيع أما الحوافز السلبية فهي تؤثر على س  
1.

كما أثبتت الدراسات أيضا أن التحفيز الداخلي له علاقة بطبيعة و محتوى الوظيفة التي تؤديها الفرد الموظفين أما التحفيز الخارجي فعلاقته بالبيئة الخارجية المحيطة بوظيفته كعلاقته مع الزملاء و أسلوب قيادة رؤسائه و لقد أكدت الدراسات أن الحوافز الداخلية تحقق أع معدلات الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

(1)- بن عنتر عبد الرحمان، المكان نفسه، ص294.

(2)- المكان نفسه، ص295.

إضافة إلى أن الحوافز المادية مهما كانت أساسية بالنسبة للموارد البشرية إجابته المادية و الفيزيولوجية فإنها تحتاج إلى تحفيزات من نوع آخر هامة جدا و هي الحاجات المعنوية و الاجتماعية كتقدير جهود العاملين و ترقيةهم حسب الأولوية مما يشجعهم و يدفعهم الاستد الجهود و تحقيق التميز في<sup>1</sup>.

لذلك من الضروري وجود سياسية تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال لأهداف وكياتهم و حركاتهم ليتم تحفيزهم و التحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى الأهداف و هذا في سبيل تحقيق أهداف حيث ركزت النظريات التقليدية على تحفيز العاملين المقدره الحوافز المادية نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على الحوافز المعنوية الأهداف الحديثة فإنها تنادي بالاهتمام بكل النوعين المادية و المعنوية من خلال:<sup>2</sup>

- 1- نظام مفتوح تتفاعل فيها كافة العوامل لتحقيق أهداف شريية.
- 2- إمكانية الموارد البشرية في تحديد .
- 3- التأكيد على تنوع و مشروطية الحوافز.
- 4- أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن حاجات الموارد البشرية هذه الحاجات.
- 5- تشجيع الموارد البشرية على الابتكار و تحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم الرقابة الذاتية حتى بلوغ مستويات الأداء المحددة.
- 6- إن واجب المشرف في ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة هو تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف من خلال تطبيق العلاقات العضوية المتبادلة بينها و تنمية مقدره المرؤوسين و تطويرها و حفيزهم للوصول بهم إلى أفضل مستوي<sup>3</sup>.

(1)- بن عنتر عبد الرحمان، المكان نفسه، ص295.

(2)- المكان نفسه، ص297.

(3)- المكان نفسه، ص298.

### : شروط فعالية الحوافز:

- تتحقق فعالية الحوافز في تنمية الموارد البشرية من خلال تأثير نظام الحوافز على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق مستويات أداء عالية، إضافة إلى تحسين جودة الإنتاج و الخدمات بأقل التكاليف و تحقيق رضاهم الناتج عن إشباع حاجاتهم الضرورية المادية و النفسية و الاجتماعية، و يكون ذلك من خ شروط الواجب توفرها في المؤسسة و منها ما يلي:
- 1- تعريف العامل بأهداف المؤسسة و استراتيجياتها و الحوافز المقابلة و طريقة الحصول عليها مما يحقق تجاوبهم مع نظام الحافز فالحافز يجب أن يكون ملموسا و مشجعا حتى يؤدي إلى دفع العمال لزيادة مجهودهم.
  - 2- تحقيق العدالة في مكافأة العمال بالنسب التي تتناسب و الجهود المبذولة من أجل زيادة مسد و الجودة و الكفاءة الإدارية.
  - 3- حوافز و تطبيقه و تطويره  
حاجاتهم رغباتهم دوافعهم سلوكياتهم و أولوياتهم من أجل تلبيتها و توجيهها بالحوافز
  - 4- وضع نظام بسيط و واضح للحوافز لسهولة فهم العمال له.<sup>1</sup>
  - 5- يجب أن يكون نظام الحوافز شاملا لجميع العاملين و المشرفين دون تمييز لى الجميع الاستفادة من هذه الحوافز بقدر متساوي في كافة وحدات المؤسسة.
  - 6- فورية الحصول على الحافز بعد الأداء المباشر أي: التعجيل في تنفيذه بعد الجهد المبذو أجل تدعيم السلوك المرغوب.
  - 7- ز و تناسبه و ملائمته مع عدد العاملين فيها هم خلال فترة زمنية معينة.
  - 8- تحقيق التوازن بين ما ينفق على الحوافز و ما يتحقق من أداء من خلال وضع معايير موضوعية لقياس العمل و التقييم الدقيق و المستمر لتطبيق نظام الحوافز.
- فكل مؤسسة لها طريقتها و أسلوبها الخاص الذي تختاره لتطبيق نظام الحوافز لديها من أجل تنمية مواردها البشرية.<sup>1</sup>

(1)- ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007 52-53.

### : التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية

إن التغيرات و التطورات التي دخلت على الإدارة زادت عليها واجبات و مسؤوليات جديدة و المتمثلة في التكوين و تنمية المورد البشري الذي يتحقق من خلاله على اكتساب معارف و مهارات جديدة تساعده في تحسين عمله و تطوير أدائه و بالتالي تطوير الإدارة ككل و هذا ما يجعل التكوين اهتمام الكثير من الإدارات.

#### المطلب الأول: تقييم فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية.

فالتكوين يهدف إلى جعل المورد البشري و أداء عالي المستوى و متميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية و أهدافها و يتم ذلك من خلال

**1- التعلم و التكوين:** من خلال اكتساب المهارات الجديدة في ضوء تقييم أدائها الذي يعمل على جوانب الضعف في هذا الأداء من أجل تطوير و تحسين أداء هذه الموارد و تمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

**2- التنمية:** التي تعمل على تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة و قاد ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل و تزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات الـ تمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على الإدارة.<sup>2</sup>

---

(1)- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط2 2009 .18

(2)- المكان نفسه، ص 19.

**3-** كما يعتبر التكوين و التنمية مسألة تختص بجميع أنواع الموارد البشرية في كافة يجب أن تأخذ حقها من الدراسة و التحليل للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية. فالتكوين وسيلة فعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات جديد حيوية و استمرارية الإدارة و جعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد و الإبداع و تقديم الحديث ذوي الجودة العالية التي تلبى حاجات و رغبات زبائنهم و نفي توقعاتهم. فلقد أصبح التكوين و التنمية حاجة ملحة في الإدارة المعاصرة ح تستخدمه في مواجهة التحديات التغيرات السريعة في التكنولوجيا و تجهيزات العمل و أساليبها التي يشهدها العالم الي<sup>1</sup>. فالتنمية و التكوين كإستراتيجية و عملية منظمة تعتمدان على التعلم من خلال بناء معارفها و مهارات و سلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير و تحسين أداءها الحالي و المستقبلي تكيف مع متغيرات البيئة المحيطة و جعل أداؤها في حالة تحسن دائم و مستمر.<sup>2</sup>

و من بين أهداف التكوين و التنمية نذكر

- 1- سد الثغرات الموجودة في مهارات و سلوكيات الموارد البشرية من خلال التعليم للتخلص م الضعف لديهم و العمل على تحسين أداؤها و العمل على الرفع من مستواها.
- 2- اكتشاف معارف و مهارات و اتجاهات سلوكية جديدة تمكنها من أداء جديدة في المستقبل تحتاجها الإدارة.
- 3- فرفع مستوى مهارات الموارد البشرية و روحها المعنوية في العمل سيؤدي إلى كفاءة الإدا و فعاليتها التنظيمية.

---

(1)- عمر وصفي عقيلي، نفسه، ص 435-436.

(2)- لمكان نفسه، ص 438-439.

- 4- تحقيق جودة الإنتاج مما يحقق زيادة أرباحها و بالتالي ضمان بقائها و استمراريتها في ا .
  - 5- تقوية القدرة على الابتكار و لدى الموارد البشرية.
  - 6- فالموارد البشرية المتكونة و المتعلقة بشكل جيد يكون  
انها الاسمرار في التشغيل بكفاءة.
  - 7- زيادة رضا الزبائن.
  - 8- تحسين الخدمة.<sup>1</sup>
- إن الهدف الأساسي من التكوين هو زيادة معارف و مهارات العاملين بالشكل الذي يحقق مستوى أدائه، إضافة إلى تحقيق تحسنا في أداء المنظمة، فالإدارة الحريصة و الواعية و الجيد هي تقوم بتقييم فعالية التكوين كوين موظفيها الذي يتم على شكل دورات و دفعات بعضهم كوين يكون تدريجيا و تراكميا لحين تكوين جميع أو أغلب الموظفين و ي فعالية كوين حيث يكون التكوين حينها مكتملا لعمل استثماري يهدف إلى تطوير و نظم و أساليب عمل قائمة أو جديدة، فالعمل الاستثماري يأخذ دور الدراسة و تحليل نظام العمل أو الأسلوب أو الإجراء الذي هو قيد الدراسة، ثم يأتي دور التكوين على مساعدة العاملين على كيفية التعامل بشكل صحيح مع النظم، و الأساليب الجديدة و إعادة النظر فيها و عملها باتجاه التحديث و التطوير و ضمان تحقيق الكفاءة في الأداء جزاء العملية الاستشارية و العملية التكوينية معا.<sup>2</sup>

---

(1)- عمر وصفي عقيلي، المكان نفسه، ص -440.

(2)- باسم الحميري، 103-102-101.

و عند الحديث عن التكوين لابد من الحديث عن أداء الفرد، فالتكوين ما جاء إلا لتطوير قابليته و تحسين أدائه، فنشاط التكوين ينبغي أن ينعكس على أداء العاملين كما أن أداء العاملين ينعكس على الإنتاج و إنتاجية الإ ، فالبحث عن قياس فاعلية التكوين يجب أن تكون في دراسة أداء مومين على أداء الفرد و على إنتاجية الإ كوين تتوقع الإدارة أن يتحسن أداء الفرد بزيادة أرقام هذه الوحدات، مثل كمية الإنتاج، كمية المبيعات، المعاملات المنجزة، و تحسين أداء الموظفين، إض زيادة عدد صفقات البيع التي يحققها البائع، كما توجد في الإ العديد من الوظائف و الأندش يصعب فيها قياس تحسين الأداء ( و هو الجانب النوعي).

فكما ازداد عدد الأفراد الذين يتحسن أدائهم في الإ كلما زاد التأثير الإيجابي على إنتاجيتها كوين يحقق بأداء العاملين، فأن نفس حجم القوى العاملة يحقق للإ بالمعايير الكمية و النوعية، و بديهي أن ينعكس ذلك على المؤشرات العامة لإنتاجيتها . كوين هو المفتاح الرئيسي لإنتاجية شاملة فمن خلال هذا المفتاح يمكن الحد مفاتيح زيادة إنتاجية عناصر الإنتاج الأخرى، كإنتاجية المواد الأولية و إنتاجية المكائن غيرها، و تتبين فاعلية التكوين من خلال أنه يساهم بشكل مباشر في تطوير قدرات العاملين و بالتالي ينع النهائي على إنتاجية الإ ، إضافة إلى أن عملية قياس فاعلية التكوين عملية تكتنفها الصد في قياس الجانب النوعي و السلوكي، و لأجل تحقيق مثل هذه الدراسة للقياسات الدراسة الدقي صرف جهود غير عادية، إضافة إلى الكلف المادية الناجمة عن ذلك، فالإ تعيش دائما ظروف و مستجدات جديدة مومين جديدة فكما زاد عدد العاملين الذين تتاح له كوينية كما كان الأثر التدريبي أكثر فاعلية و<sup>1</sup>.

بما أن الإدارة العليا هي صاحبة القرار الأول في فتح أبواب التكوين للعاملين فقرارات الإدارة العليا بإشراك العاملين بدورات تكوينية ستكون الاحتمال الأرجح، و بذلك تنهياً للأجواء بين أوساط العاملين التغيير المطلوب كي تتمكن إدارتهم من مجالات التغيير الحاصل في البيئة، و كل العاملين المدربين تزداد فرص إجراء التغييرات المطلوبة في واقع المنظمة بشكل أساسي و من

1.

### : ساليب التكوين و تنمية الموارد البشرية:

تطرقنا في هذا المطلب على أهم أساليب التكوين التي يتم من خلالها تنمية الموارد البشرية فالتكوين هو العنصر الأ

مراحل تنمية الموارد البشرية

إستراتيجية وبن و التنمية على عدة أساليب و المتمثلة في:

- 1- الأساليب الفردية: حيث تتم عملية التعلم بشكل انفرادي بين المتكون و المكون.
- 2- الأساليب الجماعية: حيث يوجد مكون واحد و عدد من المتكونين فعملية التعلم تتم بشكل ج .
- 3- الأساليب التكوينية: قاعات المحاضرات حيث يغلب على عملية التعلم في هذه المرحلة
- 4- الأساليب التنظيمية: التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.
- 5- الأساليب المخبرية: و التي تعتمد على استخدام نماذج مماثلة للواقع في عملية التعلم.
- 6- أساليب تطوير و تحسين الأداء: التي تركز على رفع مستوى المهارة و المعرفة لدى المتك .
- 7- الأساليب السلوكية: و تركز على اكتساب و تعلم المتكونين أنماط سلوكية جديدة أو تعديل السلوكي الحالية.<sup>2</sup>

(1)- باسم الحميري، 109.

(2)- عمر وصفي عقيلي، المكان نفسه، ص-463.

:

هذا الفصل الثاني لموضوع الدراسة حول مختلف العمليات الإدارية ( لتكوين )  
و علاقتها بتنمية الموارد البشرية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عملية الإشراف ها في تنمية  
الموارد البشرية الجيد و الكفاء على أداء وظائفه دها البشرية  
سيؤدي إلى تنمية وتطوير مهارات و قدرات و مؤهلات الموارد البشرية من أجل تأدية عملهم على  
أكمل وجه.

ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى عملية الحوافز و دورها في تنمية الموارد البشرية التي ت  
الموارد البشرية و تشجيعهم و تحفيزهم ماديا و رفع الروح المعنوية  
و دفعه إلى تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته من أجل مواصلة العمل بكل جد و إتقان و مهارة و كفاء  
و الاستمرار فيه.

أما المبحث الثالث تحدثنا فيه عن عملية التكوين ية الموارد البشرية التي ت  
تحسين و تطوير أداء و كفاءة و قدرات الموارد البشرية من أجل التأقلم مع المتطلبات الوظيفية في العمل  
و التفاعل مع المجتمع المحيط من خلال اكتساب مهارات جديدة تمكنها من مواكبة التطورات و المشد  
الفعالية في تقديم الخدم لتكوين يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء و جودة الإنتاج و الـ  
التكيف مع أساليب و طرق العمل الجديدة.

دراسة ميدانية حول  
تتمة الموارد البشرية  
في الوكالة التجارية لشركة  
توزيع الكهرباء و الغاز  
مدينة تيزي وزو

ميدانية تنمية البشرية التجارية توزيع  
لكهرباء لتهرياء . مدينة تيزي

هذا الفصل إلى تحليل المعطيات التي جمعت من الوكالة التجارية يزي وزو، حول عمليات تنمية الموارد البشرية بأبعادها، و هذه الأخيرة تتمثل في التكوين، الحوافز و الإشراف و هذه المتغيرات الثلاث تشكل محور البحثية التي طبقت بالوكالة، و لقد تدرجنا في هذا ا عرض المجال المكاني للدراسة و ثانيا تنمية الموارد البشرية في الوكالة التجارية تيزي وزو نتائج الدراسة الميدانية و أخيرا خاتمة.

:

:" (LA SONELGAZ)

1969 " " دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر من 1962 1969، قامت الشركة منذ تأسيسها بالإضافة إلى بيع الطاقة وتركيب وصيانة الأجهزة الكهربائية المنزلية التي تعمل بالكهرباء أو الغاز، بتشجيع استخدام الغاز الطبيعي والكهرباء في الصناعة الحرفية والمنزلية.

1978، ركزت عملها على برنامج الكهرباء الكلي للبلاد، وبالتالي فقد ساهمت في تحديث الاقتصاد وظروف المعيشة في الجزائر.

1991 " " 2002

مساهمة (SPA)، وهذا الوضع سمح لها بالتوسيع أنشطتها إلى مناطق أخرى داخل قطاع الطاقة وهذا ما أعلن تطويرها في 2004 حيث أصبحت سونلغاز مجموعة صناعية.

2006 2009، عرفت سونلغاز مرحلة انتقالية من افتتاح السوق، وتم تنفيذ

برنامج استثماري استثنائي لزيادة الطاقة الإنتاجية من الطاقة الكهربائية، أكثر كثافة وأكثر قوة لشبكة نقل الكهرباء والغاز وأخيرا تحديث خدمة الزبائن، لتضمن لهم خدمة ذات جودة عالية.

**: تعريف المؤسسة**

سونلغاز هي الشركة التي تقوم بتوليد، توزيع الطاقة الكهربائية والغاز و يتكون هيكل الشركة من وكلاء والأجهزة المتصلة بعضها البعض من أجل العلاقات التي تعكس التسلسل الهرمي والذي يسمح بتنسيق

( إنتاج وتسويق الكهرباء نقل 195-02 2002/06/01 )

الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية والدولية، توزيع وتسويق الغاز عبر خط أنابيب، كما تعمل على تطوير وتقديم كافة الخدمات المتعلقة بخدمات الطاقة.

تعمل شركة سونلغاز من أجل ضمان توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والتأكد من إنتاج ونقل وتوزيع الغاز و جودة عالية بأقل تكلفة، خدمة السوق المحلية وتمكين جميع المواطنين والقطاعات الاقتصادية للاستفادة من هذه الطاقة النظيفة بأسعار معقولة تحسين أدائها وتحديث وسائلها وقدراتها و بالتالي خدمة المستهلكين والمواطنين وتحقيق التنمية الوطنية.

**المديرية العامة للتوزيع: (Direction Général de Distribution)**

المديرية العامة للتوزيع متواجدة على مستوى البلدية و هي المسؤولة عن إدارة تطوير شبكات ومرافق، كما طلبات المواطنين بإيصالهم بالطاقة الكهربائية والغازية و ذلك ضمن قواعد شراء الطاقة الكهربائية والغاز وبيعها للعملاء عالية، متوسطة ومنخفضة الجهد.

**إدارة التوزيع لتيزي (La Direction du Distribution du Tizi-Ouzou):**

تم إنشاء هذا القسم في الحراش وكانت وحداتها تحت اسم إدارة التوزيع تيزي وزو، و في عام 1980 أصبحت وحدة متعلقة بمركز التوزيع بمنطقة البلدية، وفي عام 2005 تغيرت حالة وحدة سونلغاز تيزي وزو وأصبحت تابعة للمديرية العامة للتوزيع بتيزي وزو.

تعمل إدارة التوزيع تيزي وزو على المشاركة في وضع سياسات الإدارة العامة ( من المنافع المادية المقدمة للمبيعات وتحصيل الديون)، كما تضع برامج العمل المتعلقة بمهامها وتضمن إتقان العمل وتنفيذ السياسة التجارية للشركة مع مراقبتها، كما تحقق إدارة وتنمية الموارد البشرية والمعدات اللازمة لتشغيل مركز التوزيع وتضمن سلامة الأشخاص والممتلكات بالتواصل مع أعمال التوزيع وتضمن كذلك تمثيل "سونلغاز" محليا.

#### تعريف الوكالة التجارية (Service commercial):

تهتم الوكالة التجارية بإدارة الزبائن BT / BP وفقا لسياسات وقواعد الإدارة، المواطنين بإيصالهم بالطاقة الكهربائية والغازية، حيث تسهر على عمال الحالية والموظفين من الدرجة الأولى وإدارة خزينة الوكالة التجارية، كما تعمل من أجل ضمان الاستجابة المبكرة والتأكد من (حها)، تعمل الوكالة التجارية على من صحة التقارير وانتظامها لفواتير عادلة ودقيقة، وكذلك الحفاظ على اتصال دائم مع العملاء وتلبية طلباتهم وتخفيض نسبة المطالبات (الشكاوي) وتحسين صورة "سونلغاز"، تضم هذه الوكالة التجارية 28 عامل مع العلم أن شركة توزيع الكهرباء والغاز 785 عاملا يتوزعون على المديريات .



## دور العمليات الإدارية في تنمية الموارد البشرية في الودك

### التجارية لتيزي وزو.

د تعرضنا في هذا الجزء الثاني إلى مناقشة و تحليل المعطيات التي جمعت من الوكالة التجاري لتيزي وزو عن طريق استمارة البحث، حول موضوع دراستنا المتمثل في تنمية الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة و هي كوين .

واقع تنمية الموارد البشرية ( التدريب، الحوافز و الإشراف)

اعتمدنا في هذا الجاد تكميم البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع

رجنا من عرض البيانات الشخصية إلى التكوين ثم إلى الحوافز و بعدها الإشراف.

#### 1- البيانات الشخصية:

إن البيانات الشخصية من شأنها أن تعطي للدراسة الميدانية صفات و خصائص المجتمع المدروس، و هذه الأخيرة تشكل المقدمات الأساسية التي تفسر البيانات المتعلقة بالدراسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن البيانات الشخصية لدراسنا الميدانية تتكون من خمسة أسئلة تتعلق بالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي و الأقدمية في العمل.

**(1):**

				الملحقين التجاريين				
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
17,8		66,6	2	0	0	17,6	3	
82,1	23	33,3	1	100	8	82,3	14	
100	28	100	3	100	8	100	17	

توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء مدينة تيزي .

(1) الذي يتمثل في المتغير الأول المتعلق بالسن، أن 23

العينة 82.1 % 5 17.8 % من العينة الإجمالية، و أما

النسب في العينات الفرعية فتمثلت حسب الجدول رقم (1) كما يلي:

82.3 % 17.6 % إناث، و في فئة الملحقين التجاريين كانت 100 %

00 % 66.6 % منهم 33.3 % .

و منه نستنتج كثرة تواجد الجنس الذكري في الـ التجارية (في المؤسسة مجال الدراسة)، و بـ

نس الأنثوي، و هذا يرجع أساسا إلى طبيعة العمل في هذا الفرع التجاري الذي يتطلب أكـ

الذكوري خاصة في فئة الملحقين التجاريين و العمال، حيث أن عملهم غالبا يكون خارج المؤسسة )

الميدان)، لكن هذا لا يعني عدم تواجد الجنس الأنثوي في المصلحة التجارية حيث نجد .

**(2):**

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
0	0	0	0	0	0	0	0	25-20
21,4	6	33,3	1	25	2	17,6	3	31-26
35,7	10	66,6	2	37,5	3	29,4	5	37-32
10,7	3	0	0	0	0	17,6	3	43-38
25	7	0	0	37,5	3	23,5	4	49-44
7,1	2	0	0	0	0	11,7	2	55-50
100	28	100	3	100	8	100	17	

يبين الجدول رقم (2) المتعلق بالسن أن ما نسبته 21.4 % من إجمالي عينة الدراسة يتراوح عمرها ما بين

(26 31 سنة)، و تليها الفئة (من 32 37 سنة) فكانت نسبتها تقدر بـ 35.7 % و هي نسبة كبيرة كما

ميدانية تنمية البشرية التجارية توزيع  
لكهرباء لمدينة تيزي .

يرة قدرت ب 25 % و هذا يدل ( 44 49 )

أن معظم أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 32 37 44 49 سنة حيث معظمهم  
مدة زمنية معتبرة، و ذلك يدل على خبرة هؤلاء العمال، أما فئة (من 50 55 سنة) و هم

اب الخبرات الطويلة.

**(3): نية:**

		الملحقين التجارين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
32,1	9	66,6	2	37,5	3	23,5	4
60,7	17	33,3	1	50	4	70,5	12
7,1	2	0	0	12,5	1	5,8	1
100	28	100	3	100	8	100	17

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2) أن ما نسبته 32.1 % من العينة الإجمالية أعزب، و نسبة 60.7 %  
و هي أكبر نسبة كما هو ملاحظ في الجدول (2) متزوجين، خاصة بعد النظر إلى نسبة السن التي كان فيها  
العمال تتراوح أعمارهم ما بين 32 37 سنة و هو السن الذي يكون فيه عادة الأفراد متزوجين، بينما  
7.1 % من العينة الإجمالية مطلقين و تمثل نسبة صغيرة جدا.

ميدانية تنمية البشرية التجارية توزيع  
لكهرباء لتهرباء مدينة تيزي .

**(4): المستوى التعليمي:**

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
57,1	16	0	0	50	4	70,5	12	
42,8	12	100	3	50	4	29,4	5	
100	28	100	3	100	8	100	17	

يوضح الجدول (4) المستوى التعليمي لأفراد العينة في هذه المؤسسة حيث كانت نسبة الأفراد الذين لهم

57.1 % من إجمالي العينة، و تمثل أكبر نسبة متواجدة في العينة يمثلها العما

70.5 % و الملحقين التجاريين 50 لهم مستوى جامعي تقدر 42.8 % من إجمالي العينة

و كانت النسب الفرعية لفئات العينة كالتالي:

29.4 % 50 % من الملحقين التجاريين، و أما بالنسبة للإطارات فكانت نسبتهم ت :

100 %، فلأفراد هذه العينة الأخيرة مستوى تعليمي أعلى لذلك حضي بمرتبة عمل أعلى.

**(5): الأقدمية في العمل:**

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
46,4	13	33,3	1	37,5	3	52,9	9	5-1
28,5	8	66,6	2	50	4	11,7	2	11-6
7,1	2	0	0	12,5	1	5,8	1	17-12
7,1	2	0	0	0	0	11,7	2	23-18
10,7	3	0	0	0	0	17,6	3	30-24
100	28	100	3	100	8	100	17	

**ميدانية تنمية البشرية التجارية : توزيع  
لكهرباء مدينة تيزي .**

(5) 46.6 % من العينة الإجمالية تتراوح أقدميتهما في العمل ما بين 1 5

سنوات، و تمثل أكبر نسبة و هذا ما يدل أن العمال في هذه المؤسسة أغلبهم شباب، في حين نسبة 28.5 % فكانت أقدميتهما في العمل تتراوح ما بين 6 11 سنة في العمل في هذه المؤسسة، أما نسبة 7.1 % عملهم في المؤسسة تتراوح ما بين 12 17 % كانت مدة عملهم المؤسسة تتراوح ما بين 18 23 نسبة من لهم أقدمية تتراوح ما بين 24 30 10.7 % من أفراد العينة.

**: التكوين و الموارد البشرية:**

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أ أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بع

دي اهتمام

حالية تكميم البيانات المتعلقة بالتكوين،

المؤسسة بالتكوين و بمواردها البشرية.

**:(6)**

				الملحقين التجارين				
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
75	21	100	3	87,5	7	64,7	11	
25	7	0	0	12,5	1	35,2	6	
100	28	100	3	100	8	100	17	

ميدانية تنمية البشرية التجارية توزيع :  
لكهرباء مدينة تيزي .

يوضح لنا الجدول (6) 75 % من أفراد العينة الإجمالية قد ي أماكن أخرى قبل التحاقهم التوزيع (الوكالة التجارية)، وما نسبته 25 % من العمال لم يمارسوا أي عمل في أماكن أخرى قبل التحاقهم بشركة التوزيع للوسط، فقد كان أول عمل لهم في هذه المؤسسة، حيث نجد 35.2 % من العمال لم يعملوا في مكان آخر من قبل و فئة الملحقين التجاريين 12.5 %

100 % " " " "

بالمؤسسة، و هذا إن دل على شيء فيدل على خبرتهم وتجربتهم العملية، و نرى

نسبته 64.7 % التحاقهم بهذه المؤسسة و تقابلها نسب

87.5 % في فئة الملحقين التجاريين.

**(7): تكوين الأفراد قبل الالتحاق بالمؤسسة:**

		الملحقين التجاريين						في مركز مهني
( )	%	( )	%	( )	%	( )	%	
41,6	10	0	0	57,1	4	42,8	6	
33,3	8	100	3	0	0	35,7	5	
25	6	0	0	42,8	3	21,4	3	
100	24	100	3	100	7	100	14	
85,7	24	100	3	87,5	7	82,3	14	( )
14,2	4	0	0	12,5	1	17,6	3	
100	28	100	3	100	8	100	17	

يوضح الجدول (07) 41.6 % من إجمالي العينة يقرون بأنهم تلقوا تكويننا قبل التحاقهم بالمؤسسة

في مركز مهني مستقل و نسبة 33.3 % منهم كان ذلك في الجامعة و أغلبهم إدارات بنسبة 100 % 25 % منهم في مؤسسات أخرى مختلفة.

في حين تعتبر نسبة 14.2 % من إجمالي العينة بأنهم لم يتلقوا أي تكوين قبل أن يلتحق ل في هذه كان ذلك بعد التحاقهم.

توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء لمدينة تيزي .

**(8): التكوين على المهنة الحالية:**

				الملحقين التجاريين				
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
0	0	0	0	0	0	0	0	في مركز مهني مستقل
100	25	100	2	100	8	100	15	
100	25	100	2	100	8	100	15	
89,2	25	66,6	2	100	8	88,2	15	( )
10,7	3	33,3	1	0	0	11,7	2	
100	28	100	3	100	8	100	17	

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (8) 89.28 % من الأفراد ما يقابل 25

إجمالي العينة قد تلقوا تكويناً في مركز تابع للمؤسسة و ذلك قبل مباشرتهم في العمل رسمياً، و هذا ما يدل مجال الدراسة تولى اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية عن طريق عملية تطوير كفاءاتهم

و تنميتها من خلال تدريبها لهم و تكوينهم قبل أن يباشروا أعمالهم كل حسب تخصصه، أما ما عدده 3

من إجمالي العينة بنسبة 10.7 % فينفون تلقي أي تكوين على عملهم عند التحاقهم بالمؤسسة.

**(9): العمل ضمن اختصاص التكوين:**

				الملحقين التجاريين				
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
89,2	25	100	3	87,5	7	88,2	15	
10,7	3	0	0	12,5	1	11,7	2	
100	28	100	3	100	8	100	17	

**ميدانية تنمية البشرية التجارية : توزيع  
لكهرباء مدينة تيزي .**

اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية من خلال تكوين و عملية تنمية كفاءاتهم كل في

و عمل معين من أجل قيام الأفراد المكونين في أداء الأعمال التي تلقوا عليها ذلك التكوين، وما يبينه الجدول

(9) 89.2 % من الأفراد يعملون ضمن الاختصاص الذي تلقوا عليه تكويننا من قبل مركز ت

للمؤسسة قبل التحاقهم بمناصب العمل، و ذلك ما يسمح لهم بأداء عملهم على أحسن وجه، أما نسبة 10.7 %

3 أفراد من إجمالي العينة فلا يعملون ضمن الاختصاصات المهنية التي تلقوا عليها تكوينهم و هي

تمثل نسبة قليلة.

**(10): تفادة من دورات تكوينية:**

		الملحقين التجاريين							
( )	%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	%
25	7	100	3	0	0	23,5	4		
0	0	0	0	0	0	0	0		يساهم ذلك في زيادة مهاراتهم
25	7	100	3	0	0	23,5	4		( )
75	21		0	100	8	76,4	13		
100	28	100	3	100	8	100	17		

25 % يقرون بأنهم

الشواهد الكمية الواردة في الجدول (10)

دورات تكوينية أخرى إضافة للتي تلقوها في البداية، و ما نلاحظ أن كل من من هذه الدورات التكوينية

يقر أن ذلك ساهم في تحسين أدائهم حيث نجد أن 0 % منهم لم يقل العكس، أما واحد و عشرون فرد من

إجمالي العينة بنسبة 75 % ينفون استفادتهم من هذه الدورات التكوينية الإضافية و ذلك لكون الأغلبية منهم

جدد أي لم يمضي عليهم وقت بعد استفادتهم من دورة تكوينية.

و الملاحظ أن النسبة كبيرة بالنسبة للذين لم يستفيدوا من دورات تكوينية أخرى و هذا يكون ح

كوين الذي تتبعه المؤسسة و على تبعها إدارة الموارد البشرية في عملية تكوين.

ميدانية تنمية :  
لكهرباء  
البشرية  
التجارية  
مدينة تيزي  
توزيع

(11): الحاجة إلى فترة تكوينية:

				الملحقين التجارين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )		
16,6	3	0	0	16,6	1	18,1	2	لتحسين الأداء و تنمية	
5,5	1	0	0	0	0	9,09	1	للحصول علي ترقية	
77,7	14	100	1	83,3	5	72,7	8	كلها معا	
100	18	100	1	100	6	100	11		
64,2	18	33,3	1	75	6	64,7	11	( )	
100	10	100	2	100	2	100	6		
0	0	0	0	0	0	0	0		
35,7	10	0	2	100	2	100	6		
100	10	66,6	2	25	2	35,2	6	( )	
100	28	100	3	100	8	100	17		

يبين (11) فترة تكوينية، حيث نجد أن 18 من أفراد العينة الإجمالية بنسبة

64.2 % الأغلبية تري بأنها بحاجة إلى فترات تكوينية جديدة، و يرجع ذلك لعدة أسباب

:

16.6 % منهم بحاجة إلى تكوين بغية تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم في العمل من أجل تحقيق الأهداف

و التقليل من الصعوبات التي يواجهونها في العمل، و أما نسبة 5.5 % منهم بحاجة إلى فترة تكوينية من أجل

ترقية ف من الذي يشغلونه حالياً، في حين نسبة 77.7 % وهي الـ

الكبيرة فهي بحاجة إلى فترة تكوينية من أجل تحسين أدائها و تنمية ا

ترقية، بينما تري نسبة 35.7 % أنهم ليسوا بحاجة إلى فترة تكوينية و السبب راجع إلى قدرتهم على

ميدانية تنمية :  
 لكهرباء  
 البشرية  
 التجارية  
 توزيع  
 مدينة تيزي .

(12): منح الإدارة لفرص التكوين:

				الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )		
60	12	66,6	2	60	3	58,3	7		
40	8	33,3	1	40	2	41,6	5	أحيانا هل يساهم ذلك في زيادة مهارتك	
0	0	0	0	0	0	0	0		
100	20	100	3	100	5	100	12		
71,4	20	100	3	62,5	5	70,5	12	( )	
28,5	8	0	0	37,5	3	29,4	5		
100	28	0	3	100	8	100	17		

يبين الجدول (12) رأي أفراد العينة فيما يخص منح الإدارة لفرص التكوين، حيث أن نسبة 71.4 % يؤكدون

الإدارة في هذه المؤسسة تعمل على منح فرص للتكوين الأفراد العاملين بها، حيث أن نسبة 60 % منهم

يرون أن التكوين غالبا ما يساهم في زيادة مهاراتهم، و 40 % يرون أن ذلك يكون أحيانا فقط.

أما النسبة المتبقية و هي تمثل 28.5 % فينفون تقديم الإدارة لفرص التكوين و ذلك لكون الأغلبية منهم جدد

كما رأينا في جدول الأقدمية في العمل.

ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء لتهيئة مدينة تيزي . توزيع

**(13): تحديد الإدارة للاحتياجات التكوينية:**

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
21,4	6	33,3	1	37,5	3	11,7	2	
71,4	20	66,6	2	62,5	5	76,4	13	أحيانا
7,1	2	0	0	0	0	11,7	2	
100	28	100	3	100	8	100	17	

توضح البيانات (13) 21.4 % من إجمالي العينة ي

تحديد الاحتياجات الفعلية لعملية التكوين 71.4 % و هي أكبر نسبة أن الإدارة تقوم بذلك

أحيانا، و أما نسبة 7.1 % أن ذلك يكون نادرا، فنلاحظ أن أكبر نسبة كانت للاحتمال (أحيانا) و ( )

الإدارة للاحتياجات التكوينية و هو ما يؤكد اهتمام الإدارة لعملية التكوين و تنمية قدرات الأفراد في هذه

**(14): طلب أفراد الوكالة لفرص التكوين من الإدارة:**

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
57,1429	12	100	1	33,333333	2	64,2857	9	إيجابي
42,8571	9	0	0	66,666667	4	35,7143	5	
100	21	100	1	100	6	100	14	
75	21	33,3333	1	75	6	82,3529	14	( )
25	7	66,6667	2	25	2	17,6471	3	
100	28	100	3	100	8	100	17	

**ميدانية تنمية البشرية التجارية توزيع :  
لكهرباء مدينة تيزي .**

يبين الجدول (14) 75 % من إجمالي العينة يطلبون من الإدارة أن تمنحهم فترات تكوينية، عند حاجتهم لها، و من بينهم نجد 57.1 % يؤكد أن رد الإدارة يكون إيجابيا في معظم الأحيان بحيث تمنح لهم فرص التكوين، و النسبة تمثل الأغلبية، في حين تري ما نسبته 42.8 % منهم بأن الإدارة يكون سلبيا.

25 % من العينة الكلية لم تقم بطلب منح فرصة للتكوين من الإدارة، و إنما نسبة 75 %

دارة منحهم فترات تكوينية يدل على وعي و ثقافة و رغبة هؤلاء العمال في رفع مستواهم

الفكري و العلمي و تحقيق أهداف المؤسسة.

**(15): رأي الأفراد في سياسة التكوين:**

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
25	7	33,3	1	12,5	1	29,4	5	جيدة
21,4	6	33,3	1	25	2	17,6	3	
28,5	8	33,3	1	37,5	3	23,5	4	
17,8	5	0	0	12,5	1	23,5	4	
7,1	2	0	0	12,5	1	5,8	1	ضعيفة
100	28	100	3	100	8	100	17	

يوضح (15) أفراد المؤسسة في الرأي حول سياسة التكوين التي تتبعها، حيث أن 25

% تري بأن سياسة التكوين جيدة، 2.4 % تري بأنها حسنة، أما نسبة 28.5 % و هي أكبر نسبة

فتري أنها مقبولة، في حين نسبة 17.8 % تري بأن هذه السياسة تنفط دون الوسط، و الأخير و هو

يتمثل في أن سياسة التكوين ضعيفة اختارته نسبة قليلة جدا و هي 7.1 %.

## توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية : لكهرباء لتهيئة مدينة تيزي .

و يرجع هذا سياسة التكوين التي تتبعها الإدارة عادتاً إلى الأفراد من دورات تكوينية و التي تجعل الأفراد المستفيدين منها يرون أن سياسة التكوين جي أو مقبولة، أما بالنسبة للأفراد الذين لم يستفيدوا أو لم يحضون كوينية فيرون أن هذه السياسة دون الوسط أو ضعيفة.

### و الموارد البشرية :

تؤثر الحوافز على تحسين أداء العاملين حيث تزيد من دافعيتهم ما يدل على هذا هو اختلاف أداء العامل المحفز عن ذلك العامل غير المحفز، فالأول يشكل لديه دافع قوي يتميز اتجاه عمله مما يجعله يبذل جهود أكبر في العمل مما يؤدي إلى تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته، أو للتثاني أي العامل غير المحفز.

والحوافز قد تكون مادية مثل الزيادة أو تحقيق أهداف معينة معنوية مثل التقدير من قبل والترقية .

لتحفيز الموظف باستخدام الحوافز المادية والمعنوية الترقية و الزيادة

كما يتوجب دراسة كل موظف على ، حيث يختلف الموظفون من حيث التحفيز.

يحتاج تحفيز مادي وآخر قد يحتاج للتحفيز المعنوي قد يحتاج

لوجود النوعيين من التحفيز معا.

و انطلاقاً من كل هذا سنحاول معرفة مدى رضا العاملين في المؤسسة مجال الدراسة عن نظام الحوافز ا تتبعه الإدارة و هذا من خلال تحليل الجداول الخاصة بمتغير الحوافز.

ميدانية تنمية البشرية التجارية توزيع :  
لكهرباء مدينة تيزي .

(16): الأجر و مدى كفايته:

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
32,1	9	66,6	2	25	2	29,4	5
67,8	19	33,3	1	75	6	70,5	12
100	28	100	3	100	8	100	17

يوضح لنا الجدول (16) رأي أفراد الوكالة في المرتب الذي يتقاضونه مقابل عملهم في هذه المؤسسة حيث أكد ما عدده 09 أفراد من إجمالي العينة بنسبة 32.1 % أن المرتب الذي يتقاضونه كاف لهم ويلبي حاجياتهم، و كان توزيعهم على الفئات الفرعية للعينة علي النحو التالي:

29.4 % من الملحقين التجاريين، و 66.6 % من الإطارات، حيث نلاحظ أن نسبة هذه الأخيرة مرتفعة بالنسبة للآخرين، بينما ما عدده 19 67.8 % من إجمالي العينة، فيرون أن الأجر الذي يتقاضوه من هذه المؤسسة مقابل عملهم غير كاف و غير مرض و قد كانت الذ رعية : 70.5 % 75 % من الملحقين التجاريين، 33.3 % .

ن خلال الإجابتين المتعلقةتين بمدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه الأفراد و عدم كفايته، أن الأفراد في هذه المؤسسة لا يحفزهم الأجر الذي يتقاضونه من العمل لأنه غير كاف في نظرهم و لا يسد حاجياتهم، لكن الأجر يختلف من عامل لآخر و ذلك حسب منصبه و حسب مستواه التعليمي، لذلك نجد أن الإطارات راضين ر الذي يتقاضونه كتعويض على الجهد الذي يبذلونه 66.6 % .

ميدانية تنمية :  
لكهرباء  
البشرية  
التجارية  
مدينة تيزي  
توزيع

**(17): منح الإدارة للحوافز و نوعها:**

				الملحقين التجاريين				
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
50	11	66,6	2	42,8	3	50	6	مادية
9,09	2	0	0	28,5	2	0	0	معنوية
40,9	9	33,3	1	28,5	2	50	6	كلاهما معا
100	22	100	3	100	7	100	12	
78,5	22	100	3	87,5	7	70,5	12	( )
21,4	6	0	0	12,5	1	29,4	5	
100	28	100	3	100	8	100	17	

(17) يوضح لنا العمال حول الحوافز و نوعها و مدى منحها من طرف الإدارة، حيث أن

78.5 % من إجمالي العينة يقر بوجود الحوافز، 50 % منهم يري أن نوع هذه الحوافز مادية، و 9.9

% منهم يراها معنوية و ليس مادية، بينما 40.9 % فيراها كلا النوعين معا أي مادية و معنوية، أما النسبة

المتبقية 21.4 % من إجمالي العينة فنفتت تقديم الإدارة لأية حوافز سواء مادية أو معنوية.

**(18): أساس تقديم :**

				الملحقين التجاريين				
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
17,8	5	0	0	25	2	17,6	3	
35,7	10	0	0	25	2	47,05	8	
100	28	100	3	100	8	100	17	

يبين الجدول (18) العينة في الأساس الذي تقدم على حسب الحوافز في هذه المؤسسة، فتبين أن ما

13 فرد من العينة الإجمالية بنسبة 46.4 %

مجملا على أساس الزيادة في الإنتاج، 5 17.8 % من العينة الإجمالية فتد

توزيع : ميدانية تنمية البشرية التجارية .  
لكهرباء لتهرباء مدينة تيزي

لوك، أما النسبة المتبقية و هي 10 % من العينة أن أساس تقديم المكافآت

يكون على أساس أمور أخرى تمثلت في أمور غير موضوعية.

:(19)

الملحقين التجاريين									
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )		
15,7	3	0	0	16,66	1	20	2	جماعية	
47,3	9	33,3	1	33,3	2	60	6	فردية	
36,8	7	66,6	2	50	3	20	2	كلاهما معا	
100	19	100	3	100	6	100	10		
67,8	19	100	3	75	6	58,8	10	( )	
32,1	9	0	0	25	2	41,1	7		
100	28	100	3	100	8	100	17		

يبين الجدول (19) نسبة استفادة أفراد العينة من الحوافز التي تمنحها الإدارة، حيث نجد أن نسبة 67.8 % من إجمالي العينة تؤكد على استفادتها من هذه المكافآت، 15.7 % منهم كان ذلك في إطار المكافآت الجماعية 47.3 % منهم كان في إطار المكافآت الفردية، و أما 36.8 % منهم كان ذلك في إطار كلا النوعين معا، و النسبة الكبيرة تحصل عليها الفردية 47.3 % يث أن كل العمال يستفيدون منها في كل فصل.

32.1 % فتنفي استفادتها من أية حوافز و مكافآت، و قد يعود ذلك لكون أغلبية العمال جد

يستفيدوا بعد من مكافآت، حتى المكافآت الجماعية عندما تمنح فهي تمنح لكل العمال في مناسب

كالعيد.

توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء لمدينة تيزي .

(20):

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
32,1	9	0	0	37,5	3	35,2	6	المادية
3,5	1	0	0	12,5	1	0	0	المعنوية
64,2	18	100	3	50	4	64,7	11	كلاهما معا
100	28	100	3	100	8	100	17	

يوضح لنا الجدول (20) عمال هذه المؤسسة فكانت نسبة 32.1 % يفضلون

الحوافز المادية، و هذا راجع إلى المرتب الذي يتقاضونه غير كاف و لا يلبي احتياجاتهم، و كذلك بعد ما تبين

هم لا يحصلون في معظم الأحيان على 3.5 % من العينة الإجمالية فتري أن الحوافز

المعنوية هي المفضلة و هذا حسبهم، فيحين نسبة 64.2 % و هي أكبر نسبة يفضلون الحصول على

النوعين من الحوافز المادية و المعنوية نظرا لأهمية كلا منهما لدي العامل.

(21): مساهمة الحوافز للعمل أكثر:

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
78,5	22	100	3	75	6	76,4	13	
17,8	5	0	0	25	2	17,6	3	أحيانا
3,5	1	0	0	0	0	5,8	1	
100	28	100	3	100	8	100	17	

يبين الجدول (21) 78.5 % من العينة الكلية تؤكد بأن للحوافز دور كبير في دفع العمال إلى

و هي تساهم في تحقيق الرضا للعمال عن العمل، و مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، في حين تري ما نسبته

توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء لمدينة تيزي .

17.8 % من إجمالي العينة أن ذلك يكون في بعض الأحيان فقط، و أما نسبة 3.5 % و هي تمثل نسبة قليلة جدا فتري أن ذلك يكون نادرا فقط.

و قد كانت النسب للفئات الفرعية بالنسبة للأغلبية التي تري بأن الحوافز و التشجيعات :

- 76.4 % 75 % من الملحقين التجاريين و 100 % .

و هذه النسب تؤكد أنه فعلا الحوافز و التشجيعات من شأنها أن في الروح المعنوي مما يزيدهم حبا و رغبة في العمل و تحقيق الرضا عنه.

**(22): الحوافز الذي تتبعه الإدارة:**

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
14,2	4	0	0	12,5	1	17,6	3	عادل للجميع
50	14	66,6	2	50	4	47,05	8	
35,7	10	33,3	1	37,5	3	35,2	6	غير عادل
100	28	100	3	100	8	100	17	

يتضح لنا من خلال الجدول (22) 04 14.2 % من إجمالي العينة يق

الذي تتبعه الإدارة هو نظام عادل للجميع، أما ما عدده 14 50 % فيرون أن هذا النظام المتبع من

طرف هذه المؤسسة نظام متوسط، في حين 10 35.7 % يرون بأنه نظام غير عادل على

الإطلاق تمنح فيه أسس غير موضوعية في إطار أمور مختلفة.

توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء لمدينة تيزي .

ترقية: (23)

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
100	12	100	2	100	2	100	8
0	0	0	0	0	0	0	0
100	12	100	2	100	2	100	8
42,8	12	66,6	2	25	2	47,05	8
57,1	16	33,3	1	75	6	52,9	9
100	28	100	3	100	8	100	17

يبين الجدول (23) 42.8 % من إجمالي العينة قد حصلوا على ترقيات في عملهم طيلة مدة تواجدهم

في هذه المؤسسة، منهم 100 % شجعهم ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل حيث أن لا

57.1 % إجمالي العينة فينظرون أي حصول على ترقيات في عملهم طيلة مدة عملهم في هـ

و ذلك ما يسبب عدم رضاهم عن العمل، و منه نلاحظ و نستنتج أن للحوافز المعنوية كالترقيات

دور كبير في تحفيز العمال و تحسين أدائهم و رضاهم عن العمل و هذا ما أكده العمال من خلال المقابـ

(23).

(24): رأى أفراد الوكالة في إمكانية الحصول على تشجيعات أكبر بالعمل في مؤسسة أخرى:

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
82,1	23	66,6	2	87,5	7	82,3	14
17,8	5	33,3	1	12,5	1	17,6	3
100	28	100	3	100	8	100	17

**ميدانية تنمية البشرية التجارية : توزيع  
لكهرباء مدينة تيزي .**

يوضح هذا الجدول 23 فردا من العينة الإجمالية بنسبة 82.1 % يقرون بأنه يمكنه و تشجيعات أكبر قيامهم بنفس العمل في مؤسسة أخرى، و هذا يدل على عدم رض عملية منح المكافآت و الأجور في هذه المؤسسة.

و أما النسبة المتبقية تمثل 17.8 % العينة فينفون إمكانية الحصول على

**: و الموارد البشرية**

إن لعملية الإشراف دور فعال في تحسين أداء العمال و بمعدلات إنتاجيتهم راف يؤثر العمال لأعمالهم و ووظائفهم، حيث نجد أن لإشراف الجيد من شأنه بذل مجهود أكبر لأنه كلما وجد العامل أن رئيسه يعامله معاملة حسنة و يشاركه في عملية اتخاذ القرارات التي العمل مما يسمح له بأداء عمله بكامل إرادته.

و في ما يأتي نحاول معرفة طبيعة الإشراف السائدة في المؤسسة موضع البحث، و كذلك طبيعة ا دة بين المشرفين و العمال، و مدى تأثير ذلك على أداء العمال لوظائفهم.

**:(25):**

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
82,1	23	66,6	2	87,5	7	82,3	14	سهلا
7,1	2	33,3	1	0	0	5,8	1	
10,7	3	0	0	12,5	1	11,7	2	
100	28	100	3	100	8	100	17	

**توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء لتهريه**

يتجلى لنا (25) 23 فردا و نسبتهم 82.1 % من العينة الإجمالية تري أن الاتصال

بالمشرف سهل، بينما نسبة 7.1 % 10.7 %

الملحقين التجاريين، حيث كانت النسبة الفرعية لهم تقدر ب 12.5 % من الملحقين التجاريين، 11.7 %

عموما الاتصال بين العمال و المشرفين في هذه المؤسسة لا يعتبر مش 0 %

خاصة أن معظم العمال و حتى المشرفين التحقوا بالمؤسسة في فترات متقاربة، و بالتالي تكونت بينهم

علاقات اجتماعية طيبة مما يجعل الاتصال فيما بينهم في إطار العمل سهلا.

**(26): المشرفين للعمال في أمور العمل:**

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
82,1	23	100	3	87,5	7	76,4	13
10,7	3	0	0	12,5	1	11,7	2
7,1	2	0	0	0	0	11,7	2
100	28	100	3	100	8	100	17

يتضح لنا من خلال الجدول (26) 82.1 % من الأفراد يؤكدون أن المشرفين يستقبلون العمال داء

في أمور تتعلق بالعمل، و كانت النسب الفرعية للفئات الفرعية للعينة كالتالي:

87.5 % الملحقين التجاريين و نسبة 100 % منصب، و هذه

النسب الكبيرة تدل على حسن الاتصال بين العمال و المشرفين في هذه المؤسسة، و هذا من شأنه

المشكلات التي تواجه العمال في العمل.

10.7 % من إجمالي العينة فترى أن استقبال المشرفين للعمال يكون في بعض الأحيان فقط، بينما

7.1 % أن ذلك يكون نادرا، و يظهر ذلك عند فئة العمال فقط و كان ذلك بنسبة 11.7 %.

ميدانية تنمية البشرية التجارية توزيع :  
لكهرباء مدينة تيزي .

:(27)

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
10,7	3	0	0	12,5	1	11,7	2
50	14	33,3	1	62,5	5	47,05	8
39,2	11	66,6	2	25	2	41,1	7
100	28	100	3	100	8	100	17

يبين (27) 10.7% من إجمالي العينة يقولون بأنهم يتحدثون مع مشرفيهم في أمور خار نطاق العمل، بينما نسبة 50% تري بأنها أحيانا ما تفعل ذلك، بينما نسبة 39.2% تري بأنها نادرا ما تقوم

و إن هذا بين أفراد العينة، يرجع إلى فرد بمشرفه و مدى اتصالهم به، و كذلك يرجع لاختلاف تعامل المشرفين مع عمالهم فهناك منهم من يتقاسم كل شيء مع العمال و آخرين يحددون هذا

:(28) إصغاء المشرف عند عرض العمال عليه أمر يتعلق :

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
78,5	22	100	3	87,5	7	70,5	12
10,7	3	0	0	12,5	1	11,7	2
10,7	3	0	0	0	0	17,6	3
100	28	100	3	100	8	100	17

توزيع : ميدانية تنمية البشرية التجارية  
لكهرباء مدينة تيزي .

يتجلي لنا من خلال (28) % 78.5 العينة يؤكدون بأن المشرفون يصغون

ضروري لصيرورة العمل و إيجاد حلول للمشاكل، بينما نسبة 10.7 %

أفراد العينة تري بأن المشرف يصغي للعمال عند عرضهم عليه أمر يتعلق بالعمل أحيانا فقط،

10.7 % من العينة الإجمالية فيرون بأنه نادرا ما يصغي المشرف للعمال عند عرضهم عليه أمر يت

**(29): تلقي الإنذار من المشرفين:**

		الملحقين التجاريين							
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )		
81,8	9	50	1	100	4	80	4		
18,1	2	50	1	0	0	20	1		
100	11	100	2	100	4	100	5		
39,2	11	66,6	2	50	4	29,4	5	( )	
60,7	17	33,3	1	50	4	70,5	12		
100	28	100	3	100	8	100	17		

يتضح لنا من خلال الجدول (29) أن ما نسبته 39.2 % من إجمالي العينة قد سبق لهم و أن تلقوا إنذار من

مشرفيهم في العمل، حيث كانت نسبة 81.8 % منهم تلقت الإنذار بسبب خطأ في العمل و 18.1 %

بدون سبب، بينما نسبة 60.7 % من العينة الإجمالية تقر بأنها لم تتلقي أي إنذار من المشرفين، و هي ذ

مهمة، مما يدل أن الإشراف في هذه المؤسسة يتسم بروح التعاون وخاصة العمل الجماعي و هذا ما

يساهم في تحقيق الأهداف.

توزيع : ميدانية تنمية البشرية التجارية  
لكهرباء : مدينة تيزي .

:(30)

				الملحقين التجاريين				
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
35,7	10	66,6	2	62,5	5	17,6	3	
42,8	12	33,3	1	37,5	3	47,05	8	أحيانا
21,4	6	0	0	0	0	35,2	6	
100	28	100	3	100	8	100	17	

يتبين لنا من خلال الجدول (30) 35.7 % من العينة تؤكد أنه غالبا ما يقوم المشرفين بمشاركتهم عملية اتخاذ القرار الذي يخص العمل، بينما تري نسبة 42.8 % من العينة الإجمالية أن المشرفين يشاركون أحيانا في عملية اتخاذ القرار، و أما نسبة 21.4 % يقرون بأنه نادرا ما يشاركون في اتخاذ القرارات الخ بالعمل مع المشرفين.

و ما نلاحظه أن فئة الإطار أكبر نسبة لمشاركتهم غالبا المشرفين في عملية اتخاذ الخاصة بالعمل حيث كانت النسبة الفرعية لهذه الفئة 66.6 % هذه نسبة كبيرة، و هذا أمر طبيعي لأن المشرفين تكثر مشاركتهم

الملحقين التجاريين و ا 62.5 % 17.6 % الترتيب و هذا راجع لمستوي كل فئة.

توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء لتهيئة مدينة تيزي .

(31): طبيعة الإشراف السائدة:

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
32,1	9	66,6	2	0	0	41,1	7
57,1	16	33,3	1	100	8	41,1	7
10,7	3	0	0	0	0	17,6	3
100	28	100	3	100	8	100	17

يوضح لنا (31) 09 أفراد من إجمالي العينة بالنسبة 32.1% يرون بأن طبيعة الإشراف السائدة في المؤسسة هي طبيعة صارمة، و أما ما عدده 16 57.1 % من إجمالي العينة و هي أكبر نسبة فتري أن طبيعة الإشراف ديمقراطية، و تري نسبة 10.7 % من إجمالي العينة بأن طبيعة الإشراف السائد هي طبيعة متساهلة.

(32):

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
40	6	33,3	1	40	2	42,8	3
33,3	5	33,3	1	40	2	28,5	2
26,6	4	33,3	1	20	1	28,5	2
100	15	100	3	100	5	100	7
53,5	15	100	3	62,5	5	41,1	7
46,4	13	0	0	37,5	3	58,8	10
100	28	100	3	100	8	100	17

ميدانية تنمية البشرية التجارية توزيع :  
لكهرباء مدينة تيزي .

يقر 15 53.5 % من إجمالي العينة في الجدول (32) أن المشرفين يراقبون العمال و ذلك أثناء قيامهم بالعمل، منهم 40 % يرون أن تلك المراقبة تكون دقيقة و 33.3 % يرون أنها متوسطة، بينما نسبة 26.6 % فتراها مراقبة عابرة، و كما نلا بقة و ذلك من أجل صيرورة العمل و تفادي التأخير في العمل فعمل اليوم لا يؤجل للغد، و أما نسبة 46.4 % إجمالي العينة فتري أن المشرفين لا يقومون بمراقبة العمال أثناء قيامهم بالعمل.

**(33): توجيه العمال:**

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
53,5	15	100	3	75	6	35,2	6	
35,7	10	0	0	25	2	47,05	8	أحيانا
10,7	3	0	0	0	0	17,6	3	
100	28	100	3	100	8	100	17	

يتبين لنا من خلال الجدول (33) 15 ما نسبته 53.5 % من إجمالي العينة و هي أكبر نسبة، يرون أن المشرفين غالبا ما يقومون بتوجيه العمال و يعطونهم حيث كانت النسب الفرعية لفئات العينة المتعلقة بهذا الاحتمال الأول(غالبا) تقدر ب 35.2 % 75 % من الملحقين التجاريين و 100 % من الإطارات، بينما ما عدده 10 أفراد و نسبته 35.7 % من العينة الإجمالية فيرون أن المشرفين يقومون بعملية توجيه العمال أحيانا فقط، و نجد النسب الفرعي لفئات العينة 47.5 % 25 % من الملحقين التجاريين و 0 % 10.7 % العينة و هي نسبة صغيرة فتري أنه نادرا ما يقدم المشرفين للعمال توجيهات و نصائح في الع .

توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء مدينة تيزي .

**(34): تعليم المشرف أفكار و طرق جديدة في العمل:**

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
50	14	66,6	2	75	6	35,2	6
28,5	8	33,3	1	25	2	29,4	5
21,4	6	0	0	0	0	35,2	6
100	28	100	3	100	8	100	17

يوضح الجدول (34) 14 50 % من إجمالي العينة يرون أن المشرفين في هذه المؤسسة غالبا ما يعلمون العمال طرق جديدة في العمل مما يزيد من مهاراتهم و ينمي قدراتهم، أما ما عدده 8 أفراد و نسبته 28.5 % من العينة، فيرون أن المشرفين يعلمون العمال طرق جديدة في بعض الأحيان، في حين ا الباقية 21.4 % من العينة الإجمالية، فيرون أنه نادرا ما يعلمهم طرق جديدة في العمل.

**(35): اللجوء إلى المشرف عند مواجهة العمال لمشكلة في العمل:**

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
75	21	100	3	75	6	70,5	12
21,4	6	0	0	25	2	23,5	4
3,5	1	0	0	0	0	5,8	1
100	28	100	3	100	8	100	17

يوضح الجدول (35) المشرف عند مواجهته لمشكلة في العمل، حيث أكد ما عدده 21

75 % من إجمالي العينة أنهم يلجئون المشرف فور مواجهتهم لمشكلة أو

العمل، في حين نجد 6 21.4 % يقرون بأنهم أحيانا فقط ما يقومون باللجوء للمشرف و ذلك عن

توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء مدينة تيزي .

صعبة و يتعذر عليهم حلها، أما عامل واحد بنسبة 3.5 % فيري أنه نادرا ما يلجأ لمشرفه في

حال مواجهته لمشكل.

**(36):**

		الملحقين التجاريين					
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )
71,4	20	100	3	87,5	7	58,8	10
28,5	8	0	0	12,5	1	41,1	7
100	28	100	3	100	8	100	17

يبين الجدول (36) العمال من مشرفيهم في العمل في هذه المؤسسة، فكانت 20

71.4 % ب "نعم"، أي أن العمال يستفيدون كثيرا من المشرفين في هذه المؤسسة، حيث كانت النسب

الفرعية لفئات العينة بنسبة 58.8 % 87.5 % من الملحقين التجاريين و 100 % .

8 28.5 % من إجمالي العينة فكانت إجابتهم ب "لا"، أي أنهم لا يستفيدون كثيرا من

المشرفين في هذه المؤسسة، فحسبهم العامل هو الذي يقوم بالعمل الشاق في المؤسسة و العمل بصد

يقوم به العمال بنسبة 80 % و هذا حسب ما صرح به العمال، و قد كانت النسب الفرعية للذين أجابوا ب "لا"

: 41.1 % 12.5 % من الملحقين التجاريين و 0 % .

توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية :  
لكهرباء مدينة تيزي .

(37): العمال و طبيعة الإشراف:

		الملحقين التجاريين						
%	( )	%	( )	%	( )	%	( )	
21,4286	6	0	0	25	2	23,52941	4	جيدة
35,7143	10	66,66667	2	50	4	23,52941	4	
21,4286	6	33,33333	1	12,5	1	23,52941	4	
21,4286	6	0	0	12,5	1	29,41176	5	ضعيفة
100	28	100	3	100	8	100	17	

يوضح الجدول (37) 21.4 % من إجمالي العينة تري أن طبيعة الإشراف السائدة في هذه المؤسسة

هي طبيعة جيدة، و قد كانت النسب الفرعية للعينة تقدر ب : 23.5 %

25 % من الملحقين

التجارين و 0 % .

35.7 % من العينة الإجمالية فتري بأن طبيعة الإشراف السائدة حسنة،

رعية

:

23.5- % 50 % من الملحقين التجاريين و نسبة 66.6 % من الإطارات، و الملاحظ هنا أن

نسبة كبيرة من الإطارات تري أن الإشراف حسن في هذه المؤسسة.

أما ما نسبته 21.4 % من العينة الإجمالية فيرون أن طبيعة الإشراف مقبولة و نفس

21.4 %

يرون أن طبيعة الإشراف ضعيفة، فالأفراد قد أعطوا رأيهم حسب تجربة كل واحد منهم و حسب تعامله مع

المشرفين.

## 1- التكوين و دوره في عملية تحسين أداء العمل:

لقد تأكدنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالوكالة التجارية لشركة توزيع الكهرباء و مديرية التوزيع تيزي أهمية التكوين لدى الأفراد حيث أنه يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، والمؤهل أهمية كبيرة عملية الإنتاجية، و ن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة والو الإنتاجية الحديثة.

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير الذي أولته إدارة الوكالة التجارية لعملية التكوين لية أساسية لبناء كفاءة الأفراد و تطوير قدراتهم، حيث نجدها تعمل على تكوين و مواردها البشرية قبل التحاقهم ب العمل أي بعد الالتحاق بالمؤسسة مباشرة، و هذا ما تؤكد نسبة 89.2 % من العينة الإجمالية (8) التي استفادت من التكوين و ذلك قبل مباشرتها في العمل رسمياً، و نفس النسبة أي الجميع تلقوا هذا التكوين (9) بين أن نسبة 89.2% من الأفراد يعملون ضمن الاختصاص الذي تلقوا عليه تكويناً، 71.4 % من أفراد العينة في الجدول رقم (12) في هذه المؤسسة تعمل على نح فرص التكوين لمواردها البشرية.

فالتكوين يعتبر أمر هاماً و أساسياً من أجل تحسين كمية و نوعية العمل، و كذلك رفع معنويات العاملين و تحفيزهم، في هذه الوكالة لا يقومون بعمل واحد و لا يمارسون مسؤولية واحدة فقط ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند انتقالهم وظائف أخرى و ترقيةهم، لذلك يري معظم الذين أجابوا بنعم بحاجة إلي فترة تكوينية جديد (11) و الذين كانت نسبتهم 64.2 % من إجمالي العينة، أنهم يريدون ذلك من أجل تحسين أدائهم و تنميد

## ميدانية تنمية البشرية التجارية توزيع : لكهرباء مدينة تيزي .

قدراتهم خاصة و كذلك للحفاظ على منصبهم و الحصول على ترقية، و هذا ما يؤكد علاقة التكوين و عملية تحسين أداء العمال حيث كلما  
تكوينية كلما ساهم ذلك أكثر في تحسين أدائهم و تحفيزهم  
مما يرفع من الروح المعنوية لديهم.

و ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة أن الإدارة في هذه المؤسسة لتنمية مواردها البشرية من خلال سياسة التكوين التي تنتهجها و في نفس الوقت تحرص إلى أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية لأ حيث أنها توف  
اسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين عملية حيث  
ينقل كل معارفه و خبراته إلى

### 2- دور الحوافز في تحقيق فعالية الموارد البشرية :

إن تحفيز العاملين وسيلة ايجابية تقوم بها المؤسسة لاستثمار طاقاتهم و توجيهها نحو أداء أفضل تحقيق أهدافها، حيث اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية و من خلال الاستمارة أن للحوافز دور ف تحقيق فعالية الموارد البشرية في العمل، فإن حصول ل على حوافز يساهم في تشجيعه بذله مجهودات أكبر في العمل و زيادة إنتاجيته و تحسين أدائه، و هذا ما تؤكد نسبة 78.5 % من إجمالي العينة في الجدول (21) 100 % من الذين كانت إجابتهم نعم في الجدول (23).

تؤثر الحوافز على تحسين أداء العاملين حيث تزيد من دافعهم

ماديه مثل الزيادة معنوية مثل التقدير من قبل ترقية  
لتحفيز الموظف باستخدام الحوافز المادية والمعنوية الترقية

إن الإدارة تعتمد على تنمية مواردها البشرية من خلال إثارة دافعية العاملين عن طريق الحوافز المادية أو المعنوية حيث يقوم العامل ببذل الجهد لإشباع حاجاته و رغباته، يقوم إشباعها من قبل الإدارة، حيث يؤكد ما

## توزيع ميدانية تنمية البشرية التجارية : لكهرباء لمدينة تيزي .

نسبته 67.8 % العينة في الجدول (19) أنهم تحصلوا علي مكافآت، و التي تقر بأن الإدارة تمنح مكافآت و تشجيعات للأفراد.

إن الحوافز و التشجيعات باختلاف أنواعها والحصول على المزيد منها بنوعيتها  
المعنوي و المادية، حيث نجد أن نسبة 64.2 % من العينة الإجمالية (20) يفضلون الحصول  
كلا النوعين من الحوافز المادية و المعنوية.

من خلال الدراسة الميدانية و من خلال الاستمارة أن الذي تتبعه الإدارة م  
حيث استنتجنا ذلك من خلال إجاباتهم، حيث أن نسبة 50% من إجمالي العينة في (22)  
قالوا بأن نظام الحوافز الذي تتبعه الإدارة هو نظام متوسط و إنما خير الأمور أوسطها.  
و ما نستطيع قوله في الأخير أن الإدارة اهتمت بعملية التحفيز كونها عملية هامة من شأنها تحسيد  
العامل و الرفع من معنوياته و درجة رضاه اتجاه العمل، و مع العلم أن العاملين غير راضين تماما ع  
الأجور التي يحصلون عليها، إلا أن الإدارة تستخدم سياسة الحوافز و التشجيعات  
يخلق لديه نوع من الرضا عن العمل و يجعله يبذل جهدا أكبر في العمل ما يحقق زيادة إنتاجيته.

### 3- ره في تحسين أداء العمل:

عملية الإشر دور كبير في تحسين أداء العمال و الارتقاء بمعدلات إنتاجيتهم و هذا ما يتض  
الدراسة الميدانية و ، و نجد أن نمط الإشراف السائد في هذه المؤسسة هو مزيج من النمط  
لديمقراطي الذي يميل نوعا ما إلى الصارم، حيث وجدنا أن بين العمال و رؤسائهم  
بعض الأحيان و هذا ما أكده أغلبية العمال و خاصة مع المشرفين الذين عملوا معهم قبل التحاق المشد  
الحالي، لكن النمط الديمقراطي هو الغالب في هذه الوكالة و هذا ما توضحه نسبة 57.1 % من إجمالي العينة  
(31) حيث يرون أن طبيعة الإشراف السائدة في المؤسسة هي طبيعة ديمقراطية  
32.1 % بأنها ذلك نجد سهولة الاتصال بالمشرف و إصغاء المشرف للعمال في أ

كما يبدي العمال بآرائهم أمام المشرفين و هذا ما يبينه كل من جدول رقم (25) (28) (30)

يقدم ال و يعلمونهم طرقا جديدة في العمل و هذا ما يوضحه جدول (33) (34)

و هذه الأمور مجتمعة من شأنها العامل الرضا عن العمل و بالتالي يتجه نحو العمل يتد

و استنادا لكل هذه الأمور المذكورة يعتقد معظم أفراد الوكالة أن العمال يستفيدو كثيرا من المشرفين في هذه

و هذا ما أكدته نسبة 71.4 % من إجمالي العينة التي كانت إجابتها ب "نعم" (36)

الذي بيّن مدى استفادة العمال من مشرفيهم في العمل في هذه المؤسسة.

ما سبق ذكره من طبيعة الإشراف الديمقراطية و سهولة الاتصال و تعلم طرق جديدة ف

العمل، و استفادة العمال من نصائح المشرفين، يتضح لنا أن عملية الإشراف تساهم فعلا في تحسين أداء

معدلات إنتاجيتهم، و ذلك يرجع إلى طبيعة العلاقة بين العمال و المشرفين و طبيعة

الإشراف حيث تأكدنا من ذلك من خلال المقابلة مع العمال، حيث أن أغلبيتهم يرون أن النظام الصار

ه أن يجعل العامل ينفر عن عمله و يهمله مما يؤدي إلى سوء أدائهم للعمل و بالتالي انخفاض مع

إنتاجيتهم.

إن للإشراف السائد في الوكالة التجارية لتيزي وزو دور مهم في عملية تحسين أداء العاملين فيها، حيث أن

النمط الديمقراطي السائد أثر بطريقة مباشرة و بشكل إيجابي على العمال و على علاقتهم بمشرفهم مما

يجعلهم يقومون بأداء أعمالهم و وظائفهم على أحسن وجه.

من خلال كل ما ورد في القسم النظري و ما لاحظناه في إطار الدراسة الميدانية، نقول أن للإدارة دور ف  
في عملية تنمية الأفراد، و ذلك من خلال تدريبهم و تحفيزهم و الإشراف المفيد و الموجه لهم في ا  
وما توضحه الدراسة الميدانية في الوكالة التجارية لتيزي وزو أن إدارتها التي تعتبر المسؤول  
عملية تنمية الأفراد، تحقق فعلا هذه الأخيرة من خلال انتهاجها لسياسة التكوين لفائدة عمالها جدها تولى  
اهتماما كبيرا بهذا المجال كونه يعد أحد مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا ف  
، حيث نجدها تكوين مواردها البشرية قبل التحاقهم بمنصب العمل في الوكالة التجارية

و أما فيما يخص عملية التحفيز فنجد أن الوكالة التجارية تعتمد على تنمية مواردها البشرية م  
دافعية العاملين من أجل زيادة رغبتهم و حبهم في العمل عن طريق الحوافز المادية أو المعنوية.  
في إطار الدراسة الميدانية أن عملية الإشراف في هذه الوكالة التجارية تحقق تنمية  
أفرادها، حيث نجدها تأخذ طابعا ديمقراطي، و هذا الأخير يؤثر بشكل إيجابي على الموارد البشرية  
علاقتهم بمشرفهم مما يجعلهم يقومون بأداء أعمالهم على أحسن وجه.

الإدارة تقوم بوضع برامج التكوين لأفرادها بهدف تنمية قدراتهم و تحسين

أدائهم و بالتالي رفع المستوي الإنتاجي، و من شأنها كذلك استخدام برامج التحفيز للعاملين من  
الروح المعنوية لديهم و بالتالي استثمار طاقاتهم و توجيهها نحو أداء أفضل للعمل، كما أن الإدارة ه  
المسؤولة عن توفير الإطار الإشرافي الجيد الذي يسهر على حسن سير العمل و على تحسين أداء  
و الارتقاء بمعدلات إنتاجيتهم، فالإدارة بذلك تنشأ موارد بشرية تحقيق التظ



من خلال كل ما ورد في القسم النظري و ما لاحظناه في إطار الدراسة الميدانية، نقول أن للإدارة دو

فعال في عملية تنمية الموارد البشرية

الموجه لهم في

تحفيزهم، كوينهم، فتنمية الموارد لبشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعمليات الإدارية ا )

الحوافز، و التكوين)، حيث تبدأ بعملية الإشراف التي يكون لها دور فعال في تنمية الموارد البشرية من

تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بمعدلات إنتاجيتهم

ي

موارد البشرية أعمالهم ووظائفهم ، حيث نجد أن الإشراف الجيد من شأنه دفع

موارد البشرية إلى بذل مجهودات أكبر لأنه كلما وجد الـ أن مشرفه يعامله معاملة حسنة

و يشاركه في عملية

يسمح له بأداء عمله بكامل إرادته.

و بعد عملية الإشراف تأتي عملية الحوافز التي لها دور فعال أيضا في تنمية الموارد البشرية

ي على تحسين أداء الموارد البشرية تزيد من دافعيتهم

يدل على هذا هو اختلاف أداء العامل المحفز عن ذلك العامل غير المحفز، فالأول يشكل لديه دافع

يتميز بالنشاط اتجاه عمله مما يجعله يبذل جهود أكبر في العمل مما يؤدي إلى تحسين أدائه و زيادة

إنتاجيته، و العكس تم إنتاجي غير المحفز.

والحوافز قد تكون مادية مثل الزيادة أو تحقيق أهداف معينة

معنوية مثل التقدير من قبل والترقية .

لتحفيز مواردها البشرية المادية والمعنوية

ية و الزيادة

كما يتوجب دراسة كل موظف على ، حيث من حي

التحفيز. فالبعض يحتاج تحفيز مادي وأخر قد يحتاج للتحفيز المعنوي

قد يحتاج لوجود النوعيين من التحفيز معا.

---

ضافة إلى عمليتنا الإشراف تأتي عملية التكوين التي تتخذها الإدارة كأساس لتنمية موادها البشرية وضع برامج تكوينية لمواردها البشرية بهدف تنمية قدراتهم و تحسين أدائهم و بالتالي رفع المستوي الإنتاجي، و من شأنها كذلك استخدام برامج التحفيز للموارد البشرية الروح المعنوية لديهم و بالتالي استثمار طاقاتهم و توجيهها نحو أداء أفضل للعمل، كما أن الإدارة هي عن توفير الإطار الإشرافي الجيد الذي يسهر على حسن سير العمل و على تحسين موارد البشرية و الارتقاء بمعدلات إنتاجيتهم، فالإدارة بذلك تنشأ موارد بشرية كفوء تحقيق التطور

و في الأخير نتوصل إلى أن العمليات الإدارية الثلاثة ز ثاني و التكوين ثالثا و أخيرا لها دور فعال في عملية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أساس و هذه العملية.



## - مراجع اللغة العربية:

-1 :

- 1- الجمل هشام مصطفى، إدارة الموارد البشرية في تمويل التنمية، الإسكندرية: دار الفكر الجا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007 .
- 2- لدين فلسفة التنمية الإدارية مشق: مجلة الاقتصاد للنشر و التوزيع، دون طبعة 1979.
- 3- لحميري التنمية الإدارية(الأدوات و المعوقات) عمان: مكتبة الحامد للنشر و التوزيع 2012.
- 4- لطاهر الأسود علم الاجتماع السياسي، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للنشر و التوزيع، 2003.
- 5- التنمية الإدارية الأسلوب و التطبيقات عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ال 2000.
- 6- تأهيل الموارد البشرية "قديمًا و حديثًا" : و التوزيع، 2012.
- 7- بشير عمان: دار البازوري للنشر و التوزيع، دون طبعة، 1998.
- 8- الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع 2007.
- 9- العتيبي ( ) العملية الإدارية، مبادئ و أصول و علم و فن، : العلمية للنشر و التوزيع، دط، 2007.
- 10- : 3 2005.

- 
- 11- بوكميش لعللي، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية** الجزائر: دار الراية للنشر و التوزيع، 2012.
- 12- عقيلي **الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي**، عمان: دار التوزيع، ط2 2009.
- 13- رفيق **الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في السياسية و العلاقات الدولية، 2011.
- 14- توابحية **قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية** : الهدى للنشر و التوزيع دون طبعة، 2012.
- 15- حسين براهيم، **إدارة الموارد البشرية في القطاع العام** ن: دار البداية للنشر و توزيع، 2010.
- 16- **مدخل إلى علم التنمية** عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2009.
- 17- حريم حسين، **مبادئ الإدارة الحديثة**، عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 18- **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** الإسكندرية: دار الجامعية للتوزيع، 2007.
- 19- إبراهيم ( ) **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون** : دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
- 20- **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية** الجزائر: دار المحمدية للنشر و التوزيع، دون طبعة، 2004.
- 21- يد منير عبوي، **التنظيم الإداري "مبادئه و أساسياته"** : لتوزيع، 2006.

- 22- سرور الحريري محمد، طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية :  
ر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
- 23- سعيد السالم مؤيد، (و آخرون)، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"  
الكتب الحديث للنشر و التوزيع، دون طبعة، 2002.
- 24- صالح بن حبتور عبد العزيز عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ا  
2009.
- 25- إدارة الموارد البشرية الدولية، عمان: دار الإثراء للنشر و التوزيع،  
الثانية، 2008.
- 26- عبد الحميد الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي و العشرين  
: لمكتبة العصرية بالمنصورة، 2005.
- 27- بد اللطيف رشاد أحمد، التنمية الاجتماعية في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية الإسكندرية: د  
الوفاء لنديا للطباعة و النشر، الطبعة الثانية 2007.
- 28- عبد الفتاح الصيرفي مبادئ التنظيم و الإدارة عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع  
2006.
- 29- الرحمن توفيق، المديرون الناجحون ماذا يفعلون و لا يفعلون، القاهرة: دار الخبرات ل  
التوزيع، 2007.
- 30- إدارة الموارد البشرية، : و التوزيع، دط، 2010.
- 31- القيادة الإدارية الحديث في إستراتيجية التنمية عمان: دار البداية للنشر  
التوزيع، 2013.
- 32- : 2005.

33- عقيل محمود رفاعي، إدارة التنمية المهنية، دون بلد النشر، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، 2009.

34- قرني عبد الحميد، الإدارة الجزائرية "مقارنة سوسولوجية"، :  
التوزيع، دون طبعة، 2008.

35- محمد ديري زاهد، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى  
2011.

36- منير سلمان زيد إدارة اختيار الموظفين، عمان: دار الياة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى  
2008.

37- محمد عباس سهولة ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" :  
التوزيع، الطبعة الثانية، 2006.

38- إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية،  
الجامعية للنشر و التوزيع، دون طبعة، 2008.

39- إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" :  
التوزيع، الطبعة الثانية، 2007.

40- نجيب شاويش مصطفى إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" :  
التوزيع، الطبعة الثالثة، 2005.

-2 :

1- لامي فتيحة، تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014.

2- سياسات تسيير الموارد البشرية بالجامعات المحلية مذكرة لنيل شهادة الماجستير  
لوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007.

---

نسيب :

1- jean pierre citeau, **gestion des ressources humaines**, paris: édition 2002.

2- marie Christine Rouault, **droit administratif**, paris : édition qualino LGDJ-Montchrestien, 2<sup>eme</sup> édition, 2007 .

3- Françoise kerlan, **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, paris : édition d'organisation, 2000-2004.

4- Lois cadin francis guérin et Frédérique pigeyre, **gestion des ressources humaines**, paris : 3<sup>eme</sup> édition, 2007.



ي

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

- استمارة استبيان -

دور العمليات الإدارية ( التكوين )

في تنمية الموارد البشرية.

دراسة حالة الوكالة التجارية لشركة توزيع الكهرباء

والغاز لوسط تيزي وزو.

:

:

شعبان ليلية

شويرف نسيمة

السنة الجامعية:

2015/2014

### البيانات الشخصية:

- 1- ( ) ( ) :
- 2- ما بين 20 – 25 ( )  
ما بين 26 – 31 ( )  
ما بين 32 – 37 ( )  
ما بين 38 – 43 ( )  
ما بين 44 – 49 ( )  
ما بين 50 – 55 ( )
- 3- الحالة المدنية: أعزب ( ) ( ) ( ) ( )
- 4- المستوي التعليمي: متوسط ( ) ( ) ( )
- 5- منذ متى و أنت تمارس هذا العمل؟.....

### التكوين وتنمية الموارد البشرية:

- 6- هل سبق و أن عملت في مكان ما قبل التحاقك بالعمل في هذه المؤسسة؟ نعم ( )، لا ( )
- 7- هل سبق و أن تلقيت تكوينا قبل التحاقك بهذه المؤسسة؟ ( ) ( )
- 8- هل تلقيت تكوينا علي مهنتك الحالية عند التحاقك بالمؤسسة؟ نعم ( )، لا ( )  
في حالة نعم أين تم ذلك؟ - في مركز مهني مستقل ( )  
- في مركز مهني تابع للمؤسسة ( )  
- ( )
- 9- هل تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تكوينا؟ نعم ( )، لا ( )
- 10- هل حدث و أن استفدت من دورة تكوينية أخرى في هذه المؤسسة؟ نعم ( )، لا ( )  
في حالة نعم هل ساهم ذلك في تحسين الأداء و تنمية قدراتك؟ نعم ( )، لا ( )

11- هل ترى بأنك بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة؟ نعم ( )، لا ( )

- لتحسين الأداء و تنمية القدرات ( )

- ( )

- ترقية ( )

- كلها معا ( )

- أداء عملك بأكمل وجه ( )

- لأن التكوين غير مفيد بهذه المؤسسة ( )

13- هل تعمل الإدارة على تحديد الاحتياجات الفعلية للتكوين بين العمال؟

- ( )

- أحيانا ( )

- ( )

14- فترة تكوينية في اختصاص معين، هل تطلب ذلك من ( ) ( )

في حالة الإجابة بنعم كيف يكون رد الإدارة؟ إيجابي ( )، سلبي ( )

15- ماذا تقول عن سياسة التكوين التي تتبعها الإدارة؟

جيدة ( )، حسنة ( )، مقبولة ( )، دون الوسط ( )، ضعيفة ( )

\_\_\_\_\_

16- ما رأيك في المرتب الذي تتقاضاه من هذه المؤسسة؟ كاف ( )، غير كاف ( )

17- هل تمنح الإدارة مكافآت للعمال؟ نعم ( )، لا ( )

في حالة نعم: ما نوعها؟ مادية-نقدية- ( )، معنوية-شرفية- ( )، كلاهما معا ( )

18- أي أساس تقدم الحوافز في هذه المؤسسة؟

- أساس الزيادة في الإنتاج ( )

- ( )

( )

-

19- هل حدث ( ) ( )

حالة نعم: هل كان ذلك في إطار المكافآت :

الجماعية ( )، الفردية ( )، كلاهما معا ( )

20- أياك يفضل العمال في هذه المؤسسة؟

المادية ( )، المعنوية ( )، كلاهما معا ( )

21- هل تساهم الحوافز و التشجيعات في دفع العامل للعمل أكثر؟

غالبا ( )، أحيانا ( )، نادرا ( )

22- ما رأيك في نظام الحوافز الذي تتبعه الإدارة؟

عادل للجميع ( )، متوسط ( )، غير عادل ( )

23- هل سبق و أن حصلت على ترقية بعملك في هذه المؤسسة؟ نعم ( )، لا ( )

في حالة نعم: هل شد بذل مجهود أكبر في العمل؟ ( ) ( )

24- هل ترى بأنه يمكنك الحصول على بقيامك بنفس العمل في مؤسسة أخرى

( ) ( )

\_\_\_\_\_:

25- إذا احتجت لمشرفك (رئيسك) في أمر يتعلق بالعمل، كيف يكون الاتصال به؟

سهلا ( )، متوسطا ( )، صعبا ( )

26- هل يستقبلك المشرف إذا طلبت منه ذلك في أمور العمل؟ دائما ( )، أحيانا ( )، نادرا ( )

27- هل تتحدث مع المشرف في أمور خارج نطاق العمل؟ غالبا ( )، أحيانا ( )، نادرا ( )

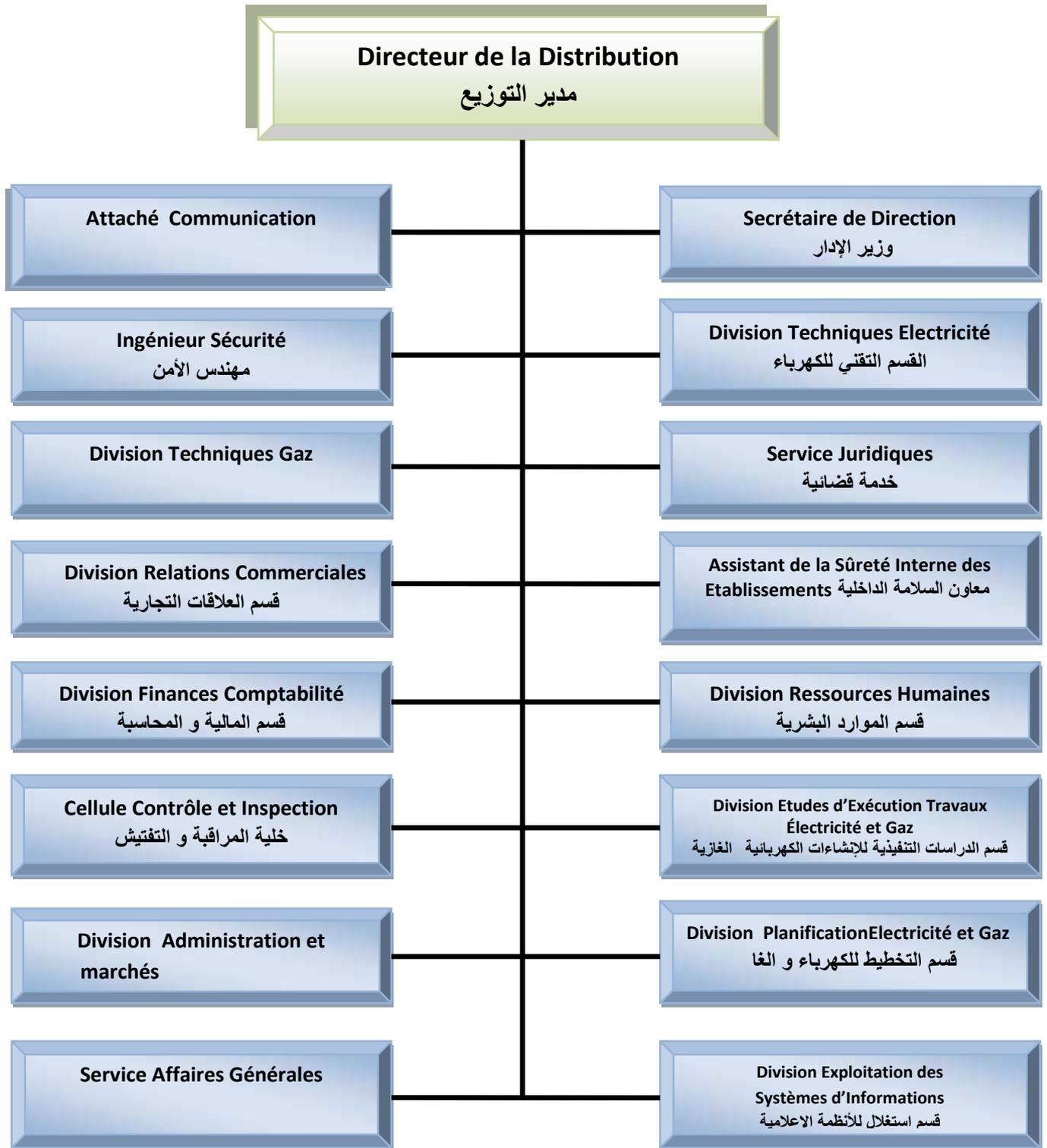
28- هل يصغي إليك المشرف عندما تعرض عليه أمرا يتعلق بالعمل؟

غالبا ( )، أحيانا ( )، نادرا ( )

29- هل سبق و أن تلقيت إنذارا من مشرفك المباشر؟ نعم ( )، لا ( )

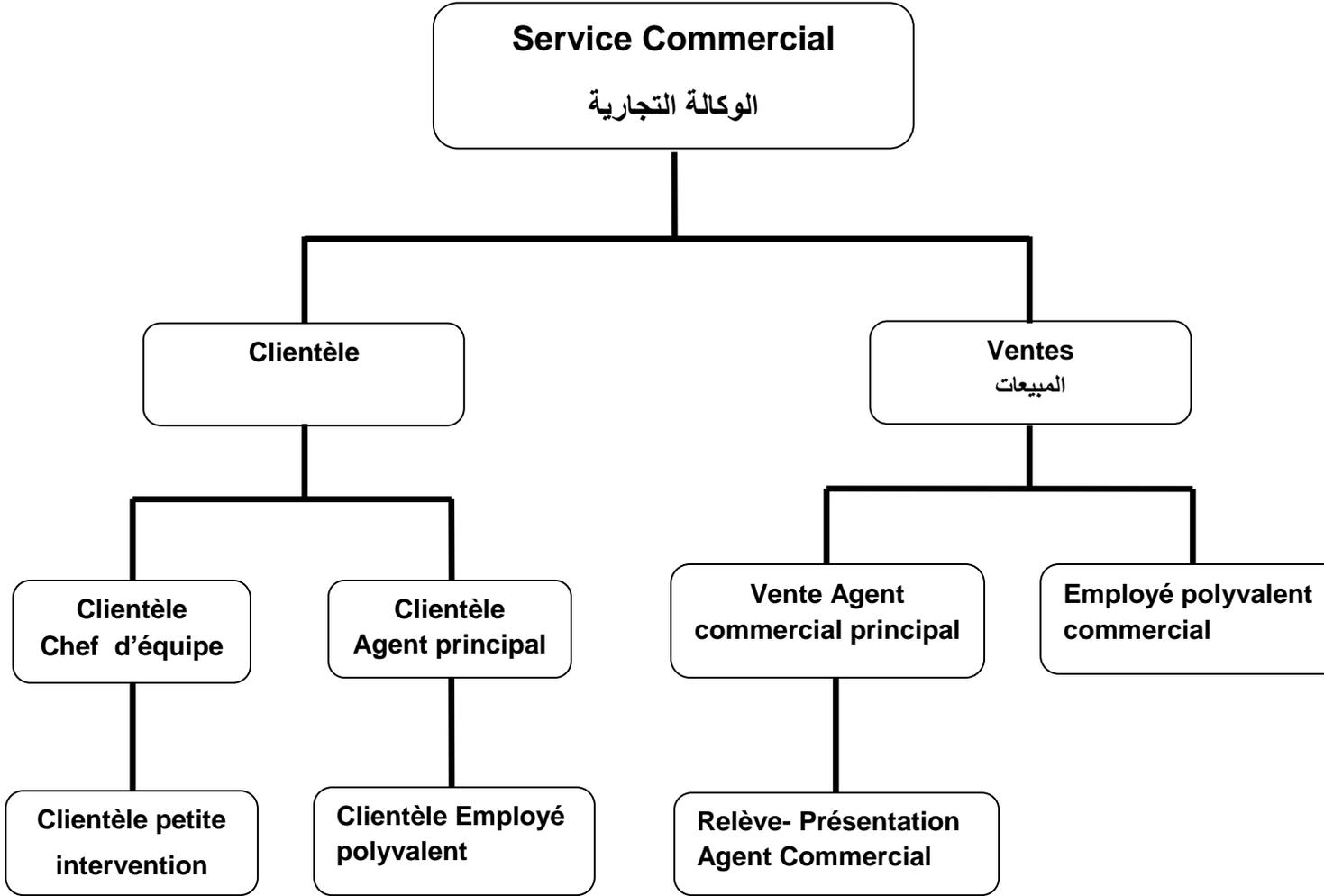
( ) : - هل كان ذلك بسبب خطأ ارتكبه؟ ( )

- 30- هل يشاورك عندما يريد أن يتخذ قرارا يخص العمل؟ غالبا ( )، أحيانا ( )، نادرا ( )
- 31- ما طبيعة الإشراف السائد في هذه المؤسسة؟  
صارمة ( )، ديمقراطية ( )، متساهلة ( )
- 32- هل يراقبك المشرف أثناء قيامك بالعمل؟ ( ) ( )  
في حالة الإجابة بنعم: كيف يكون ذلك؟ - مراقبة دقيقة ( )، متوسطة ( )، عابرة ( )
- 33- هل يوجهك المشرف أثناء العمل؟ غالبا ( )، أحيانا ( )، نادرا ( )
- 34- هل يعلمك المشرف أفكارا و طرق جديد ( )، أحيانا ( )، نادرا ( )
- 35- واجه مشكلة في العمل، هل تلجأ إلى المشرف؟ دائما ( )، أحيانا ( )، نادرا ( )
- 36- أياك هل يستفيد العمال من مشرفيهم في العمل؟ ( ) ( )
- 37- ما رأيك في طبيعة الإشراف السائد في هذه المؤسسة؟  
جيدة ( )، حسنة ( )، مقبولة ( )، ضعيفة ( )



المصدر: إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز لوسط تيزي وزو.

الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز لوسط تيزي وزو.



المصدر: إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز لوسط تيزي وزو.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	خاص بالجنس	جدول رقم: 01
79	خاص بالسن	جدول رقم: 02
80	خاص بالحالة المدنية	جدول رقم: 03
81	خاص بالمستوي التعليمي	جدول رقم: 04
81	الأقدمية في العمل	جدول رقم: 05
83	العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة	جدول رقم: 06
83	تكوين الأفراد قبل الالتحاق بالمؤسسة	جدول رقم: 07
84	التكوين علي المهنة الحالية	جدول رقم: 08
85	العمل ضمن اختصاص التكوين	جدول رقم: 09
85	الاستفادة من دورات تكوينية	جدول رقم: 10
86	الحاجة إلي فترة تكوينية	جدول رقم: 11
87	منح الإدارة لفرص التكوين	جدول رقم: 12
88	تحديد الإدارة للاحتياجات التدريبية	جدول رقم: 13
88	طلب أفراد الوكالة لفرص التكوين من الإدارة	جدول رقم: 14
89	رأي الأفراد في سياسة التكوين	جدول رقم: 15
90	الأجر و مدي كفايته	جدول رقم: 16
91	منح الإدارة للحوافز و نوعها	جدول رقم: 17
92	أساس تقديم المكافآت	جدول رقم: 18
93	حصول أفراد الوكالة علي مكافآت	جدول رقم: 19
94	الحوافز المفضلة	جدول رقم: 20

94	مساهمة الحوافز للعمل أكثر	جدول رقم: 21
95	رأي أفراد الوكالة في نظام الحوافز الذي تتبعه الإدارة	جدول رقم: 22
96	حصول أفراد الوكالة علي ترقية	جدول رقم: 23
96	رأي أفراد الوكالة في إمكانية الحصول علي تشجيعات أكبر بالعمل في مؤسسة أخرى	جدول رقم: 24
97	الاتصال بالمشرف	جدول رقم: 25
98	استقبال المشرفين للعمال في أمور العمل	جدول رقم: 26
99	التحدث مع المشرف في أمر خارج نطاق العمل	جدول رقم: 27
99	إصغاء المشرف عند عرض العمال عليه أمر يتعلق بالعمل	جدول رقم: 28
100	تلقي الإنذار من المشرفين	جدول رقم: 29
101	المشاركة في اتخاذ القرار	جدول رقم: 30
102	طبيعة الإشراف السائدة	جدول رقم: 31
102	مراقبة المشرف	جدول رقم: 32
103	توجيه العمال	جدول رقم: 33
104	تعليم المشرف أفكار و طرق جديدة في العمل	جدول رقم: 34
104	اللجوء إلى المشرف عند مواجهة العمال لمشكلة في العمل	جدول رقم: 35
105	الاستفادة من المشرف	جدول رقم: 36
106	العمال و طبيعة	جدول رقم: 37

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
69	هرم الحاجات عند "إبراهيم ماسلو"	شكل رقم : 01
76	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز لوسط تيزي وزو	شكل رقم : 02
77	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز لوسط تيزي وزو	شكل رقم : 03

# الفهرس

## الفهرس

7	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.....
7	المبحث الأول: مفهوم العمليات الإدارية( الإشراف، الحوافز و التكوين).....
7	المطلب الأول: تعريف .....
11	: تعريف الـ .....
15	:تعريف التكوين.....
22	المبحث الثاني: مفهوم الموارد البشرية.....
22	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....
24	المطلب الثاني: تعريف تنمية الموارد البشرية.....
27	: أهمية تنمية الموارد البشرية.....
29	:الاتجاهات النظرية لدراسة تنمية الموارد البشرية.....
29	: النظريات الكلاسيكية.....
46	: النظريات الحديثة للتنظيم.....
48	: العمليات الإدارية و دورها في تنمية الموارد البشرية.....
48	: الإشراف و دوره في تنمية الموارد البشرية.....
48	: تعريف المشرف.....
50	: مهارات المشرف.....
52	: الحوافز و دورها في تنمية الموارد البشرية.....
52	: تأثير أنواع الحوافز في تنمية الموارد البشرية.....
54	: شروط فعالية الحوافز.....
55	المبحث الثالث: التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية.....

55.....	المطلب الأول: تقييم فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية
59.....	المطلب الثاني: أساليب التكوين و تنمية الموارد البشرية
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول تنمية الموارد البشرية في الوكالة
61.....	التجارية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز لوسط مدينة تيزي وزو
61.....	:
61.....	:
62.....	المطلب الثاني: التعريف بالـ
65.....	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية في الوكالة التجارية
69.....	المطلب الأول: التكوين و الموارد البشرية
77.....	المطلب الثاني: الحوافز و الموارد البشرية
84.....	رية :
94.....	:
99.....	
101.....	
107.....	
113.....	
115.....	