



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

إدارة مردودية الموارد البشرية والرضا الوظيفي

دراسة الحالة بالوكالة الوطنية للسدود والتحويلات - سد شليف - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة:
هني أمينة

مقدمة من طرف الطالبة:
ولدعامر صورية

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مدوري نورالدين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	هني أمينة	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	برياطي حسين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

اهداء

اهدي نتيجة عملي الى من كان لهما الفضل في تكويني وتشجيعي للعودة مرة اخري الى الميدان
الدراسي والداي اطال الله في عمرهما و ادامهم لي بالصحة والعافية وأخوتي وأخواتي.
الى الصديقات والأصدقاء, الزميلات و الزملاء الذين دعموني عبر كلمة تشجيع, ذكرى طيبة او موقف
دعم و تدعيم, راجيتا من المولى عزوجل أن يجد عملي هذا القبول والنجاح.

شكر وتقدير

بفضل الله تعالى تم هذا العمل بالشكر له والحمد، من تم أتقدم بالشكر الخالص بالدرجة الأولى الى الأستاذة **هني أمّنة** المسؤولة عن تأطير هذا العمل و على الجهد المبذول طوال السنة و النصائح التي زادت من تطوري على عدت أصعدة، و الى كل الطاقم البيداغوجي و كل من علمني حرفا كنت أجهله.

كما أتقدم الشكر أيضا الى إدارة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بمستغانم و على رأسهم المدير السيد **رويشد عبد القادر** و كافة العمال على حسن الاستقبال و التعاون في إقامة الدراسة الميدانية و الاستبيان بالأخص الانسة **بلعاليا منصورية** التي سهلت كل صعب و تفانت الى ابعد الحدود في هذه الدراسة الميدانية شكرا خالصا و عرفان لكم جميعا و لكل من ساهم في نجاح هذا العمل

الفهرس

I	الإهداء
II	الشكر
III	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	مكانة الانسان في أية قرآنية
01	المقدمة العامة

الفصل الأول : الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

07	تمهيد
08	المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث : تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية
19	المطلب الأول : مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية
21	المطلب الثاني : أهداف تنمية الموارد البشرية
22	المطلب الثالث : متطلبات تنمية الموارد البشرية
24	المبحث الثالث : اليات تنمية و تطوير الموارد البشرية
24	المطلب الأول : التكوين و التدريب الموارد البشرية كآليات تنمية و تطوير الموارد البشرية
25	المطلب الثاني : أهمية اليات تنمية و تطوير الموارد البشرية
26	المطلب الثالث : استراتيجية المتبعة لتنمية و تطوير الموارد البشرية
30	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بإدارة مردودية الموارد البشرية

32	تمهيد
33	المبحث الأول : مردودية الافراد و الرضاء الوظيفي
33	المطلب الأول: الرضاء الوظيفي و مردودية الموارد البشرية
36	المطلب الثاني: طرق كسب الرضاء الوظيفي
39	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لإرضاء أفرادها
41	المبحث الثاني : تحفيز الموارد البشرية
41	المطلب الأول : مفهوم تحفيز الأفراد

المطلب الثاني: أنواع الحوافز.....	43
المطلب الثالث: دور التحفيز في توجيه الافراد نحو أعلى مردودية.....	45
المبحث الثالث: السلوك القيادي وإدارة مردودية الموارد البشرية.....	49
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها.....	49
المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية المعاصرة.....	51
المطلب الثالث: دور القيادة الادارية في إدارة مردودية الموارد البشرية.....	53
خلاصة الفصل.....	57

الفصل الثالث: إدارة مردودية الموارد البشرية ورضاهم الوظيفي على ارض الواقع بالوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف مستغانم.

تمهيد.....	59
المبحث الأول : تقديم عام للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....	60
المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....	60
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....	63
المطلب الثالث: تقسيم العمالة بالوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....	64
المبحث الثاني: المؤسسة المستضيفة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات - السد شليف - مستغانم.....	69
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المستضيفة السد شليف.....	69
المطلب الثاني : الموارد البشرية بسد شليف.....	70
المطلب الثالث: تنمية, تحفيز وإدارة مردودية الموارد البشرية في سد شليف.....	73
المبحث الثالث: الاستبيان المتعلق برضا عاملي الوكالة و اساليب إدارة مردوديتهم.....	76
المطلب الأول: تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف حسب الفئة العمرية.....	76
المطلب الثاني: تقسيم عمال السد شليف حسب العامل المهني والرضا الوظيفي.....	78
المطلب الثالث: إدارة مردودية الموارد البشرية العمال سد شليف عبر التكوين.....	80
خلاصة الفصل.....	83
الخاتم.....	84
الملخص باللغة العربية.....	
الملخص باللغة الفرنسية.....	1

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
12	وظائف إدارة الموارد البشرية.....	(01-01)
38	نظرية العاملين لهيرزبرغ.....	(01-02)
46	نظرية التدرج الهرمي لماسلو.....	(02-02)
55	الشبكة الادارية ثلاثية الابعاد لريدن.....	(03-02)
63	الهيكل التنظيمي العام للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....	(01-03)
64	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة.....	(02-03)
	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و التكوين للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....	(03-03)
66	التحويلات.....	
67	تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....	(04-03)
67	تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات حسب التصنيف المجتمعي.....	(05-03)
68	تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات حسب الهياكل (دون عمال الامن).....	(06-03)
70	تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف مستغانم.....	(07-03)
72	الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بالسد شليف -مستغانم.....	(08-03)
76	تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف حسب الفئة العمرية.....	(09-03)
76	تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف حسب الجنس.....	(10-03)
77	تقسيم عمالة السد شليف حسب الحالة المدنية.....	(11-03)
77	تقسيم عمالة السد شليف حسب المستوى الدراسي.....	(12-03)
78	تقسيم عمالة السد شليف حسب الوظائف و الاقدمية.....	(13-03)
79 -78	عوامل الرضاء الوظيفي لعمال سد شليف.....	(14-03)
80	تنمية الموارد البشرية العمال سد شليف عبر التكوين.....	(15-03)
80	أنواع التحفيز لدى العمال سد شليف.....	(16-03)
81	وقع القيادة على الموارد البشرية لسد شليف.....	(17-03)
82	نظام المردودية حسب الموارد البشرية لسد شليف.....	(18-03)

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
13	وظائف الموارد البشرية وفق الأهداف	(01-01)
47	مزايا العامل x و y حسب نظرية Douglas MC Gregor	(01-02)
53	علاقة بين نظام التحفيز، الدافعية وأسلوب القيادة المستعمل	(02-02)
73	المعايير المتبعة في تنقيط منحة المردودية الفردية	(01-03)

مكانة الانسان في أية قرآنية

حمل الانسان الرسالة القرآنية التي جمعت بين جميع العلوم ما علم بها و ما خفي عنه, هو جهل منه لعظم المهمة التي قبل بها وفي نفس الحين تميزه عن باقي خلق الله الذي اكرمه وفي احسن صورة خلقه و بالعقل ميزه, قال تعالى في كتابه الكريم : {ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر و البحر و رزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً} (الإسراء:70), فالبشرية سخرت لها ما في السموات و الارض و حسن استعمال هذه الموارد راجعة الى حسن تدبيرها فيها.

المقدمة العامة

المقدمة عامة

تعتبر المؤسسة الوحدة التي يقوم عليها عالم الاقتصاد, عبر مواردها المالية و غير المالية و المتمثل في الرأس المال البشري و الذي يعد أحد المحاور الأساسية في نجاح أي منظمة أو فشلها, اتخذت عدت بلدان هذا المنحى عبر استثمارها في العنصر البشري أخذتا بعين الاعتبار أن قيام الدولة و ازدهارها يتوقف على مدى صلاح شعبيها, من احسن الامثلة على ذلك دولة اليابان و اتخذها العلم سلاحا في تطورها في كافة الميادين بدأ بالتعليم من خلال الاستثمار الفعال في الموارد البشرية, و بما أنه يعد مسؤولا بشكل كبير على مسار المؤسسة , فعليها تفعيل كفاءتها بواسطة تبني أفضل ادارة و السعي الى انجاحها بواسطة الاستثمار في القوة العاملة التي تؤدي الى تطورها.

ليأتي دور ادارة الموارد البشرية باعتبارها من العناصر الأساسية في المؤسسة و هي دائمة السعي الى تعظيم مردودية العامل, و لا يمكن الوصول الى هذا الهدف الا من خلال اللجوء الى نظام يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلاله ادارة مردودية الافراد أخذتا بعين الاعتبار النطاق الواجب تفعيله لتطبيق هذا النظام دون تهميش مواردها البشرية و السعي لكسب رضاهم الوظيفي لتتمكن المؤسسة من التوفيق بين المردودية المتوقعة و المردودية الفعلية للعاملين بها.

إن تقييم رضا العاملين في حدود فعالية نظام ادارة مردودية الموارد البشرية من اهم العناصر التي لا بد من التركيز عليها في المؤسسة الجزائرية حالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات - سد شليف- مستغانم, و عليه فان السؤال الذي تقوم عليه دراستنا هو:

○ ما علاقة الرضا الوظيفي بإدارة مردودية الموارد البشرية في المؤسسة؟

للإحاطة بجوانب الاشكالية المطروحة, أدرجنا التساؤل الفرعية التالية:

1. ما دور ادارة الموارد البشرية في تطوير الرأس المال البشري للمؤسسة؟
2. ما هي سبل تحسين مردودية الموارد البشرية و تحقيق رضاهم الوظيفي؟
3. هل الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات تقوم بتطبيق نظام ادرة مردودية الموارد البشرية يسمح بتحقيق الرضاء الوظيفي؟

و للإجابة على هذه التساؤلات وضعنا بعض الفرضيات كالتالي:

1. يوجد علاقة ثنائية البعد بين ادارة مردودية الموارد البشرية و الرضا الوظيفي لها.
2. يوجد نظام يقوم بتحسين المردودية بهدف تحقيق الرضا الوظيفي.

3. يوجد تطبيق محدود لإدارة مردودية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

أهداف الدراسة:

بناء على التساؤلات و المطروحة سابقا و كذا الفرضيات المتوقعة, فإن هذه الدراسة تهدف الى محاولة التأكيد على النقاط التالية:

- دور الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة و الأساس المحرك لباقي مواردها و عامل كفاءتها و تميزها.
- التأكيد على الاستثمار في الرأس المال الفكري كمنبع وسط مختلف التحديات المواجهة للمؤسسة عبر تنمية و تطوير المورد البشري و الاستعانة بمختلف الاستراتيجيات المستعملة لتطويره.
- تسليط الضوء على العوامل المساهمة في رفع من مردودية المورد البشري و كيفية ادارتها عبر التحفيز و الرضا الوظيفي.
- التركيز على دور الاشراف و اساليب القيادة الحديثة المستعملة و دورها في ادارة مردودية الموارد البشرية و مدى اسهامها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الكشف عن واقع تطبيق المؤسسة الجزائرية لإدارة مردودية الموارد البشرية و مدى حرصها على تحقيق رضا موظفيها.

أهمية الدراسة:

تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية العامل المدروس و هو العامل البشري من جهة و من جهة أخرى حتمية توجه المؤسسات الجزائرية نحو بعد تنموي لمواردها البشرية من جهة أخرى, و الذي يعد أهم تحدي في وقتنا الراهن الى جانب كونه أساس مواردها.

فلا بد من اتباع استراتيجية تتعدى المهام الكلاسيكية التي تهتم بها ادارة الموارد البشرية و أهمية الدور الذي تلعبه في تفعيل الكفاءات و الرفع من مردودية أفرادها عبر نظام لإدارة. مردودية الافراد و تحديد لمعلمه.

تبني مفهوم الرضا الوظيفي من طرف المؤسسة كفلسفة للمنفعة المتبادلة بينها و بين مواردها البشرية.

النهوض بالسلوك القيادي و ترقيته كأداة لمواجهة مختلف التحديات و المتغيرات و كسر محدودية النظام الاداري القديم.

شد انتباه المسؤولين الى مستجدات ادارة الموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية و عوائدها الاستثمارية على المدى القريب و البعيد.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- من اسباب اختيارنا لموضوع الدراسة هو ميل الباحثة و تكملة شبه التخصص في ادارة الموارد البشرية بكل ما تلمه من قضايا.
- نقص الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي , في غياب مصطلح ادارة مردودية الموارد البشرية في المراجع العربية و الجزائرية خاصة.
- يقين الباحثة بأهمية العنصر البشري و أن الاستثمار فيه له الا عائد ايجابي للمؤسسة و المجتمع ككل, و أن توافق أهداف المؤسسة توافقا مع الرضا الوظيفي لعمالها أصبح حتمية و ليس خيارا أما المؤسسة لضمان استقرارها.
- اختيار الدراسة التطبيقية في الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات و التي تحتوي على ادارة الموارد البشرية و التكوين, أي تنمية مواردها البشرية من أولوياتها.

المنهج المتبع للدراسة:

للوصول الى هدف الدراسة قمنا باتباع أسس موضوعية لبلوغ نتائج قابلة للتعميم عبر الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الشق النظري فاعتمدنا على مختلف المراجع المتوفرة عبر عدة وسائل من كتب, رسائل جامعية, القوانين و التشريعات, مواقع الأنترنت و الى ما غير ذلك من اجل إثراء الموضوع و إضفاء طابع المصداقية و احترام الأمانة العلمية , أما فيما يخص الجانب الميداني فارتأينا المزج بين دراسة الحالة مدعومة باستبيان و الاستعانة بالبرنامج الاجتماعي للعلوم الاجتماعية « SPSS » لتحليل النتائج المتحصل عليها بسبب أن موضوع الدراسة إدارة مردودية الموارد البشرية و الرضا الوظيفي في المؤسسة له بعدين أي وجهة نظر الادارة من جهة و وجهة نظر الموارد البشرية من جهة أخرى.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة و الفرضيات المذكورة سابقا و عبر اختيارنا للمنهج التحليلي الوصفي الذي من خلاله سنتطرق بمختلف الجزئيات المتعلقة بالموضوع, كما تمت الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة و استبيان للأداء عمال الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات للإحاطة بالجوانب المتعلقة برضا الوظيفي و مدى تطبيق المؤسسة للنظام ادارة مردودية الموارد البشرية, و سعيا لتحقيق ذلك ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

الفصل الأول: جاء تحت عنوان "الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية" و تناولنا فيه مفهوم ادارة الموارد البشرية و ما يتطلبه من مفهوم الادارة و المورد البشري و كذا اهداف و الوظائف المشكلة لإدارة الموارد البشرية, ليتم التعرف على مختلف فترات إدارة الموارد البشرية عبر البعد التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية, عرجنا بعدها الى مفهوم تنمية الموارد البشرية و ما يقوم عليه هذا المفهوم, و اخيرا التطرق لأليات تنمية الموارد البشرية و استراتيجية المتبعة لإنجاح هذه العملية.

الفصل الثاني: تعنون هذا الفصل بـ " علاقة الرضا الوظيفي بإدارة مردودية الموارد البشرية" عبره تعرضنا لتحديد مفاهيم كل من الرضا الوظيفي وإدارة مردودية الموارد البشرية وكيفية سعي المؤسسة لإرضاء موظفيها، للانتقال إلى أحد اليات رفع المردودية عبر التحفيز والفصل بينه وبين الدافعية، لتسليط الضوء أخيراً على الدور الذي يلعبه الأسلوب الإداري في إدارة مردودية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: من خلال هذا الفصل تم اسقاط الشق النظري على حالة مؤسسة ما، وفي هذه الحالة المؤسسة كانت الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات لتخصيص ثلاث مباحث تناول أولها بالتعريف بالمؤسسة عامة، نشاطها وهيكلها التنظيمية، وفي الجزء الثاني تركيز على المشروع في مرحلة الاستغلال محل الدراسة وهو سد شليف بنواحي مستغانم، التعريف به ونشاطه وهيكله التنظيمي، لنختم باخر مبحث وخصصناه لتحليل الاستبيان عن موضوعنا المسقط على عمال السد شليف – الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات – مستغانم، ليشمل سير إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها لإدارة مردودية الافراد والوسائل المستعملة لذلك وكذا مستوى رضا العمال بالمؤسسة عبر اجوبتهم المتنوعة عن طريق الأسئلة المتناولة في الاستبيان.

الفصل الأول

الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا عبر العصور و اخدت اشكال متعددة و هي تعتبر وحدة اقتصادية و في نفس الوقت نظام مكون من مجموعة من الافراد في شكل و بنية تنظيمية, و هي جزء لا يتجزأ من المجتمع نظرا لمساهمتها الفعالة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية و كذا في سياسة المجتمع.

النقلة العلمية التي شهدتها المؤسسة من مجرد وحدة انتاج الى مركز اتخاذ القرار, صاحب هذا التطور تسميات و تعريف عديدة لها, حيث ظهرت وظائف جديدة كانت تكاد مهمشة لا أهمية لها في واقع المنظمة سابقا, احتلت مكانة جد هامة في الآونة الأخيرة و في مقدمتها وظيفة الموارد البشرية.

أصبح للموارد البشرية إدارة بعدما اعتبرت مجرد وظيفة أو حتى مهمة كان يتولاها صاحب المؤسسة, و بفصل العديد من المفكرين و العلماء أخذت إدارة الموارد البشرية أهمية عظمى في الإدارة العليا و وقع على استراتيجية المنظمة و على النتائج المحقق من طرف المؤسسة, حيث يعتبر الراس المال البشري فيما المحرك الأساسي لكافة الوظائف و الأنشطة المتعلقة بجميع مستويات المؤسسة و هو العامل المحدد لنجاحها و تطورها.

المبحث الأول : مدخل الى إدارة الموارد البشرية

يعد العنصر البشري أو كما يسمى ايضا الرأس المال البشري أهم ثروة مؤثرة بشكل رئيسي في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية المختلفة والمتنوعة . وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فبواسطته تقوم المشاريع في كافة المجالات بعدما حصل على استحقاقه حيث كانت الأهمية سابقا موجهة الى العملية الإنتاجية و الموارد المادية دون البشرية.

وعلى مستوى المنظمات تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام باعتبارها من أهم وأندر موارد المؤسسة، تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق تطورها و نموها و استمراريتها كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مسؤولية جد هامة ، لأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى إنتاجية وتحسين أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل الخوض في تعريف إدارة الموارد البشرية يجب علينا التطرق إلى مفهوم الإدارة و من تم المورد البشري للانتقال بعدها الى تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية

1 - تعريف الإدارة:

عرفت الإدارة من قبل عدت علماء و باحثين في مختلف الاتجاهات و المدارس الاقتصادية و الاجتماعية منها كالآتي:

- تشتق كلمة الإدارة من الفعل "أدار" وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم.¹
- تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة على أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الاشراف عليه و هي الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.²
- الإدارة هي " تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة و فعالية ".³
- " أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها" - فردريك تايلور -⁴
- " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر وتنسق، وتراقب" - هنري فايول -⁵

¹ د.أحمد بن عبدالرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال-الأساسيات والاتجاهات الحديثة- ط10، الرياض، مكتبة العبيكان، 2014، ص 20

² محمد جاسم الشعبان وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، الرضوان للنشر و التوزيع، 2014، ص 23.

³ د. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008، ص 44.

⁴ محمد صبيح الرشيدة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، الأردن، دار يافا العلمية للنشر، 2007، ص 13.

⁵ نفس المرجع السابق.

- عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف" - ديل بيتش¹
حسب التعريف المعتمد في أكثر الموسوعة استعمالاً على الانترنت فالإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، لها منهج متبع، وبيئة معينة والإدارة فرع من العلوم الاجتماعية، وهي أيضاً عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.

2- تعريف الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي كل القوة العاملة القادرة والراغبة في العمل ومستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع، أما إدارة الموارد البشرية فهي كتسمية نسبياً حديثة، جاءت لتعوض تسمية " إدارة الأفراد" أو "إدارة المستخدمين". ونعني بها الوحدة التنظيمية التي تقوم بتسيير شؤون العمال في المنظمة.²

- تعد الموارد البشرية " مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".³

- كما يقصد بالموارد البشرية "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، وهي أيضاً ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية".⁴

اتباعاً لهذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية للتميز عبر استخدام مهاراته ومعرفته في عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لتحقيق إيرادات و الثروة التي تعتبر هدف الاقتصاد ككل.

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلفت مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتعددت وتطور مفهومها فكانت تعرف بإدارة الافراد سابقا مما أدى الى صعوبة تحديد تعريف واحد بالرغم من حداثة الاهتمام بهذا المجال من طرف الباحثين مقارنة بالمجالات الاقتصادية الأخرى سنحاول الإحاطة من خلال مذكرتنا هذه إلى أهم ما ذكر:

- يعبر عن إدارة الموارد البشرية " إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات

¹ www.logesty.com

² د. رقام ليندة، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2015/2014

³ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، بيروت ،دار النهضة العربية، 2002 ،ص18.

³ مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتورا في علوم التسيير - تنظيم الموارد البشرية-

2015/2014، ص 13.

والممارسات المتعددة, بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما"¹

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة فيها. أو هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق اهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم.²
- كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة".³
- إدارة الموارد البشرية هي "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات و تطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة, و التي تهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة و أفرادها و المجتمع, حيث يتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة و برامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة و من ثم تخطيط الموارد البشرية و استقطابها و تدريبها و تقييمها و تحفيزها و تطويرها بشكل فعال "⁴
- من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية هو اختيار الموظفين الكفاء للعمل في المؤسسة و الحفاظ على العناصر الموجودة, من خلال وضع البرامج و الأنظمة التي تنظم و توفق بين الشركة و الموظفين لتحقيق أعلى أداء لأن كفاءة المنظمة من كفاءة مواردها البشرية.⁵

فإن إدارة الموارد البشرية تعد مجموعة من الوظائف التي ينتج عنها عدت مهام مرتبطة فيما بينها لاستقطاب الأفراد و تدريبهم و تطويرهم و تنظيمهم و المحافظ عليهم و منحهم الرعاية الكاملة للتوفيق بين الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي و كذا اخذ بعين الاعتبار متطلبات و أهداف الموارد البشرية للاستفادة من جهودها و فكرها لتحقيق أهداف المنظمة.⁶

المطلب الثاني: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية وظائف أساسية و أهداف سنستعرضها في مطلبنا هذا كالآتي:

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:⁷

لإدارة الموارد البشرية أربع أبعاد متممة لمهامها, و التي لا بد عليها أخذها بعين الاعتبار مثل البعد الاقتصادي المحاسبي و سعي الإدارة الى تقليل التكاليف, الاطار القانوني الذي يربط الموارد البشرية بالمؤسسة ,

¹ مانع سيرينة, مرجع سابق, ص 15.

² محمد جاسم الشعبان و آخرون, مرجع سابق, ص36.

³ أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, ط5, الإسكندرية, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, 2001, ص 23 .

⁴ د. محمد دليم القحطاني, ادارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل- ط4 , الرياض, العبيكان للنشر, 2015, ص23.

⁵ د. بشار الوليد , المفاهيم الادارية الحديثة , ط2, عمان, دار الراهة للنشر و التوزيع , 2014, ص 73.

⁶ محمود عبد الفتاح, الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية, ط1, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2013, ص 13.

⁷ د.ظاهر محمود الكلالده, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, عمان ,دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, 2011, ص 23.

و علم النفس الاجتماعي الذي يحكم على طابع التعاملات بين مختلف الافراد , وكذا التزام المؤسساتي للإدارة اتجاه العمال وممثلهم مع تبنيها لسياسة تمكها من التوفيق بين مصالح الطرفين.¹

أما فيما يخص الوظائف الأساسية التي عبرها تقوم إدارة الموارد البشرية بتسيير مختلف الأمور المتعلقة بالموارد البشرية بصفة مباشرة من بينها مايلي:

- 1- **تحليل العمل:** تعد عملية دراسة و تدقيق لوظائف المؤسسة, لتحديد مهامها و مسؤولياتها لتصميم الوظيفة بشكل مطابق لها , لتتمكن من وصف الوظيفة و مواصفات من سيشغلها.
- 2- **تخطيط القوى العاملة:** وذلك عبر التحديد الفعلي لاحتياجات المؤسسة للوظيفية من أعداد و أنواع العمال و كذا توقعات المؤسسة للعمال المطلوبة و مدى توافقها مع المتاح و المعروض لتحديد قيمة القوى العاملة بالمنظمة (زيادة أو عجز).²
- 3- **الاختيار أو التعيين:** تهتم هذه الوظيفة بسوق العمل و ما يحتويه من طالبي العمل فيقام بتصفيتهم بما يطابق وظائف الشاغرة في المؤسسة و ما يتبع ذلك من عملية اختيار و مقابلات الشخصية و مختلف الطرق لتقييم المتقدمين للوظائف المعروضة, و ذلك لتطبيق مبدأ الرجل (الفرد) المناسب في المكان المناسب.
- 4- **وضع هيكل الأجور:** تقوم هذه الوظيفة بوضع السياسة الاجرية الفعالة لتحديد الأجور المستحقة وفق كل وظيفة و عامل عن طريق سلم درجات الأجور ليأخذ كل ذي حق حقه.³
- 5- **تصميم أنظمة الحوافز:** و هذا النظام يقوم بمكافأة أداء الافراد بمنح مقابل عادل لأداء المنتظر و المتميز للأفراد من طرف المنظمة و يكون هذا بصورة فردية أو جماعية أو بشكل جماعي لفرق عمل أو على أساس أداء المنظمة ككل و سميت بالحوافز الفردية أو الجماعية أو أداء المنظمة.
- 6- **تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين:** تمنح المؤسسات عاملها مزايا معينة, كالمعاشات و التأمينات الصحية (خاصة بالمرض و العجز), إضافة الى أشكال أخرى من خدمات مالية , اجتماعية , رياضية و قانونية , كما تقدم بعض المنظمات مزايا ذات أهمية كالسكن و المواصلات و رحلات و غيرها.
- 7- **تقييم الأداء:** جميع المنظمات تهتم بعملية تقييم أداء العاملين بها عبر أساليب مختلفة و معينة , غالبا ما يقوم الرؤساء المباشرين بهذه المهمة بحكم احتكاكهم اليومي بموظفيهم و درايتهم بالمهام الموكلة إليهم, و ذلك لتعرف و تحديد كفاءات مختلف العاملين .
- 8- **التدريب:** تطبق أنشطة التدريب من طرف المنظمة بهدف رفع كفاءات و معارف و مهارات العاملين, لتوجيههم نحو أنشطة معينة, يتعين على المؤسسة تحديد احتياجات الموظفين للتدريب و ذلك

¹ Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le Management, 5^{ème} édition, Alger, BERTI Editions, 2007 puis 2009/2011. P 248-249.

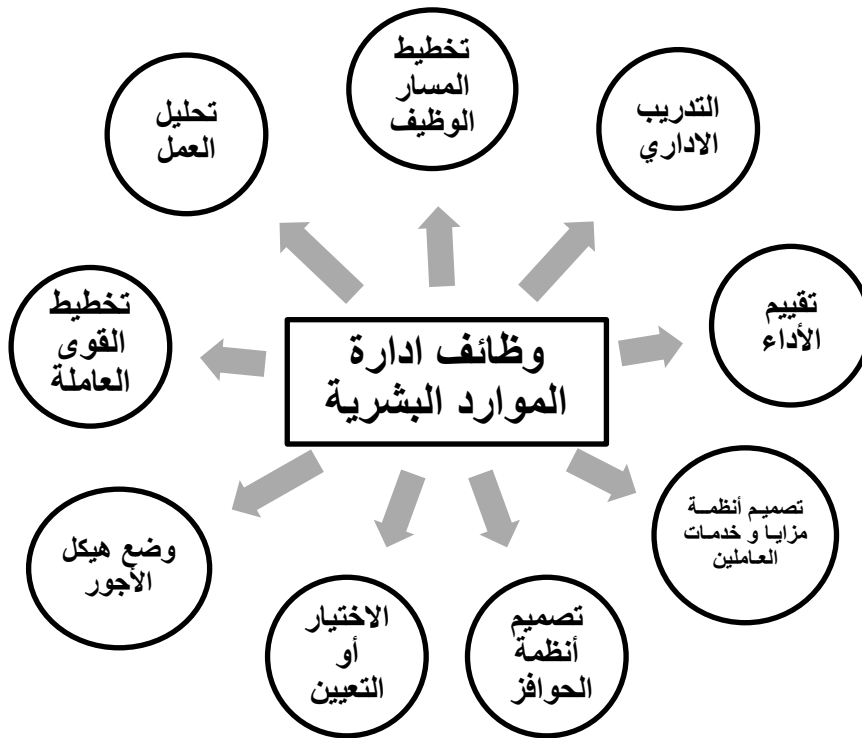
² Michel Darbelet et autres, OP. P 254-255.

³ مجيد الكرخي , ادارة الموارد البشرية, عمان, دار المناهج للنشر و التوزيع, 2014, ص 27.

بالجوء إلى طرق و أساليب التدريب المناسبة عبر التدريب أثناء الخدمة أو التدريب خارج العمل¹ و من تم تقييم فعاليتها.

9- **تخطيط المسار الوظيفي:** تلعب هذه الوظيفة دور هام في التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة و تغير الوظائف الذين يقومون بها و بالأخص تنقل الافراد و ترقيةهم (التوظيف الداخلي) و تدريبهم و يستلزم ذلك دراية تامة بنقاط قوة كافة المستخدمين و نقاط ضعفهم.

الشكل (01 . 01) : وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: ظاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص 23-25- بتصريف

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تستعين إدارة الموارد البشرية بوظائفها و كذا الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لتحقيق أهدافها من بينهم ما يلي:²

1- **جذب واختيار والحفاظ على العاملين الأكفاء التي تحتاجهم المنظمة:** و تعد عملية حساسة فعبرها ينتقى الأفراد الذين سيكونون المجتمع العملي فيما يخص سلوكياتهم و على كفاءتهم يبني مستقبل المؤسسة.

2- **تنمية المهارات الإدارية:** ذلك فيما يخص مجال الاشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري و التركيز على العلاقات الإنسانية و مدى تأثير الإدارة بالإيجاب طبعاً على سلوك المرؤوسين.

¹ حسين بن سالم جابر الزبيدي، السلوك الاداري و التنمية البشرية، عمان، الوراق للنشر و التوزيع 2013، ص 121.

² د . محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2011، ص 32.

3- تحسين نوعية الحياة في العمل مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل: من خلال السعي نحو تحقيق الانسجام و الترابط بين العاملين في المنظمة عبر تنظيم الشركة لرحلات و برامج ترفهية للمستخدمين و الغرض منها تهيئة بيئة اجتماعية ملائمة للعمل إضافة إلى الخدمات الصحية و الاجتماعية.

4- تحقيق انسجام و الترابط و تكامل بين سياسات الافراد: و ذلك بكل ما يتعلق بالعمليات تسيير شؤون الموظفين من اختيار و تعيين و وصف للوظائف و الأجور و المرتبات و غيرها و ذلك للوصول إلى أمثل استخدام للموارد البشرية.

5- تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية لتكوين قوة عمل منتجة و مبدعة: و ذلك عبر الرفع من إنتاجية المستخدمين بواسطة تبني سياسات التشجيع و التحفيز للدفع بأفراد المنظمة إلى بذل مجهود أقصى جسمانيا كان أو فكريا حسب متطلبات وظيفتهم لضمان جودة العمل .

6- ضمان تحقيق الولاء و الانتماء للموارد البشرية نحو منظماتهم: بالاهتمام بالأفراد و آمالهم مع توفير قدر مناسب من الاستقرار الوظيفي و كذا حل مشاكل العاملين حتى وان لم ترتبط مباشرة بالعمل، إعطاء فرص ابداء الرأي مما يعزز من روح الانتماء.

إذا تحرص إدارة الموارد البشرية على استخدام الطاقات بأقصى قدر ممكن من خلال التوفيق بين الكفاءة و العدالة لتنفيذ استراتيجيات بناءة بواسطة وظائفها للحفاظ على مواردها البشرية و على العلاقات التي تربط ما بين بعضهم البعض من أجل رفع مستوى أداء الأفراد و الذي من شأنه تطوير أداء المؤسسة ككل.

جدول رقم: (01-01) وظائف الموارد البشرية وفق الأهداف

الوظائف	الوظائف وفق أهدافها
-تحليل العمل. -تخطيط القوى البشرية. -الاختيار ثم التعيين.	○ وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية
-العلاقات الإنسانية. -تصميم أنظمة الحوافز. -تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين.	○ وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية
-تقييم الأداء. -التدريب و التطوير. -برنامج إدارة المسار و الخط الوظيفي.	○ وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية

المصدر: المصدر: طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص 23- 52 بتصرف

المطلب الثالث: تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية

شاهدت إدارة الموارد البشرية تطورا عبر الحقبات الزمنية المختلفة متأثرتا بمجريات بيئي المؤسسة فيما (الداخلية والخارجية) وكذا التطور الفكري للموارد البشرية والذي ساهم بشكل كبير في نقل مفهومها الى ما هو عليه الآن، سنقوم بتبيانها في جدول ومن تم بالتفصيل:¹

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه الفترة بالاعتماد الكلي على الإنتاج اليدوي، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة للعمل ؛ وبعدها أصبح ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل فجاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن أين لا توجد هناك إدارة للأفراد حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق و يقيم الافراد العاملين في الاقطاعية الزراعية²، مما تجسد عنه ظهور طبقتين الأولى الملاك والعيبد (يفلحون الأرض) والأخرى بوجود صناعة كونت طائفة لها قانون الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين.

2- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه المرحلة في منتصف القرن التاسع عشر (1750م) ، حيث غلب العنصر الآلي على العنصر البشري بظهور المصانع الذي تطلب عدد كبير من العمال و ساعات طويلة من العمل، أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقار العمال للأمان و قد استغلوا من قبل أرباب العمل واعتبروهم كالألات و هو ما ساهم في ظهور التكتلات العمالية، فاعتبر التصنيع نقطة البداية التي نهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية ، ففي حوالي منتصف القرن 19 كون العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة و من أهمها الإضراب الذي أجبر أصحاب المصانع على التفاوض معها، نتج عن هذه المفاوضات معالجة بعض شؤون الافراد مثل: الأجور، ساعات العمل وظروفه³، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطورها لتخدم الصالح العام.

3- مرحلة الإدارة العلمية:

ظهرت في الفترة ما بين (1856-1915) تزعمها "فريدريك تايلور" (Frederick. Taylor) في أمريكا و من تم "هنري فايول" (Henri Fayol) في فرنسا، قام تايلور بتقديم أفكار جديدة حول مفهوم العمل، حيث أعطى استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال التي تعتمد على أسس منطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ، ثم تبسيطها واختصارها اعتمادا على أفضل المواد والمعدات المستخدمة واختيار الإنسان الأفضل للعمل عبر تنميته و تدريبه على أداء عمله إلى الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة وركز على مفهوم دراسة الحركة و الزمن للرفع من إنتاجية الفرد عبر اختزال الحركات الزائدة الذي

¹ د. محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص32.

² د. محمد عبده حافظ، نفس المرجع، ص 11.

³ د. عمروصفي عقيلي- الإدارة الموارد البشرية - مؤسسة زهران للنشر والتوزيع- عمان- 1991 - ص 14.

حددت حركة العمال , كما حث تايلور أيضا على التعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد و ذلك من خلال التوفيق بين أجر العامل و انتاجيته.

لقت أفكار تايلور ترحيبا كبيرا لدى رجال الاعمال الذين قاموا بتبنيهم لها لما تجلب لهم من إنتاجية و خفض تكاليف و بذلك زيادة في الأرباح لكن هذه الأفكار لقت نفورا من قبل العمال و النقابات بعدما جعلت منهم آلات بشرية (العمال) و لم تراعي أبسط حقوقهم و هو أخذ قسط من الراحة لمتابعة أعمالهم بسبب التعب و الإرهاق التي تسببت فيها الحركات المتتالية و الروتينية التي يقوم الافراد بها , حيث اعتبرت النقابات هذه الأفكار بعملية استغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم.

تدخل الكونجرس الأمريكي في عام 1912 عبر تشكيل لجنة لتقصي حقائق الأفكار التيلورية بعدما اضرب عمال أحد المصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي, قام أعضاء الكونجرس لتايلور بالدفاع عن أفكاره, تولد عن كل هذه الضغوط و الصراعات انشاء إدارة الافراد لدى أصحاب العمل لتنظيم العلاقة بين الإدارة و العمال و لحماية مصالح الطرفين.

4- الحرب العالمية الاولى:

جاءت الحرب العالمية الاولى بطرق اختيار الموظفين لتفادي فشلهم هي تأدية مهامهم و من بين هذه الطرق اختبارات ألفا (Alpha) وبيتا (Beta) و قد طبقت بنجاح على آلاف العمال المتعنين. كما شهدت هذه الفترة أيضا تطورا لحركة الإدارة العلمية و كذا علم النفس الصناعي و بدأ تكون مفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية عبر الاستعانة بمتخصصين بهذا المجال للتوظيف , الرعاية الاجتماعية و الصحية, التدريب و الامن الصناعي, حيث أدت الى انشاء مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية و التعليمية و الإسكان¹, و القفزة التي شاهدها هذه الفترة و هي ظهور أقسام موارد بشرية مستقلة و قرابة 1915 أعد برنامج تدريبي لمدرء الموارد البشرية الذي يعد الأول من نوعه في احدى الجامعات الامريكية و التي اقتدت بحدوها اثني عشرة كلية أخرى سنة 1919 مما ساهم في نشر إدارة الموارد البشرية و التي تبنتها الكثير من الشركات الكبرى رغم أن الباحثين و رجال الاعمال كان تفكيرهم لا يزال موجه للعمليات الإنتاجية على حساب المورد البشري.

5- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة (1927) و من روادها "التون مايو" (Mayo.Elton) و "ماري باركر فوليت (Mary P. Follett), نادت هذه المدرسة بان الانسان ليس بالآلة يمكن تشغيلها حسبما نشاء² و أيضا أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين³, و لقد ألقت هذه الدراسة الضوء على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية, حيث أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف

¹ د. محمد عبده حافظ, مرجع سبق ذكره, ص 15.

² د. محمد عبده حافظ- مرجع سبق ذكره- ص 16.

³ نادر أحمد أبو شيخة, إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية- دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2008, ص 28.

المؤسسة¹، أتي "دوجلاس ماكجريجور" (Douglas McGregor) بقيم جديدة لمساندة هذه الحركة عبر كتابه "الجانب الانساني للمنظمة" سنة 1960 ليأثر بعمق في التفكير الاداري عبر العال، لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهملت الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المؤسسة وإنتاجيتها، لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها وأهداف المؤسسة، ونظرية (x.y) أدت الى حالة انسياب و تشتت العمال وقلة الإنتاج.²

6- مدرسة العلوم السلوكية:

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية و ظهرت في مطلع الخمسينات، حيث طورت ممارسة إدارة الموارد البشرية، لكي تواكب تطور العلوم السلوكية³. حيث ركز روادها و من بينهم "ماسلو" (Maslow) على أهمية المعرفة الانسانية من علم النفس و علم النفس الصناعي، علم الانثروبولوجيا، السلوك التنظيم و غيرهم، حيث تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، بسبب اتخاذ هذه المدرسة الى ثلاث أبعاد في أبحاثها و هم سلوك الفرد بالمنظمة، سلوك الجماعات داخل المنظمة وأخيرا السلوك الانساني داخل المؤسسة، أدى كل هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين المؤسسة والعاملين⁴، تلتها مدرسة النظم الاجتماعية التي اعتبرت المنظمة كالإنسان أي اجتماعية و تتأثر بالبيئة الخارجية الى جانب اهتمامها بالعامل الاجتماعي داخل المنظمة أيضا.⁵

7- مدرسة إدارة الأفراد:

ظهرت هذه المدرسة حوالي سنة 1950 نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، فان دور مدرسة إدارة الأفراد اقتصر في العمل على تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في كل ما يتعلق بالموارد البشرية من تخطيط، استقطاب، اختيارها، توظيفها ثم تنميتها. كما أصبحت هذه الإدارة تعنى كافة العاملين في المؤسسة بعدما اقتصر في السابق على العمال، حيث ونتيجة للقصور في هذه الأخيرة واستجابة للتطورات الحاصلة والمتواصلة في الفكر الإداري المعاصر والمتمثلة أساسا في الإبداع والابتكار وإبراز مهارات وقدرات الأفراد واستثمار الطاقة الفكرية، فقد ظهر مفهوم جديد كان من شأنه الإلمام بكل هذه الجوانب التي غابت في الإسهامات السابقة ألا وهي "إدارة الموارد البشرية".

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي - ط1، عمان ، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2002، ص36.

² د.أحمد بن عبدالرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سابق، ص 52-53.

³ أحمد ماهر- مرجع سابق، ص37.

⁴ خالد جويس الشراري، المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، الاردن ، دار الكتاب الثقافي، 2011، ص 44.

⁵ د.أحمد بن عبدالرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سابق، ص 56.

8- المدرسة المعاصرة في إدارة الموارد البشرية:

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية وتأثيرها الاستراتيجي على المؤسسة و على العمال أعطى لها أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، حيث تأثرت هذه الأخير واستخلصت أفيد النقاط من المدارس سابقة الذكر كالكلالسيكية والعلاقات الإنسانية لتظهر في الكثير من الممارسات الإدارة الحديثة. رغم الإقرار بمدى أهمية الأفكار التي جاءت بها المدارس السابقة، إلا أن المنظمات الحديثة تشهد تطوراً هائلاً مجاراتاً للتقدم التكنولوجي والتشابك الناتج عن العولمة والمنافسة الحادة التي أتت بها هذه الأخيرة، نتج عن ذلك ظهور فكر جديد يتلخص في خمس نظريات كالآتي¹:

1- النموذج الياباني للإدارة الحديثة: من روادها "ويليام أوشي" (William Ouchi) صاحب نظرية (Z) والتي أكدت على الأمان الوظيفي للعمال و إشراكهم في اتخاذ القرار، الاهتمام بالجودة و المسؤولية الجماعية، و الاهتمام الأكثر انساني في العمل و أخذ التطور الوظيفي بعين الاعتبار عبر لوحة القيادة.

2- الثقافة التنظيمية: بريادة "إدجار شاين" (Edgar. Schein) تركز هذه النظرية على الظواهر الملموسة، القيم و الافتراضات الأساسية لأفراد المنظمة و البيئة، و هي العوامل الثلاث المحددة لثقافة المنظمة و التي تؤثر في سلوك مواردها البشرية و بالتالي الاداء الكلي للمنظمة توافقاً مع درجة استقرار بيئتها.

3- إدارة الجودة الشاملة: قادها ادوارد دومينج (Edwards Deming) بدعم من اليابان لهوض بدولتها، تبني هذه النظرية على مايلي:

- تبني الإدارة العليا الجودة كأولوية لها.
- مبدأ العميل هو الملك.
- البحث و التطوير في العمليات و الإجراءات.
- الاعتماد على الجودة في جميع مراحل المنتج.
- تميز الفرد و الجماعة و إشراكهم في اطار إدارة الجودة.

4- الهندرة: أو إعادة هندسة نظم المعلومات عدت تسميات لنظرية مايكل هامر (M.Hammer) و هي التقاء الجودة المنتج و سرعة الخدمة و تخفيض التكلفة من خلال تصميم فعال للهيكل التنظيمي و العمليات الأساسية.

5- إدارة المعرفة: المعرفة تأخذ الميزة التنافسية بجدارة حسب الرائد ايكوجيدو نوناكا (I. Nonaka)، الرأس المال الفكري هو معيار النجاح الحالي حسب رواد هذه النظرية و يرون ضرورة نشر

¹ د. أحمد بن عبدالرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سابق، ص 52-53.

المعرفة في المؤسسة لتعميم وتجسيدها في منتج أو تكنولوجيا أو تقنية أو حتى معلومة جديدة من شأنها تحديد الفارق بين الشركات.

أصبح دور إدارة الموارد البشرية غاية في الأهمية بسبب سمو قيمة العنصر البشرية و التي تعد الأصول الفكرية وكذا أهم ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة استغلالها، حيث قامت بعض الدول بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب العمل والمستخدمين عبر تحديد الحد الأدنى للأجور ، التأمينات و صحة العاملين و كل المزايا التي من شأنها تحفيز و كسب الولاء الوظيفي لمواردها البشرية و إعادة استغلاله لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ د. محمد عبده حافظ - مرجع سابق - ص 17.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

يشهد الاقتصاد الحالي تطوراً كبيراً من حيث التكنولوجيا والمعلومات بعدما صار لهذه الأخيرة ثمن (أي تشتري وتباع كأى سلعة أو خدمة) وتوجه اهتمام المعنيين بهذا التطور إلى الاستثمار الفكري للموارد البشرية، حيث حظت تنمية الموارد البشرية باهتمام العديد من المتخصصين، المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية، ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة والتسيير.

فمنذ بداية القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لاسيما في الدول الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغير. باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات عبر تطوير الرأس المال الفكري لها كميزة تنافسية وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي.

المطلب الأول: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية

الظروف الحالية هي نتيجة لعدة حركات علمية وغيرها مرت بها الموارد البشرية عبر الزمن، يبين آدم سميث مؤسس علم الاقتصاد الاجتماعي بأن: " قدرات الأفراد تتوقف على مدى اكتسابهم للتعليم ". غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وفعلاً في منتصف القرن العشرين زاد مفهوم تنمية الموارد البشرية اتساعاً مع الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" (Leonard Nadler) في 1964.

وقبل الشروع في تعريف تنمية الموارد البشرية فمن الضروري التطرق الى مفهوم التنمية.

1. تعريف التنمية:

بدا مفهوم التنمية يتبلور بعد ما شاهده مرحلتي الحرب العالمية الأولى والثانية من جرائم بحق العمال والإنسانية كلفة، بعد نهاية الحروب ونهاية حقبة الثمانينات اقتصر مفهومها على كمية سلع وخدمات المادية التي يتحصل عليها الفرد، فالتدشين الحقيقي لمفهوم تنمية الموارد البشرية كان سنة 1990 متبنياً من طرف برنامج الأمم المتحدة للإنماء الذي أصبح عبره الانسان مصدرو هدف التنمية.¹ وكان يوجيل ستيلي السباق في استعمال كلمة التنمية سنة 1939 أين اقترح خطة لتنمية العالم.²

¹ حسين بن سالم جابر الزبيدي، مرجع سابق، ص 195.

² د. لعل بوكميش محمد، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص 13.

يقصد لغويا بالتنمية "النماء"، أي الزيادة المطردة كما كانت أو نوعا، أو الزيادة والكثرة¹. تعرف التنمية بأنها " التغيير و التحسين الواعي و المقصود و المنظم في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و الإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها الى حالة مرغوبة"².

قام البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بتعريف التنمية على النحو التالي: "هي عملية توسيع خيارات الناس، بزيادة القدرات البشرية"، أي تمتع الافراد بالحرية ضرورية و مساواة في الحقوق بينهم في المجتمع و تمتعهم بحرية ابداء الراي و التعبير³. أما النمو فنقصد به الزيادة التلقائية أي الطبيعية: " هو عملية الزيادة الثابتة أو المستمرة، التي تحدث في جانب معين من جوانب الحياة"⁴.

2. تعريف تنمية الموارد البشرية:

ساو "نادلر" بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطات أخرى تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ادخل تعديلات في فكرته عندما بإعلان عن مفهوم تنمية الموارد البشرية موازيا لفكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي يتم تنفيذها في فترة معينة من الزمن، مع توقع حدوث تغيير في الأداء، حيث بين أن تنمية الموارد البشرية هي أحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية أي:⁵

- تنمية الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية.
- تحسين بيئة الموارد البشرية.

يشار إلى تنمية الموارد البشرية بتلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وذلك عبر توفير المورد البشري ورفع من قدراته و احداث تغيرات حيوية و فكرية و اجتماعية بصفة مستمرة، و تحدث تنمية الموارد البشرية بشكل تنبؤي مخطط له لتعظيم مساهمة الفرد في رفع من أداء المؤسسة وتطويرها حيث وقع التغيير يختلف من فرد الى آخر⁶، و منه نشير إلى ضرورة التفرقة بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية، فهذه الأخيرة تعبر عن الأنشطة التي ترفع من قدرات ومهارات الإنسانية للأفراد، أي زيادة قدراته التعليمية و المعيشية لمواجهة صعوبات الحياة.

- لكن تنمية الموارد البشرية تقوم برفع قدرات ومهارات المورد البشري في العملية الإنتاجية، بغرض زيادة مساهمته فيها، فهي تنظر إلى المورد البشري كمورد للعملية الإنتاجية، لذا فهي تركز

¹ طلال فائق الكمالي، كتاب التنمية البشرية في القران الكريم – دراسة موضوعية- 2014، ص 53.

² د.علي بوكميش محمد، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 15.

³ حسين بن سالم جابر الزبيدي، السلوك الاداري و التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 195.

⁴ طلال فائق الكمالي، نفس المرجع، ص 53.

⁵ سراج وهيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012- ص 23.

⁶ د. مدحت محمد أبو النصر، التنمية المستدامة: مفهومها-أبعادها- مؤشرات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2017، ص 166.

على طاقاته وقدراته داخل المنظمة، بينما يتم تقييم المورد البشري بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية.¹

- تعد تنمية الموارد البشرية مجموعة من النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف الى تأهيل و تطوير الافراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم.²

كما يعبر عن تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بي: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي".³

تنمية الموارد البشرية ترى على أنها: "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك ظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين الأعمال ووظائف وأهداف المؤسسة".⁴

إذن بتنمية الموارد البشرية هي زيادة مستمرة للمعرفة وسقل للمهارات القوى العاملة في جميع المجالات، والتي يتم وفق سياسة مسبقة التخطيط بواسطة اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

تسعي المؤسسة الاقتصادية عبر تبني برنامج لتنمية الموارد البشرية مستهدفتا الرفع من المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع النظم والاسراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، و يتطلب ذلك تقديم الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية:⁵

1. رفع القدرة الإنتاجية للموارد البشرية وبالتالي للمؤسسة لأقصى حد يمكن الوصول إليه.
2. اكساب الفرد لقدرات جديدة متمثلة في أنماط وسلوكيات تخدم العمل.
3. العمل على التطوير الدائم للكفاءة البشرية لتنمية قدراتهم لأقصى حد وتوظيفها بشكل فعال.
4. العمل على تنمية القدرة الفكرية الابتكارية و تبني أفكار جديدة وتنفيذها لتطوير الشركة في كافة الميادين وذلك بعد اكسابه مهارات ومعلومات كانت ناقصه.

¹ علي لطفي واخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة، تنمية تخطيط وتطوير، مصر، السحاب للنشر والتوزيع، 2009، ص 24.

² د. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، الاردن، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص 121.

³ جمال حلاوة، مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر، 2010، ص 198.

⁴ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 78.

⁵ جمال حلاوة، مرجع سابق، ص 199-200.

5. دعم الاسلوب الإداري في الشركة واسهام الموارد البشرية في السياسة التدريبية والتنموية و مدى أهمية في تحسين أداء وزيادة إنتاجية.
6. تكيف المورد البشري واستعداده للتأقلم مع متطلبات المستقبل الوظيفي مما يؤدي به للحفاظ على منصبه أو الترقى إلى منصب أكثر ملائمة لقدراته.
7. اتقان العامل لعمله يؤدي من جهة الى تخفيض التكاليف من خلال تفادي الأخطاء و الاخطار المهجرة للمال و الوقت و صحة العامل و نقص الاشراف و المتابعة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: متطلبات تنمية الموارد البشرية

ليتم تحقيق تنمية الموارد البشرية يجب على المؤسسة يتطلب الاتي:¹

1- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلائم والخصائص الفردية واحتياجات النظام.

2- توفير أفراد وخبرات في مجال تنمية الموارد البشرية على المستويات الثلاث.

- مستوى الإدارة العليا : فقد يعد أهم مستوى للازدواجية التي تخصه من برنامج تنمية الموارد البشرية وذلك لاتخاذ هذا القرار وكل ما يتعلق به من قابلية استثماره في موارده البشرية و دعم مالي و إداري و زمني و تهيئة البيئة و المناخ لنجاح هذا البرنامج من جهة و من جهة أخرى فهو يعد مورد من الموارد البشرية يخضع لنفس البرنامج للرفع من أداءه من الجانب الاستراتيجي.
 - مستوى الوحدة أو القسم : وفي هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية ، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.
 - مستوى العمليات: المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد و خبرة فنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب و التنمية.
3. انجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية.
 4. الربط بين تنمية الفرد والمنشأة من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية , الإداري , العمليات و رسم الخطط الاستراتيجية لمواجهة تلك الاحتياجات.
 5. رؤية مستقبلية بمعيار ثقافي لتنمية الفرد : بمعنى أن تكون هناك قيم ايجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المنشأة ، حيث أن ثقافة المنشأة ، النظرة المستقبلية ، القيم لها تأثير مباشر وواضح والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف.
 6. تطبيق الرؤية المستقبلية التي تعبر عن أهمية تنمية الموارد البشرية عبر سياسات تهدف الى تنمية المنشأة

¹ مدحت محمد أبو النصر، التنمية المستدامة : مفهومها - أبعادها - مؤشراتنا , القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2017، ص 167.

7. خطط واستراتيجيات التنمية: وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية
- الاستراتيجية معرفية : تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير عبر مختلف الوسائل التثقيفية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد او في اتجاهين.
 - الاستراتيجية سلوكية: تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معنية حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
 - الاستراتيجية بيئية: تهدف الى تعديل بيئة العمل الحالية للفرد مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق التي بواسطتها تتم تنمية مهارات واساليب جديدة.
8. ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط الاستراتيجية : بان يكون هناك مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط بالإضافة إلى تحديد كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة شافي ذلك شان المزايا المتوقعة كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط انجازها على مستوى كل من الوحدة , القسم , الإدارة ,الأفراد.
9. التعليم التنظيمي: والتي تعني استمرارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم ، النمو، المساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا وينمو أو يساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية والتعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسن المستمر حيث يبح الأفراد عن أساليب تحسن أداءهم من اجل جودة المنتجات والخدمات والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات

المبحث الثالث : اليات تنمية وتطوير الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية تحتل نطاقا واسعا من الاهتمام في المنظمات الحديثة حيث تسمى أيضا بالاستثمار في رأس المال البشري, مستعملتا التدريب كأداة لتنمية الموارد البشرية بشكل أشمل وأعمق بعدما انحصر دور تنمية الموارد البشرية في توفير فرص التدريب لأفراد المؤسسة الذين يتضح فيهم قصور في مستويات أدائهم، من خلال إتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المؤسسة أي تلقين العامل المعارف اللازمة لوظيفته لا غير، أما في حاضرتنا أصبح لمفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية مفهوما أوسع وأشمل من خلال السعي إلى جعل المؤسسة أو تحويلها إلى منظمة تتعلم لتتربى العاملين بها إلى مناصب أخرى عبر تفعيل أو اكتساب مهارات أخرى.

وإذا كانت المؤسسات تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأداء الصحيح فإن هذا الأداء لا يأتي إلا عن طريق التدريب الفعال المسبق التخطيط بصورة المستمرة والمتابعة. فإن ضمان الاستفادة من نتائج التدريب كتنمية للموارد البشرية يتطلب ترسيخه كمفهوم لقاعدة تبنى عليها ثقافة المؤسسة.

المطلب الأول: التكوين والتدريب الموارد البشرية كآليات تنمية وتطوير الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية أساسها عملية إعادة التأهيل أو التأهيل المستمر عبر عملية التكوين و التدريب التي تعمل على زيادة إنتاجيتهم ومدتهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، كما ان لها دور رئيسي في تعديل السلوك والاتجاهات ، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل, كما تطابق مفهومهما كالآتي:

- التكوين أي كون ما يعني (former) بالفرنسية و يعني إعطاء الشيء شكلا, أما الترجمة الإنجليزية تعطينا كلمة (training) الذي ترجمت بالعربية بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (formation), و يستخدم التشريع الجزائري مصطلح التكوين عوض التدريب المتداول في المشرق العربي.¹
- يعرف التدريب على أنه " عملية سقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي".²
- فالتدريب هو: "عملية مخططة و منظمة و مستمرة لتنمية سلوكيات و اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء و اكتساب الخبرة, من خلال توسيع معارف و صقل مهارات".³

¹ wwwormationdz.freealgeria.com

² عبد الكريم أحمد جميل, تدريب وتنمية الموارد البشرية, ط1, الاردن, الجنادرية للنشر و التوزيع, 2016, ص 12.

³ نفس المرجع السابق.

- كما عرفته المنظمة العربية للثقافة والعلوم بأنه "عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي ندرجها تناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية".
- كما يعرف التدريب أو التكوين على أنه " عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل وتعلمها وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على نقل المعرفة وتطوير المهارات" - الأمم المتحدة - 1944 -

يعد التدريب عملية تعديل ايجابي محددة وواضحة ومبرمجة لسلوك الفرد و زيادة في معرفته و صقل لمهاراته في مجالات معينة حتى تتناسب و أهداف المؤسسة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته و استخراج مردودية عالية منه .

المطلب الثاني: أهمية اليات تنمية وتطوير الموارد البشرية

من الأنشطة و الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة تنمية الموارد البشرية، حيث تعد هذه الوظيفة من اهم وظائف إدارة الموارد البشرية و عليه فالخطيط و تنفيذ هذه الوظيفة يتطلب من المؤسسة تخصيص قسم يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية و تحت إشرافها أو مستقل عنها شرط تواجد تنسيق على مستوى عالي جدا بينهما، حيث تعود هذه العملية بالفائدة على الفرد و الجماعة و المنظمة ككل:¹

أ- أهمية التدريب للمنظمة:

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، و إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.²
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة. و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يقلل التدريب و يسهل عملية الإشراف و كذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

¹ منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2015، 89-90.

² د. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2008، ص137.

- يساهم في بناء قاعدة للاتصالات و الاستشارات فعالة داخليا، و بذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و بينهم و الإدارة.

ب- أهمية التدريب للعاملين:

- يحقق التدريب فوائد بالدرجة الاولى على العنصر البشري من أهمها:
 - مساعدتهم في توضيح أدوارهم داخل المؤسسة و معرفة سياستها واهدافها.
 - تلقينهم كيفية حل مشاكلهم في العمل و تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة.
 - تنمية و تطوير الدافعية نحو الأداء عبر صقل المهارات لخلق فرصا للنمو و التطور و الارتقاء.
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.¹
 - كسب الفرد ثقة بالنفس و في المؤسسة و رفع من روحه المعنوية.
 - تنمية المرونة لدى الفرد و قدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- التدريب عملية منظمة و هي تعد أساس وظيفة تنمية الموارد البشرية عبر تخطيط مسبق لها، تسعى عبرها المؤسسة لتحسين الأداء الحالي و المستقبلي للفرد و الجماعة و هي تعود بالفائدة لكلا الطرفين.

المطلب الثالث : استراتيجية المتبعة لتنمية و تطوير الموارد البشرية

يمكن للمنظمة اتباع احد أو عدة استراتيجيات لتنمية مواردها البشرية و ذلك بوضع الهدف المرجو وراء اتخاذها لهذا القرار، فتقييم أداء العاملين هي الوظيفة التي بها يكشف المسؤولون عن برامج تنمية الافراد مدى حاجة المرؤوسين لتطوير انفسهم و الطريقة الواجب اتباعها للحصول على النتائج المرجوة، يوجد عدة أساليب تستصاغ بها استراتيجيات التطوير من بينها المناقشة، دراسة حالة، لعب الأدوار و كذلك العصف الذهني²، و يتم ذلك كالآتي:³

ا. تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:

من المهم ان تكون إدارة الموارد البشرية على دراية بخطط المنظمة لتتمكن من القيام بهذه العملية، تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية لوحة قيادة حيث يتواجد بها كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و مساهمهم المهني و كذا سلوكياتهم و التي عبرها و توافقا مع برنامج التوظيف المشروع فيه و دوران العمال المخطط له من طرف الادارة البشرية تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ا. صياغة أهداف استراتيجية التدريب والتنمية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى من تحديد الأهداف و الاحتياجات الفعلية و التي تخدم اهداف المؤسسة من تأهيل المستقطبين من العمال أو رفع من المهارات و كفاءات عمالها لترشيد الاستراتيجية التدريبية.

¹ د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان- الأردن، 2006، ص 187.

² عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سابق، ص 113.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص 23-66.

III. تصميم برنامج تدريبي:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة مسبقة لنجاح الاستراتيجية التدريبية إذ أن الاستثمار في هذه العملية و الفائدة العائدة منها هو هدف إدارة الموارد البشرية و المؤسسة بصفة عامة، و ذلك بالاستعانة بعدت أشكال من التدريب من أهمها:¹

أولاً: التدريب حسب الزمن:

1. التدريب قبل الالتحاق بالعمل: او ما يسمى بالتدريب التأهيلي للعاملين الجدد.
2. التدريب أثناء العمل: يحصل عليه الموظف من ذو الخبرة في عمله عن طريق التوجيه المستمر.

ثانياً: التدريب حسب المكان:

1. التدريب داخل المنظمة.
2. التدريب خارج المنظمة.

ثالثاً: التدريب حسب الهدف

1. إعادة التدريب: الغرض منه تجديد المعلومات للموظف في التخصص الذي يمارسه و تدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات من خلال التطورات الحديثة و المستجدات في تخصص المتدرب.

2. التدريب العلاجي : تصحيح القصور الملحوظ في معارف العامل و مهاراته أو اتجاهاته و اساليبه رابعاً التدريب حسب المستوى الوظيفي:

1. التدريب الاشرافي: يستخدم هذا التدريب لتنمية مهارات الرؤساء و المشرفين لتنمية القدرة على التحفيز و الاقناع.

2. التدريب التخصصي: تلقين الأفراد العاملين المعارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية غالباً ما تشمل مواضيع تدريبية متخصصة، و توكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب لمهام تقوم على التخطيط و اتخاذ القرار .

3. التدريب الارشادي الثقيفي: يطبق على الموظفون الجدد بتلقيهم مهامهم و أنشطة وظائفهم و كذا سياسة المنظمة.

4. التدريب المهني: أي دورة تدريبية حول تخصص أو مهنة أو تقنية معينة.

الى جانب تصنيفات أخرى من التدريب، يمكن ان يأخذ معيار زمني عبر تدريب قصير الأجل أو طويل الأجل، أو بأخذ طابع كمي كالتدريب الجماعي أو الفردي، و التدريب حسب أساليب التدريب منه التعليم المدرسي أو الجامعي، التكوين التأهيلي، التدريب عن بعد او حسب برامج خاصة و غير ذلك من الاشكال التدريبية.

¹ مدحت محمد أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2017، ص 49-60.

IV. تنفيذ برنامج التدريبي:

يتم الشروع في برنامج التدريب بعد تحديد الوقت المناسب والغرض منه عدم تضارب البرنامج مع المواعيد الزمنية كي لا يتأثر الإنتاج و ترتيب الأولويات التدريبية, تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم لبرنامج التدريبي المتبع وذلك خلال فترة التدريبية لضمان حسن سير العملية و من تم تجميع نتائج عمليات التقييم المؤقت لكافة برامج وعمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة .

V. تقييم استراتيجية التنمية:

تلي مرحلة التنفيذ مجموعة من الإجراءات التلخيص والتصنيف بهدف الوصول إلى تقييم عام وشامل يتم عبره تحديد أسباب نسب النجاح أو الفشل، وتحديد آلية التعامل مع هذه نسب, تحديد مصادرها و تفادي الأخطاء المرتكبة مستقبلا.

VI. مرحلة التغذية العكسية.

لإدارة الموارد البشرية عدة استراتيجيات متاحة يمكن لها الاستعانة بإحداها أو بعضها من أهمها:

1. استراتيجية ثقافة التنوع البشري:

يعد التنوع الثقافي والفكري وفي الجنسيات بذاته ميزة للمؤسسة حيث يمكن لهذه الاستراتيجية بالنشوء في المؤسسات متعددة الجنسيات أو التي تستعين بخبراء من كافة انحاء العالم, ويجب على إدارة الموارد البشرية فهم واستيعاب الثقافات الأخرى لدى قيامها بمخطط تنمية الموارد البشرية.¹

2. استراتيجية التعلم التنظيمي:

تعد هذه الاستراتيجية احد اهم الاستراتيجيات لمدى فاعليتها , فعبورها يتم تغيير أساليب و ممارسات التنظيم بناء على الممارسات والخبرات المكتسبة من التجارب السابقة , ونقل المعرفة والخبرات لخلق المنظمات ذات مستوى عالي من التعليم أصبحت عملية التدريب محورية لنجاح المنظمات و تحقيقها لأفضلية تنافسية , وذلك عبر الحرص على المحافظة على أصحاب الخبرات الجوهرية و تحفيزهم للاستمرارية, بناء قاعدة معرفية.²

3. استراتيجية التغيير المستمر:

التغيير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة, و تزداد أهمية دور ادارة الموارد البشرية عندما تواجه المنظمة تغيرات استراتيجية هامة, فيقع على عاتق إدارة الموارد البشرية هذا التغيير بين أرجاء التنظيم ووضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشري لدعم هذا التغيير داخليا أو خارجيا, لتطبيق هذه الاستراتيجية يستوجب مرونة هياكل عوض التنظيم الهرمي التقليدي و

¹ سيد حربي - ادارة التنوع - www.hrpiioneers.com

² Patrick Rivard, Martin Lauzier. Presse de l'université du Québec, 2^{eme} Edition, 2013 , P298.

كذا تشجيع الإبداع والابتكار وتنمية العمل الجماعي لمواكبة هذه التغيرات السريعة و تكيف المنظمة معا.¹

4. استراتيجية التطور الراس المال الفكري والإداري:

معطيات العالم الاقتصادي الحالي الذي يمتاز بالسرعة و التغيير أدى إلى بروز أعمال و تلاشي أخرى, أي التغيير في متطلبات و وظيفة و مهاراتها , و اهمال المنظمة لهذا الجانب قد يمنعها من التنافس و يفقد العاملين مناصبهم لتمكن المؤسسة من الاحتفاظ بمستخدميها, وكذا بقدرتها التنافسية عبر التعليم و التدريب المستمر الغرض منها الحد من تقادم المهارات و المعارف من خلال استحداث برامج تطويرية للعاملين تمكّنهم من التكيف و التنمية الذاتية, استقطاب عمالة متعددة المهارات باستعمال أسلوب اختيار إدراك المعارف يمكن للمنظمة استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة و تنوع من حيث المهارات و بذلك يكون لها جودة و قيمة مضافة للمؤسسة, الاستعانة بالتدريب التحويلي للعاملين عبر توجيه العمال الى أعمال يمكنهم القيام بها أي ضمن حدود قدراتهم, سيؤدي هذا الى كسب المؤسسة لولايتهم مما يحقق أهدافها.²

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي إدارة التغيير, عمان, دار الحامد للنشر و التوزيع, 2011 ص13- 26.

² سلمان عبد الله معلا, التمويل و المؤسسات التمويلية : مفهوم و أهداف و سياسات, عمان, دار الامجد للنشر, 2015, ص 321.

خلاصة الفصل

ترسخت مكانة إدارة الموارد البشرية لتأخذ دورا غاية في أهمية بفضل الاهتمامات التي كرسنا في سبيل دراسة كافة جوانبها لترقية مكانتها كعنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار، ليأخذ العامل البشري الميزة التنافسية بجدارة في زمن يعطي التفوق للتنمية الفكرية لذا بات الاستثمار في الرأس المال البشري و الفكري من الحتميات لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها و المنافسة .

فالمقولة المعروفة للأستاذ ميشال كروزيه (M.CROZIER) بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية، تلخص دور الموارد البشرية في نجاح أو فشل استراتيجيات المؤسسة، لدى تسعى المؤسسة الى تعظيم كفاءتها من خلال تطوير مواردها البشرية عبر مختلف الوسائل التنموية.

الفصل الثاني

علاقة الرضا الوظيفي بإدارة مردودية الموارد البشرية

تمهيد

مثل العديد من المصطلحات للإدارة, فإن إدارة المردودية كان لها العديد من التفسيرات والمسميات المختلفة جدا فهناك من يطلق عليها بإدارة الأداء أو أيضا الإدارة بالأهداف الى غير ذلك من مصطلحات, ولكن الهدف الرئيسي لها هو حسن التنظيم لضمان حسن سير أنشطة الموظفين , ما يقومون به من عمل ونوعية ما يفعلونه توافقا مع أهداف المنظمة مع مراعاة الحفاظ على بيئة عمل محفزة ومرضية.

تأخذ ادرة المردودية عدة جوانب في الحسبان للتوفيق بين معضلة الأفراد و الإنتاج, فالإدارة الحديثة تسعى الى التميز في تحقيق أهدافها , و من بين هذه الأخيرة هو أداء المنظمة ككل و يمكن الوصول لذلك من خلال تطوير أداء و مردودية مواردها البشرية , فأضافت إدارة الموارد البشرية أبعاد أخرى لذلك عبر انتقاء القيادة اللازمة لتوجيه مستخدميها نحو الرضا الوظيفي و ما يتطلبه من استثمار في الراس المال البشري , لكسب الولاء التنظيمي لهذا الأخير ليستخلص منه تكريس جهود العمالة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة توافقا مع أهدافه.

المبحث الأول : مردودية الافراد و الرضاء الوظيفي

لإدارة الموارد البشرية دور هام في تحقيق أهداف المنظمة نظرا للمسؤولية التي تقع على عاتقها في الاختيار المدروس لمواردها البشرية و اتباع استراتيجية تنموية لها للرفع من مستوى كفاءة الافراد و المؤسسة ككل , و لبلوغ ذلك تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق التوفيق بين متطلبات المؤسسة و مواردها أي ما تتوقعه من عوائد استثمارها بمواردها البشرية أي مردودية أفرادها و تفاعلهم في العمل و المنفعة التي يحققها هذا الأخير منها لبلوغ مستوى من الرضاء الوظيفي.

المطلب الأول: الرضاء الوظيفي و مردودية الموارد البشرية

سنتطرق عبر هذا الجزء الى مفاهيم كل من المردودية و إدارة المردودية و كذا الرضاء الوظيفي فيما يلي:

1. مفهوم المردودية:

تعرف المردودية لغويا ب : اشتقاق كلمة المردودية من فعل رد أي إعادته كاملا بدون نقصان على الأقل و المعنى اللغوي الذي يستند عليه هو الشيء الذي يمكن أن ينتج لنا مردودا أو عائدا.

- و تعرف المردودية عبر علاقتها بالعمل : عن عطاؤه و دخله.¹
- المردودية بمعنى المردود أي عائد على الاستثمار أو أرباح الاستثمار على شكل فوائد أو توزيعات أرباح.²
- المردودية هي عبارة عن الوقت الفعلي اللازم لأداء مهمة ما و عبارة عن وقت مرجعي لفترة معينة.³
- المردودية أو المردود " يعبر عن العلاقة بين مقدار الإنتاج الحاصل من استخدام كمية معينة من عوامل الإنتاج, والفرق بين المفهوم المردودية و الانتاجية يظهر في أخذ طبيعة عوامل نمو الإنتاجية أو المردود أو عدم أخذ ذلك بالحسبان, من ناحية, و آثار ذلك على الإنسان من ناحية ثانية. فزيادة المردود لا تعد زيادة في الإنتاجية إذا ترافقت بزيادة إجهاد الإنسان, في حين أن زيادة الإنتاجية مرادفة دائما لزيادة المردود. وفي الأدبيات الاقتصادية العربية يستخدم تعبير المردود للدلالة غالبا على إنتاجية الآلة أو الأرض, في حين يستخدم تعبير الإنتاجية لقياس نتاج عمل الإنسان العامل, و بمعنى آخر فإن المردود تعبير عن إنتاجية العامل المتجسد"⁴

¹ www.maajim.com/dictionary

² www.almaany.com

³ Claude Barbier et autres, Le zéro-panne par la topomaintenance : la TPM à la française, Boulogne, Edition Maxima, 1993, P74.

⁴ www.arab-ency.com الموسوعة العربية

- كما عرفت المردودية في القاموس الفرنسي لاروس و عني بمردودية العامل و ربطت بمدى فعاليتها في العمل.¹

إذا حسب ما سبق فإن المردودية لا تقاس بمدة العمل بل بالمجهود الصافي في تلك المدة , فالمردودية مرتبطة بالجودة في العمل و هي أيضا العلاقة بين الاستثمار و العائد منه , و من جهة الموارد البشرية يقصد بالاستثمار المجهود المبذول من طرف الفرد مقارنة بالإمكانات المتوفرة أي هي العلاقة الموجودة بين النتائج المتحصّل عليها و الوسائل التي استخدمت للحصول على هذه النتائج.

2. إدارة مردودية الموارد البشرية:

نقصد بإدارة مردودية الموارد البشرية أو هناك من يسميها بإدارة الأداء تلك العملية التي تمكن الإدارة و المستخدمين من العمل معنا من أجل التخطيط, المراقبة و تقييم الأهداف الوظيفية للعمال متضمنا ذلك مساهمتهم العامة في المنظمة. هذه العملية تتعدى مجرد التقييم السنوي .

- تسيير المردودية هي عملية متواصلة تحديد أهداف معينة و تقوم بمتابعة التطور الذي يقع في سبيل تحقيقها و كذلك توفير و بصفة دائمة المرافقة عبر التدريب و تغذية عكسية التي تضمن للمستخدمين بلوغ أهدافهم, و حتى تلك المتعلقة بمسارهم المهني.

- أطلق عليها اسم الإدارة بالأهداف , فهي عبارة عن برامج أو نظم مدرجة في إدارة الموارد البشرية عبرها يتم تحديد مختلف السلوكيات تمنح القائد هامش مناورة للنجاح بفضل رؤوسيه متضمنا مايلي:²

1. تقييم للمردودية سنوي لتحليل السلوك و الكفاءات المفتاحية للفرد ليتم صقلها عبر برنامج تنموي.

2. مراقبة و توجيه اليومي لمردودية المورد البشري.

3. الاجتماعات الدورية للمتابعة كل ثلاثي لتسليط الضوء على النقاط الهامة فيه.

- مردودية كل فرد في المؤسسة تقييم بصفة عادلة على الأقل مرة واحدة في السنة, عند نهاية الفترة المقررة في مخطط العمل أو عند نهاية فترة الأداء.

- قبل تصميم نظام فعال لتسيير المردودية, يجب التحقق من ممارسة المؤسسة لفعالية لإدارة الموارد البشرية لدعم عملية تسيير المردودية و من بين هذه الممارسات:³

- وصف وظيفي مفصل لتمكين الإدارة من معرفة كافة الأنشطة الواجب إنجازها من طرف الموظف و كذا لتحديد الشخص المناسب لها.
- مراقبة فعالة من طرف المشرفين لمتابعة المستجدات.
- عملية توجيه و تكوين الموارد البشرية من خلال تطبيق مختلف سياسات تطوير و تنمية الموارد البشرية.

¹ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rendement

² Rebecca Anne Richards, Gestion de la performance, Canada, CCH Canadian Limited, 2001, P 01- 02.

³ Conseil RH - www.hrcouncil.ca

فالهدف الأساسي من نظام ادارة المردودية هو التأكد من نشاطات الموظفين أي كيفية القيام بها و جودتها و مدى تطابقها مع أهداف المؤسسة ,من خلال الحفاظ على جو عمل محفز و مرضي.

3. مفهوم الرضا الوظيفي:

قد ابدى باحثون في علم النفس و الاجتماع اهتماما كبيرا بمسألة الرضا الوظيفي و الجوانب التي تساهم في بلوغه و قد تطرق العديد الى تعريفه من عدت منظورات من بينها ما يلي:

1- لغة¹:

رضا: راض عن الشيء أي اختاره و قنع به . "هو اللذة الناتجة عن اكمال إنجاز ما كنا ننتظره و نرغب فيه"

2- اصطلاحا:

- يعرف سترونج "Strong": "الرضا الوظيفي على أنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل و التي تجعل الفرد محبا له و مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة"²
- حيث يعرف الرضا الوظيفي بـ "الدرجة الأولى التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل و الإنجاز الذي يحققه العاملون"³
- يرى فروم (Vroom) أن الرضا الوظيفي هو اتجاه الإيجابي من الفرد الى العمل الذي يمارسه.⁴
- و عرف كاي كيبلر (kay kepler) الرضاء الوظيفي " هو ذلك الشعور بالاكتمال و الانجاز النابع من العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات, إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته."⁵
- حين عرفه نيسيرن (Nestern) بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة, والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها, والأجر الذي يحصل عليه و عن فرص الترقية المتاحة و عن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها و عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له.
- كما عرف أيضا أنه " يتكون من عدد الاتجاهات و المشاعر نحو الوظيفة, والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله, وأنه كلما كان اعتقاد الفرد إيجابيا كانت مشاعره إيجابية ودرجة رضاه عالية."⁶

إذا الرضا الوظيفي هو تجمع عدت عوامل من شأنها بث الإيجابية في تصرف و تفكير الفرد اتجاه عمله من خلال اشباع حاجاته الداخلية و الخارجية التي تسمح له بالتكامل مع وظيفته و عمله, و يصبح إنسانا

¹ قاموس المنجد في اللغة و الاعلام, دار المشرق, لبنان 1998, ص 48.

² منال احمد البارودي, الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين, ط1, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2015, ص 38

³ باجة حميد , دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة, مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة , 2014-2013, ص 48.

⁴ جلال عبد الحليم , محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي, ط1, الأردن, دار الجامد للنشر و التوزيع, 2016, ص 32.

⁵ أحمد جابر حسين على, الاحباط الاداري – الاسباب و العلاج- ط1, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2013, ص 47.

⁶ باجة حميد, مرجع سابق , ص 48.

تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

المطلب الثاني: طرق كسب الرضا الوظيفي.

يتحدد رضا الشخص عن عمله وفق عدت عوامل متداخلة و مرتبطة فيما بينها حيث ركز بعض العلماء المختصين في علم النفس و الإدارة على الوسائل التي يتمكن من خلالها العامل أو المشرفين عليه الوصول الى الرضا الوظيفي , وهو نتاج التفاعل بين المتغيرات الآتية ومنها:

1. العوامل الشخصية: تتكون هذه العوامل من ثلاث محددات لها وقع على الرضا الوظيفي وهي:

- أ- **العمر:** تبين أنه كلما تقدم الفرد في العمر كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لديه, ولعل السبب في ذلك أنه في بدايات السن تكون درجة الطموح عالية و لا يقابلها في أغلب الأحيان اشباع فعلي لها ليصبح العامل بمرور الزمن أكثر واقعية و بذلك يرتفع مستوى رضاه الوظيفي (تطابق توقعاته مع الواقع مثل ما ذكر أعلاه في عنصر فرص الترقية) إلى جانب تواجد عوامل معززة لهذا الرضا كالزيادات السنوية في الاجر المتقاض , أخذ بعين الاعتبار الاقدمية في الترقية و الخبرات الفرد التي تكسبه صفة مرجع مقدر في حل المشاكل و مرونة العمل تطابقها مع عمره.¹
- ب- **مستوى التعليم:** هذا العامل يأتى سلبي على درجة الرضا في العمل لدي ذوي التعليم العالي مقارنة بالأقل تعليماً بسبب طموحهم العالي و وجود مقارنة مستمرة بينهم و بين زملائهم من نفس المستوى التعليمي عند اعتلائهم لمناصب عالية خاصة الإدارية منها.
- ت- **الحالة العائلية:** أثبتت الدراسات أن الرجال المتزوجون هم أكثر انضباطاً و أداءاً و ذو مردودية عالية مقارنة بالأعزب الأكثر غياباً وهي نفس حالة المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا لتعدد مسؤولياتها الاجتماعية حالها حال الأعزب من جهة المردودية.²
- ث- **المركز الوظيفي:** هنا يلعب المستوى الوظيفي دور هام على رضا الموارد البشرية عن العمل, عامتا الافراد المعتلين الهيكل الإداري و شاغلين المناصب الإدارية العليا هم الأكثر رضا وظيفياً من دونهم في السلم الإداري, و أيضاً الدافع وراء اختيار الفرد لوظيفته و مدى حبه لأداء مهامها.
- ج- **العامل الديني:** يختلف العامل الديني من شخص الى آخر, حسب مدى تلقينه للمبادئ الإسلامية في حالة الجزائر بما تتضمنه من قيم دينية أخلاقية من أهمها التعليم بأسس مستقيمة و إنجاز العمل الصالح, العمل عبادة و صحة (نفسية و بدنية) الرضا بالقدر و السعي الى تطوير العيوب و الى ما ذلك مما بنصه علينا الدين الإسلامي و هو عامل لا يستهان به في الرضا الوظيفي.³
- ح- **عمل ينطوي على تحدي ذهني:** يوجد هذا النوع من العمل أو الوظائف الذي يختبر قدرات ومهارات العاملين و مخالف للروتينية حيث ينطبق على نوعية معينة من الأشخاص و يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي.

¹ باجة حميد, مرجع سابق, ص 55.

² جلال عبد الحليم, مرجع سابق, ص 182.

³ د.وليد حليم غازي, دوافع و احتياجات العمل و اثارها على الرضا الوظيفي, الدار الجامعية- الإسكندرية, 2011, ص 122-136.

2. العوامل التنظيمية المتعلقة بالعمل¹:

هي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل على سبيل المثال.

أ- الوظيفة: وهو مدى توافق الفرد مع وظيفته وكل ما تتضمنه من فرص لإبراز مهارات وقدراته و المبادرة والابتكار فيها، بما فيه محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

ب- الأجر: قال الرسول (ص): (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)²، حيث يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، إضافة إلى نظام التحفيز المستمر، فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحها آدمز صاحب نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة بقياسا بمدخلاته (مهاراه، قابليته، خبراته، مستوى تعليم). مع معدل عوائد العاملين معه و بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره. يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

ت- أسلوب القيادة والإشراف و سياسة المنظمة : من جهة إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه، أي علاقة الإدارة بالمدارين واهتمامها بشؤونهم وحمايتهم لهم، و من جهة أخرى خضوع العمال لأنظمة و قواعد و فلسفة المؤسسة عبر تقسيم جيد للعمل وتفويض السلطة و تعزيز الاتصال و التنسيق و لتنظيم العمل مما يساهم في رفع مستوى الرضاء الوظيفي.

ث- النمو والارتقاء الوظيفي: أن تواجد سياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي المستقبلي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين.

ج- مجموعة العمل: طبع أغلبية البشر اجتماعي فالفرد يأتري ويتأثر بمجموعة العمل وكذا يتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

ح- ظروف و حجم ساعات العمل: تؤثر ظروف العمل المادية كالتهدية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وكذا الساعات التي يمضيها في العمل.

3. العوامل نظمية (بيئية):

وهي عوامل المرتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضائه عن عمله ومن هذه العوامل نذكر:

¹ جلال عبد الحليم، مرجع سابق، ص32.

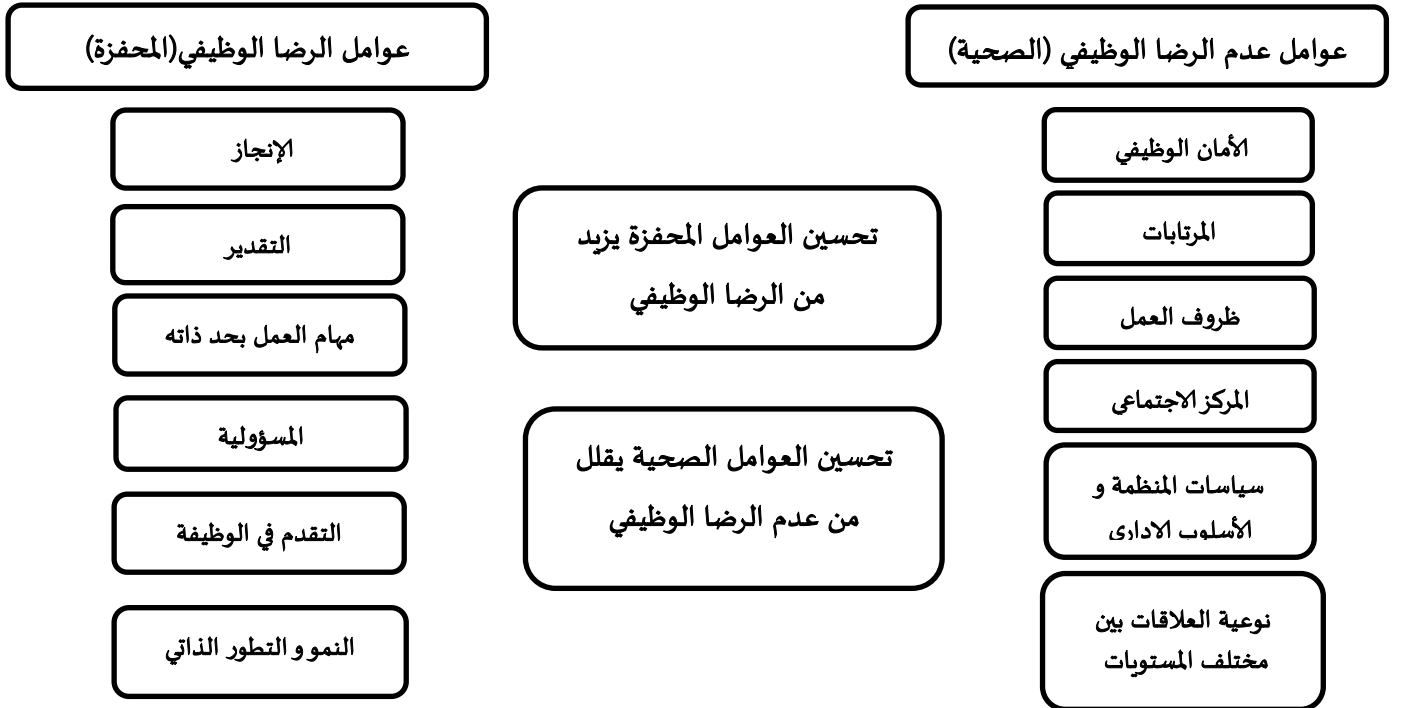
² عصام بن عبدالمحسن الحميدان و عبدالرحمن بن عبدالجبار هوساوي، معالم الشخصية الإسلامية المعاصرة: الجوانب الأخلاقية والسلوكية، العيبكان للنشر، ط1، 2009، ص 334.

- الانتماء الاجتماعي: أو بما يسمى بالانتماء الوظيفي أي قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها هو أحد أهم العوامل المحددة لرضاه الوظيفي, الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي اتجاه وظيفته.
- نظرة المجتمع للموظف: نقصد به التقدير الاجتماعي للمهنة و ما يسود هذا المجتمع من نظم و أوضاع وقيم وكل ذلك ينعكس بالإيجاب او السلب على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.
- الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء فيميلون الى عدم الرضا عن نمط حياتهم من كل جوانبها.

لخص عالم النفس فريدريك هيرزبرغ (Fredrick HERZBERG) عبر أبحاث قام بهم عام 1980 مستهدفا بهم دراسة الرضا الوظيفي للأفراد, حيث توصل إلى نتيجتين ضمن نظريته و التي أصبح يطلق عليها اسم نظرية العاملين لهيرزبرغ¹:

1. أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية من شأنه التحكم في رضا العاملين , يعتبرها هيرزبرغ عوامل صحية و ضرورية لتفادي حالة عدم الرضا, و هي مرتبطة بالبيئة و المحيط الوظيفي أي بعوامل عدم الرضا.
2. كما يوجد عوامل أخرى ذات طبيعة داخلية من شأنها إيجاد مستويات الدافعية المؤثرة على جودة الأداء أي المردودية, يمكن استبعاد حالة عدم الرضا عند تواجد هذه الظروف و هي متعلقة بمحتوى الوظيفة و هي عوامل الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (01-02) : نظرية العاملين لهيرزبرغ



د. مدحت محمد أبو النصر, الإدارة بالحوافز – مرجع سابق, 2012, ص 125.

¹ د. مدحت محمد أبو النصر, الإدارة بالحوافز – أساليب التحفيز الوظيفي الفعال – المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2012, ص 125.

إذا بالاعتماد على هذه النظرية فكسب الرضا الوظيفي تم تحديده وفق نوعين من العوامل، فعلى المؤسسة الأخذ بها لضمان الانتماء الوظيفي بعمالها في جو يسوده المصلحة المشتركة . من خلال كل ما سبق نلاحظ أن الرضا الوظيفي هو عملية غامضة¹ تتحكم فيها العديد من العوامل، حيث يجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار كل العناصر التي تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للدفع بالفرد الى العطاء ورفع من مردوديته ، عن طريق توافر الحافز الملائمة لكل فرد مقابل مجهود المبذول من طرفه ويستوجب تواجد وظائف داعمة لإتمام العملية من أنظمة مراقبة وتقييم فعالة و عادلة وكذا استراتيجية تنمية للموارد البشرية.

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لإرضاء أفرادها

تواجه الإدارة تحدي مهم عند اتخاذها الرضا الوظيفي كغاية لبلوغ أهدافها ، تتخذ المؤسسة الوسائل اللازمة التي تمكنها من بلوغ أفرادها الى درجة الرضا الوظيفي عبر العناصر المكونة له، حيث يمكن تحقيق هذا الأخير عن طريق التحكم بهذه العناصر وتوفيرها لتخدم المصلحة المشتركة بين المنظمة و مواردها البشرية. و لذلك تشكل عناصر الرضا الوظيفي تحديات بالنسبة للمؤسسة، نذكر من أهمها ما يلي:²

1- الأجر : يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع الحاجات الدنيا، فهو ليس محدد هام للرضا الوظيفي، بل مصدر استياء عندما يكون مجرد وسيلة لتوفير أدنى الاحتياجات الأساسية للفرد.

2- مستوى العمل : أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتحه الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

أ- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية، كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، وحرية اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل، أن زيادة الحرية تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

ت- استغلال الفرد لقدراته :عبر استخدام الفرد لقدراته يقوم بإشباع حاجة تحقيق الذات.

ث- خبرات النجاح والفشل في العمل:عندما يكون مستوى أداء الفرد منخفض عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص 11.

² فاروق عبد فليح وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 26.

3- **فرص الترقية** : تحديد أثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد لهذه الفرص، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصوله على ما توقعه من ترقية يصيبه بحالة استياء كبيرة.

4- **نمط الإشراف**: يعتمد هذا العنصر على مدى ادراك المدير لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، و حسب درجة سيطرة المدير على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه و التي تتوقف و الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير المدير على مرؤوسيه و على رضاهم عن العمل، فعلى المدير تفويض سلطات وحریات واسعة للمرؤوسين الذين يميلون الى الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل و العكس صحيح.

5- **العمل الجماعي**: العمل ضمن جماعة من شأنه التأثير على رضا الفرد بقدر المصدر الذي ينبعث من هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فاحتكاك الافراد و تفاعلهم فيما بينهم في مكان العمل يحقق تبادل للمنافع , أما إذا كان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يصبح عائق أمام إشباعه لحاجاته و وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، حيث أن للعمل في جماعة أثر قوي حسب حاجة الفرد إلى الانتماء , فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون ايجابية أي تحقق له رضا وظيفي أو سلبية و بذلك استياء، و في حالة حب العامل للعمل الانفرادي فالتأثر بالجماعة يكون طفيف.

6- **ساعات العمل** : يمكننا أن نفترض وجود علاقة طردية بين حرية استخدام وقت الراحة أثناء ساعات العمل و الرضا الوظيفي، فلا يجب تعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه، وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل ومن الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

7- **ظروف العمل المادية**: فهذه الظروف من شأنها التأثير على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل المتواجدها وبالتالي عن رضاه على العمل، من بين متغيرات ظروف العمل الإضاءة والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل.¹

يمضي الفرد أغلبية وقته في العمل و بذلك فالعوامل المؤثره تأثر على نمط عيشه و كذا مردوديته أثناء عمله، فللمؤسسة مساحة تدخل معتبرة يمكن عبرها السعي لإرضاء عمالها و توفير الشروط اللازمة للوصول الى مردودية عامة عالية، فالعناصر المكونة للرضاء الوظيفي هي على مستوى المؤسسة الا العوامل القليلة التي تتعدى نطاق العمل و لا يمكن للمؤسسة التحكم بها عامتا , ولكن يمكن الحد من اثارها على مردودية الفرد عبر مراعاته وخلق جو ملائم لهذا الأخير.

¹ د. وليد حليم غازي، مرجع سابق، ص 39.

المبحث الثاني : تحفيز الموارد البشرية

يشغل موضوع الحوافز أو عملية تحفيز الانسان في العمل أحد الاهتمامات التي تناوله المختصون وخبراء التسيير في مجال الموارد البشرية , بل يعتبرها البعض محرك الطاقة البشرية لبلوغ الاهداف المتعددة الجوانب وخاصة تلك المتعلقة بالإنتاج والإنتاجية , فلا يوجد اختلافات جوهرية بين الباحثين حول مفهوم التحفيز لا على أهدافه ولا على اتجاهاته, وإنما الاختلاف يكمن في الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى الآلية التي تعمل بها عملية التحفيز من حيث مصدر هذه الآلية إن كان الفرد ومشاعره وحاجاته, أو فيما إذا كان المصدر المواقف المحيطة بالفرد والمؤثرة في سلوكه والتي يأتي في مقدمتها المثيرات الخارجية التي تعمل على إشباع حاجاته المادية والمعنوية.

المطلب الأول : مفهوم تحفيز الأفراد

إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب, بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية. فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة للإشباع بقدر ما هي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد وتحرك سلوكه وتوجه هذا السلوك لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية.

أولاً. الدوافع:

حسب حسن محمد خير الدين وآخرون, يرى أن " الدافع هو القوة , عامل, استعداد أو حالة داخلية دائمة أو مؤقتة, تثير السلوك الظاهر أو الباطن (في ظروف معينة) وتوصله إلى غاية أو غايات معينة".¹

كما يرى جيرالد جرينبرج (J.Greenberg) و روبرت بارون (R.Baron) الدافعية (Motivation) على أنها "عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه و المحافظة عليه لتحقيق هدف معين". و قاما بتحديد مكونات الدافعية كما يلي:²

1. الاثارة والتنشيط التي تبعث على السلوك.

2. توجيه السلوك نحو الهدف.

3. الاستمرارية في تثبيت السلوك لبلوغ الهدف.

من خلال ما سبق نرى أن الدوافع هي عبارة عن محرك داخلي يدفع بالإنسان إلى سلوك معين لتحقيق هدف محدد لإشباع حاجاته أو حل مشاكل أي " لا سلوك بدون دافع معين".³

أما الدافعية مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة الاتزان.

¹ د. مدحت محمد أبو النصر, الإدارة بالحوافز – مرجع سابق- ص 107.

² د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري, مرجع سابق, ص 210.

³ د.محمد بن دليم القحطاني, مرجع سابق, ص 222.

ثانياً. الحوافز:

يعد التحفيز أحد الأدوات المستعملة من قبل إدارة الموارد البشرية للتشجيع وحث مواردها على العمل و الأداء المرجو، وفيما يلي بعض التعريفات له :

- لغويا نقول حفز، حفزا، حافز: الباعث، الدافع الذي يدفع الإنسان ويحثه على القيام بعمل ما. فالتحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما.¹
- ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس تكوين يستخدم بدافع داخلي يصحبه عدد من المعالجات الخاصة بمنبه معين يحدث سلوكا أعمى (أي يجب توجيهه).²
- تمثل الحوافز قوة محرّكة خارجية يستعان بها لحث الانسان على بدل الجهد و القيام بعمله بالشكل المطلوب.³
- و الحافز عبارة عن النتيجة أو العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد الذي يود أن يحصل عليه و قد تكون الحوافز إيجابية أو سلبية.⁴
- كما يعتبر الدكتور بشار الوليد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهي ليست جزءا مكملًا للأجور و المرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.⁵

أما التحفيز فهي عملية مفتعلة عبرها يستعمل المدير او القائد الوسائل اللازمة حسب كل فرد للوصول الى الأهداف المرتقبة. و عرف من قبل عدت مختصين من بينهم ما يلي:

- عرف ماكس ايجرت (Max Eggert) التحفيز بالعملية التي تشجع وتوجه السلوك.⁶ ويقول أيضا أن التحفيز قد أثبت أنه غاية في المرونة ما لم يكن على قدر الصرامة التي نريده وهو مازال مفيدا كأداة إدارية في فهم الأفراد من أعلاهم شأنًا إلى أدناهم درجة ومساعدتهم على تقديم أفضل ما لديهم في العمل – إيجرت-
- أما نبيل عشوش فيرى أن التحفيز هو وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف و التلهف و السعادة بأعمالهم، و محاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمر أو شكوى، و بلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل و المنظمة.⁷
- كما يمكن تعريف التحفيز على أنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية على أن تؤدي هذه الجهود الى اشباع بعض الاحتياجات لدى الافراد.⁸

¹ <http://www.almaany.com>

² قيس محمد علي و وليد سالم حموك ، الدافعية العقلية، الاردن ، دار المنهل ، 2014 ، ص 55.

³ د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 107.

⁴ د. وليد حليم غازي، مرجع سابق، ص 28.

⁵ د. بشار الوليد، مرجع سابق، ص 89.

⁶ ماكس ايجرت، معجم مصطلحات علم النفس، الرياض، مكتبة العبيكان، 1998، ص 223.

⁷ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية - مديرية النشر- قالمة – الجزائر- 2004 - ص 151- 155 .

⁸ محمود عبد الفتاح رضوان، التدريب المؤثر في العمل، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013، ص 75.

يقوم التحفيز بمد الأفراد بالحماس لأداء أعمالهم وهو طريقة لتأمين التزامهم بأهداف المنظمة، ذلك عن طريق ربط المكافأة بالجهد المبذول و الذي يؤدي إلى رفع المردودية و يؤثر في نوعية العمل المنجز، فتهدف المنظمة لوضع نظام تحفيز معين لتغيير سلوك وتصرف العامل و تفادي الشكوى و التذمر.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

قسمت الحوافز و صنفت من قبل العديد من الكتاب و المختصين بعدت طرق، فمنها المالية و المادية و صولا إلى المعنوية هذا فيما يخص تكوين الحافز، أما فيما يتعلق بالمخصصات فتكون موجهة إلى فرد أو الجماعة أو حتى حسب كمية الإنتاج، وهناك من صنف الحوافز حسب الواقع الذي يسببه على أداء المستخدمين بصورة إيجابية كانت أو سلبية ، سنتطرق فيما يلي الى تبيانها مختلف أنواع التحفيزات¹:

حسب طبيعتها أو قيمتها:

- 1- الحوافز المادية: هي الحاجات التي يطلبها الفرد لأداء عمله في احسن ظروف ملائمة، تعد حوافز ملموسة متمثلة في تجهيزات العمل و ظروف و بيئة عمل ملائمة، تحديث أدوات العمل , سكن و سيارة عمل.
- 2- الحوافز المالية: هي التي تشبع حاجات الفرد المالية، تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية، وساعات العمل الاضافية والخدمات المختلفة المأجورة التي تقدمها الإدارة للعاملين.
- 3- الحوافز المعنوية: هي تلك التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان كالحاجة للتقدير و التشجيع والثناء على الجهود المبذولة إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى جو عمل ملائم، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها، إتاحة فرص الترقية والتقدم أمام الأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات والألقاب، ونشر أسماء المبدعين البارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين من كؤوس و أوسمة و مداليات الإنجاز والشكر والتقدير.

من حيث الفئة المستهدفة أو حسب الارتباط:

أولا : على مستوى الفرد²

هنالك العديد من أنواع خطط التحفيز ومنها مثلاً برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية.

1- على مستوى العمال:

أ- الحوافز بالقطعة : و نعني بها الحافز المرتبط بالعمل المنجز و التي تقدم مقابل كمية الإنتاج، حيث يكافأ العامل على القطع التي تزيد عن الكمية المطلوبة، إلى أن هذه الطريقة لا تسمح بتحديد حجم الانتاج النمطي و تتطلع متابعة مستمرة لقياس الإنتاج.

¹ د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 153-161.

² د. بشار الوليد ، مرجع سابق ، ص 90.

ب- حوافز الوقت: وهذه الطريقة تجمع بين الوقت و كمية الإنتاج ضمنه, أي مدى استغلال العامل لنفس وقت العمل و انتاجه لكمية أكبر.

2- على مستوى المتخصصين و الإداريين:

أ- العمولة: هذا النظام يتماشى مع الوظائف البيعية و المحصلين و بعض المناصب الإدارية, وهي تعتبر جزء من العوائد المالية للمتخصصين عليها, حيث تعد من أحد التحفيزات لشاغلي هذه المناصب الى جانب المكافأة لدى قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في نشاطهم, ترشيد النفقات أو عند تحقيق رضا العميل.¹

ب- العلاوة: و تنقسم إلى ثلاث أنواع:

- علاوة الكفاءة: وهي زيادة في الاجر بناء على إنتاجية الفرد , تمنح بعد عام و بعد اثبات إنتاجية عالية من طرف المستخدم.
- علاوة الاقدمية: هي عبارة عن تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة و تعبير إخلاصه لمدة عام.
- العلاوة الاستثنائية: وهي تمنح لدى وجود أداء متميز للفرد في المنظمة.

ج- المكافأة:

تخصص المكافآت لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية نسبة للأداء العام للمنظمة ككل أو الأداء الخاص بإدارتهم يقاس عادة بالأرباح المحققة, أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. يقوم المستوى الإداري بتحديد حجم المكافأة و قد تترك لكل إدارة حرية توزيع هذه المكافأة على مديري الإدارة وفق مؤشرات معينة.

ثانيا: الحوافز المرتبطة بجماعات العمل

يقوم هذا النوع على تقسيم الحوافز بصفة متساوية بين جميع أفراد الجماعة, يحصل كل واحد منهم على نصيبه من الحافز حسب عمله على أساس معيار المتعامل به في مجاله كما يناسب أسلوب المؤسسة, تفضل المنظمة استعمال هذا النوع من الحوافز لعدم قدرتها على قياس أداء العمال بصفة دقيقة من جهة , و من جهة أخرى يساعد الافراد ذوي المهارات العالية من مشاركتها و نقلها الى زملائهم و تزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل. لكن ما يعيب هذا النوع من الحوافز هو أنه يرتبط بمجهود الجماعة ككل متغاضيا عن المجهود الفردي المبذول من طرف كل عامل على حدى.²

ثالثا: الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

هذه الحوافز تضم كل العاملين بالمؤسسة لتحفيزهم عن الأداء و الكفاءة الكلية لها, و تنقسم هذه الحوافز الى ثلاث أنواع :

1- المشاركة في الأرباح: توزع نقدا على غالبية العاملين في المؤسسة مرة أو عدة مرات في السنة.

¹ أحمد جابر حسنين علي, الإصلاح الإداري و دوره في القضاء على الفقر, القاهرة , المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2013, ص 248.
² محمود حسن الهواسي و حيدر شاکر البرزنجي, مبادئ علم الإدارة الحديثة, 2014, ص 125.

- 2- خطط الاقتراحات: و تسمى أيضا خطط توفير التكاليف, لأنها تستهدف تخفيض التكاليف العمل و الانتاج عبر الاقتراحات المستمدة من قبل العمال, فهي تقوم بتشجيع الأفراد على السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة عبر محاولة إيجاد حلول للمشاكل المعيقة للعمل , حيث يستلزم تعاون بين العمال و إدارة المؤسسة من خلال أخذه أشكال متعددة منها: لجان الإنتاج و حلقات مراقبة الجودة.
- 3- ملكية العاملين لأشهم الشركة: تعد هذه الطريقة مثالية حيث يحق للعاملين امتلاك نسبة من لشركتهم, مما يسمح بتمويل الشركة و حافظ لبذل مجهود.

من حيث طبيعة الجزاء:

و هي تنقسم الى نوعين:¹

- 1- الحوافز الايجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الابداع و التجديد في العمل و تدفع للفرد أو الجماعة بالتميز, أيا كانت طبيعة هذه المكافأة مالية, مادية أو التقدير معنوي .
- 2- الحوافز السلبية: هي الحوافز الجزائية العقابية و التحذيرية التي من شأنها تهديد الفرد نوعا ما ليتدارك في عمله عبر استعمال الحوافز المالية و المعنوية لردع الفرد

تلجأ إدارة الموارد البشرية الى العديد من الأصناف و الخيارات لتحفيز مواردها البشرية مما ذكر سابقا و لم يذكر بعد كالحوافز الأولية أو الأساسية و الحوافز الاجتماعية والذاتية التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد الأساسية, الاجتماعية و الذاتية و أخرى رسمية و غير رسمية المتحكم بها طبيعة القرار المتخذ من طرف إدارة المنظمة للعمال بمختلف مستوياتهم و خاصياتهم, مستعملة الوسيلة قاصدين بها الحافز المناسب لكل عامل لتشجيعه على العطاء أو للحفاظ عليه في المؤسسة, و ذلك عبر التوفيق بين أهدافها و متطلباتهم.

المطلب الثالث: دور التحفيز في توجيه الافراد نحو أعلى مردودية

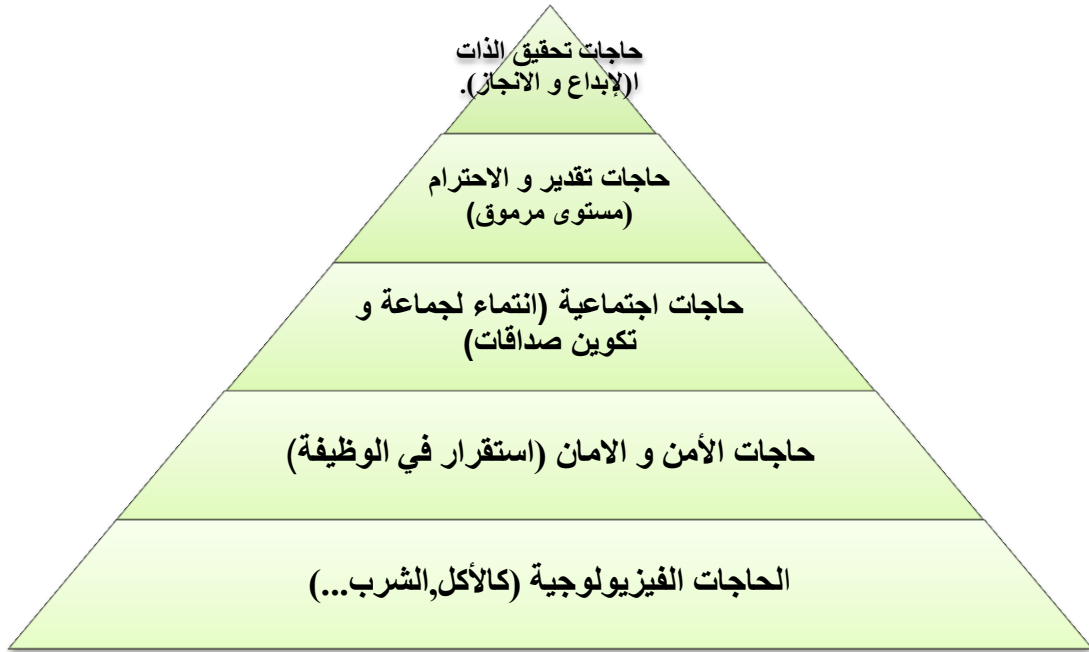
يربط التحفيز بسلوك الافراد اتجاه وظائفهم و المهام الموكل لهم, و أحيانا تتعدى فهو شعور داخلي موجه أي يلعب أسلوب الاشراف المتبع دورا هاما من طرف الادارة و مدى جاهزيتها و النطاق الذي تسمح به لتدخل الافراد عبر ابداء الرأي و إعطاء المقترحات, إلى أن سلوك الفرد هو فطري و يختلف حسب طبيعة الشخص , اهتمت بعض دارسات بتأثير التحفيز على سلوك الافراد و مردوديته, نذكر أهمها فيما يلي:²

- 1- نظرية ماسلو للحاجات (MASLOW) : قدمها ابراهام ماسلو تعد إحدى أهم النظريات في تصنيف الحاجات, تسمى بنظرية تدرج الحاجات و الافتراض الرئيسي لها هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تلبى حاجاته قد تأدي به الى عدم القدرة على التكيف و غير معطاء وظيفيا, حيث وضع ماسلو تصور للحاجات الإنسانية في شكل سلم حاجات متدرج تصاعديا:

¹فتحي الويشي, الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية- استراتيجيات التغيير, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2013, ص113.

² د. مدحت محمد أبو النصر, مرجع سابق, ص117-143.

الشكل رقم (02 . 02) : نظرية التدرج الهرمي لماسلو



المصدر د. وليد حليم غازي, مرجع سابق, ص 36.

2- نظرية ماكلياند (MCLELLAND) : حسب نظرية دوافع الثلاثية للإنجاز لماكلياند (1984) تم تقسيم

الأفراد إلى مجموعات وفقا لسلوكهم والذي يتحدد حسب حاجاتهم إلى ثلاثة أنواع رئيسية¹:

أ- الحاجة إلى السلطة والمسؤولية: فالأفراد الذين في حاجة إلى السلطة يهتمون كثيرا بممارستها على الغير، مما يعني أنهم يبحثون عن مواقع القيادة وهم يتسموا بقوة الشخصية والرغبة في القوة و النفوذ.

ب- الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين يحتاجون إلى الانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم الآخرون، ويكونون معهم صداقة، لذلك فإنهم مهتمون باستمرار وجود علاقات اجتماعية و إنسانية جيدة مع الآخرين.

ت- الحاجة للإنجاز و التقدم: الأفراد الذين في حاجة للاكتمال يسعون دائما لبلوغ النجاح، وتفادي حالات الفشل، كما أنهم يحددون لأنفسهم أهدافا تبحث عن التحدي في حل المشاكل ومواجهة المخاطر من أجل إثبات الذات وتحقيق الكمال، وينظرون إلى تحمل المخاطر بواقعية، وهم يفضلون تحمل المسؤولية عند أداء وظائفهم والحصول على المعلومات عن الإنجاز المتحقق، وتنعكس على تصرفاتهم وعدم الاستقرار والرغبة في العمل لساعات طويلة.

يقوم المدير بدور المراقبة لسلوكيات الافراد و غيرها يتم تصنيفهم وفقا للنماذج الثلاث السابقة و من تم تحديد الدوافع التي تشجعهم على العطاء بشكل فعال حتى يصلون الى اعلى مردودية لقدراتهم.

¹ د. خضير بن سعود الخضير, علم الاجتماع الصناعي والإنتاج, الرياض, العبيكان للنشر, 2010, ص 196-197.

3- نظرية التوقعات لفروم (Victor Vroom): قام بتطويرها عام 1964 , تهتم هذه النظرية بانتظار الفرد لنتائج ورغبته فيها ومدى توافقها والجهد (الأداء) و الحافز, حيث يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج¹. أي تقوم هذه النظرية على النقاط الموالية:

- 1- النتائج: النتيجة النهائية للسلوك.
 - 2- التوقع: قدرة الشخص على أداء السلوك المطلوب.
 - 3- الارتباط: مدى ارتباط مستويات الأداء و المردودية بحوافز الأداء.
 - 4- قوة جذب الفعل: القيمة التي يعطيها الفرد لحوافز معينة.
 - 5- القوة الدافعية للأداء: ما يستطيع الإنسان عمله وليس ما يرغب في عمله.
 - 6- الدافعية: حجم المكافآت المرغوبة - التوقع - المنفعة المقدره
- مما سبق نرى ارتكاز نظرية التوقع على إجابة سؤالين هما: لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر؟ وماذا يتوقع الفرد من هذا المجهود؟

4- نظرية (Y.X) لدوغلاس ماكجروجر Douglas MC Gregor (1960) و التي تركز على سلوك الثواب و العقاب للأفراد ومدى تأثير المكافأة و الجزأة في العمل. حسب نظريته فالمديرون يصنفون العامل X و العامل Y وفق معايير و افتراضات معينة مما يدفع بهم الى اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم و تحفيزهم من خلال فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية, وضع روجر ميزانا القياس العقاب و الثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية و عطاء اتجه للجانب الإيجابي و جوزي على عمله و العكس يحدث كلما أخطأ الموظف و اتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من (X,Y) باتجاه و سلوك الأفراد كما يلي:²

الجدول رقم (02 . 01): مزايا العامل X و Y حسب نظرية Douglas MC Gregor

العامل X	العامل Y
الإنسان كسول بطبعه كامل ولا يحب العمل	العمل نشاط طبيعي للإنسان
حوافز خارجية و سلبية	حوافز داخلية و ايجابية
الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية	الإنسان طموح ، مبادر ، يتحمل المسؤولية
الإنسان غير قابل للتغير	الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة و اعتراف بقدراته
الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهيمه أهدافه الشخصية فقط	الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة
رقابة خارجية يعمل تحت الضغط و التهديد	رقابة داخلية

المصدر: د. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر - القاهرة-2012, ص127- 128.

¹ زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، عمان ، دار الدجلة، 2007, ص 91.

² د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص127-128.

توضح نظرية (x . y) أن طبيعة البشر مختلفة لكن الامام بحاجياتهم و تحفيزهم بها تعد اكثر طريقة ناجحة يمكن للمدير استعمالها, وهي طريقة مرنة وقد تعد مشخصة أي تتأقل مع نوعية الشخص فالنوع X علي المسير مراقبتهم, توجيههم, وتهديدهم و عقابهم لدفعهم إلى العمل, كما أنهم يحتاجون من العمل فقط إلى الأمان وخاصة الأمان المادي. وعلي العكس النوع Y فانهم يمارسون توجيهها ورقابة ذاتيتان, إذا كانوا مقتنعين و ملتزمين بالعمل, أن الفرد العادي يمكن تعليمه و تدريبه علي تقبل المسؤولية و السعي إلي تحملها , وأن القدرة علي التطوير و الابتكار موجودة لدي الجميع وليس المسير أو المدير وحده.

و هناك دراسة اخر ربطت بين التحفيز و الرضا الوظيفي, و التي تسلط الضوء على كل ما يتطلبه الرضا الوظيفي من جانب المؤسسة و العاملين بها. وهي نموذج التوقعات حيث يرتكز على عاملين أساسيين وهما:¹

1- قيمة الحوافز و الأهمية التي تشكلها بالنسبة للعامل.

2- توقع الفرد للعلاقة الرابطة بين الجهد المبذول و الحافز الذي يقابله.

و هنا نلاحظ وجود الكثير من التفاوتات فيما يتعلق طبيعة كل شخص عامل و طريقة تفكيره و نوع الحوافز التي تحركه إيجابية كانت أو سلبية, مالية أو معنوية أو حتى مادية, ومن تم توقع الفرد للحوافز التي سيحصل عليها, فهذا الجزء يتعلق بقدرات العامل وثقته بنفسه وكذلك أقصى أداء يمكنه الوصول اليه, و من جهة أخرى قدرة المنظمة على تلبية حاجاته المتوقعة. فحوافز ليست معيار وحيد و انما وضوح الأهداف, توفر المهارات و المعلومات لبلوغها و كذا المواد و الموارد المطلوبة للتنفيذ.

فمفتاح هذا النموذج يكمن في دراسات سلوكيات الافراد داخل المنظمة و الإحاطة بمختلف متطلباتهم و احتياجاتهم, ليتمكن من توفيره لهم حسب إمكانيات المنظمة و النمط التنظيمي الذي يتماشى معهم, حيث يتولد عند الفرد اثر ذلك حوافز داخلية كالفخر بالعمل المنجز و خارجية الترقية أو زيادة في راتب الى ما غير ذلك.

¹ د. بشار الوليد , المفاهيم الإدارية الحديثة- مرجع سابق - ص 95.

المبحث الثالث: السلوك القيادي وإدارة مردودية الموارد البشرية

تتشارك القيادة والإدارة في العديد من الخصائص كتحديد الأهداف و السعي لتحقيقها, و الحرص على تحقيقه , و لكنهما تختلفان فبعض النقاط , فالإدارة تركز على أربع وظائف رئيسية (التخطيط, التنظيم, التوجيه و الرقابة) , أما القيادة فاتخذت تحديد الاتجاه و الرؤية , حشد القوى تحت هذه الرؤية و تحفيزهم كركائز لها, حيث أجرت العديد من الجامعات بحوث حول القيادة المعاصرة, يرى كارل شارتل و هو باحث في جامعة أوهايو أن السلوك الإنساني يكمن في إنشاء هيكل تنظيمي لتخطيط و تنظيم العمل و الاعتبارات الإنسانية حيث نسبة 85% متغيرات من طرف العمال السابقين عن السلوك للقادة في صيانة العلاقة فيما بينهما, و في 1947 أقيمت دراسة في جامعة مشيجان نتجت عنها محورين الأول الاهتمام بالإنتاج و الثاني الاهتمام بالعمال و المدراء أجمعوا على الحل الوسط أي الموازنة بين المحورين حيث سميا بمحوري المعضلة.¹

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها.

القيادة تعد عملية تأثير في المرؤوسين و توجيههم لإنجاز هدف معين, وهذا ما نجده في الحياة العائلية, بين الأصدقاء, العي الذي تقطن به و العمل, هناك دائما شكل من القيادة لإنجاز الأهداف المنشودة و قد وجت القيادة منذ القدم و اختلف الباحثون في الاختصاص على مصدرها فهناك من أكد على أنها موهبة فطرية لدى بعض الافراد و آخرون أجزموا على أنها مكتسبة و أنها ليست مبرمجة في جينات الانسان, و الذي تبين هو أنها الاثنان معا, سنتطرق من خلال هذا المطلب الى تعريف القيادة و من تم تبين بعض أنواعها.

أولاً: مفهوم القيادة:

أخذت القيادة حصة لأبأس بها من الدراسات و الأبحاث حيث تعتبر جزء من الإدارة بمفهومها الواسع أما القيادة قد تكون فن المعاملة و التأثير في المرؤوسين لإنجاز هدف ما, أخذت عدت تعريفات من بينها ما يلي:

- تعد القيادة نشاط يقوم به شخص ذو سمات و خصائص قيادية لأخذ قرارات رسمي عبر الاشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مسطرة.² سميت القيادة بفن التأثير على الرجال,³ حيث يستعمل فيها القائد مختلف الوسائل للتأثير على المستخدمين من تحفيز و مراعاة و استحالة و حتى السلطة ان اقتضى الحال خاصة عند اختلاف وجهات النظر بين القائد و المرؤوسين.
- القيادة تفاعل بين القائد و المجموعة التي يتولى قيادتها من الموارد البشرية لإنجاز مهمة معينة, حيث التأثير يكون متبادل أي ذو اتجاهين بين القائد و المستخدمين, على القائد مراعاة اختلاف المواقف و الظروف و نوعية الأشخاص و مستوياتهم الفكرية و الوظيفية و توفير المساندة و الدعم لهم عبر

¹ د. عدي عطا حمادي, القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية – دار البداية ناشرون و موزعون – ط1- 2013 – ص21.

² نفس المرجع السابق- 2013 – ص 17.

³ د. فهد خليل زايد, فن القيادة – كيف تكون قائدا ناجحا, الاردن, دار يافا العلمية للنشر و التوزيع, 2013, ص 26.

- الاسهام في تنميتهم, فضلا عن اختلاف الادراك و تقدير الأمور بين الطرفين, فعلى القائد أخذ عدت جوانب بعين الاعتبار متخذا بذلك القيادة الموقفية كنمط أكثر قبولا.¹
- للقيادة الإدارية الفعالة مهمة حيوية وهي شحذ و اطلاق الطاقات الفكرية و الإبداعية للتابعين, و حفزهم على الابتكار و توظيف خبراتهم و معارفهم لأداء مهماتهم و كذا تنمية الاتصالات بين القائد و مساعديه و فيما بينهم أيضا, كما يحرص على اشراكهم في حل المشاكل عبر طرحهم للأفكار و تطويرها.²
 - كما يعرف جليك القيادة على أنها " مجموعة من السلوك و التنظيمات و التصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الافراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة".
 - تعتبر القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين.³
 - عرفت إدارة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة القيادة على أنها: " تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة و توجيهها نحو الهدف و السعي لبلوغ هذا الهدف"⁴

من خلال ما سبق من تعريفات فالعنصر المشترك فيما بينها هو ميزة القائد على التأثير في مساعديه, أي عصر السلطة الممنوحة للقائد و التي كانت تخوله استعمال مختلف الطرق و التي اعتبرت أساليب التهديد و التخويف لإجبار المرؤوسين على انجاز المهمات.

ثانيا: أنواع القيادة الإدارية المعاصرة

ظهر حديثا اتجاهات جديدة لتفسير فعالية و نجاح القيادة بطريقة أكثر شمولية و واقعية , حيث أخذت بعين الاعتبار جميع العوامل و المتغيرات التي تؤثر في تحديد النمط القيادي المستخدم مما يؤدي إلى الوصول إلى قيادة ناجحة تنسجم مع التغيرات المعاصرة في طبيعة العملية الإدارية و التحديات المستقبلية التي تواجه الإدارة و القيادة , و تمثلت هذه الاتجاهات بالقيادة التفاعلية و القيادة التحويلية .

1- القيادة التفاعلية:

فيقوم مفهوم هذه النظرية على أساس الجمع بين نظرية سمات القائد و النظرية الموقفية و محاولة التوفيق بينهما, و تركز أيضا على دور المرؤوسين في نجاح القيادة عبر تبادل وجهات النظر مع المجموعة , و تقوم على أساس التفاعل بين ثلاثة عوامل أساسية هي : القائد , و المرؤوسين , و الموقف . و قد أوضحت النظرية ان نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يلائم مع الموقف و مع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية , و من رواجها الذين ساهموا بلورة مفهومها توماس جوردن , و شيبي هيرسي و سانفورد.⁵

¹ د. بشار الوليد, مرجع سابق , ص 251.

² د. فهد خليل زايد , مرجع سابق, ص 13.

³ محمود عبدالفتاح رضوان, القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين, ط1, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2012, ص 49.

⁴ د. صابرينة عطية مرسل, الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية, ط1, الاسكندرية, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, 2014, ص 10.

⁵ عزات كريم العدوان, العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات, عمان, دار الحامد للنشر و التوزيع, 2013, ص 61-62.

2- القيادة التحويلية:

تركز على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية لمواجهة التحديات المحتملة و الأزمات المتوقعة مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

فالقائد التحويلي هو الذي يملك قدرة على إحداث تغيير في الافراد و في المؤسسة ككل , ويتميز القادة التحويليون بخصائص متعددة تتمثل في : الكاريزما , والثقة , والاحترام , والإخلاص , والإلهام , و المديح التشجيعي. والقيادة التحويلية تعبر عن نمط مثالي ينبغي استخدامه عند الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في أداء الفرد أو المجموعة أو المنظمة . وعلى هذا يمكن ام يكون هذا النمط مرهق للإدارة فالقائد هو المسؤول عن الرؤيا ووسائل تحقيقها .

وأخيرا يمكن القول ان القيادة التحويلية تعتبر اكثر مداخل القيادة ملائمة لمواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العامة و التي فرضت عليها التدخل في كل مجالات الحياة فاصبح العمل الاداري اكثر تعقيدا من السابق , مما يعزز الحاجة إلى قادة قادرين على استيعاب هذه التحديات و اعتبارها عامل أساسي في اختيار النمط المستخدم لمواجهةها , حيث يجب ان تكون لدى القائد الرؤية المستقبلية البعيدة التي تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها و القدرة على تصور التهديدات التي قد تنتج عن التغيرات البيئية المحيطة في الأجل الطويل.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية المعاصرة

للإدارة أساليب و أنماط مختلفة و قد اجمع علماء الاجتماع و علم النفس و الإدارة بعد إجراء العديد من الدراسات على ضرورة وجود خصائص يتصف بها أولئك الذين يمارسون ادوار قيادية و قد قسم أولئك العلماء هذه الخصائص الى خصائص عامة يشترك فيها جميع القادة و الى خصائص خاصة تنبع من طبيعة الموقف او الموقع الذي يتولاه القائد وهذه يطلق عليها الخصائص المكتسبة¹ .

أولاً : الصفات الشخصية: وهي مجموعة من السمات التي يتصف بها القائد من السمعة وقيم والأخلاق الحسنة مع سلامة بدنية تمنحه قدرات عقلية وذهنية كالذكاء وسعة الأفق, كما يجب أن يتمتع بالمرونة الهدوء والاتزان لاتخاذ القرارات وكذا القدرة على ضبط النفس و احترام الآخرين و اتخاذ الإيجابية كنمط في العمل و حيث أن المظهر الحسن مستحب².

ثانياً: القدرة على الابتكار وحسن التصرف : القائد الإداري لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولا بد أن يكون القائد عملياً قوى الشخصية , عميق التفكير و ذو صبر, واثقا من نفسه، لطيفاً, مهتماً بأحوال مرؤوسيه³.

ثالثاً: المهارات القيادية للمدير الفعال: المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد, وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

¹ د. شاكور شريف, الإدارة القيادية المعاصرة, مجلة نوبكين الالكترونية - www.nubokeen.com - 18 ديسمبر 2016.

² محمود عبدالفتاح رضوان, مرجع سابق, ص 41.

³ www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership

رابعاً: المهارات الفنية: وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمته، وترتفع هذه المهارات في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

خامساً: المهارة الإنسانية: وتركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وتركز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به.

سادساً: المهارة الإدارية والإدراكية: وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة.

في سبيل الوصول إلى قيادة ناجحة وفعالة تستطيع مواجهة تحديات المستقبل لا بد من ان تقوم القوى القيادية بمجموعة من المهام والواجبات بشكل دائم من أهم الوسائل القيادة الفعالة¹:

1- **الاتصال ونقل المعلومات إلى العاملين :** عن طريق خلق قناة اتصال عبر مختلف الوسائل من اجتماعات، النقاشات و المشاورات مع العمال مما يؤدي إلى الثقة المتبادلة بين العاملين و العناصر القيادية ويرفع من شعور الثقة بالنفس لدى القوى العاملة إلى حد كبير .

2- **المشاركة في التفكير و في العمل :** عبر ابداء الرأي يشعر العاملين بأنهم شركاء في المؤسسة يتحملون جزءا من مسؤولياتها ,و يساهمون بنشاط و فعالية في تطويرها كنوع من الولاء التنظيمي, مما يعطيهم الدافع للتجديد والابتكار عبر النقد البناء.

3- **إعطاء التوجيهات و التكليف بالمهام:** بالرغم من التوجه نحو استخدام أشكال القيادة الحديثة و العمل الجماعي بمعناه الواسع , فليس من الممكن التخلي عن إعطاء التوجيهات و هذا يعني ان تقوم القيادة بتكليف العامل مهمة فردية بشكل حازم نوعا ما .

4- **الرقابة :** ترتبط القيادة ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المؤسسة , و حتى في حال استخدام نمط قيادي يشرك العاملين في اتخاذ القرار لا بد ان يضطر العنصر القيادي الكفأ للتدخل المفاجئ , و إعطاء التوجيهات و اتخاذ بعض الإجراءات عند الضرورة .

5- **التفويض:** عبر تنازل القيادة عن جزء من مهامها و لخلق العمل الجماعي, تشكل المهمة و الصلاحية و المسؤولية ثلاث نطاقات متساوية في البحث عن حل للمشاكل , حتى يستطيع العامل القيام بمهمة أعطيت له لا بد ان يفوض له بالصلاحيات اللازمة لذلك أما المسؤولية لا يمكن التفويض بها كاملة بل اقتسامها حيث ان تفويضها يعتبر خطأ قيادي فادح.²

فعلى المدير القيادي توظيف سماته الفطرية و المكتسبة في سبيل إنجاح العملية القيادية و ذلك عبر وضع كل الوسائل اللازمة من اجل ذلك.

¹ محمود عبدالفتاح رضوان, مرجع سابق, ص 61-63.

² د. فريتس هندريش, القدرات القيادية الأربع: قيادة الأفراد من خلال الطبيعة, الرياض, العبيكان للنشر, 2006, ص 85.

المطلب الثالث: دور القيادة الادارية في إدارة مردودية الموارد البشرية

على القائد التأثير في العاملين وتحفيزهم وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف وخلق دافع لهم على المشاركة لتحقيق الأهداف, إذ توصلت عدة أبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي, أي أن للقيادة أثر واضح على مردودية الموارد البشرية وهذا يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين

1- أركان وصفات القيادة الادارية¹

هناك ثلاث أركان متعلقة بالقيادة لابد من تواجده : الرؤية, أتباع مخلصين و تشجيع و التحفيز, حيث تطابقت هذه الأخيرة وصفات قيادية على النحو الآتي:

- أ- **الرؤية الواضحة للهدف:** وهي الصورة المستقبلية والحالة التي يرغب القيادي توصيل المؤسسة لها, وتعد في نفس الوقت الدافع الذي يمدّه بالطاقة حتى يتمكن من بلوغ هذا الهدف على المدى البعيد.
- ب- **القدرة على نقل صورة الهدف:** إن هدف القيادي هو تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة و ليتمكن من ذلك, يجب عليه نقل هذا التصور لأتباع المخلصون بواسطة توصيله للفكرة وتبسيطه لها.
- ت- **استخدام القدرات أو النفوذ:** وذلك للتأثير في العمال ويكون حسب ردة فعل الافراد في تطبيق ما هو مطلوب منهم فالتشجيع و التحفيز من بين وسائل الاقناع التي يتمتع بها القيادي فله وقع على نفسية ورضا العاملين و جاهزيتهم للعمل بالتحرك الذاتي لأداء أعمالهم و بذل أقصى مجهود, أما في حالة عدم تقبل الفكرة أو مقاومة التعليمات يلجأ القيادي الى استعمال نفوذه, فيما يلي جدول يربط بين دافع العمل, نظام الحوافز المستعمل وأسلوب القيادي:

الجدول رقم (02 . 02) : علاقة بين نظام التحفيز, الدافعية و أسلوب القيادة المستعمل

الاستشارية التشاركية	الديمقراطية	الابوية	البيروقراطية	أسلوب القيادة الإدارية معيار الدافعية و التحفيز
الإنجاز الشخصي و تحقيق الذات	المشاركة في القرار و العمل	تنفيذ التوجيهات و الرعاية	الواجب , و النظام و الانضباط	الحركية و الدافعية نحو العمل
التحفيز الشامل	التعويضات المادية و المعنوية	المكافآت و أحيانا العقوبات	التهديد, العقوبات و أحيانا المكافآت	نظام التحفيز المستخدم

المصدر: د.. مدحت محمد أبو النصر- الإدارة بالحوافز- مرجع سابق- ص 195

¹ د. صابرينة عطية مرسال, مرجع سابق, ص 11.

تخلف نتائج القيادة حسب الأساليب المستعملة من طرف القيادي، فكل نمط مستعمل له سلوك معين و خصائص تميزه و تنعكس على سلوك الأفراد في المؤسسة، فوقع النمط القيادي له تأثير مباشر على الأفراد و على رضاهم الوظيفي و بالتالي على مردوديتهم، حيث يعد أسلوب الاشراف أحد عوامل الرضا الوظيفي، حسب الجدول أعلاه فالقيادي الاستشاري التشاركي يعد أفضل أسلوب للقيادة الادارية يمكن استعماله في ادارة مردودية الافراد .

2- أنماط القيادة حسب مصفوفة ريدن:

انطلاقا من هناك بعدان أساسيان للسلوك القيادي هما بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعده الاهتمام بالعمل. قام وليام ريدن (W.Reddin) بإضافة بعد "الفعالية" وهي الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه، وقام ريدن بالتمييز بين النمط القيادي وفعاليتها، حيث تم ربط النمط القيادي بالفعالية من حيث درجة ملائمته للموقف، وهذا تضمن النموذج ثلاثة أبعاد، حيث خرج "ريدن" بثمانية أنماط للقيادة هي كالآتي:¹

أولا- الأنماط الأربعة الأقل فاعلية:

- 1- الانسحابي: يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل من الأفراد والعمل. ف هذا النمط غير فعال ليس لأنه لا يرغب بالعمل وله تأثير سلبي في علاقات الأفراد العاملين وروحهم المعنوية.
- 2- المجامل: يعتبر هذا النمط التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، وتنقصه أو تغيب عنه الفاعلية، يروه الآخرون شخصا طيبا. و هو لا يخاطر بالعلاقات رغبة في الحصول على المردودية المرغوبة.
- 3- الأوتوقراطي الديكتاتوري: في هذا النمط تركيز القائد كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته مفصلة و إطاعة رؤوسيه لها أمر حتي، كما أنه قليل الثقة في رؤوسيه حيث يبدو أنه قليل الثقة فيهم وأنه لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام.
- 4- الموفق (المقنع): يهتم هذا القائد بالعمل والعلاقات ولكنه غير قادر على اتخاذ القرارات بحزم، ويميل إلى الحلول الوسط كأسلوب في العمل، كأنه يتفادى مواجهة المشاكل، لأنه يركز على الضغوط التي يتعرض لها في الحاضر، ويحاول جاهدا إرضاء من يؤثرون فيه أو يهددون حياته العملية.

ثانيا - الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية:²

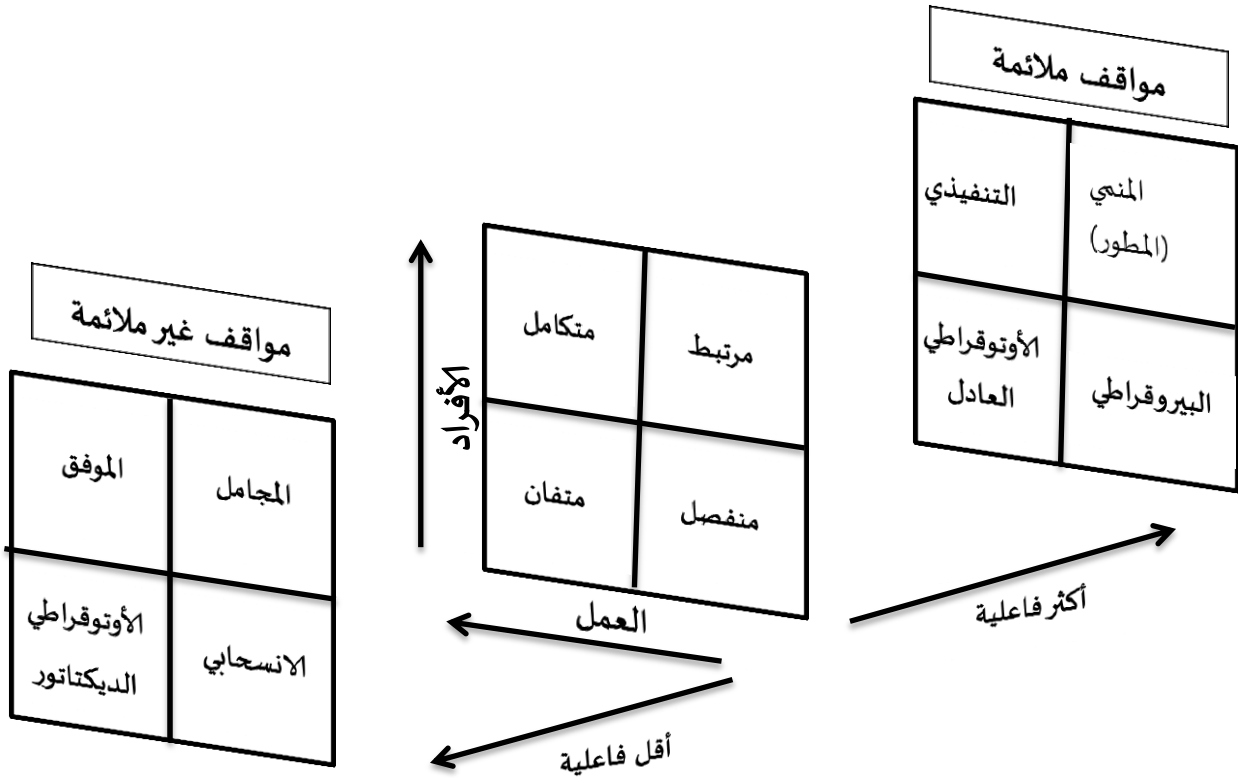
- 1- البيروقراطي: وهذا النمط القيادي لا يهتم في حقيقة الأمر العمل أو العلاقات الإنسانية، بل هو مهتم باتباع النظم والتعليمات، وعلى ذلك فهو لا يؤثر كثيرا على الروح المعنوية للعاملين، والقائد البيروقراطي لا يسمح بالمناقشة والتفاهم، ويأمر رؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه في ضوء النظم والتعليمات واللوائح المحددة، وعادة ما يكون القائد منعزلا عن الجماعة، وقد أطلق "ريدن" على هذا النمط (القائد المنعزل) على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد.

¹ محمود عبدالفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 56-58.

² موقع الكاتب أبو بكر بكر - www.bakerabubaker.info

- 2- المنهي (المطور): يثق هذا النمط بالعاملين , ويعتقد أن عمله يتمثل أساسا في تنمية وتطوير قدرات ومواهب الآخرين, وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين, وفعالية هذا النمط تنبع من المناخ المشجع الذي يهيئه لمؤوسيه, لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعمل. غير أن اهتمامه بالعاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للموارد البشرية.
- 3- الأوتوقراطي العادل: يدعى بالأوتوقراطي الخير ذو ثقة بالنفس ويهتم بالعمل, وترتكز فعاليته على قدراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم قد تؤثر على الإنتاج, ويكسب طاعة مؤوسيه وولائهم عن طريق مهاراته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل, عبر إقناع مؤوسيه بقراراته, وقد توصل "ريدن" من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي العادل يكون شخصا طموحا توصل إلى مركزه بالتدرج, فعال في أعماله, ولهذا هو متفاني في العمل.
- 4- التنفيذي: هذا القائد يعتبر أن عمله يتمثل في توجيه أقصى طاقات العاملين نحو العمل المطلوب, حيث انه يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج أي رفع مستمر لمردودية الافراد, ويدرك أن ثمة فروق فردية بين العاملين, وهذه الفروق في القدرات والمهارات تجعله يمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد منهم, و تنبع فعاليته من كونه يهتم ويركز على كل العاملين والعمل بشكل واضح وظاهر للجميع, لذلك فهو يحقق إنتاجية عالية. وهذا هو النمط المثالي للمدير الفعال إذ يهتم كثيرا بالعمل والعلاقات مع الافراد.

الشكل (02 . 03): الشبكة الادارية ثلاثية الابعاد لريدن



وقد توصل "ريدن" من خلال دراساته التي أجراها لتحديد مدى صدق النظرية الثلاثية الأبعاد، إلى أن الأنماط الثمانية توجد فعلا بدرجات مختلفة بين القادة كما أنها قابلة للتعميم على أنماط السلوك القيادي دون ارتباط بمجتمع أو ثقافة معينة، ووجهت الأنظار إلى بعض الأنماط السلوكية التي لم تكن تلق اهتماما كبيرا من قبل.

المعايير الثلاثة المكونة لنظرية "ريدن" تصب في محور أبحاثنا أي العلاقة التي تربط الأسلوب القيادي بمردودية الافراد أي التوفيق بين العضلة المتمثلة في العمل و الموارد البشرية، و ما لاحظناه في المجموعة القادة الأكثر فعالية ما عدى البيروقراطي هو اهتمامهم بمردودية الافراد و على رأسهم النمط التنفيذي الذي يستعمل نوع من ادارة المردودية في تعامله مع الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

أهم ميزة ذكرت في السلوك القيادي هي التأثير في الجماعة عبر مختلف الوسائل المستعملة و حسب النمط الإداري المتبع و من جهة أخرى لا يمكن للعملية الإدارية النجاح دون دعم و اسهام الموارد البشرية الأخرى فيه.

باعتبار القيادة من أهم الوظائف الإدارية لدعم سياسة المنظمة عبر تبنيها لنظام داعم لهذه العملية من خلال مجموعة من الأفراد الذي يطبق عليهم أسس القيادة فيوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم و يحفزهم بحث دوافعهم وطموحهم من خلال تطوير الذات و العمل التشاركي و التشاوري ويقوم بتحليل نتائج أعمالهم فيكافئ المتميز من بينهم ويرشد المقصرين الى طرق الرفع من مردوديتهم.

كل هذه الخطوات تشكل نظام ادارة مردودية الموارد البشرية و الذي يتماشى مع رضا و قابلية الموارد البشرية في عملهم حتى تستطيع المؤسسة بلوغ اهدافها بالكفاءة والفعالية اللازمة.

الفصل الثالث

إدارة مردودية الموارد البشرية ورضاهم الوظيفي على ارض الواقع
بالوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف مستغانم

تمهيد

تحتوي جل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على إدارة الموارد البشرية، لإدارة كافة شؤون المتعلقة بمستخدميها في كافة المستويات الإدارية، تسعى المنظمات أيضا الى تحقيق قفزة نوعية من حيث جودة مواردها البشرية عبر تبني سياسة تنموية رغم الأوقات الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، فهي تسهر على تطبيق مختلف السياسات انطلاقا من سياسة الأجور، السياسة التنموية للموارد البشرية، و استراتيجيات عدة لكسب رضا موظفيها و اكسابهم حس الانتماء للمنظمة عبر تخطيطها للأزمة الراهنة.

من بين المؤسسات الجزائرية وقع اختيارنا على الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف مستغانم كميدان لدراستنا التطبيقية عبر اسقاطنا للجانب النظري عليها، و معرفة وجهة نظرها فيما يخص إدارة مردودية الموارد البشرية و رضاهم الوظيفي عبر هذا الفصل.

المبحث الأول : تقديم عام للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات

تزخر الجزائر بطاقات و موارد معتبرة نظرا لشساعة مساحتها و تنوع أقاليمها و من بين الموارد التي تسعى الى تعميمها و التي تعد من متطلبات الحياه الضرورية هي الموارد المائية، حيث تخصص لها وزارة لتسييرها وهي تضم العديد من الفروع و من بينها الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات ميدان دراستنا، و التي أنشأت الوكالة لغرض البحث و الحفاظ على مصادر المائية و توصيلها الى الجهات المعنية بتوزيع المياه الصالحة للاستعمال، اذا تعتبر منبع وزارة الموارد المائية .

المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية للسدود و التحويلات

تأسست الوكالة الوطنية للسدود سابقا (Agence Nationale des Barrages) اختصارت بـ " ANB " في 11 جوان 1985 بمرسوم رقم 85-163 ذات طابع إداري و عمومي. عدل القانون المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-101 و المؤرخ في 23 مارس 2005 حيث أصبحت طبيعتها القانونية ذات طابع صناعي و تجاري و تم تغيير تسميتها الى الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات (Agence Nationale des Barrages et Transfères) تختصر بـ " ANBT "، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، و تتبع الوكالة إداريا إلى وزارة الموارد المائية و البيئة أي هي تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية و يحدد مقرها في مدينة الجزائر.¹

تم فعليا اتخاذ الطبيعة القانونية للوكالة بحلول سنة 2008، و حسب احصائيات قامت بها الوكالة ففي سنة 2015 بلغ عدد عمال الوكالة حوالي 7067 عاملا.

كلفت المؤسسة بإنتاج الماء وتوفيره للمؤسسات و للوكالات البلدية المكلفة بتوزيعه و بضمنان التكفل بنشاطات تسيير المنشآت المستغلة واستغلالها وصيانتها في إطار حشد الموارد المائية السطحية وتحويلها، وبهذه الصفة تكلف المؤسسة بالمهام الآتية²:

1. تزويد مؤسسات التوزيع بالماء ووكالات البلدية وفقا لاتفاقيات تبرم مع مؤسسات توزيع الماء هذه في إطار برامج توزيع تحدد بقرار من الوزير المكلف بالموارد المائية.
2. القيام بكل التدخلات الخاصة بالفحص والمراقبة التقنية وضمنان مراقبة منشآت حشد وتحويل الموارد المائية المستغلة وصيانتها ونزع الأوحال منها وإصلاحها، حسب تعليمات ومقاييس الاستغلال.
3. السهر على تطبيق تسعيرة الماء على المؤسسات المكلفة بتوزيع الماء الشروب والصناعي والفلاحي وعلى تلك المكلفة بإنتاج الطاقة الكهربائية وكذا على وكالات البلدية.

¹ الجريدة الرسمية

² <http://www.mree.gov.dz> - وزارة الموارد المائية

4. دراسة أو التكاليف بدراسة وتطوير أنظمة حماية المنشآت المستغلة وصيانتها والتدخل فيها.
5. ضبط حالة مخزون الماء الممكن استغلاله واعتماد التدابير الدورية لمراقبة نوعية المياه، في إطار تسيير الموارد المائية المكلفة بها.

إضافة إلى الصلاحيات التي وكلت إلى الوكالة و المحددة أعلاه، تكلف المؤسسة بما يلي:

1. تطوير هندسة منشآت حشد الموارد المائية وتحويلها وكذا وسائلها للتصور والدراسات بغرض التحكم في التقنيات المرتبطة بهدفها.
2. إنجاز كل دراسة أو بحث يتصل بهدفها.
3. تصور أو استغلال أو إيداع كل شهادة أو إجازة أو نموذج أو طريقة صنع تتصل بهدفها.
4. المساهمة في تكوين وتحسين مستوي المستخدمين العاملين في ميدان منشآت حشد الموارد المائية وتحويلها.
5. جمع ومعالجة وحفظ ونشر المعطيات والمعلومات والوثائق ذات الطابع الإحصائي والعلمي والتقني والاقتصادي ذات الصلة بهدفها.

أما عن إنجازات الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات، فقامت المنشأة بإنجاز 75 سدا بطاقة إجمالية تقدر ب 8 مليار متر مكعب منها :

- 14 سد منجزا في سنة 1962 بطاقة إجمالية تقدر ب 556.44 مليون متر مكعب
- 32 سد منجزا في الفترة ما بين 1962-1999 بطاقة إجمالية تقدر ب 264.14 مليون متر مكعب
- 26 سد منجزا في الفترة ما بين 2000-2014 بطاقة إجمالية قدرت ب 3.631.79 مليون متر مكعب
- 03 سدود أنجزت سنة 2015 بطاقة إجمالية قدرت ب 425 مليون متر مكعب و هي سد تاغاريست (ولاية خنشلة) و سد كاف دير (ولاية تيبازة) و سد تابلوط (ولاية جيجل)

أما فيما يخص التحويلات فهي كالآتي:

- 09 تحويلات (من خلال الربط الداخلي ما بين السدود) بمسافة إجمالية قدرت ب 497.21 كم
- 09 عمليات ربط بمسافة إجمالية تقدر ب 794.60 كم
- محطة للضخ في بني هارون و أخرى بشليف.
- 16 مشروع في طور الانجاز منها :
- 09 سدود في طور الانجاز بسعة تقدر ب 519 مليون متر مكعب.
- 05 تحويلات في طور الانجاز بمسافة إجمالية تقدر ب 3.8 كم

- مشروع في طور الانجاز بمسافة تقدر ب 3.8 كم
 - رواق بمسافة إجمالية قدرت ب 13.42 كم نظام الهضاب العليا بسطيف.
- وفيما يخص الدراسات :

1- دراسات الجدوى: و التي تقدر ب 38 دراسة منها : 03 دراسات جدوى منجزة, 06 دراسات جدوى لسدود قيد الدراسة, 11 دراسات جدوى لسدود قيد الإطلاق و 04 دراسات جدوى مسجلة و غير مطلقة.

2- دراسات قبلية: حيث يوجد 38 دراسة مقسم كالآتي : دراسة قبلية تفصيلية للمشروع في النصف الأول ل 2015 منها سد الوالجة (ولاية خنشلة), 11 دراسة قبلية تفصيلية قيد الدراسة ل 10 سدود بسعة إجمالية قدرت ب 348.99 مليون متر مكعب و تحويل واحد قيد الإطلاق بمسافة تقدر ب 195 كم, 06 دراسات قبلية تفصيلية للمشروع قيد الإطلاق و 20 دراسة قبلية تفصيلية للمشاريع و التحويلات منها المنجزة و التي لم تنطلق بها الأشغال.

أما الجانب المخصص للاستغلال :

مخزون المياه في خمسة و سبعون (75) سد يقدر ب 4.08 مليار متر مكعب و هو ما يعكس نسبة الامتلاء المقدرة ب 60% لاستغلال جيد من هذه المنشآت و ضمانا لتوفير المياه الصالحة للشرب تعمل الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات على القيام بعمليات الإصلاح و الصيانة لمنشآتها المائية و توفير الوسائل الهيدروميكانيكية الضرورية لذلك المراقبة الدائمة و الصيانة لهذه المنشآت عبر المراقبة اليومية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات

تتكون الوكالة من إدارة عامة و التي تتفرع منها عدت إدارات ذات اختصاصات مختلفة لتشكيل المديرية العامة أو مقر الوكالة و هي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل (03 - 01): الهيكل التنظيمي العام للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات



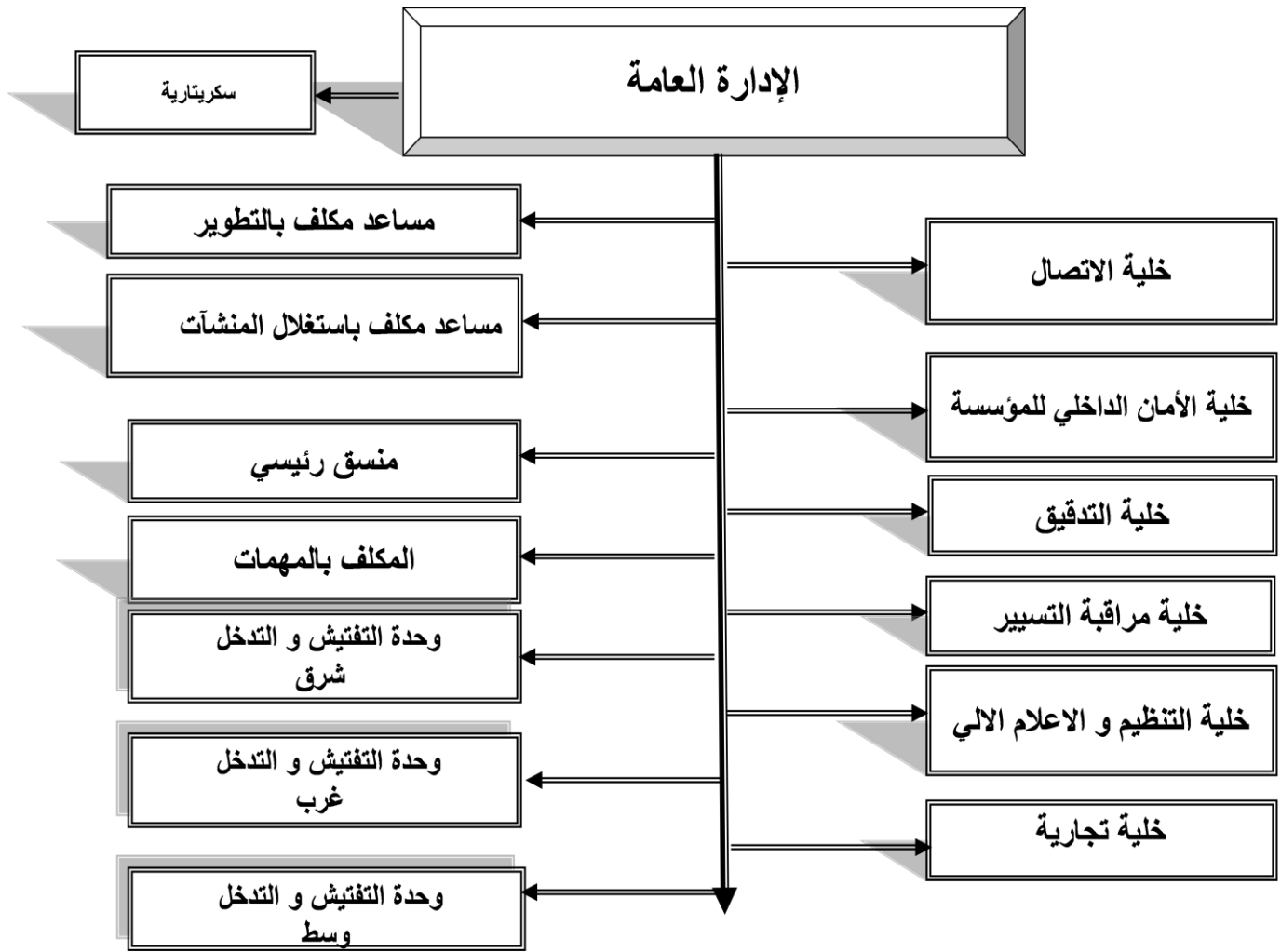
المصدر: وثائق المؤسسة

تحتوي الوكالة على مجموعة من الإدارات تحت اشراف الإدارة العامة في مقرها بالعاصمة و كل منها بتخصص مختلفة عن الأخرى, لتتمكن الوكالة من مجرات كافة الأمور المتعلقة بالمشاريع الموزع عبر كافة التراب الوطني

المطلب الثاني :

تتكون الإدارة العامة من المدير العام لوكالة الوطنية للسدود و فريق عمل مهمته التنسيق و السهر على سير المهمات كما ينبغي، بالإضافة الى دعم مهام المدير العام وهي مبينة في الشكل الموالي :

الشكل (03 - 02): الهيكل التنظيمي للإدارة العامة



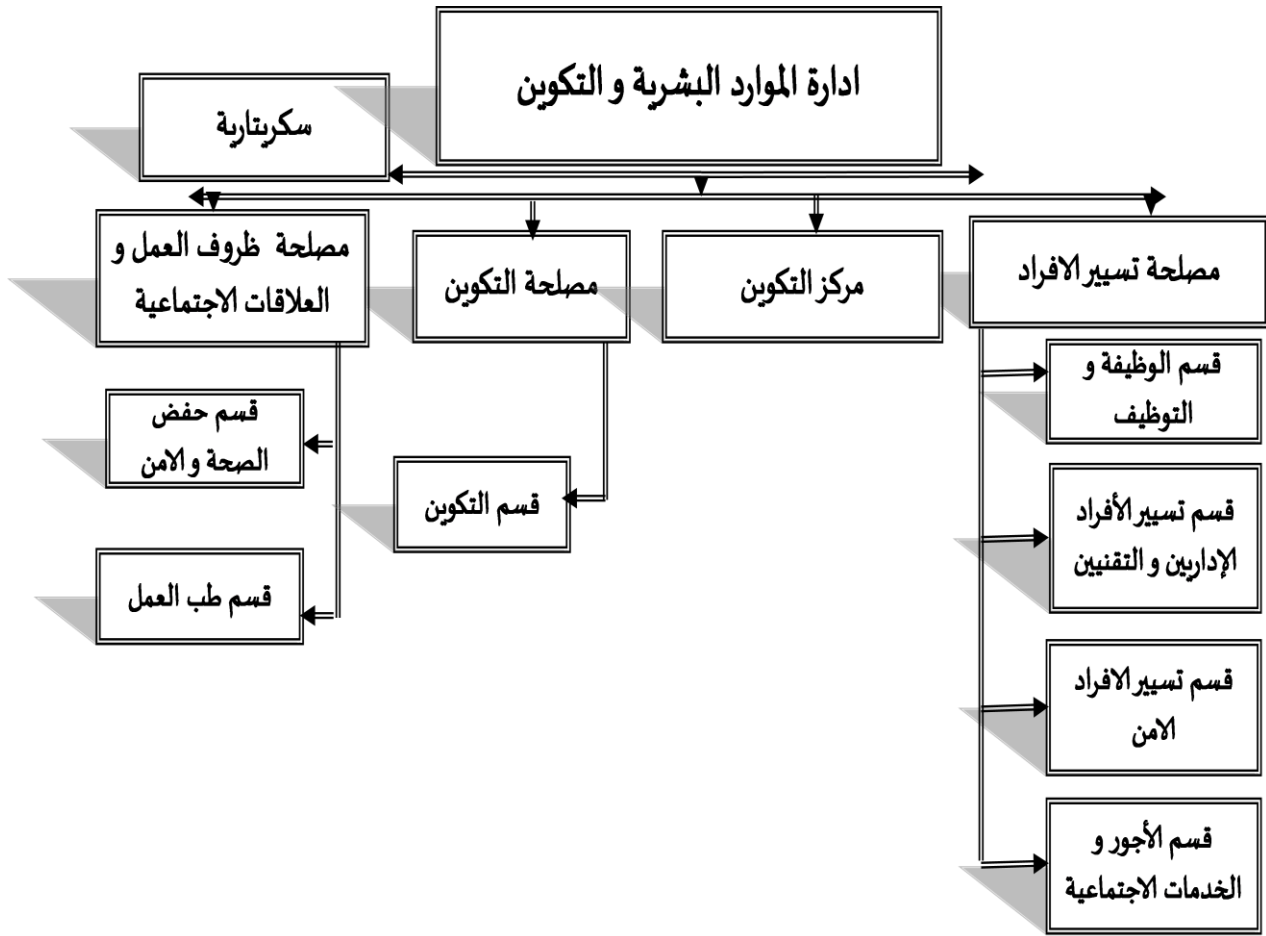
المصدر: وثائق المؤسسة

نستطلع بإيجاز على دور مختلف الإدارات المكونة للمديرية العامة للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات فيما يلي :

1. إدارة الدراسات التقنية: وهي تسهر على توفير المتابعة الفنية والإدارية و كذا المالية لمختلفة الدراسات من التصميم الأولي، والجدوى والتصميم النهائي للسدود والتحويلات الكبيرة.

2. إدارة الإنجازات شرق/الوسط/غرب: هي مكلفة بمتابعة, مراقبة و التنسيق بين الأنشطة التنفيذية لمختلف المشاريع التي شرعت فهم الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات, حسب المنطقة المكلفة بها هذه الادارة.
3. إدارة الرقابة وصيانة المنشآت: هي إدارة تسعى الى السهر على ضمان الرقابة, الصيانة و الاستغلال الجيد لمختلف المنشآت و السدود و التحويلات.
4. إدارة الإمكانيات و العقار: تقوم هذه الإدارة بمساعدة المدير العام في تسيير كل ما يخص الإمكانيات العامة و الإرث العقاري الذي تملكه الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.
5. إدارة المحاسبة و المالية : تكلف إدارة المحاسبة و المالية بالإجراءات المحاسبية للوكالة و تسيير مختلف المعاملات في اطار الأنظمة.
6. إدارة الانظمة و شؤون المنازعات: تقوم إدارة الانظمة و المنازعات بدعم المدير العام من خلال تولي الأنشطة التنظيمية لمختلف المشاريع و تسيير قضايا المنازعات المتعلقة بالوكالة.
7. إدارة البرمجة و تمكين المنشأة المفوضة: دور هذه الإدارة يتمثل في مساعدة المدير العام في إدارة المشاريع المفوضة عبر برامج تنموية و إعادة تأهيل للمنشآت.
8. وحدة التفتيش و التدخل: لها مهمة ضمان تسيير التقني و الإدارة لمجموعة عديدة من السدود.
9. إدارة الموارد البشرية و التكوين للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات
تلعب إدارة الموارد البشرية و التكوين دورا هاما في الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات و يكمن هذا الدور في مساعدة المدير العام في اطار التعريف بسياسة المؤسسة في مجالات عدة من تسيير, تكوين و تنمية و تطوير الموارد البشرية للمنظمة و التأكد من تطبيقها لهذه السياسة, حيث هيأت الوكالة مركزا لتكوين قواها العاملة الواقع بأحد منشآت المنظمة و بالتحديد في ولاية المدية ببلدية الشفة, حيث تطبق عدة برامج تدريبية لنوعي الاختصاصات من اداريين و تقنيين, تنشط هذه البرامج مجموعة من المختصين من داخل و خارج الوطن, و لضمان حسن سير هذه المهام قامت الادارة ببناء فريق عمل مابين في الهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل (03 – 03): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والتكوين للوكالة الوطنية للسدود والتحويلات.



المصدر: وثائق المؤسسة

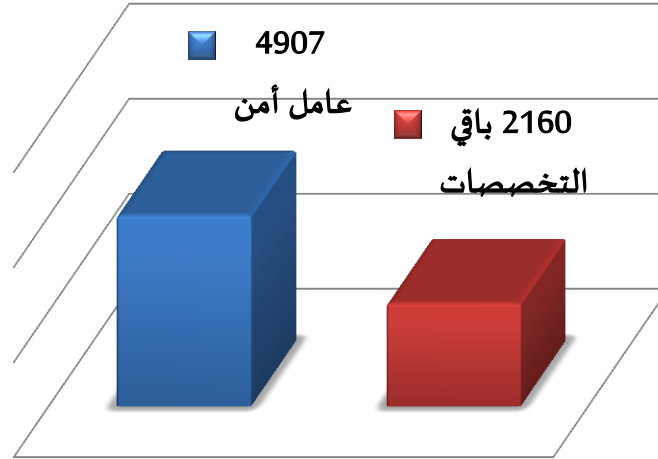
و لإدارة الموارد البشرية والتكوين اتصال مع كافة الإدارات الموزعة في مختلف المنشآت التابعة لوكالة السدود والتحويلات، عبر مسؤولين عن الموارد البشرية في تلك المنشآت ليتم التنسيق والتواصل بينها لمختلف الشؤون المتعلقة بالموارد البشرية.

المطلب الثالث: تقسيم العمالة بالوكالة الوطنية للسدود و التحويلات

تضم الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات أزيد عن 7067 عاملا حسب احصائيات 2015, موزعة في

شكل فئات في الاشكال الموالية:

الشكل (03 – 04): تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات

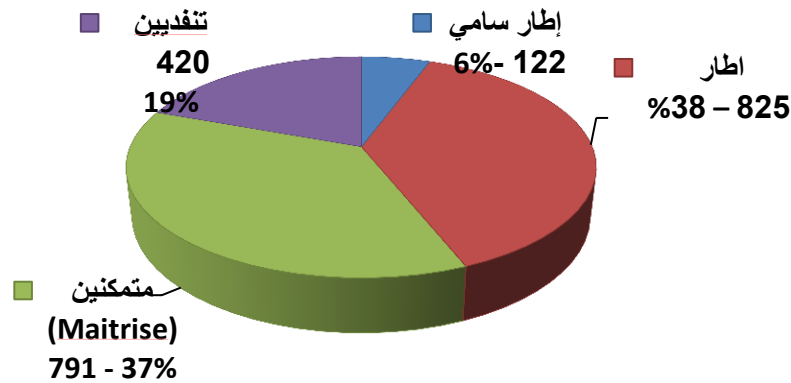


المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ حسب الشكل السابق تفاوت نسبة عمال الأمن بالنسبة لباقي التخصصات و هي تعد أزيد من الضعف, وأهم سبب هو كبر مساحة المنشآت و تموقعهم, حيث لا بد من السدود ان تتواجد في مناطق نائية أو شبه نائية أي لا يتواجد سكان بمحاذاتها, و ذلك لضمان سلامتهم لدى وقوع أي كارثة محتملة أو غير محتملة أي تجنيب السكان أي خطر نابع عن السد , و أيضا لأهمية قيمة الاستثمارات خاصة الهيدروميكانيكية و حماية العاملين بالمشاريع من أي خطر.

الشكل (03 – 05): تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات حسب التصنيف المهني

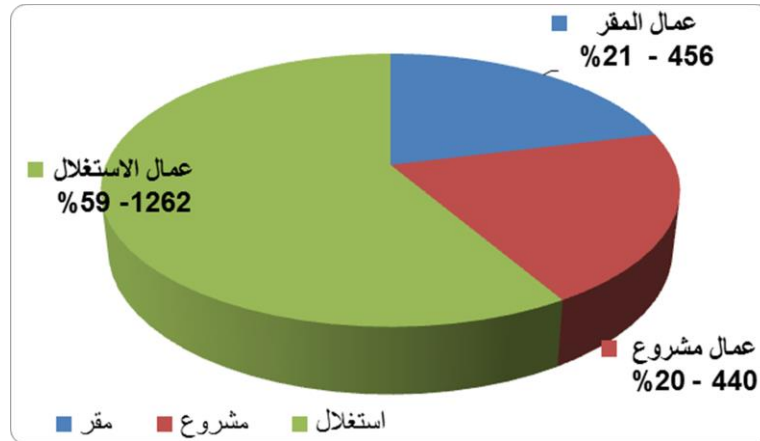
(socioprofessionnel¹)



¹ المصدر: وثائق المؤسسة

تتقسم الاختصاصات في الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بشكل متفاوت حيث نلاحظ أن الوكالة تحتوي على قدر يكون متساو من الإطارات و التقنيين نظرا لطبيعة نشاطها و توزع هذه الفئات عبر مختلف منشآت الوكالة لضمان حسن سير مختلف المشاريع و السدود قيد الاستغلال.

الشكل (03 - 06): تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات حسب الهياكل (دون عمال الامن)



المصدر: وثائق المؤسسة

ان عمال الاستغلال يشكلون أغلبية العمال في الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات نظرا لاحتواء الوكالة لعدد لا بأس به من المنشآت في طور الاستغلال عبر الوطن (حوالي 75 سد)، التي قامت المؤسسة بتدعيمها بعمال لضمان حسن سير المنشآت.

المبحث الثاني: المؤسسة المستضيفة الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات – السد شليف – مستغانم

قامت الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات بالعديد من المشاريع لضمان اكتفاء العديد من المناطق بالموارد المائية، من بين ولايات الوطن، تزخر ولاية مستغانم باحتياطي من المياه لا بأس به بعد الاستثمار الذي استفادت منه في هذا المجال و أصبح يستغل من طرف ثلاث مناطق بعد انشاء الوكالة لأحد أهم التحويلات بالجزائر و المتمثل في مشروع ماو (MAO) أي مستغانم- أرزيو- وهران (Mostaganem- Arzew-Oran) , أين يعد سد شليف أهم منشأة في هذا النظام.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المستضيفة السد شليف

أنشأ السد شليف على واد شلف شرق مستغانم و يبعدها بحوالي 35 كلم , من طرف مؤسسة الانشاء التركية MAPA Insaat , حيث انطلقت الاشغال به في 01 ماي 2007 على يد هذه المؤسسة الى غاية أوت 2009 ليدخل المشروع حيز الاستغلال المؤقت .

يتوزع هذا المشروع على مساحة 35 هكتار بالتقريب و يحتوي بالإضافة الى البنى التحتية اللازمة لتسيير التقني للمنشأة , حيث يحتوي السد على محطة لتصفية المياه الموحلة و محطة للضخ بتقنيات عالية مدعمة بمحطة كهربائية لضمان سير متواصل لأنشطة الضخ و محطة لمعالجة المياه و أخرى للأرصاء الجوية, مبنى مخصص للمختبر الى جانب مبنى اداري يتم عبره تسيير السد, مخزن , و تهيئة عمرانية (قاعدة حياة) استفاد منها بعض عمال المنشأة مصحوبة بمرافق, ناهيك عن المباني المخصصة لفريق الامن والاطعام.

نتطرق الى أهم الوحدات المشكلة للسد شليف و التي يقوم عليها النشاط الأساسي لهذه المنشأة:

1. سد شليف:

هو عبارة عن مخزون مياه متواجد بقاع جبل محجوزة بحاجز للضبط بطول 450م, و هو مزود بنظام مكون من أربع (04) صمامات تحكم و تصفية لفائض المياه (04 محابس) طولها 15م و عرضها 11.5 م (قناة تصفية فائض المياه) بقدرة 6770 م³/ثا, سعة السد العظمى تقدر بـ 50 مليون متر مكعب بارتفاع 38 مترولا يجب لكمية المياه المتواجدة أن تقل عن 30 مليون متر مكعب.

2. محطة تصفية المياه الموحلة:

تحوي محطة تصفية الوحل على ثمان (08) أحواض بقطر 50 متر و حوضين تهيئة للبوليمار التي تزود حوض بوليمار (Salle de polymère) بالمياه التي تم نقلها عبر 04 مضخات , تقوم غرفة تحكم بالسهر على سير العمليات بأكملها.

3. محطة الضخ:

تنقل المياه من المحطة السابقة عبر ناقلة امتصاص ليتم ضخها عبر مضخات حيث تحتوي المحطة على اربع (04) بقدرة ضخ 5 MW و ستة (06) 3 MW مزودين محركات متغيرة السرعة,

يتم تشغيلها عن طريق غرفة طاقة بقدرة KV10 و KVA 150 مولد أنظمة مساعدة لعملية الضخ كنظام لتبريد مضخات وحماية النظام و وحدة مناولة الهواء و التبريد..الخ و بالأخص ثمان (08) بالواتات التدخل السريع لتفادي الاصطدامات المسبب من تراجع المياه، كل الأجهزة مستوردة من شركة ABB.

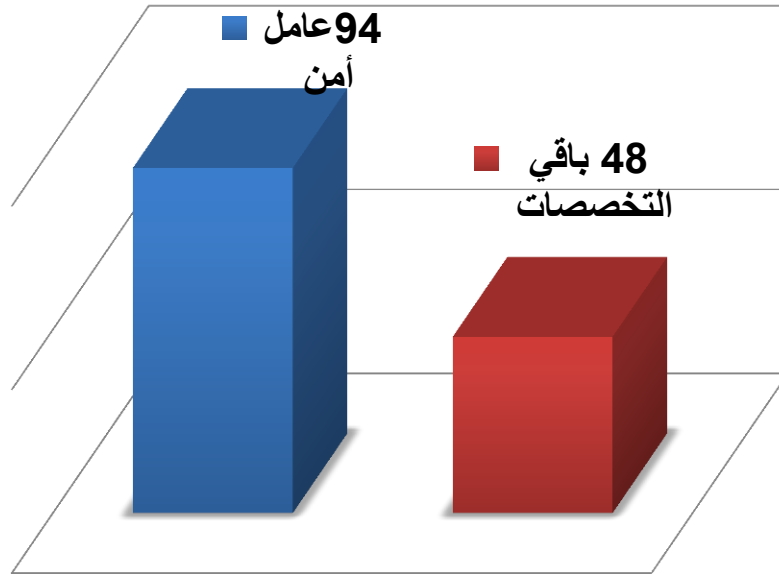
4. المحطة الفرعية الكهربائية:

لاستمرار عملية الضخ دون تقطع زود النظام بمحطة كهربائية عالية الطاقة مزود بخطين كهربائيين بقدرة KV 220 من مستغانم وغليران، إضافة الى ذلك خلجان مع محولين بقدرة 35 MVA.

المطلب الثاني : الموارد البشرية بسد شليف.

كبر السد وجب استقطاب عمالة متخصصة في مجالات متعددة من اداريين، تقنيين، رجال أمن و صيانة و الى غير ذلك من الوظائف، لينمكن السد من الاستمرار في نشاطه و استغلاله بأحسن الطرق الممكنة، تضم المنشأة حوالي 132 عامل موزعين حسب التخصصات كالآتي:

الشكل (03 – 07): تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف مستغانم

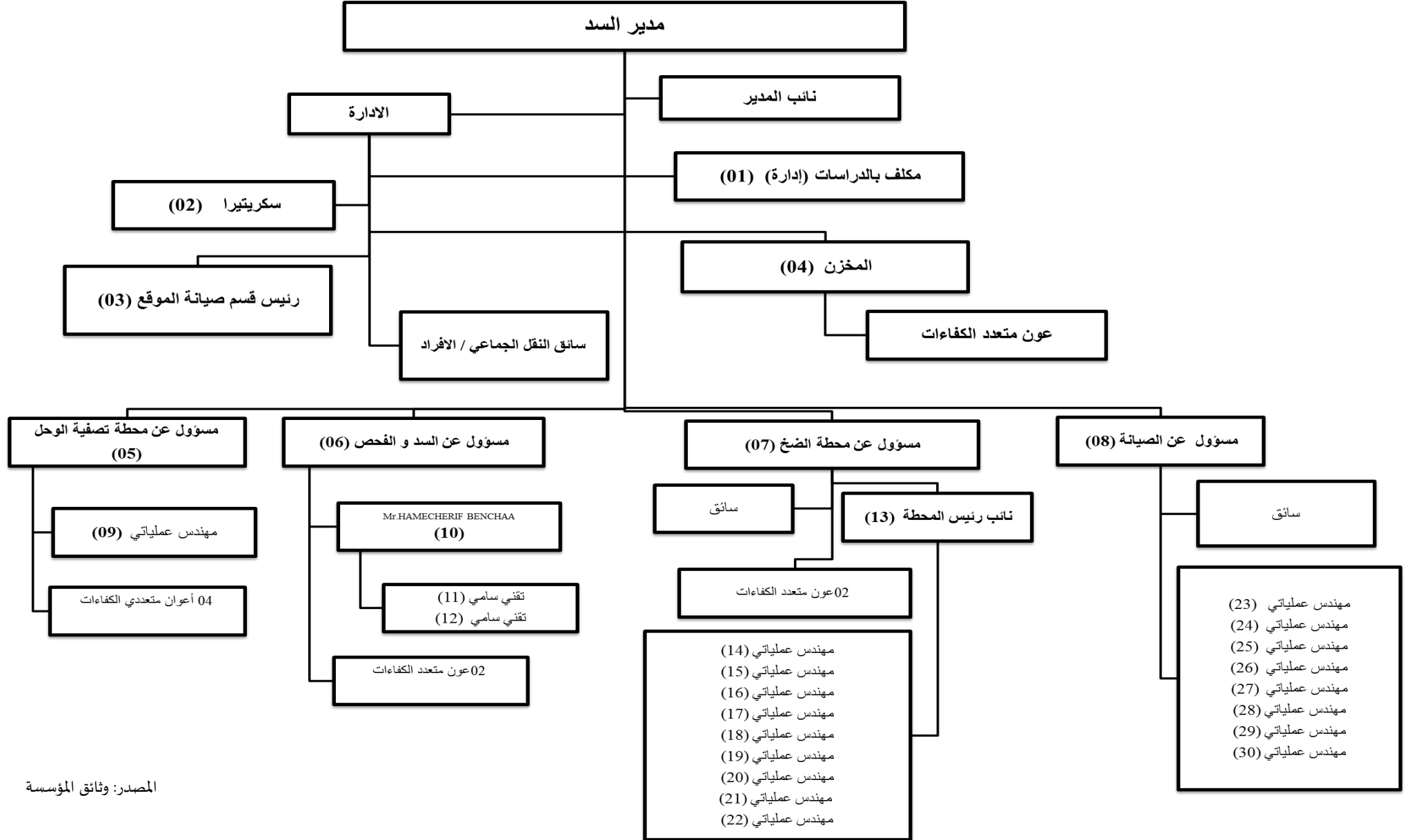


يحتوي السد شليف على فريق عمل متكامل من اداريين و تقنيين و عمال من تخصصات تتطلب وجودها طبيعة عمل و نشاطات السد حيث يتأخر إدارة السد مدير السد الذي يشترط أن يكون من ذوي الاختصاصات ليكون ملم بشؤون تسيير السدود، الى جانب نائب المدير مدعومين بفريق اداري و تقني موزعون حسب ما اقتضت مناصبهم لتغطية كافة نشاطات السد.

حيث يسهر عمال السد شليف و على رأسهم مدير السد على السير الجيد له ولي شؤونه كل حسب الدور الذي اوكل له عبر الوظيفة التي يشغلها تحت تنظيم هيكلية محددة و بدعم من الإدارة العامة لوكالة السدود و التحويلات.

في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة, في انتظار المصادقة على النظام الجديد و الذي هو في طور الإنجاز و الدراسة المعمقة بعد استعانة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بمختصين أجنب في هذا المجال:

الشكل (03 - 08): الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات بالسد شليف - مستغانم -



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: تنمية, تحفيز وإدارة مردودية الموارد البشرية في سد شليف.

تطورت الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات و هي مستمرة في هذا التطوير, عبر الرفع من الاجر المتقاض لمواردها البشرية في فترات ليست ببعيدة مستفيدة من الإصلاحات التي اتخذتها الوزارة في هذا الشأن, الى جانب تفوقها في العديد من المزايا و التحفيزات المقدمة من طرفها الى مختلف أصناف العمالة مقارنة مع نظيراتها في نفس الوزارة سعيا منها الى إرضاء موظفيها و تهيأت ما يلزم لحسن سير مهامهم لتطال العديد من الجوانب:¹

1. أنظمة العمل:

خصص إدارة الموارد البشرية 94 عامل أمن لضمان أمن و سلامة المنشأة و العاملين بها عبر تكوين فرق و دوريات, يتقسم أعوان الأمن و الوقاية الى ثلاث (03) فرق مكونة من ثلاثين (30) فرد لكل فريق, ليبدأ كل فريق دوريته على الساعة 12 حتي اليوم الموالي أي 24 ساعة ليقوم ثلث الفريق بالعمل لمدة ساعتين و استراحة لمدة 04 ساعات حتى يكمل كل فريق 08 ساعات عمل و الاستراحة بعدها لمدة 48 ساعة.

كما استعملت إدارة الموارد البشرية نظام عمل اخر في محطة الضخ يتناسب مع طبيعة عمل التقنيين لضمان تواصل عمليات الضخ و سيرورة المحطة, ينقسم فريق عمل المحطة الى 04 فرق A,B,C,D, يقوم فريق A مثلا بالعمل لمدة 12 ساعة في الفترة النهارية (8سا-20سا) لمدة يومين ليقوم في اليومين المواليين بالعمل 12سا في الفترة المسائية (20سا-8سا) من تم يأخذ الفريق مدة استراحة مقدارها 96 ساعة أي 04 أيام.

2. منحة المردودية:

تمنح منحة المردودية الفردية كل شهر و هي عبارة عن تقييم مدير السد لعماله عبر إعطاء هذه مجموعة من النقاط لتصل اعلاها 40 نقطة و هي نفسها نسبة مئوية من الاجر القاعدي للموظف. تحسب هذه النسبة حسب المعايير الموالية:

الشكل (03 – 07): المعايير المتبعة في تنقيط منحة المردودية الفردية

التنقيط	المعايير
../10	حجم و جودة العمل
../08	النظام و الأسلوب و الدقة
../06	التقيد بالأجال
../06	روح الفريق و حس المبادرة
../10	المواظبة, الحضور في الوقت و التوافر
../40	المجموع

¹ مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية بالسد شليف

3. منحة المردودية الجماعية:

يكون التنقيط هذه المنحة حكرا على المدير العام حسب الاداء العام للمؤسسة, تنقط هذه المنحة على عشر (10) نقاط و تمنح كل ستة (06) أشهر بعدما كانت كل ثلاث (03) أشهر, ليتمكن المدير من القيام بتقييم عادل مستعينا بمساعديه من إدارة الموارد البشرية و التكوين و المشرفين على المنشآت.

4. التهيئة العمرانية للسد:

أقيمت بنى تحتية للسد, من منازل مجهزة حيث استفاد منها اغلبية عمال إدارة السد و هي تزيد عن 19 مسكن حيث 17 منها مستعملة حاليا ,الى جانب بعض المرافق الرياضية كمسبح قاعدة الحياه. ملعب لكرة القدم و السلة و مرفق ترفيهي لأطفال عمال المؤسسة.

5. النقل:

تقوم الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بتأمين النقل لموظفين, فيتمتع مهندسي السد بسيارات خدمة مقدمة من طرف الوكالة طول فترة عمل المعني ضمن المؤسسة, الى جانب نقل جماعي لباقي عمال الإدارة نظرا لبعدها المنطقة و انعزالها و كذا للرعاية التي يحملها المدير العام لفائدة عمال الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.

6. الرعاية الصحية:

تهتم الوكالة بصحة مواردها البشرية حيث هي دائمة الصلة بالطب العمل بصفة دورية من خلال الفحوصات اللازمة, اللقاحات المختلفة و خاصة لتفادي الأوبئة التي قد تطال الافراد بسبب انعزالهم أو قربهم من السد, ابرام اتفاقيات مع المستشفيات في مدينة وهران (الحكمة و شيالي سنتر) حيث تقترح هذه الأخيرة تخفيض 90 % أسعار خدماتها المقدمة لعمال الوكالة.

7. تحفيزات العطل:

تقوم إدارة السد شليف بتحفيز قواها العاملة أو مكافأتهم على بدل مجهود و رفع من مردوديتهم خاصة في الازمات التي مرت بها و حالات الطوارئ عبر اجازات الاستجمام العرضية.

8. المساعدات الاجتماعية:

و التي يقف وراءها لجنة المشاركة المتكونة من ثمان (08) أعضاء, يقام انتخابهم كل خمس (05) سنوات من طرف كافة عمال الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات, مهمتهم هو تمثيل و الدفاع عن موظفي الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات, حيث توفر اللجنة عبر نشاطاتها العديد كالمساعدات للعمال من قروض, مختلف التكريمات كالهدايا و حفلات المتقاعدين الجدد من الوكالة, الاحتفال بمختلف المناسبات كاليوم العامي للمرأة و في 01 ماي من كل سنة تقوم لجنة المشاركة من

مكافأة العمال المتفوقين في جميع التخصصات أي عامل من كل اختصاص من كل إدارة تابعة للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات و تخص بها عمال السدود طور الاستغلال, يكون تمويل اللجنة من تخصيص الوكالة الوطنية لها ب 03% من الكتلة أو المكلفة الاجمالية لعمال المؤسسة.

9. التكوين:

يعد من أولويات الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات و التي تسعى عبر العديد من البرامج التدريبية الى تأهيل و إعادة تأهيل و صقل المعارف و مهارات العاملين بها من خلال تأمين و تشجيعهم على التطوير من انفسهم محاولة بذلك مس جميع الفئات العمرية و مختلف المستويات التعليمية الذين وجدوا الدعم اللازم لمواصلة تعليمهم أو البدء له من برامج محو الامية وصولا الى رتبة الدكتوراة, كما تعاقد السد شليف مع مركز التكوين المهني لدائرة عين تادلس لدعم السياسة التنموية للموارد البشرية للوكالة.

يتوفر لدى الوكالة مركز للتكوين و التدريب مقره ببلدية الشفة مدينة البليدة بالوسط الجزائري, ينشط الدورات التدريبية مدربين من مختلف المناطق الوطن و خارجها و في مختلف التخصصات من اداريين و مهندسين و تقنيين وصولا الى عمال متعددي الكفاءات لدعم مساهمهم المهني, خصصت الوكالة الوطنية بعثات لمختلف العاملين لديها و التي دامت حتى سنة بما تطلبته البعثة من وقت في بلدان اجنبية منهم فرنسا متحملة كامل التكاليف.

10. وقع الأسلوب الإداري على عمال السد:

يرأس السد مهندس من الشباب الذي لديه بعض معالم القيادة في العمل الجماعي و التشاوري و قربه من الموارد البشرية للسد شليف يكاد يأخذ الطبع أبوي في التعامل, يستعمل التفويض في بعض المجالات و الإدارية خاصة, فدرايته بالمكانزمات التقنية تجعله يشرف بنفسه عليها, ودعمه البيئي الذي أنتج عنه حملة تشجير واسعة للسد حيث تغطي الطبيعة الخضراء عليه.

كما قام المدير العام عبر زيارة له من خلال حفل تكريم المتقاعدين الجدد للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات في المنطقة الغرب بعقد اجتماعات مع جميع عمال السد للاستماع الى شكاوهم و مشاكلهم و السعي الى حلها بشكل مرن و حازم في نفس الوقت وشوهدت نتائج هذه الاجتماعات في الفترة الموالية لها و عبر الدعم المتبادل الذي يتمتع به المدير بفضل كسبه لثقة العاملين.

و أخيرا يمكننا القول أن الوكالة و ضمن محدودية الغطاء المالي الذي تتمتع به فهي تسعى جاهدة الى تنمية و دعم الموارد البشرية من خلال سياسة التطوير المتبناة من طرفها و التسهيلات التي توفرها ليتمكن عمال سد شليف من أداء مهامهم بكل رياحية و الرفع من مردوديتهم و كسب ولائهم التنظيمي.

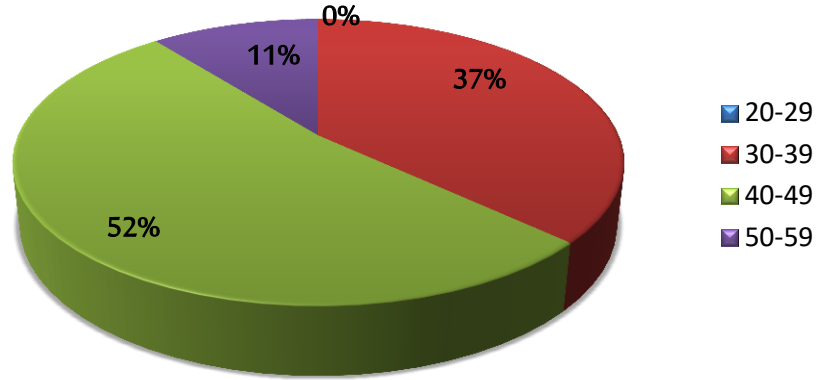
المبحث الثالث: الاستبيان المتعلق برضا عاملي الوكالة و اساليب إدارة مردوديتهم

من خلال هذا المبحث ارتأينا تصميم استمارة إستبائية لرصد اراء العمال عبر أسئلة مباشرة وغير مباشرة يمكن من خلالها قياس رضاهم الوظيفي حيث ساهم 103 عينة من أصل 132 بعد استقصاء 03 استمارات غير مستكملة أي ما يعادل نسبة (78%)، سنحاول تحليل النتائج المتحصل عليها بكل موضوعية بما يخدم هدف الدراسة.

المطلب الأول: تقسيم عمال السد شليف حسب معايير الاجتماعية

بدأ بالفئات العمرية التي تنشط في السد شليف وهي كالآتي:

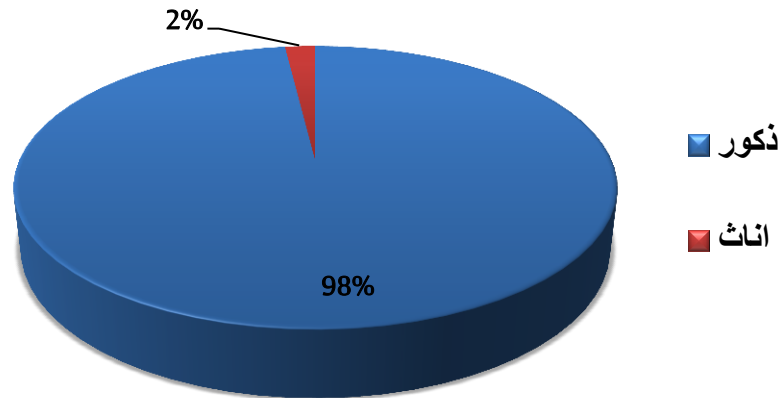
الشكل (03 – 09): تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف حسب الفئة العمرية



المصدر: نتائج الاستبيان عبر Excel بتصرف الطالبة

حيث يلعب العامل العمري دور في استقرار شؤون السد، حيث فئة الأربعين هم من يطغون على العمالة بالسد رغم حداثة و ذلك لاعتماد المسؤولين على الاقدمية في المهنة لبتتم تسيير السد بين عقول مرجحة بخبرات سابقة.

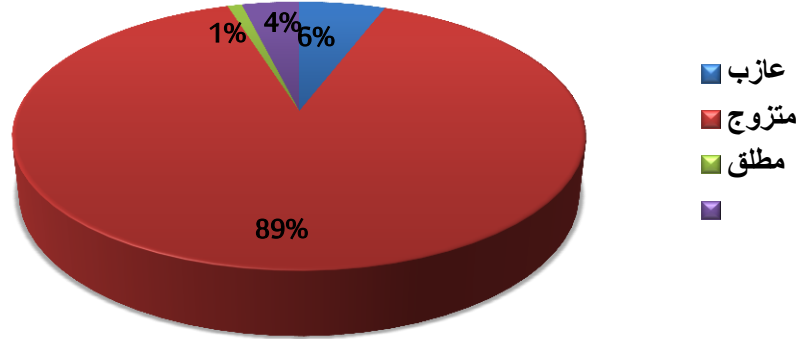
الشكل (03 – 10): تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف حسب الجنس



المصدر: نتائج الاستبيان عبر Excel بتصرف الطالبة

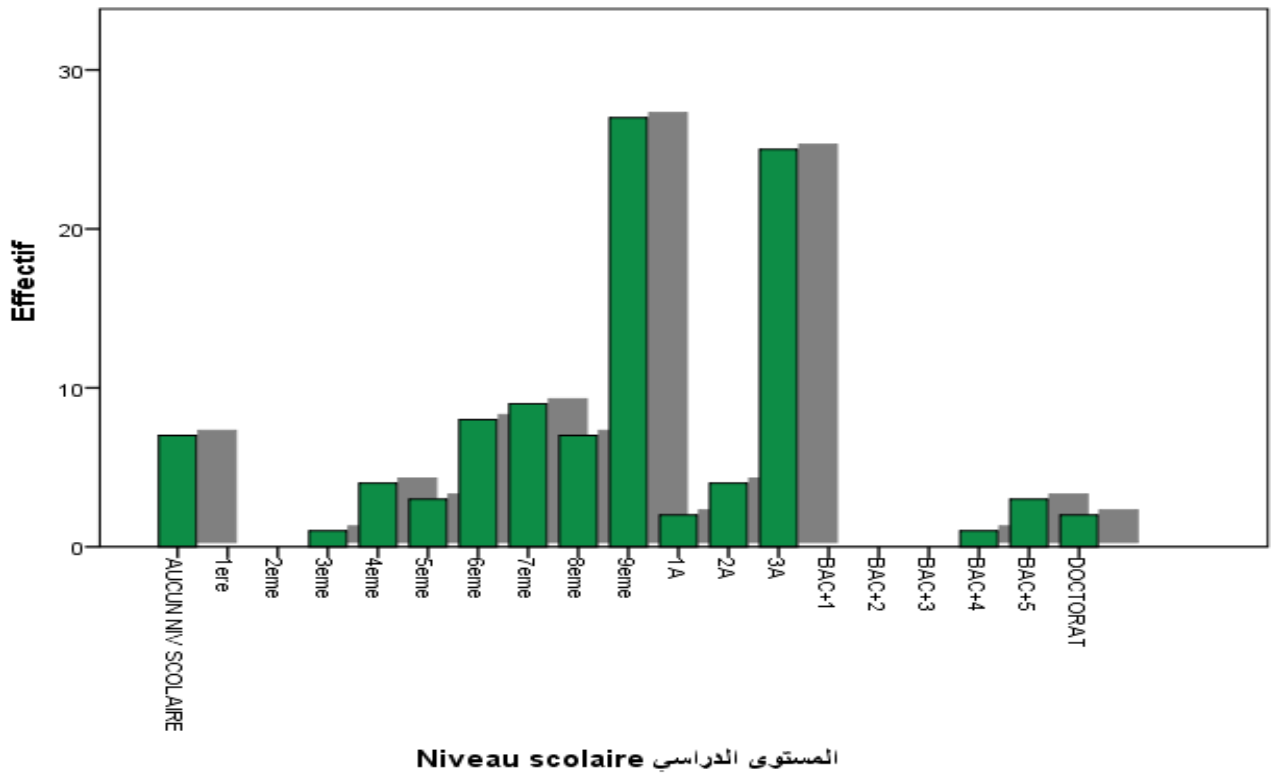
أما من ناحية تواجد الجنسين الذكوري و الأنثوي بسد شليف فهناك اغلبية للذكور و يكاد العنصر النسوي منعدم حيث شارك في العينة اثنتان من العاملات (من اصل خمسة) في عينة متكونة من 107 عامل يمكن ان يكون هذا راجع لطبيعة العمل في السد.

الشكل (03 - 11): تقسيم عمالة السد شليف حسب الحالة المدنية



المصدر: نتائج الاستبيان عبر Excel بتصرف الطالبة

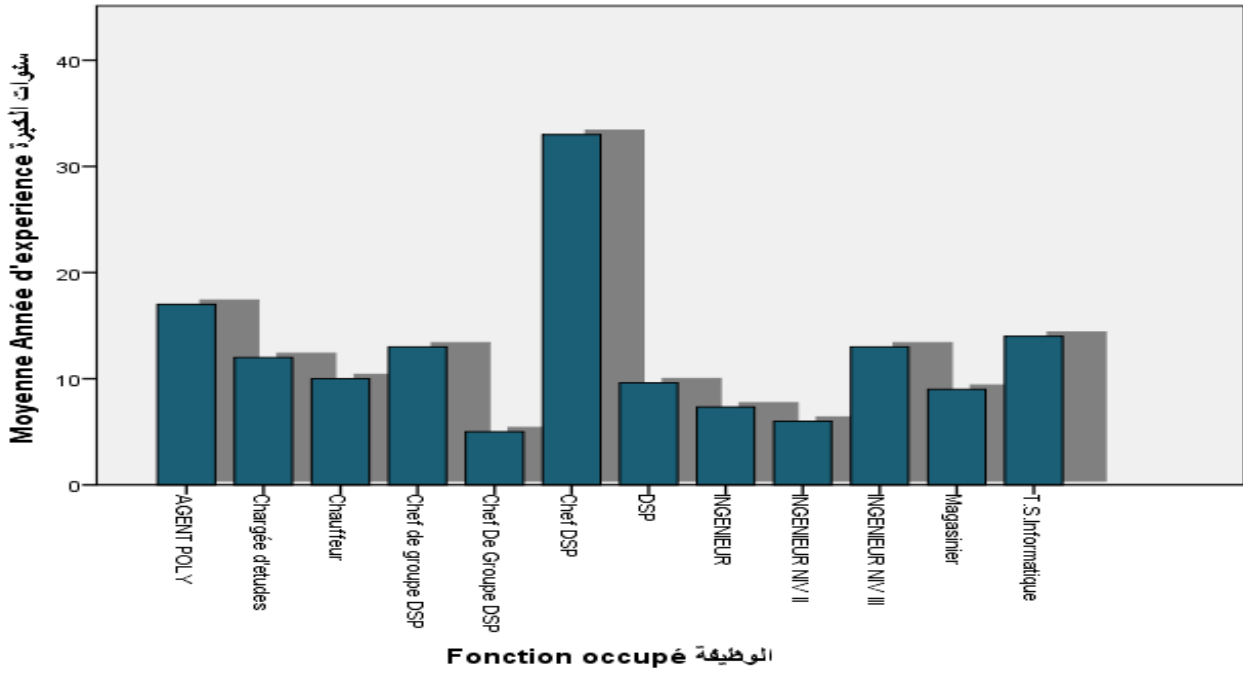
الشكل (03 - 12): تقسيم عمالة السد شليف حسب المستوى الدراسي



المصدر: نتائج الاستبيان عبر SPSS بتصرف الطالبة

تنوع المستوى الدراسي في سد شليف و كاد يجمع جميع الاطوار الدراسية و لكن تركز عمال السد و خاصة عمال الامن منهم في المستوى 9 متوسط و 3 ثانوي أي مستوى العام يقترب من الطور المتوسط.

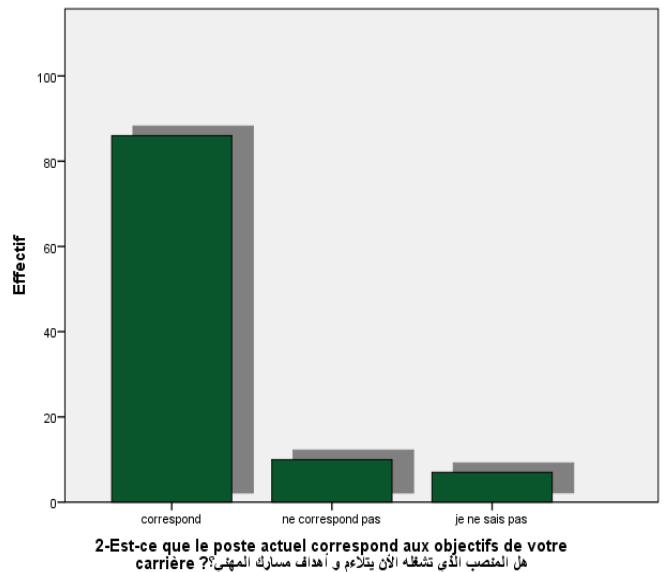
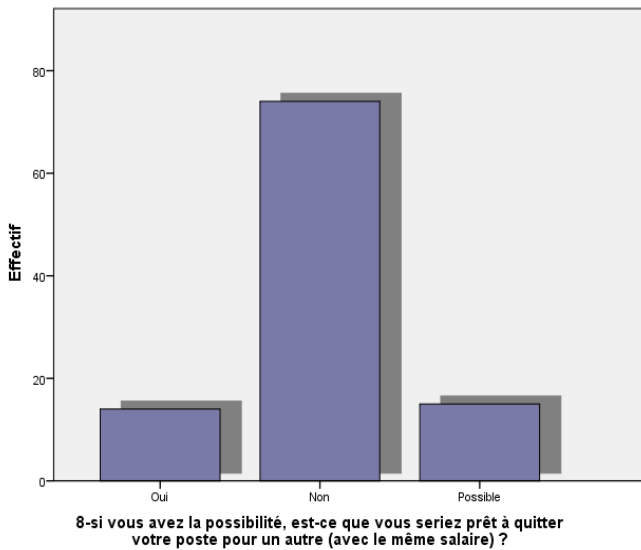
المطلب الثاني: تقسيم عمال السد شليف حسب العامل المهني والرضا الوظيفي
الشكل (03 – 13): تقسيم عمالة السد شليف حسب الوظائف والاقدمية

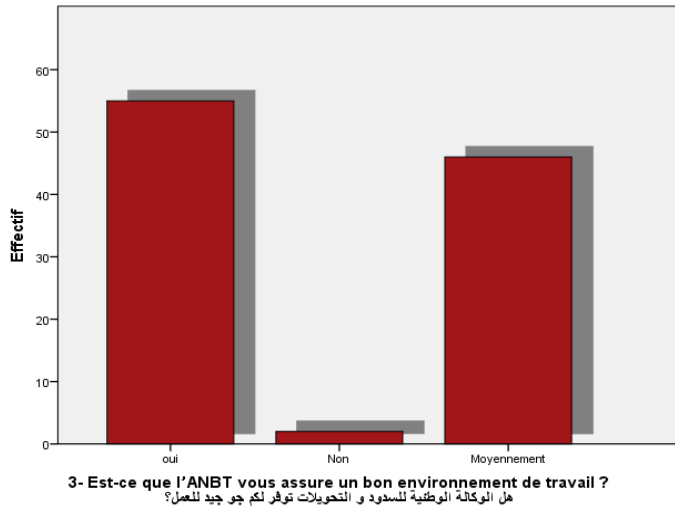


المصدر: نتائج الاستبيان عبر SPSS بتصريف الطالبة

تشكل الخبرة عامل مهم في الوظائف المفتاحية التي تعتمد عليها الإدارة, فرأينا من خلال عدة نتائج ان الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات تركز على الامن من خلال استقطابها لعسكريين أو دركيين سابقين, حيث يتطلب حراسة السد عمال امن سبق لهم استعمال الأسلحة, أما باقي العمال فهناك من تتوافق خبرتهم وعمر السد أو اقل , حداثة المنشأة وطريقة تسييرها تتطلب عدد ليس بالكبير من باقي التخصصات العمال.

الشكل (03 – 14): عوامل الرضاء الوظيفي لعمال سد شليف





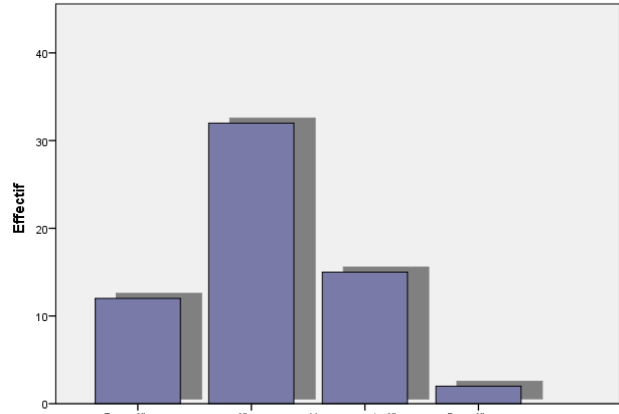
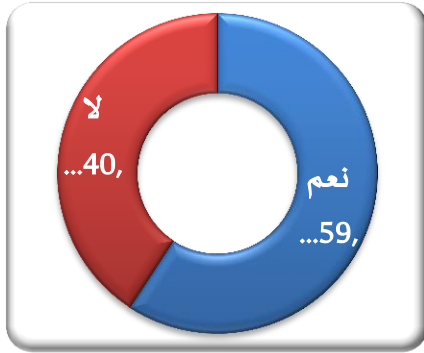
المصدر: نتائج الاستبيان عبر SPSS بتصريف الطالبة

من خلال الأسئلة السابقة تم قياس الرضاء الوظيفي لدى عمال السد ليتم الحصول على ما يلي:

- فيما يخص السؤال رقم 02: - هل المنصب الذي تشغله الآن يتلاءم و أهداف مسارك المهني؟
 - 1/ كان رد أزيد من 80 % بنعم أي مسارههم المهني مطابق , هو من أهم عوامل الرضاء الوظيفي حيث إحساس الشخص أنه بمكانه المناسب يعزز من ثقته بنفسه و بالمؤسسة لإتاحتها له هذا المنصب يمكن ان يكسبها ولاء وظيفي.
 - 2/ أما الفئة المتبقية فمنهم 10% من من لا يتوافق منصبه مع توقعاته, أمر محبط اذا لم يكن هناك جوانب قد تعوض حالة عدم الرضاء عن المنصب.
 - 3/ و ما تبقى و هم اقلية ليس لهم رأي واضح حول هذه النقطة قد يعود الى عدم تخطيط مسبق لحياتهم المهنية.
- هل الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات توفر لكم جو جيد للعمل؟
 - 1/ كانت الإجابات عن هذا التساؤل بين نعم و متوسط , أي حسب عمال السد شليف فان الجو العمل يكاد يكون جيدا ملبيا لضرورياتهم العملية.
 - 2/ فئة قليلة تقدر بـ 02 % لا يلائمها جو العمل ضمن سد شليف.
- هل أنت راض عن الأسلوب الإداري المتعامل به؟
 - 1/ كانت هناك بعض التحفظات فيما يخص الأسلوب الإداري المتعامل به, حيث أغلبية الآراء ترجحت نحو متوسط الرضاء, و قد يرجع الى معالم القيادة المهمة لهم.
- فيما يخص السؤال رقم 08: إذا توفرت لك الامكانية, هل أنت مستعد لتغيير منصب عملك الحالي من أجل منصب آخر(بنفس الراتب)؟
 - 1/ هذا السؤال هو فاصل نهائي في الرضاء الوظيفي يتم تحديد درجة عدم الرضاء الوظيفي عبره حيث يضع العامل مقابل اختيار مصيري و بالفعل أنت النتائج على ان قرابة 80% من العمال هم في حالة رضاء وظيفي.

المطلب الثالث: إدارة مردودية الموارد البشرية وبعض مكوناتها

الشكل (03 – 15): تنمية الموارد البشرية العمال سد شليف عبر التكوين



5- Si la politique du développement du personnel (formation) est appliquée, A quel point est-elle efficace ?
إذا كانت سياسة تنمية الموارد البشرية مطبقة، إلى مدى هي فعالة؟

المصدر: نتائج الاستبيان عبر SPSS بتصرف الطالبة

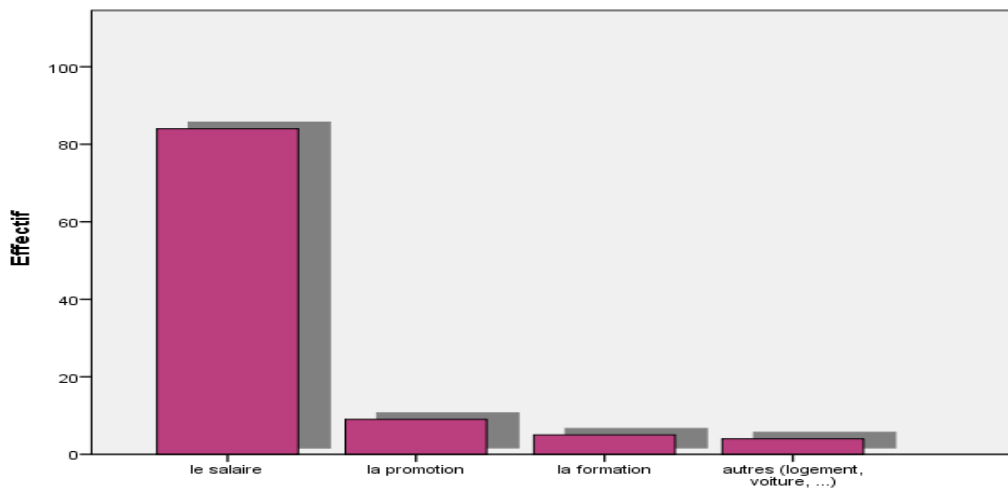
- هل سياسة تنمية الموارد البشرية (التكوين) مطبقة في مؤسساتكم؟

قبل قياس فعالية تنمية الموارد البشرية، تحسنا لدى عمال السد مدى درايتهم بوجود هذه السياسة ضمن مؤسساتهم وكانت الاغلبية موقنة بها ولكن نسبة تقارب 41% وهي ليست بالهينة ليس لها علم بذلك، يرجع السبب الى أن هذه الفئة والمتكونة من عمال الامن غير معنية بالبرامج التكوينية و التدريب يأخذ شكل التدريب من طرف المشرفين ويرتكز على السلوكيات الافراد.

- إذا كانت سياسة تنمية الموارد البشرية مطبقة، إلى مدى هي فعالة؟

تعد السياسة التنموية فعالة حسب اغلبية عمال السد شليف أكثر من 50%، فيما تعد نسبة 12% أن التكوين هو جد فعال، مما يدعو المؤسسة الى مواصلة سياستها في هذا المجال و محالة ضم النسبة المتبقية عبر تخصيص نماذج تنموية مناسبة لها.

الشكل (03 – 16): أنواع التحفيز لدى العمال سد شليف



6- La motivation la plus importante pour vous, est-elle ?
ما هو أهم حافز ؟ للعمل لديك ؟

نتائج

المصدر:

الاستبيان عبر SPSS بتصرف الطالبة

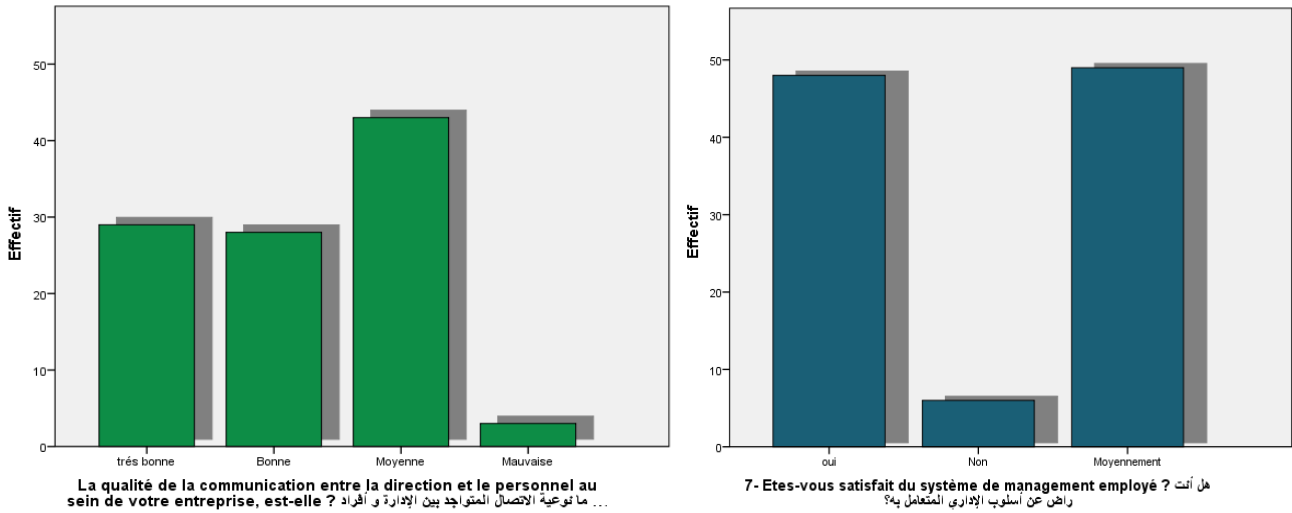
1/ اختيار الاجر كحافز يكاد لا يكون له منازع و هذا راجع الى اهتمام عمال الامن بدخلهم و دراية محدودية الترقية في مجالهم الا بعض العناصر الذين لم يتمتعوا بالتعليم حيث يشكل لهم هدف أو حاجة ملحة.

2/ أما مستخدمين الإداريين و التقنيين فضلوا الترقية كحافز و الذي عبره يكون وجود تقدير لمجهوداتهم و عبرها يمكن لهم الحصول على كافة المزايا الأخرى.

3/ أما التكوين و التحفيزات الأخرى فهي اساسيات لا يمتلكها اقلية من عمال السد و قد يتم معالجتها من طرف الإدارة.

نلاحظ أن احتياجات الافراد مرتبطة بمستوى تعليمهم و المنصب المشغول من طرفهم, فهما عاملين مهمين في تصميم الحوافز التي قد تستعين بها المؤسسة للوصول الى أهدافها.

الشكل (03 – 17):وقع القيادة على الموارد البشرية لسد شليف



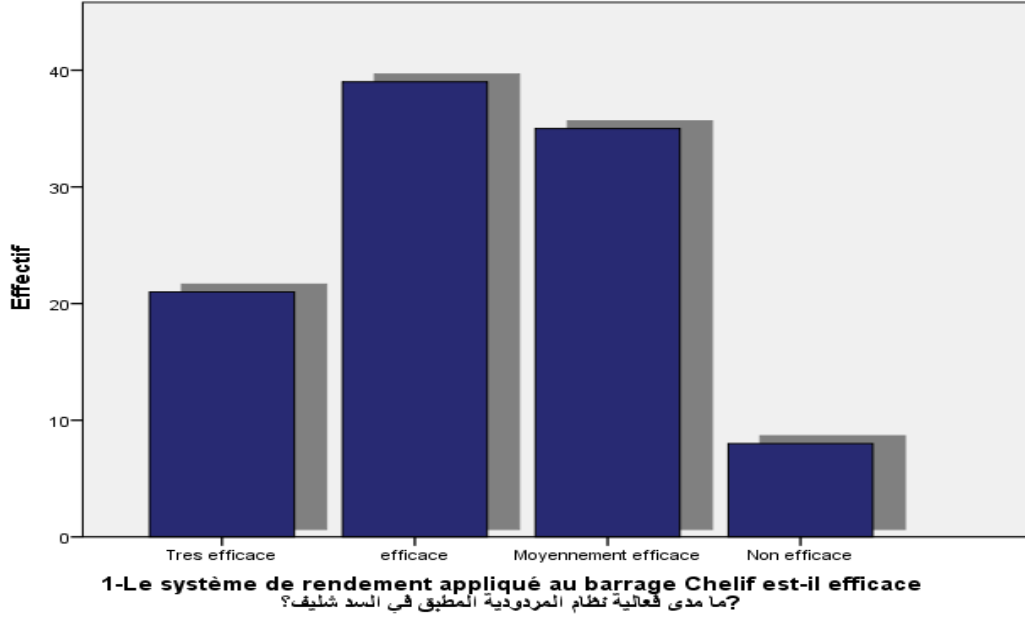
المصدر: نتائج الاستبيان عبر SPSS بتصريف الطالبة

1/ عبر هذين المعيارين المستعملين لقياس علاقة الأسلوب الإداري مع جودة الاتصال المتبناة من طرفه نلاحظ أنهما متوسطتين من منظور الموارد البشرية, قد يكون الاشراف له وقع في عدم الرضا الكامل للعمال عن الأسلوب, و طبيعة التواصل بين مختلف المستويات تكون حاجز أمام فعالية الإدارة .

2/ في الدرجة الثانية هناك نسب متقاربة فيمن اجزموا من بين القوى العاملة بالسد على نوعية جيدة و اقرب للجيدة جدا و هم راضون عن الأسلوب الإداري المتبع في إدارة السد و على القيادة التوجه نحو كسب ولاء بقية العمال ليتم سير الأمور وفق مخططاتها.

3/ شوهدت بعض المعارضه على أسلوب يمكن يرجع هذا الى نوعية الاتصال أو العكس. يجب للإدارة التعمق في أسباب هذه الظاهرة و إيجاد حلول لها فقد تتسبب في مردودية سلبية و حسب المنصب الذي يشغله المعارضين يكون اهمية هذا الوقع على المؤسسة.

الشكل (03 – 18): نظام المردودية حسب الموارد البشرية لسد شليف



المصدر: نتائج الاستبيان عبر SPSS بتصريف الطالبة

مفهوم نظام المردودية لدى الموارد البشرية في السد شليف يقتصر على منحة المردودية الفردية و الجماعية, فهو يكاد يكون محدود في مفهوم العمالة, فيرون أن لهم الحق في العلامة الكاملة بغض النظر عن مدى و معنى احقيتهم لها.

فالتباين الموجود في الإجابة عن هذا السؤال و تأكيد الأغلبية على فعالية النظام هو راجع الى مرونة الإدارة في تطبيق هذا النظام و عدم رضا من طرف العمال عنه.

خلاصة الفصل

استطعنا عبر الزيارة الميدانية و الاختلاط بعمال السد شليف في سبيل مقارنة مدى واقعية الشق النظري بالواقع المطبق في المنشأة ملاحظة النقاط الموالية:

- يتمتع الموارد البشرية للسد شليف بكثير من المزايا الغائبة في مؤسسات أخرى (سكن, نقل, مرونة الإدارة و اصغائها لمختلف مشاكلهم و متطلباتهم و سعي لحلها حتى ان كانت خارج المجال المهني...)
- اتخاذ الإدارة منهج اجتماعي في التعامل مع مستخدميها فالحواجز تقارب ان تكون حق لعمال.
- تركيز الإدارة على تكوين مواردها البشرية و التخطيط لمسارهم المهني.
- التقدير الذي تقدمه الإدارة لمواردها من خلال مختلف التكريمات و السعي منها الى تحسين جو و وسائل العمل.
- سيطرة الإدارة على مختلف التشنجات وليدة سوء الاتصال الافقي و العمودي عبر بعض التنازلات و تسويات لضبط الاحتكاكات.

تتبنى الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات نوع من الاستراتيجية للدفع بمرودية التعامل مع الموارد البشرية, تهدف عبرها الى إرضاء مواردها البشرية ليتمكنوا من أداء مهامهم كما أكد المدير العام لها في كامل رياحية.

و بعض الاقتراحات و الحلول لمختلف المعوقات التي تواجه العمال و الإدارة:

- إعادة تهيأت المطعم بسبب انعزال المنطقة (الذي شهد دفعة من خلال إعادة التهيئة لدى زيارتنا للموقع)
- تفعيل الإدارة لنظام المردودية توافقا مع الواقع لاستخلاص جودة المجهود المبذول من طرف العمالة.
- استغلال مختلف المرافق و المنشآت لتمويل ذاتي و إعادة استغلاله في الصيانة و الاطعام و مكافئات الموارد البشرية (تفعيل المخبر, محطة الأرصاد الجوية و محطة معالجة المياه, تهيئة أماكن سياحية, توفير مياه الري للمناطق الزراعية المجاورة, انشاء مشاتل, تدعيم مشاريع صغيرة لمختلف مهارات الموارد البشرية داخل المؤسسة لمنفعة متبادلة)

الخاتمة

الخاتمة

اكتسب المورد البشري مكانة جد مهمة بعدما اصبح أهم ميزة تتنافس بها المنظمات, فاستثمرت فيه هذه الأخيرة من خلال تبني سياسة تنموية شاملة لها باعتبارها المحرك الأساسي لجميع وسائل الإنتاج, عمليات الاشراف و المراقبة على حسن سيرورة اعمال و اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي من خلالها يتحدد مصير المنظمة.

فالثروات تخلق عن طريق الموارد البشرية و عن طريقها أيضا يضمحل مجهود تاريخي للمنظمات, حسن إدارة هذا المورد المهم راجع الى نجاعة إدارة الموارد البشرية و التي يقع على عاتقها استقطاب و إجادة استثمار في الراس المال البشرية و الذي يعد حسب المفكرين أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى, لكن في حالة نجاح هذا الاستثمار فإنه الأكثر مردودية و استمرارية و كسب رضاه و ولائه على مدى بعيد.

اختبار الفرضيات:

وضعنا عند صياغة مقدمتنا مجموعة من الفرضيات و هي عبارة عن أجوبة مؤقتة في انتظار اثبات صحتها, و بعد التطرق الى البحث و الدراسة التي اقيمت من خلال اتباع منهج معرفي و تحليلي يتوافق و الموضوع المطروح عبر إشكالية المذكورة حيث تبين لنا مايلي:

1- نؤكد صحة الفرضية الاولى التي نصت على انه يوجد علاقة ثنائية البعد بين ادارة مردودية الموارد البشرية و الرضا الوظيفي لها.
بعد التطرق الى البحث النظري و بعد اسقاط ما توصلنا اليه من خلال الدراسة الميدانية, حيث الرضاء الوظيفي يساهم في تحقيق أهداف إدارة المردودية فهو يولد نوع من الثقة في الإدارة , و بذلك يسعى العامل على تطبيق المطلوب منه ليكون عند حسن الإدارة و بالمقابل تقوم هذه الأخيرة باستعمال مختلف العوامل المشكلة للرضا الوظيفي من تحفيزات و تشجيع و شحذ الجهود و المكافئات ليتم الحصول على المردودية المتوقعة من عناصرها.

2- تأكدت صحة الفرضية الثانية و المتمثلة في وجود نظام يقوم بتحسين المردودية بهدف تحقيق الرضا الوظيفي, لكن نسبيا مقارنة بالأولى حيث قد يسعى نظام المردودية الى كسب رضا الوظيفي للموارد البشرية أحد أهداف النظام و على الغالب النتيجة تكون مرافقة له أي تحقيق هدف مادي أو استراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار توافقه مع الرضا الوظيفي.

3- تأكدت صحة الفرضية الثالثة التي تضمنت وجود تطبيق محدود لإدارة مردودية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

عبر دراستنا التطبيقية في الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات حيث يتم الاعتماد على بعض الخطوات التي المكونة لنظام إدارة مردودية الموارد البشرية و التي تقتصر على استعمال التحفيز المعنوية أو من خلال العطلة الاستجمامية, أو اعانات الاجتماعية المقدمة من لجنة المشاركة للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات و التي بدورها لا يمكن أن تلبي طلبات ازيد من 7000 عامل للوكالة و محدوديته تتمثل أيضا في عدم تخطيط مسبق و عدم دراسة المشخصة للحوافز التي تشكل دافع محرك لقدرات كل فرد على حدا, و حيث أن المركزية لايزال التعامل بها في المؤسسات الجزائرية فإدارة سد شليف لها محدودية أخرى حيث لا يمكن لها اتخاذ القرارات عبر الإعانات أو الحوافز المادية دون اللجوء الى إدارة الموارد البشرية أو المدير العام.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية يمكن حصرها فيما يلي:

- الاستثمار في العنصر البشري من خلال تطويره عبر مختلف الاستراتيجيات التنموية المتوفرة لدى المؤسسة ليتم استغلال قدراته ومهاراته لصالحها.
- تطوير الموارد البشرية عامل في تكوين ثقافة المؤسسة و ميزة تنافسية لها .
- تحليل و التوصيف الوظيفي الملائم للفرد عامل مهم في معرفته لدوره و فاعليته في المنظمة
- اكدت نظرية الرضا الوظيفي على التحفيز كعامل لكسبه و كذا التحليل السلوكيات الأفراد بعد عملية التقييم.
- الحوافز المادية ليست العامل الوحيد في كسب رضا العامل فهناك أنواع أخرى مهمة حسب أولويات الافراد.
- التحفيز يعد استثمار لكسب الرضا الوظيفي و وسيلة لبلوغ المؤسسة أهدافها من خلال ادره المردودية.
- يجب الاعتماد على استراتيجية للإدارة مردودية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها في الآجال المحددة.
- تلخص دور الموارد البشرية في نجاح أو فشل استراتيجيات المؤسسة, لدى تسعى المؤسسة الى تعظيم كفاءتها من خلال تطوير مواردها البشرية عبر مختلف الوسائل التنموية.
- الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يتحكم فيه العديد من العوامل عبر إشباع حاجات داخلية والمتطلبات الخارجية.

- سلامة البيئة التي ينشط فيها العامل قد تعود بالسلب أو الاجاب على رضاه و مردوديته.
- نظام ادارة مردودية الموارد البشرية و الذي يتماشى مع رضا و قابلية الموارد البشرية في عملهم حتى يستطيع بلوغ الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة .
- تهدف إدارة المردودية الى توجيه مجهود الموارد البشرية الى مردودية عالية و تفوق في الأداء و رضا وظيفي.
- الأسلوب القيادي هو مفتاح تفعيل إدارة مردودية الافراد.
- مبدأ الإنصاف يشكل عامل مهم لدى عمال السد في التحفيز كونه يساهم مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين , حيث لا تبدي إدارة اهتماما كبيرا لهذا المبدأ لدى مستوى الرضا الوظيفي متوسط بالإجمال لدى عمالها.
- التأثير الإداري عبر مختلف الطرق وسيلة ناجعة في الوصول الى الأهداف.

للختام نستعين بصيغة العالم أنشتاين التي تم تلقيني إياها من طرف الخبير في الموارد البشرية و الباحث لدى البنك العالمي لفائدة جامعة ارفارد (Harvard) و جامعة لاسوربون (La Sorbonne) الذي استعانت به الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات في احد دوراتها التكوينية لإطارها السامية عبر استعماله كالنحو التالي:

$$E(\text{Efficacité}) = M(\text{Motivation}) \cdot C(\text{Compétence}) \cdot 2(\text{Communication})$$

الفعالية = التحفيز. الكفاءات. الاتصال

و هو النموذج الذي تم اتباعه من طرفنا لتحديد معالم و العوامل المكونة نظام للإدارة مردودية الموارد البشرية, حيث الفعالية تمثلت في المردودية الموارد البشرية عبر تحفيزهم و تنميتهم و استعمال الأسلوب الإداري المناسب لنجاح هذه المعادلة.

و قد يساهم تطبيق إدارة مردودية الموارد البشرية و كسب الرضا الوظيفي الى مفهوم أشمل و هو إدارة الأداء من خلال تعظيم فعالية الافراد, عبر تحقيق أهداف واضحة للإدارة المردودية و دفع المجهودات الى أقصاها لأداء غير محدود, عبر الصيغة سابق الذكر.

المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1. د.أحمد بن عبدالرحمان الشميمري و آخرون ,مبادئ إدارة الأعمال-الأساسيات والاتجاهات الحديثة- ط10, الرياض, مكتبة العبيكان ,2014.
2. د. أحمد جابر حسنين علي, الإصلاح الإداري و دوره في القضاء على الفقر, القاهرة , المجموعة العربية للتدريب و النشر,2013.
3. أحمد جابر حسين علي, الاحباط الاداري – الاسباب و العلاج- ط1, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر,2013.
4. أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, ط5, الإسكندرية, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, 2001 .
5. د. بشار الوليد , المفاهيم الادارية الحديثة , ط2, عمان, دار الياض للنشر و التوزيع , 2014.
6. د. بوحنية قوي, تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات , ط1, مركز الكتاب الأكاديمي, عمان, 2008.
7. جلال عبد الحليم , محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي, ط1 , الأردن , دار الجامد للنشر و التوزيع. 2016.
8. جمال حلاوة, مدخل إلى علم التنمية, دار الشروق للنشر, 2010
9. حسن إبراهيم بلوط , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , ط1, بيروت , دار النهضة العربية, 2002.
10. حسين بن سالم جابر الزبيدي, السلوك الاداري و التنمية البشرية, الوراق للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2013.
11. حمداوي وسيلة, إدارة الموارد البشرية - مديرية النشر- قالمة – الجزائر- 2004 .
12. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر, الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2014.
13. خضر مصباح إسماعيل الطيطي إدارة التغيير, عمان, دار الحامد للنشر والتوزيع, 2011.
14. د.خضير بن سعود الخضير, علم الاجتماع الصناعي والإنتاج, الرياض, العبيكان للنشر, 2010.
15. د.رقام ليندة, دروس في أسس إدارة الموارد البشرية, جامعة فرحات عباس, سطيف , 2014/2015
16. زيد منير عبوي, الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير, عمان , دار الدجلة, 2007.
17. سلمان عبد الله معلا, التمويل و المؤسسات التمويلية : مفهوم و أهداف و سياسات, عمان, دار الامجد للنشر, 2015.
18. د. سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, دار وائل للنشر, ط2, عمان, 2006.

19. د. صابرينة عطية مرسال, الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, الاسكندرية, ط1, 2014.
20. د. صابرينة عطية مرسال, الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية, ط1, الاسكندرية, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, 2014.
21. د. طاهر محمود الكلالده, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, عمان, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, 2011.
22. طلال فائق الكمالي, كتاب التنمية البشرية في القران الكريم – دراسة موضوعية- 2014 .
23. عبد الكريم أحمد جميل, تدريب وتنمية الموارد البشرية, ط1, الاردن, الجنادرية للنشر و التوزيع, 2016.
24. د. عدي عطا حمادي, القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية, دار البداية ناشرون و موزعون, ط1, 2013.
25. عزات كريم العدوان, العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات, عمان, دار الحامد للنشر و التوزيع, 2013.
26. عصام بن عبد المحسن الحميدان و عبدالرحمن بن عبدالجبار هوساوي, معالم الشخصية الإسلامية المعاصرة: الجوانب الأخلاقية والسلوكية, العبيكان للنشر, ط1, 2009.
27. علي لطفي واخرون, تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة، تنمية تخطيط وتطوير, مصر, السحاب للنشر و التوزيع, 2009.
28. د.عمر وصفي عقيلي- الإدارة الموارد البشرية – مؤسسة زهران للنشر و التوزيع – عمان- 1991 .
29. فاروق عبد فليه وآخرون, السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن.
30. فتحى الويشي, الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية- استراتيجيات التغيير, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2013.
31. د. فريتسهندريش, القدرات القيادية الأربع: قيادة الأفراد من خلال الطبيعة, الرياض, العبيكان للنشر, 2006.
32. د. فهد خليل زايد, فن القيادة – كيف تكون قائدا ناجحا, الاردن, دار يافا العلمية للنشر و التوزيع, 2013.
33. قاموس المنجد في اللغة و الاعلام, دار المشرق, لبنان 1998.
34. قيس محمد علي ووليد سالم حموك , الدافعية العقلية, الاردن , دار المنهل , 2014 , ص 55
35. د. لعلى بوكميش محمد, مدخل إلى تنمية الموارد البشرية, عمان, دار اليازة للنشر و التوزيع, 2012.
36. ماكس ايجرت, معجم مصطلحات علم النفس, الرياض, مكتبة العبيكان, 1998.
37. مجيد الكرخي , ادارة الموارد البشرية, عمان, دار المناهج للنشر و التوزيع, 2014.
38. محمد جاسم الشعبان و آخرون, إدارة الموارد البشرية, عمان, الرضوان للنشر و التوزيع, 2014.
39. د. محمد دليم القحطاني, ادارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل- ط4, الرياض, العبيكان للنشر, 2015.

40. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، ط1، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009 .
41. محمد صبيح الرشايدة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، الاردن، دار يافا العلمية للنشر، 2007.
42. د. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
43. محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014.
44. محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
45. محمود عبد الفتاح، الاستراتيجيات الأساسية في ادارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013.
46. محمود عبدالفتاح رضوان، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين، ط1، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
47. محمود عبدالفتاح رضوان، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة ، 2012.
48. منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2015.
49. مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي- دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
50. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري وحالات عملية- دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط ، 2002.
51. د.وليد حليم غازي، دوافع و احتياجات العمل و اثارها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية- الإسكندرية، 2011.

ii. الرسائل الجامعية:

1. ايهاب خميس احمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق ادارها للالكترونيه، مذكرة ماجستير ادارة اعمال ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007، ص 99-121.
2. باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج – البويرة ، 2013-2014.
3. سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012.
4. مانع سبرينة ، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتورا في علوم التسيير - تنظيم الموارد البشرية- 2014/2015.

.III المراجع باللغة الفرنسية:

1. Claude Barbier et autres, Le zéro-panne par la topomaintenance : la TPM à la française, Boulogne, Edition Maxima.
2. Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le Management, 5eme édition, Alger, BERTI Editions, 2007 puis 2009/2011.
3. Patrick Rivard, Martin Lauzier. Presse de l'université du Québec, 2eme Edition, 2013
4. Rebecca Anne Richards, Gestion de la performance, Canada, CCH Canadian Limited, 2001.

.IV المواقع الالكترونية:

1. www.almaany.com
2. www.arab-ency.com الموسوعة العربية
3. www.bakerabubaker.info موقع الكاتب أبوبكر بكر
4. Conseil RH - www.hrcouncil.ca
5. www.hrpioneers.com - سيد حربي - ادارة التنوع
6. www.joradp.dz الجريدة الرسمية
7. www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rendement
8. www.logesty.com سلسلة التخطيط والإدارة : مفهوم الادارة ومجالاتها
9. <http://www.mree.gov.dz> - وزارة الموارد المائية

الملاحق

في سبيل التعمق في موضوع الدراسة، قمنا باستطلاع الرأي على مستوى عمال سد شليف بمستغانم،
عبر طرحنا لبعض الأسئلة التي تصب في لب الموضوع بصفة مباشرة و غير مباشرة حيث تناول الاستبيان
الأسئلة التالية باللغتين العربية و الفرنسية:

استبيان حول إدارة مردودية الموارد البشرية و الرضا الوظيفي على مستوى سد شليف – و.و.س.ت-
Questionnaire sur le Management du rendement et la satisfaction des ressources humaines au
niveau du Barrage Chélif – ANBT -

السن: Age :
الجنس : Sexe : ذكر Homme أنثى Femme
الوظيفة : Fonction :
المستوى الدراسي: Niveau scolaire :
الحالة المدنية: Etat civil :
سنوات الخبرة : Années d'expérience :

1- Le système de rendement appliqué au barrage Chelif est-il efficace ?

ما مدى فعالية نظام المردودية المطبق في السد شليف؟

فعال جدا très efficace فعال efficace
متوسط فعالية Moyennement efficace غير فعال Non efficace

2- Est-ce que le poste actuel correspond aux objectifs de votre carrière ?

هل المنصب الذي تشغله الآن يتلاءم و أهداف مسارك المهني؟

يتلاءم correspond لا يتلاءم ne correspond pas لا أدري J.N.S.P

3- Est-ce que l'ANBT vous assure un bon environnement de travail ?

هل الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات توفر لكم جو جيد للعمل؟

نعم Oui لا Non وسط Moyennement

4- Est-ce que la politique du développement du personnel (formation) est appliquée?

هل سياسة تنمية الموارد البشرية (التكوين) مطبقة في مؤسستكم؟

نعم Oui لا Non

5- Si la politique du développement du personnel (formation) est appliquée, A quel point est-elle efficace ?

إذا كانت سياسة تنمية الموارد البشرية مطبقة, إلى مدى هي فعالة؟

فعالة efficace très efficace فعالة جدا
غير فعالة Pas efficace Moyennement efficace متوسطة المفعول

6- La motivation la plus importante pour vous, est-elle ?

ما هو أهم حافز للعمل لديك ؟

Le salaire الاجر la promotion الترقية
La formation التكوين Autres (logement, voiture....) أخرى (سكن, سيارة....)

7- Etes-vous satisfait du système de management employé ?

هل أنت راض عن أسلوب الإداري المتعامل به؟

Moyennement وسط Non لا Oui نعم

8- Si vous avez la possibilité, est-ce que vous seriez prêt à quitter votre poste pour un autre (avec le même salaire) ?

إذا توفرت لك الامكانية, هل أنت مستعد لتغيير منصب عملك الحالي من أجل منصب آخر(بنفس الراتب)؟

Possible ممكن Non لا Oui نعم

La qualité de la communication entre la direction et le personnel au sein de votre entreprise, est-elle ?

ما نوعية الاتصال المتواجد بين الإدارة و أفراد المؤسسة, هل هي؟

Bonne جيدة Très bonne جيدة جدا
mauvaise سيئة moyenne متوسطة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	الفهرس.....
IV	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الجداول.....
VI	مكانة الانسان في أية قرآنية.....
01	المقدمة العامة.....
07	الفصل الأول : الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية
08	تمهيد.....
08	المبحث الأول :مدخل إى إدارة الموارد البشرية.....
08	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
09	1- تعريف الإدارة.....
09	2- تعريف المورد البشري.....
10	3- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
10	المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
10	أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
12	ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
14	المطلب الثالث: تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية.....
14	1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.....
14	2- مرحلة الثورة الصناعية.....
14	3- مرحلة الإدارة العلمية.....
15	4- الحرب العالمية الأولى.....
15	5- مدرسة العلاقات الإنسانية.....
16	6- مدرسة العلوم الإنسانية.....
16	7- مدرسة إدارة الافراد.....
17	8- المدرسة المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.....
19	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.....
19	المطلب الأول: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية.....
19	1- تعريف التنمية.....

20	2- تعريف تنمية الموارد البشرية.....
21	المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية.....
22	المطلب الثالث: متطلبات تنمية الموارد البشرية.....
24	المبحث الثالث : اليات تنمية وتطوير الموارد البشرية.....
24	المطلب الأول: التكوين والتدريب الموارد البشرية كآليات تنمية وتطوير الموارد البشرية.....
25	المطلب الثاني: أهمية اليات تنمية وتطوير الموارد البشرية.....
25	أ- أهمية التدريب للمنظمة.....
26	ب- أهمية التدريب للعاملين.....
26	المطلب الثالث : استراتيجية المتبعة لتنمية وتطوير الموارد البشرية.....
26	1- تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.....
26	2- صياغة اهداف الاستراتيجية التدريب و التنمية.....
27	3- تصميم برنامج التدريب.....
28	4- تنفيذ برنامج التدريبي.....
28	5- تقييم استراتيجية التنمية.....
28	6- مرحلة التغذية العكسية.....
30	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بإدارة مردودية الموارد البشرية	
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول : مردودية الافراد و الرضاء الوظيفي.....
33	المطلب الأول: الرضاء الوظيفي و مردودية الموارد البشرية.....
33	1. مفهوم المردودية.....
34	2. إدارة مردودية الموارد البشرية.....
36	3. مفهوم الرضاء الوظيفي
35	المطلب الثاني: طرق كسب الرضاء الوظيفي.....
35	1- العوامل الشخصية.....
37	2- العوامل التنظيمية المتعلقة بالعمل
37	3- العوامل النظامية (بيئية).....
39	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لإرضاء أفرادها.....
39	1- الاجر.....
40	2- مستوى العمل.....
40	3- فرص الترقية.....
40	4- نمط الاشراف.....
40	5- العمل الجماعي.....

40	6- ساعات العمل.....
40	7- ظروف العمل المادية.....
41	المبحث الثاني : تحفيز الموارد البشرية..
41	المطلب الأول : مفهوم تحفيز الأفراد.....
41	أولاً: الدوافع.....
41	ثانياً: الحوافز.....
43	المطلب الثاني: أنواع الحوافز.....
43	- حسب طبيعتها وقيمتها.....
43	- من حيث الفئة المستهدفة أو حسب أو الارتباط.....
45	- من حيث طبيعة الجزاء.....
45	المطلب الثالث: دور التحفيز في توجيه الافراد نحو أعلى مردودية.....
45	1- نظرية ماسلو.....
46	2- نظرية ماكلينلاند.....
46	3- نظرية التوقعات لفروم.....
47	4- نظرية (x.y) لدوغلاس ماكجروجرس.....
49	المبحث الثالث: السلوك القيادي وإدارة مردودية الموارد البشرية.....
49	أولاً: مفهوم القيادة.....
50	ثانياً: أنواع القيادة الإدارية المعاصرة.....
50	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها.....
50	1- القيادة الإدارية المعاصرة.....
51	2- القيادة التحويلية.....
51	المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية المعاصرة.....
53	المطلب الثالث: دور القيادة الادارية في إدارة مردودية الموارد البشرية.....
53	1- أركان وصفات القيادة الإدارية.....
54	2- أنماط القيادة حسب مصفوفة ريدن.....
57	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: إدارة مردودية الموارد البشرية ورضاهم الوظيفي على ارض الواقع بالوكالة الوطنية للسدود والتحويلات بسد شليف مستغانم.	

59	تمهيد.....
60	المبحث الأول : تقديم عام للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....
60	المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....
63	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للسدود و التحويلات.....
64	المطلب الثالث: تقسيم العمالة بالوكالة الوطنية للسدود و التحويلات..... المبحث الثاني: المؤسسة المستضيفة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات – السد شليف –
69	مستغانم.....
69	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المستضيفة السد شليف.....
70	المطلب الثاني : الموارد البشرية بسد شليف.....
73	المطلب الثالث: تنمية, تحفيز وإدارة مردودية الموارد البشرية في سد شليف.....
76	المبحث الثالث: الاستبيان المتعلق برضا عاملي الوكالة و اساليب إدارة مردوديتهم.....
76	المطلب الأول: تقسيم عمالة الوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف حسب الفئة العمرية.....
78	المطلب الثاني: تقسيم عمال السد شليف حسب العامل المهني و الرضا الوظيفي.....
80	المطلب الثالث: إدارة مردودية الموارد البشرية العمال سد شليف عبر التكوين.....
83	خلاصة الفصل.....
84	الخاتمة.....
قائمة المراجع.....	
قائمة الملاحق.....	
قائمة المحتويات.....	
الملخص باللغة العربية.....	
الملخص باللغة الفرنسية.....	

الملخص

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط نظام إدارة مردودية الموارد البشرية و الرضا الوظيفي والاليات المستعملة من اجل ذلك لبلوغ درجة عالية من أداء العمالة في المؤسسة, و عبر دراسة مستوى الرضا الوظيفي و السبل المستعملة من طرف المؤسسة لتوجيه مردودية عناصرها من تحفيز, تنمية وتطوير المهارات و معارف الموارد البشرية و كذا الدور الذي يساهم به الأسلوب الإداري وراء تطبيق المفهومين. تعتمد هذه الدراسة على استبيان بالاستعانة بعينة للدراسة مكونة من 103 عامل بالوكالة الوطنية للسدود و التحويلات بسد شليف – مستغانم-, و تم معالجة النتائج باستعمال برنامج SPSS (البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية) لتحليل البيانات. أثبتت أهم النتائج أن:

- لا يوجد استراتيجية مسبقة في النظام المستعمل لإدارة مردودية الموارد البشرية في المؤسسة.
- أنواع الحوافز تختلف تتبعا للمستوى التنظيمي الذي ينتمي اليه مختلف العمال.
- الأسلوب الإداري و نوعية الاتصال لهما وقع إيجابي كبير على مستوى رضا الوظيفي للعمال.
- تحتل تنمية الموارد البشرية مكانة مهمة في استراتيجية المطبقة على الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية, تنمية الموارد البشرية, التحفيز, المردودية, الرضا الوظيفي

Résumé de l'étude

Cette étude cible l'identification de la relation la relation entre le management du rendement des ressources humaines et de la satisfaction et les mécanismes utilisés afin d'atteindre un haut niveau de performance dans l'entreprise. Aussi, en étudiant le niveau de satisfaction du travail et les moyens utilisés par l'institution pour guider le rendement de ses éléments par le stimulus, le développement, l'évolution des compétences, les connaissances requises des ressources humaines, ainsi que le rôle qui contribue par la méthode du management employé derrière l'application des concepts.

Cette étude est fondée sur un questionnaire spécimen chargé d'étudier 103 travailleurs de l'Agence nationale des barrages et Transferts- Barrage Cheliff –wilaya de Mostaganem, dont les résultats ont été traités par le programme SPSS (Programme statistique pour les sciences sociales) pour l'analyse des données. Les résultats les plus importants ont prouvés que:

- Il n'y a pas de stratégie mise d'avance dans le système utilisé pour gérer la rendement des ressources humaines dans l'entreprise.
- Les différents types de motivation se traduisent selon le niveau organisationnel des multiples catégories des travailleurs.
- Style de gestion et la qualité de la communication ont un impact positif significatif sur le niveau de satisfaction au travail pour les travailleurs.
- Le Développement des ressources humaines occupe une place importante dans l'application de la stratégie des ressources humaines.

Mots clés :

Management des ressources humaines, Stimulations. Développement des ressources humaines.

Rendement. Satisfaction.