



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة وهران 02 محمد بن أحمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و أنثروبولوجيا



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية (مؤسسة سونطراك)  
"مصعب وهران كنموذج"

تحت إشراف الأستاذ:  
أ.سويح مهدي

إعداد الطالب :  
سيد أحمد براهيم

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة وهران 02	أستاذ محاضر	مالك شليح توفيق
مشرفا	جامعة وهران 02	أستاذ محاضر	سويح مهدي
مناقشا	جامعة وهران 02	أستاذ محاضر	بومحراث بلخير

السنة الجامعية : 2022/2021

# التشكرات

أول من يشكر و يحمد أناء الليل و أطراف النهار هو العلي القهار. الأول و الآخر الظاهر و الباطن .  
الذي أغرقنا بنعمه التي لا تعد و لا تحصى و أهدق علينا برزقه الذي لا يغني و أنار دوربنا فله جزيل  
الحمد و الثناء العظيم هو الذي أنعم علينا . إذ أرسل فينا عبده و رسوله محمدا بن عبدالله. عليه أزكى  
الصلوات و أطهر التسليم . أرسله بقرآنه المبين . فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على

## طلب العلم أينما وجد.

الله الحمد كله . و الشكر كله . أن وفقني و ألهمني الصبر على المشاق التي واجهتني لإنجاز هذا العمل  
المتواضع .

و الشكر موصول على كل معلم أفادني بعلمه من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

## كما أتقدم كلمة شكر إلى :

الأستاذ القدير المشرف " سويح مهدي " الذي ساعدني على إنجاز بحثي.

كما أشكر كل من مد لني يد العون من قريب أو بعيد و أشكر كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية

كما أشكر كل أستاذتي الأعضاء في جامعة وهران 02 محمد بن أحمد.

و في الأخير أقدم الشكر لكل من قدم لي

يد العون

# الإهداء

أحمد الله تعالى الذي قدرني على اكتساب هذا العلم الواسع فالعلم لا يتم إلا بالعمل و الاجتهاد و التوفيق

من الله عز و جل.

بكل امتنان و تقدير أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الرحمان : "قل ربي ارحمهما كما رباني صغيراً".

إلى القلب الذي برحمته رعاني و الوجه الذي تبسم اذا رأني إلى من غمرتني بعطفها و حنانها "إلى الوالدة

العزيزة"

إلى من كان سببا في تعليمي مبادئ الحياة و ترك لي الخيار الذاتي لتحقيق أهدافي "إلى الوالد و الأب

العطوف"

إلى الذي لم يبخل علي بالنصح و التوجيه ، و فتح لي منابع العلم إلى الأستاذ "سويح مهدي"

إلى كل من قدم لي يد العون و المساندة إلى كل الأحباء.

# قائمة المحتويات :

التشكرات

الإهداء

1..... : مقدمة

4..... : الفرضيات

4..... أسباب اختيار الموضوع:

5..... أهمية الدراسة:

5..... أهداف الدراسة:

6..... تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6..... المنهج المتبع والتقنيات المستعملة:

## الفصل الأول : التعريف بالموارد البشرية

11..... المبحث الأول : تعريف الموارد البشرية

11..... الوظائف الرئيسية للموارد البشرية :

12..... أهداف الموارد البشرية :

13..... تخطيط الموارد البشرية :

14..... المبحث الثاني : تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية

14..... تمهيد:

16..... موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

19..... التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

19..... التنظيم تبعاً لطبيعة العمليات :

20..... التنظيم على أساس الأقسام الإدارية:

21..... التنظيم تبعاً لفئات الأفراد:

22..... التنظيم على أساس الوحدات الإدارية: .....

23..... التكامل في أنشطة إدارة الموارد البشرية: .....

24..... النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية: .....

### الفصل الثاني : أساليب تنمية الموارد البشرية

27..... تمهيد: .....

28..... الفرق بين التدريب و التعليم: .....

30..... أ. التدريب: .....

31..... ب.أهمية التدريب: .....

34..... المبحث الأول : أساليب تنمية العاملين ( العمال ) .....

34..... تمهيد: .....

34..... التدريب في مكان العمل: .....

34..... التدريب عن طريق الرئيس المباشر: .....

35..... التدريب عن طريق عامل قديم: .....

36..... التدريب تحت توجيه و ملاحظة المشرف: .....

37..... التدريب خارج مكان العمل: .....

37..... المحاضرة: .....

38..... التدريب المهني ( التطبيقات العلمية ): .....

39..... دراسة الحالات: .....

40..... أسلوب المعلومات المبرمجة: .....

40..... تمارين المحاكاة ( نمذجة السلوك): .....

41..... التدريب عن طريق التلمذة: .....

42..... تقييم فعالية التدريب: .....

45..... المبحث الثاني : أساليب تنمية المديرين (المسيرين و الإطارات ) .....

- 45 ..... تمهيد:
- 47 ..... أساليب التنمية في مكان العمل:
- 47 ..... التنمية عن طريق الرئيس المباشر:
- 48 ..... إسناد مهام خاصة:
- 49 ..... التنقل بين الوظائف ( دورية العمل):
- 50 ..... الاشتراك في أعمال اللجان:
- 51 ..... أساليب التنمية خارج مكان العمل:
- 51 ..... أسلوب الحساسية
- 52 ..... دراسة الحالات:
- 53 ..... تمثيل الأدوار:
- 54 ..... أسلوب المباريات الإدارية:
- 56 ..... المؤتمرات وحلقات البحث ( حلقات النقاش ، الندوات):
- 56 ..... البرامج الدراسية:
- 57 ..... تقييم عملية تنمية المديرين:

### الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

- 61 ..... المبحث الأول : تعريف و نشأة شركة سوناطراك
- 62 ..... نشاطات و أهداف المؤسسة
- 62 ..... أ. نشاطات سوناطراك:
- 62 ..... ب. أهداف مؤسسة سوناطراك :
- 63 ..... التعرف على مكان التبرص :
- 63 ..... فرع مصب وهران :
- 63 ..... المواصفات الخارجية للمقر:
- 63 ..... أ. المواصفات الخارجية :

63	.....	ب. المواصفات الداخلية
65	.....	المجال الزمني للدراسة :
66	.....	الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :
66	.....	- الاستثمار :
66	.....	- الاستثمار الخاصة بالعمال :
67	.....	- السجلات و الوثائق :
67	.....	الملاحظة :
68	.....	المبحث الثاني : تحليل وتفسير البيانات و النتائج :
68	.....	تمهيد :
87	.....	الخاتمة :

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

# قائمة الجداول :

الجدول رقم (01): يوضح الفئات العمرية لعمال المؤسسة

الجدول رقم (02): يوضح أقدمية العمال بالمؤسسة

الجدول رقم (03): يوضح الحالة الاجتماعية للعمال

الجدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي للعمال

الجدول رقم (05): يوضح طريقة التحاق العمال بالمؤسسة

الجدول رقم (06): يوضح حجم العمال العاملين على الآلة

الجدول رقم (6 أ): يوضح إمكانية قيام العمال بالتكوين على الآلة

الجدول رقم (6 ب): يوضح مكان اجراء التكوين بالنسبة للعمال الذين اجروا التكوين

الجدول رقم (07): يوضح إمكانية تقديم النصائح من طرف المشرف لعماله

الجدول رقم (08): يوضح مقدرة العمال على تنفيذ التعليمات تقنيا

الجدول رقم (09): يوضح إمكانية تدريب عمال جدد على يد عمال قدامى

الجدول رقم (10): يوضح مدى تعرض العمال لحوادث العمل

الجدول رقم (11): يوضح تدريب العمال على الآلات الجديدة

الجدول رقم (12): يوضح مدى تكيف العمال مع طبيعة العمل

الجدول رقم (13): يوضح مجالات تطوير قدرات العمال داخل المؤسسة

الجدول رقم (14): يوضح مجالات تطوير مهارات العمال خارج المؤسسة



الجدول رقم (15): يوضح تقويم المشرف المباشر لأداء العامل

الجدول رقم (16): يوضح مدى اطلاع العمال على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة

الجدول رقم (17): يوضح مقدرة العامل على معرفة مصدر عطل الآلة التي يعمل عليها

الجدول رقم (18): يوضح مدى اطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة

الجدول رقم (19): يوضح مدى اطلاع العمال على الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة

الجدول رقم (20): يوضح وجود برنامج مخطط للتدريب خاص بالعمال

الجدول رقم (21): يوضح إمكانية تلقى العمال للتدريب خلال فترة عملهم بالمؤسسة

الجدول رقم (22): يوضح مدى تناسب الوظيفة و طبيعة التدريب

مقدمة

مقدمة :

شهدت الجزائر العديد من الإصلاحات والتغيرات على السياسة الاقتصادية الوطنية لغرض مواجهة المستجدات على مستوى الساحة الدولية ومحاولة التكيف معها، نتيجة التحول إلى الاقتصاد أحادي القطب الذي يتميز بهيمنة النظام الرأسمالي، وفي ظل النظام الاشتراكي الذي انتهجته الجزائر بعد الاستقلال، ثم التركيز على الصناعات المصنعة والقطاع العام، وفي المقابل تهميش دور القطاع الخاص وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي ظل هذا التوجه الاقتصادي الجديد والتحول إلى نظام اقتصاد السوق المبني على المنافسة الحرة والانفتاح الاقتصادي، ثم إدراك الدور المهم الذي يستطيع القطاع الخاص أن يقوم به وإعادة الاعتبار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم إدراك الدور المهم الذي يستطيع القطاع الخاص أن يقوم به وإعادة الاعتبار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد نتج عن اللجوء إلى المؤسسات المالية الدولية، تطبيق جملة من السياسات، أدت إلى خصصة العديد من المؤسسات العمومية وساهمت في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض القطاعات، مما تتطلب إعداد القوانين اللازمة لتأطير وتطوير وترقية هذه المؤسسات، ثم من خلال تحديد كل ما يتعلق بأساليب إنشائها، أشكالها القانونية، آليات تمويلها والامتيازات التشجيعية لها.

وفي ظل التحديات الحالية والمستقبلية، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات باختلاف أحجامها ومجالات نشاطها، وباستمرار إلى التكيف والتأقلم مع التطورات السريعة الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات، التعتد أو التغير الذي يميز محيط المؤسسات وكذلك ارتفاع درجة المنافسة في مختلف القطاعات الاقتصادية، وأن تكون لها نظرة إستراتيجية في التعامل مع هذا المحيط الديناميكي، ورغم الأهمية الكبيرة لحجم مبادرات القطاع الخاص في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أهمية الدعم الحكومي الذي تحضى به هذه المؤسسات في الجزائر لتربيتها وتفعيل أدائها وزيادة قدرتها التنافسية، إلا أن ذلك يبقى غير كاف لضمان نجاحها وإستمراريتها، وهذا ما يستدعي ضرورة إعتتماد المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة على أحد أهم أصولها، والتمثل في مواردها البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، تحقيق الكفاءة، تقديم منتجات بجودة عالية والاستجابة السريعة للعملاء مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا لديهم وإشباع حاجاتهم وطلباتهم وتفضيلهم منتجات هذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات.

وبحكم أن إدارة الموارد البشرية هي التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ماتحتاجه من موارد بشرية كما ونوعا، توفير الكفاءات والمهارات الضرورية لتحقيق أهدافها بفعالية، العمل على تطوير هذه الموارد والحفاظ عليها، وكذا توجيهها والاستغلال الأمثل لطاقتها وقدراتها وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد، فإن هذه الإدارة تأتي لتؤكد أهميتها ومكانتها في المؤسسة، فهي التي تعمل من خلال مختلف ممارستها، على الوصول إلى بناء مورد بشري قادر على مواجهة تغيرات المحيط وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافستها.

وقد حضى مفهوم الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، إذ يشير إلى القدرة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بطريقة متميزة، من خلال استغلال المؤسسة لنقاط القوة لديها بالإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بحيث يتعذر تقليدها من طرف المنافسين، وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف ممارستها الإستراتيجية والعملية، تلعب دورا هاما في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات وعليه، وعليه يجب عليها الاستثمار في مواردها البشرية من خلال مجموعة من الإستراتيجيات والممارسات في إدارتها لهذه الموارد، كالتركيز على استقطاب أفضل الأفراد، اختيار أحسن المتقدمين لشغل الوظائف، توجيههم وتدريبهم، تطوير قدراتهم ومعارفهم، تحسين مستويات أدائهم وزيادة رغبتهم في العمل، وذلك لغرض زيادة الإنتاجية، تحسين جودة السلع والخدمات، تخفيض تكلفة الإنتاج، ابتكار منتجات جديدة، السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في الاستجابة لطلباتهم في الوقت وبالأسلوب وفي المكان بالشروط التي

ترضيهم، مما يؤدي إلى الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرار نشاطها في محيطها الديناميكي.

نظرا الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة والتغيرات التكنولوجية، فقد أعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير وتنمية الموارد البشرية، أي أن الحصول عليهم وتمييزهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقيق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من الضروري علي أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها.

ومن هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثير بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى من شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين.

فإن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما نتيجة العديد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الفرد بالمؤسسة.

حيث عالجنا في موضوع مذكرتنا أساليب التنمية البشرية في مؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، وهذا

ما يدفعنا إلى التساؤلات التالية:

- ماهية أساليب تنمية الموارد البشرية.

- ماهي المعايير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تسيير إدارة المؤسسة العمومية الجزائرية.

- هل تساهم عملية إدارة تنمية الموارد البشرية في نجاح إدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية "الزيت".

## -2- الفرضيات:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف داخل المؤسسات الاقتصادية على معياري الخبرة والمستوى التعليمي.

- هناك علاقة بين إدارة التسيير إدارة الموارد البشرية وحسن أداء تسيير المؤسسات الاقتصادية "للزيت".

## -3- أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار لهذا الموضوع "أساليب التنمية الموارد البشرية في مؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية". إلى مجموعة من النقاط التالية.

الرغبة في دراسة الموضوع والتخصص فيه أكثر.

إعطاء إطار معرفي حول عملية التوظيف داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية وإبراز أهمية هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية.

الاهتمام المتزايد بالمؤسسات العمومية الاقتصادية من طرف الدولة لما لها من أهمية هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية.

حادثة موضوع إدارة الموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها.

#### -4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة موضوع أساليب إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية- إلى كون أن التوظيف العامل للتسيير إدارة البشرية داخل المؤسسة تمثل المرحلة الأساسية في حياة العامل، و القرار الاستراتيجي للمؤسسات بحيث نحاول من خلال هذه الدراسة أن تظهر مدى أهمية تسيير إدارة الموارد البشرية بالنسبة للفرد و المؤسسة ، و محاولة التعرف على الواقع الفعلي للتسيير توظيف أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية ، كما تهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به المؤسسات العمومية الاقتصادية في المجتمع من خلال مساهمتها في تحقيق تنمية الاقتصادية المحلية والكشف عن الدور الاجتماعي الذي تؤديه ومعرفة اهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات ومدى تشجيعها لها.

#### -5- أهداف الدراسة:

من المعروف أنه لا يخلو أي بحث اجتماعي من أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال اهتماماته و إطلاعاته وتتلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على واقع توظيف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية والسياسات التي تتبعها في المؤسسات العمومية الجزائرية ودورها في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا لدى العامل.
- محاولة الوقوف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

**6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:**

• المفهوم الإجرائي: وتعني بالتوظيف العمليات والإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لاقتناء والحصول على الموارد البشرية الأزمة ، التي تتوفر فيها القدرة والكفاءة لتولي المنصب شاغر .

**6-2 مفهوم الموارد البشرية:** تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.

• المفهوم الإجرائي للموارد البشرية : تمثل الموارد البشرية الثروة الحقيقية للمؤسسات وذلك لها من مساهمة فعالة في تحقيق المؤسسات.

**6-3 إدارة الموارد البشرية:** وتعني بها الإدارة التي تمارس وظائفها المتخصصة والتي تتمثل في تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتوظيفها وترقيتها وتحديد رواتبها وأجورها وتحفيزها وصحتها وسلامتها وإنهاء خدماتها وفقا للسياسات والإجراءات التي ينص عليها نظام الخدمة المدنية أو قوانين العمل".

• المفهوم الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: تتمثل في الإدارة التي تستخدم القوى العاملة داخل المؤسسة أحسن استخدام، من خلال وضع سياسات فعالة في الاختيار، التعيين، التدريب والتوظيف.

**7- المنهج المتبع والتقنيات المستعملة:**

**7-1 المنهج المتبع:** إن لكل بحث منهجا متبعا لدراسة المشكلة فالمنهج المستخدم يمثل الركيزة الأساسية لتصميم البحث العلمي لأنه يعتبر الوسيلة التي توصلنا للوصول إلى النتائج بطريقة علمية ودقيقة ومنهج البحث هو " طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها فالمنهج في تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة أو إثبات حقيقة تعرفها بمعنى أن المنهج يتمثل في تلك العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في تحقيق بحثه ، فهو ضروري لأنه يساعد الباحث على ضبط أبعاد



ومساعي أسئلة البحث ، و في دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني " بالحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقيق من صحة حقائق قديمة أو أثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكما ، كما أن هناك من يعرفه أنه" أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة من ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"، ولقد لجأنا إلى هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة وخصائص موضوع الدراسة، بحيث يسمح لنا المنهج الوصفي التحليلي بوصف عملية تسيير أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية موضوع الدراسة، بحيث يسمح لنا المنهج الوصفي التحليلي بوصف عملية تسيير أداء موارد البشرية وخطواتها المتبعة في الأداء العاملين لها، إذ يسمح لنا بوصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل المتحكمة فيها واستخلاص النتائج وتعميمها.

**7-2 تقنيات جمع المعلومات:** تعتمد البحوث العلمية على استعمال أدوات منهجية مختلفة حسب أهداف البحث وهذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، والتقنية التي اعتمدنا عليها تتمثل في الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

**7-2-1 الملاحظة:** تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات" عملية مراقبة مشاهد الظواهر والمشكلات ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منتظم ومخطط"، بحيث اعتمدنا على الملاحظة المباشرة والتي تقصد بها أن يقوم الباحث" بملاحظة سلوك معين من خلال إيصاله مباشرة بالأشخاص أو الأشياء التي يدرسها، لهذا اعتمدنا على هذه التقنية لملاحظة مكونات المؤسسة العمومية وتحركات العمال داخلها.

7-2-1- المقابلة: تعتبر المقابلة من بين الأدوات الهامة بالنسبة للدراسات الاجتماعية، بحيث تقيد كثيرا في الحصول على معلومات لا يستطيع الباحث الحصول عليها بوسائل أخرى، والمقابلة حسب موريس "أداة بحث مباشرة تستخدم في مسائلة الأشخاص والمبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على المعلومات الكيفية ذات العلاقة باستكشاف ذات العلاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد". ويعرفها محمد زيد عمر أنها "أداة من أدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد واحدة من أكثر وسائل جمع المعلومات وفعالية في الحصول على البيانات لكل بحث والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسائلة فنية"، وهذا يعني أن المقابلة هي عبارة عن محادثة موجهة للمبحوثين، تمتاز بالحدثة والتقنيات البحث العلمي للوصول إلى الأهداف الدراسة.

7-2-3 الاستبيان: يعتبر الاستبيان أحد تقنيات البحث الأساسية، بحيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخص موضوع البحث، فهو إذن عبارة عن "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين"، وتعد هذه التقنية من أكثر الأدوات الميدانية استخداما في البحوث الاجتماعية، وذلك لمعرفة سلوك الأفراد واتجاهاتهم وتصوراتهم إزاء مشكلة البحث ولقد لجأنا إلى هذه الأداة وقمنا بتوزيعها على مجتمع بحثنا إذ يتضمن مجموعة من الأسئلة، منها أسئلة مفتوحة والتي تترك المجال للبحوث بالإجابة عنها بطريقتين الخاصة وتعابيره وألفاظه، وأسئلة أخرى مغلقة أي محدد الإجابة.

الجانب النظري

# الفصل الأول : التعريف بالموارد البشرية

المبحث الأول : تعريف الموارد البشرية

المبحث الثاني : تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية

### المبحث الأول : تعريف الموارد البشرية

تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين؛ من خلال تقسيم الشركة وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين ، وتُعرّف الموارد البشرية بأنها جزء من إدارة المنشآت، وتهتم بإدارة وتدريب الموظفين باعتبارهم من أهم أصول العمل.

- من التعريفات الأخرى للموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالأشخاص العاملين في الشركة؛ فحرص الموارد البشرية على متابعة السجلات الخاصة بتعيينهم وصرف مستحققاتهم المالية.

### 02. الوظائف الرئيسية للموارد البشرية :

- ❖ تُطبق الموارد البشرية في المؤسسات والشركات المتنوعة مجموعة من الوظائف وهي:
- ❖ الاستعادة من الأفراد؛ من خلال تطبيق الإدارة الفعالة. توفير التعويضات والحوافز للموظفين الأكفاء؛ عن طريق الاعتماد على دور تقييم الأداء.
- ❖ تعزيز الأداء التنظيمي والفردية؛ من خلال الحرص على تطوير كفاءات الموظفين.
- ❖ دعم الإبداع والابتكار؛ مما يساهم في تعزيز القدرة على المنافسة.
- ❖ تطبيق التخطيط الذي يساهم في تطوير الموظفين بالتزامن مع اتباع نهج جديد لتصميم العمل.
- ❖ الاعتماد على وسائل التكنولوجيا؛ من خلال دمجها مع بيئة العمل للمساهمة في تطوير التدريب، والتوظيف، والتواصل مع كافة الموظفين.

### 03. أهداف الموارد البشرية :

تسعى الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تساهم في تطور بيئة العمل، ومنها:

- **التدريب والتطوير:** هو توفير الموارد البشرية إمكانية تحقيق التنمية من خلال المنظمات المتنوعة؛ مما يساهم في تحديد الحاجات الخاصة في التدريب ضمن المنشأة، كما تهتمّ الموارد البشرية بالتأسيس والتخطيط لبرامج تدريب الموظفين؛ ويؤدّي ذلك إلى توفير البرامج المناسبة للحاجات الخاصة في المنشأة.

- **التوظيف:** هو دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف التوظيف في المنشآت؛ إذ يحرص قسم الموارد البشرية على توفير معلومات عن المرشحين حول وظيفة ما، ومن ثمّ يتمّ اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيفهم؛ من أجل تعبئة الشواغر الوظيفية المتاحة في المنشأة، وأيضاً تهتمّ الموارد البشرية بجذب الباحثين عن الوظائف؛ من خلال الاعتماد على مجموعة من الوسائل، مثل شبكة الإنترنت، والمعارض الوظيفية، وبعد اختيار الموظفين تعقد الموارد البشرية مقابلات وظيفية معهم؛ من أجل تقييمهم قبل توظيفهم.

- **تعزيز العلاقات بين الموظفين:** هو دور الموارد البشرية ضمن سياسات وقوانين العمل الخاصة في الموظفين؛ إذ تسعى دائرة الموارد البشرية إلى تعزيز التزام المنشآت بالقوانين واللوائح الخاصة في التوظيف؛ مما يساهم في المحافظة على تكافؤ توزيع الفرص بين الموظفين بطريقة عادلة، كما تهتمّ الموارد البشرية في متابعة العلاقات بين الموظفين؛ حتى تُنقذ العديد من المهام، مثل حلّ النزاعات القائمة، وضمان حصول كافة الموظفين على حقوقهم.

- **توفير المساعدات للموظفين:** هي مسؤولية الموارد البشرية في الإشراف على تنفيذ برامج مساعدة الموظفين، وتساهم هذه البرامج في تقديم المساعدة للموظفين لتحقيق التوازن بين حياتهم العادية والمهنية، كما يسعى موظفو الموارد البشرية إلى تطبيق برامج الادخار، وتوفير الأجور التقاعدية للموظفين.

#### 04. تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تساهم في التأكد من توفير العدد المناسب من الموظفين في المكان المناسب، وفي الوقت الذي تتوفر فيه الحاجة لهم، كما يشمل تخطيط الموارد البشرية على تحليل طبيعة الموارد المتاحة، ووضع توقعات للحاجات المستقبلية، والتأكد من الاستثمار المناسب للموارد البشرية، مع الحرص على تحقيق التوازن بين الحاجات المطلوبة والعرض على الموارد البشرية.

يعتمد تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية على استخدام نوعين من البيانات هي:

**01. البيانات الخارجية:** هي البيانات التي لا ترتبط بالشركة، ولكنها متخصصة بالبيئة المحيطة بها،

ومن أهم هذه البيانات:

**أ. الظروف الاقتصادية العامة:** هي طبيعة تأثير التضخم والانكماش على تخطيط الموارد البشرية، فمن

الطبيعي أن يزداد إنتاج الشركة أثناء فترة التوسع؛ مما يؤدي إلى الحاجة لتوظيف موظفين جدد، ولكن في

حالة حدوث انكماش فستقلص الشركات من حجم الموظفين والذي يؤدي بدوره إلى التقليل من التكاليف.

**ب. التطور التقني:** هو التأثير الكبير للتطورات التقنية على نوعية وحجم الموظفين في المنشآت؛ حيث

نتج عنه تقليل أعداد الموظفين؛ بسبب الاعتماد على الآلات لتنفيذ الوظائف بدلاً منهم، كما ساهم في

تحديد طبيعة التخصصات الوظيفية المطلوبة؛ خاصة بعد أن اعتمدت أغلبها على استخدام الحاسوب.

**ج. المنافسة بين الشركات:** هي من الأمور المؤثرة على سياسات التوظيف في الشركات المتشابهة معاً

في المجال الوظيفي؛ إذ إن سياسة التوظيف في الشركة (أ) قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على

سياسة التوظيف في الشركة (ب)؛ نتيجةً لاحتمالية حدوث انتقال بين موظفي الشركتين.

**02. البيانات الداخلية:** هي البيانات التي تهتم في طبيعة المؤثرات الداخلية الخاصة في الشركة، ومن

أهمها:

أ. **خُطط الشركة:** هو دور الموارد البشريّة في متابعة أهداف وخطط الشركة خلال فترة عملها، فإذا كانت الشركة تسعى إلى توسع عملياتها التجاريّة أو الخدميّة أو مجال عملها عموماً، فإنّ هذا الشيء يهتمّ بضرورة زيادة حجم الموظفين، والعكس صحيح في حال كانت تعاني الشركة من انكماش في بيئة العمل.

ب. **تطورات الهيكل التنظيمي:** هو اهتمام الموارد البشريّة بطبيعة النشاطات المضافة أو الحالية؛ ممّا يساهم في دراسة التغيرات المترتبة على نوعيّة، وعدد الوظائف الموجودة داخل الشركة، وطبيعة الحاجة لتوظيف موظفين جُدد للعمل في الأقسام المستحدثة.

ج. **التنظيم داخل الشركة:** هو طبيعة النظام التنظيمي المُطبّق في بيئة العمل، ويعتمد على الاختيار بين المركزيّة واللامركزيّة، والتخصّص وعدم التخصص في الوظائف المتنوعة. تنمية الموارد البشريّة تنمية الموارد البشريّة.

### المبحث الثاني : تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية

#### تمهيد:

يتخذ الكائن الحي تنظيم معين لتحقيق أهدافه المتمثلة في نموه و استمراره ، و المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي يتخذ تنظيماً معيناً لتحقيق أهدافها ، بمعنى أنها تحدد دور و مكانة كل عنصر من العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية الخاصة بها.

و يعتبر الهيكل التنظيمي بناءاً أو إطار يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة ، بمعنائه يوضح تقسيم العمل أفقياً و رأسياً ، و الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذا الأعمال، كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية و خطوط ممارسة السلطة الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات في جميع الظروف ؛ولهذا نجد بعض الدارسين



يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي و طبيعة أنشطة المؤسسة و أهدافها و حجمها ، إلا أننا نجد في المقابل تيارات فكرية و علمية توظف متغيرات أخربكالزبون ، السلعة المنتجة ، العملية الإنتاجية ، قنوات السوق ... إلخ<sup>1</sup> . "

و تجدر الإشارة إلى أنه حتى يكون الهيكل التنظيمي ذو فعالية في تحقيق أهداف المنظمة يجب توفره على نقاط عدة ، و هذا حسب نظرية التكوين الإداري و نوجزها في:<sup>2</sup>

1. التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أوبعيدة المدى.

2. تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف.

3. تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف.

4. تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام.

5. تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر .

و نظرا للاختلاف الملاحظ في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، نجد أن موقعاإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة و التنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة لأخرى تبعا للظروف السائدة.

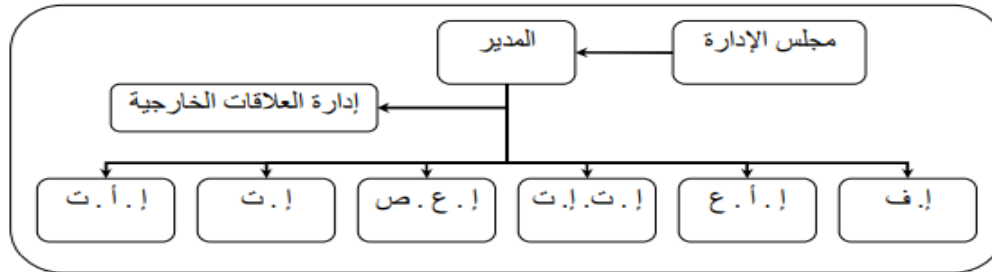
و على اعتبار أن الموضوع المدروس يهتم بالموارد البشرية فقد ركزنا على تبيان موقعاإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، و كذا التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية و هذا ما سنبرزه فيما سيأتي.

<sup>1</sup> علي غربي ، بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة ، الجزائر ، 2002، ص 176

<sup>2</sup> علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1980، ص 71

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

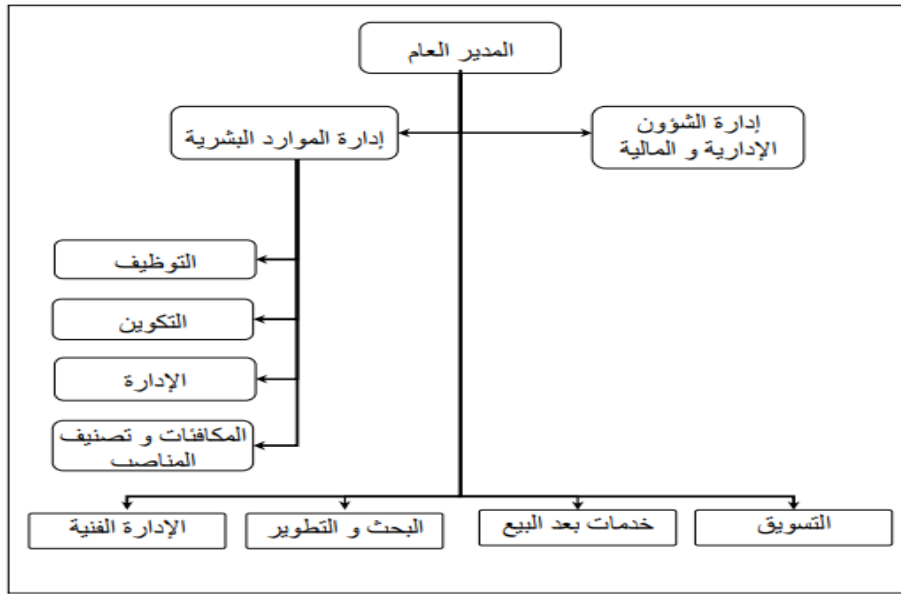
عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة للموارد البشرية ، و الحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد ، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية ، و عندما يزداد عدد الأفراد و يزداد حجم منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية ، و هذا ما يمثله الشكل التالي و الذي يعبر عن هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز"<sup>1</sup>.



إ.ف : الإدارة الفنية ، إ.أ.ع : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، إ.ت.إ.ت : إدارة التسييرالاقتصادي و التسويق ، إ.ع.ص : إدارة العمليات الصناعية ، إ.ت : إدارة التجارة ، إ.أ.ت : إدارة الأعمال و التركيب. ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق فإن مدير الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة ، وهذا التنظيم أصبح هو الشائع في أغلب المنظمات اليوم و بالتالي فمدير الموارد البشرية ( إدارةالأفراد ) يشارك في رسم السياسة العامة ، الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة في المنظمة.

أما الهيكل التنظيمي التالي فهو خاص بشركة Hewlett Packard لإنتاج الحواسيبالإلكترونية يظهر إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة أساسيةشأنها شأن الإدارات الأخرى التي تعنى بالوظائف الأساسية في المنظمة.

<sup>1</sup> - Peretti j-m: Gestion du personnel , Librairie Vuibert , Paris , 1981 , P:477.

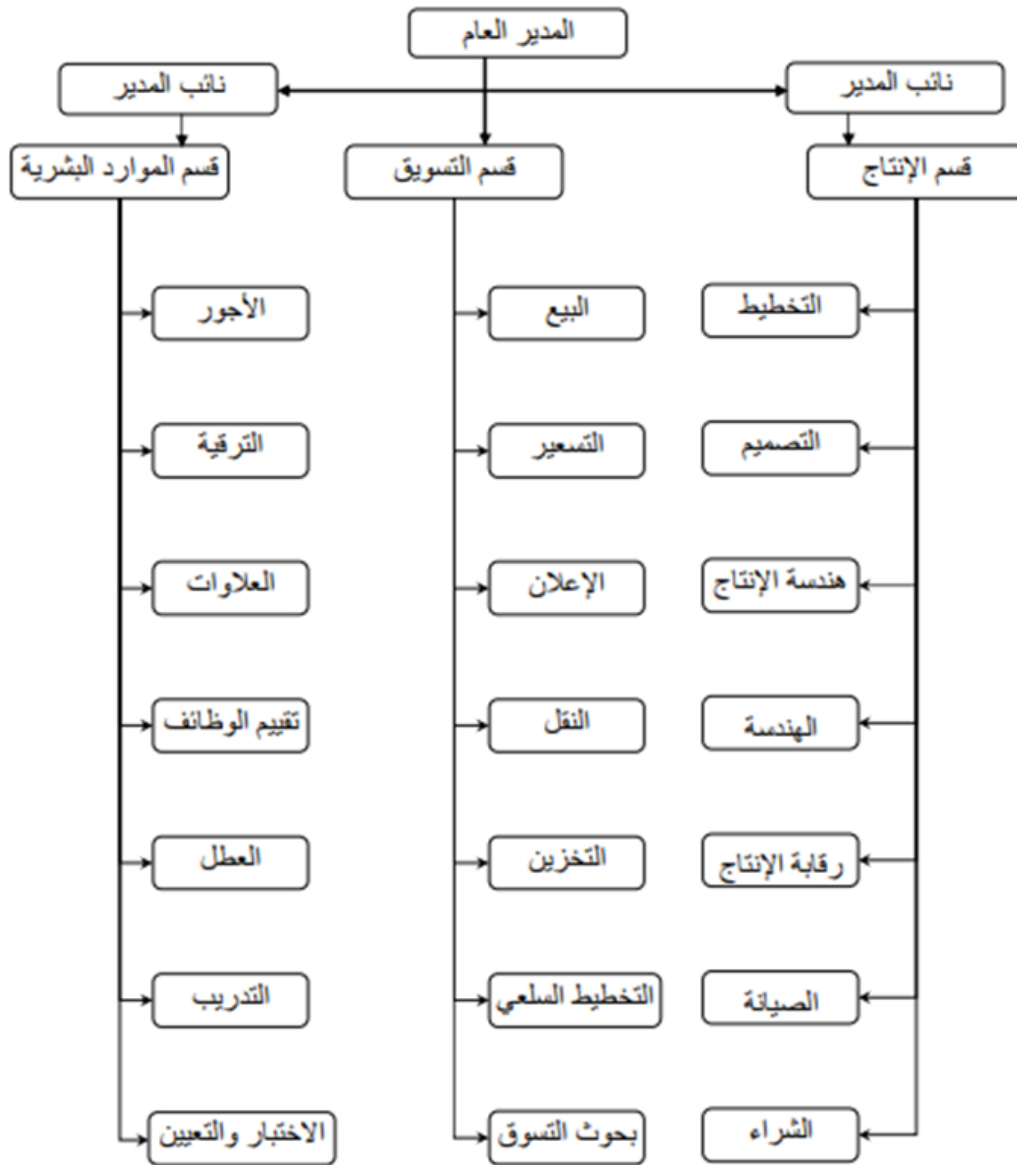


### هيكل تنظيمي لشركة Hewlett Packard الفرنسية لإنتاج الحواسيب<sup>1</sup>

و من خلال الهيكل التنظيمي السابق يتضح ان إدارة الموارد البشرية تقع في مستوى إدارة الشؤون الإدارية و المالية و هي بذلك تتموقع في مستوى تنظيمي مهم ، و تضم كل من ووظيفة التوظيف و التكوين و المكافئات و تصنيف الوظائف ، و قد نجد إدارة الموارد البشرية تحتل مستوى مع عدة إدارات مهمة في المنظمة شأنها في ذلك شأن إدارة الإنتاج و التسويق و هذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>Ibid p478

<sup>2</sup>على غربي بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قبيرة ، المرجع السابق، ص 178



## 02. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

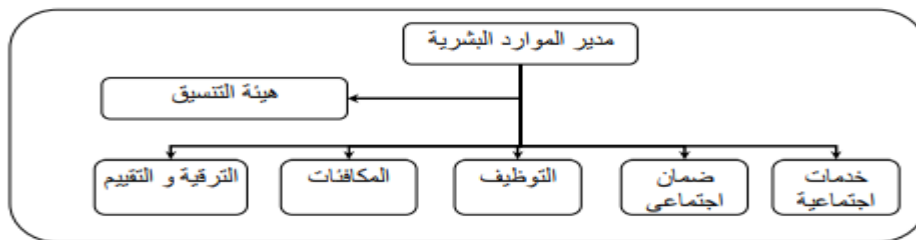
كما تم الإشارة اليه فيما يخص الهيكل التنظيمي فلا يوجد هيكل تنظيمي مثالي كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة قد توجد على صور و هذا راجع إلى الهدف المنشود من تكوين هذه الإدارة

و تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة ، و ذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى ، فوظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنى عن أهداف ووظائف المستويات الأخرى وعلى كل هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة؛ " و إدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها ،تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ، و لها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى ، و ذلك راجع لخصوصيات كل منظمة ، و الحجم الذي يشكل إحدى الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي

و هناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

### التنظيم تبعا لطبيعة العمليات :

إن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها ، و على هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل : التوظيف ، الخدمات الاجتماعية ، التقييم و الترقية ...، وهذا ما يوضحه الشكل التالي <sup>1</sup>:



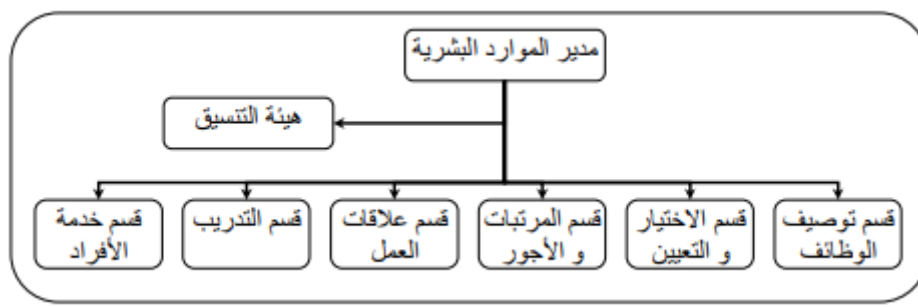
شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخم ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص 20

- و ما تميز به هذا النموذج التنظيمي و الذي يقوم على أساس طبيعة العمليات ما يلي:
- هناك تركيز على التخصص للمسيرين و درجة التخصص تزداد كلما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية.
  - كل هيئة تفتقد متخصصة إلى النظرة الشمولية عن أعمال الهيئات الأخرى .
  - كل الأفراد في المنظمة يكونون تابعين لكل هذه الهيئات في آن واحد ، و كل فرد يكون ممثل في كل منها ، الشيء الذي يؤدي إلى تضاعف الملفات.
  - تضاعف الاتصالات بين الهيئات المتخصصة ، فحركة الأفراد يجب أن يكون على علم بها كل الهيئات المتخصصة ، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة عدد الوثائق الضرورية.
  - للحصول على نظرة شاملة عن خصائص فرد معين و عن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة عن كل الهيئات المتخصصة.
  - وجود هيئة للتنسيق ضروري ، فهي الوحيدة القادرة على إجراء التسيير الجماعي للأفراد لذا يجب أن تتولى هذه الهيئة إعداد كل الوثائق الإحصائية التي تعطي نظرة شاملة . عن المهنية المختلفة للأفراد ، و هذه الهيئة هي الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار بحركة الأفراد.

#### التنظيم على أساس الأقسام الإدارية:

كما سبق الذكر فإن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع الأنشطة و الأعمال في وظائف وتجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام ، و هذا ما يظهره الشكل التالي :<sup>1</sup>



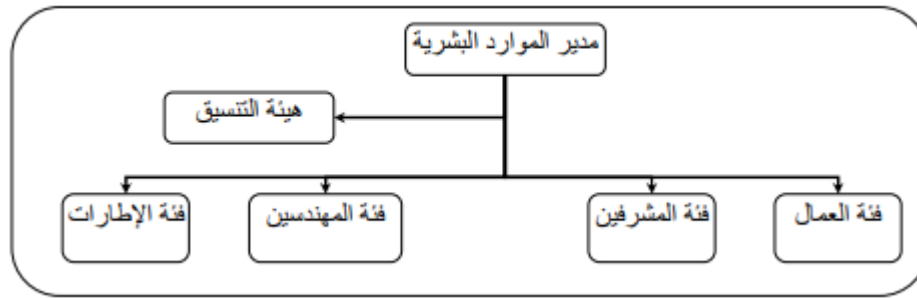
شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية

<sup>1</sup>كمال بربر، المرجع السابق، ص45

فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تهتم مثلا بعمليات تدريب و إعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب ، و بالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الأجور والأمن، و العلاقات العمالية ، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

### التنظيم تبعا لفئات الأفراد:

كلما عدد العمال في المنظمة كبيرا تزداد احتمالات عدم التجانس ، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى و تضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد، و يكون شكل إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :<sup>1</sup>



### شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا لفئات العمال

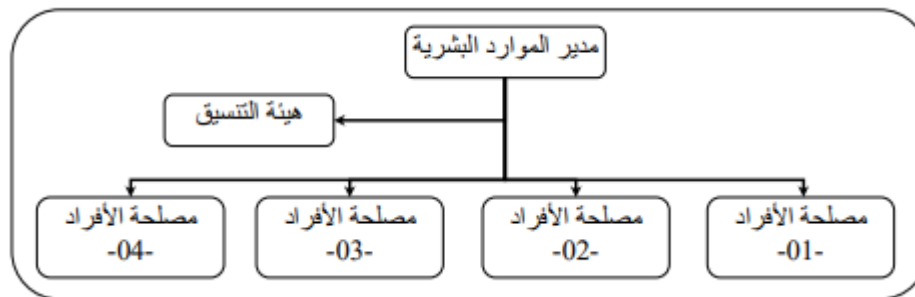
و الملاحظ في كل وحدة من هذه الوحدات فإن المسير المشرف يجب أن تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى إدارة كل الأنشطة المتعلقة بالإفراد الموجودين تحت سلطتهم ، و هذا التنظيم إذن يتطلب توفر أفراد بمهارات عالية و دراية كافية بالتشريعات التي يمكن تطبيقها على الأفراد بالإجراءات التي يمكن إتباعها لأن أي فرد لا يكون تابع إلا لإدارة واحدة ، فالاتصالات تقل والوثائق الضرورية تقل هي الأخرى.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص 21

فلكل وحدة تكون لديها المعلومات الكلية و الكافية عن أي فرد ، و بالتالي يمكنها إجراء التنظيم المالي و المحاسبي في إطار الاعتمادات المخصصة لها ، لكن التنسيق بين هذه الوحدات يبقى ضروري لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة مثل : توزيع الأفراد في المؤسسة والمصالح.

### التنظيم على أساس الوحدات الإدارية:

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها ، وهذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية ، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة ، و كل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة ، ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي<sup>1</sup>:



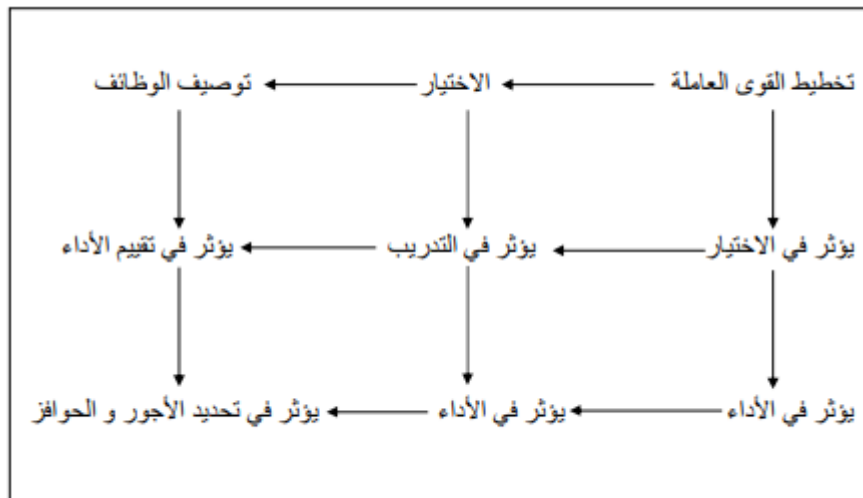
في ظل هذا التكامل فإن مسؤولي الأفراد يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل الفئات ، لذا يجب أن يمتلك مسير الأفراد مهارات عالية أكثر من مما يطلبه الوضع والتنظيمات السابقة فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالتشريعات أو الإجراءات.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 22



التكامل في أنشطة إدارة الموارد البشرية:

و يجب أن ننوه بأنه حتى يحقق أي نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية التأثير المطلوب في الأداء ، و تحقيق و تحقيق أهداف الإدارة ، فإن النجاح في تأدية باقي الأنشطة هو أمر هام فكل نشاط يؤثر في الأنشطة الأخرى و يتأثر بها. و يوضح الشكل التالي كيفية التكامل بين الأنشطة:



شكل يوضح تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>كمال بربر ، المرجع السابق، ص 46

### النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها ، و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث<sup>1</sup>:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدر للمعلومات والاقتراحات و الابتكارات ، و عنصر فعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- أن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.
- أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة ( فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.
- و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له ، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير ، و في ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 44  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 45

<u>إدارة الموارد البشرية الحديثة</u>	<u>إدارة الموارد البشرية التقليدية</u>
<p>* تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات .</p>	<p>* اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية ، و من ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.</p>
<p>* تهتم بمحتوى العمل ، و البحث عما يشدذ القدرات الذهنية للفرد ، و لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .</p>	<p>* ركزت على الجوانب المادية في العمل ، و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية ، و تحسین البيئة المادية للعمل .</p>
<p>* التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان ، و تنمية العمل الجماعي و شحذ روح الفريق .</p>	<p>* اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية ، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها .</p>

# الفصل الثاني :

## أساليب تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول : أساليب تنمية العاملين ( العمال )

المبحث الثاني : تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية

**تمهيد:**

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين و مؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها ، وتأتي هذه الحاجة بعد تقديم العامل لعمله ، فإذا توافرت هذه الشروط في العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب . بمعنى أن التدريب يصبح غير مهم . ، أما في حالة عدم توافر هذه الشروط - وهو ما يحدث غالباً . ، فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين مع زيادة قدراتهم على التواءم مع الأعمال المطلوبة منهم ، و لقد زادت أهمية تنمية العاملين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة و يتم تعلمها بسهولة و تتأثر بدرجة قليلة من التغيرات التكنولوجية ، لم يكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ، و لكن التغيرات السريعة التي حدثت في السنوات الأخيرة و التي كان من نتائجها زيادة تعقد و تطور المجتمعات الحديثة . و هذا ما تطرقنا إليه في الفصل السابق . و التي شكلت ضغوطاً متزايدة على المنظمات لكي تتواءم مع هذه التغيرات في السلع و الخدمات التي تنتجها و أيضاً في طريقة إنتاجها و نوعية الوظائف المطلوبة ، وأنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف ، فتتمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغير السريع لا يعتبر نشاطاً مرغوباً فيه فقط ، بل نشاطاً رئيسياً يجب ، تمارسه المنظمة و تخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة و فعالة تحقق أهدافها و أهداف المنظمة.

و تنمية الموارد البشرية لا تأتي عبثاً إنما هي استمرارية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية ، فمن نتائج هذه الأخيرة توضع أعداد تخصصات الموارد البشرية الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل و احتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد .

و مما لا شك فيه أن هذا يساعد نشاط التدريب في معرفة ما هو المطلوب مستقبلاً من أعمال تدريبية ، يستوجب الأمر معها القيام بوضع الخطط التدريبية المناسبة و تخطيط البرامج اللازمة من أجل تأهيل و

إعداد حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً لتكون مؤهلة لممارسة مهامها المكلفة بها على الوجه الأكمل".<sup>1</sup>

### الفرق بين التدريب و التعليم:

قديري البعض أن التفريق بين التدريب و التعليم أمر قليل الأهمية، و لكن هناك فرق كبير بينهما ، و بالتطرق إلى الفرق أو العلاقة بين كل من التدريب و التعليم نحاول رسم خطة تساعدنا في بناء ما سيأتي من الدراسة . فالتدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ، أو بمعنا آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة ، و هذا ما يبينه التعريف الذي ينظر إى التدريب على أنه " يركز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما ، أو يحل مشاكل معينة"<sup>2</sup>. فالتدريب بهذه الطريقة يهتم بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله ، ويستند إلى الوظائف التي تمتاز بالتحديد الدقيق لمكوناتها و أنشطتها ، فيمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة ، و بالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها أما التعليم فهو على العكس ، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير السليم المنطقي وليس تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة ، " فالتعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف ، و حل المشكلات"<sup>3</sup>. إذن فالتعليم هو فهم المعرفة و تفسيرها و هو بذلك لا يعطي إجابات قاطعة و لكن يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين المتغيرات ترتبط ببعضها البعض ، و يتمكن بالتالي من فهم و فهم الظواهر المختلفة.

و التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط و هي:<sup>4</sup>

❖ التعليم.

❖ التطوير .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و النشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 1996، ص 80

<sup>2</sup> مصطفى احمد منصور ، المرجع السابق، ص 200

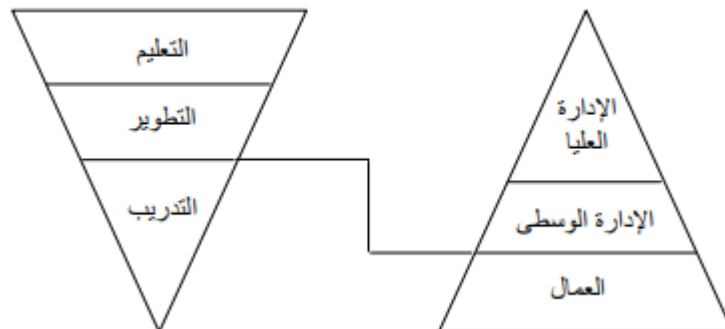
<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 200

<sup>4</sup> على غربي، بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة ، المرجع السابق، ص 108

❖ التدريب.

فالتعليم هو الاصطلاح الذي يشمل الإطار العام للموضوع ، و يقصد بالتعليم إكسابالشخص المعرفة و المهارة لتطوير عاداته واتجاهاته ، أما التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة ، أما التدريب فهو نوع من أنواع التعليم و بالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم و ليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تدريب ؛ و يتضح مما سبق أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد ، أو بالأحرى تحسين الأداء ، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة و الجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي استفادت من وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مفادها أن التدريب هو عملية مستمرة ، و أن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت درجته أو وظيفته فهو في حاجة دائمة للحصول على معلومات جديدة أو مهارات أو تطوير عاداته و اتجاهاته.

و من ناحية أخرى يمكن إجراء مقارنة بين التدريب و التعليم و التطوير ( تنمية القدرات ) من الناحية الإسقاطية على الأفراد في المؤسسة ، فالتدريب خاص بفئة العمال أما التعليم و التطوير فهما خاصان بكل من عمال الإدارة الوسطى و العليا ، و الشكل التالي يوضح ذلك :



شكل يوضح العلاقة بين : التدريب ، التطوير ، التعليم

## أ. التدريب:

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية ، و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى ، و تتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات و الاتجاهات التي تؤثر على هذا الأداء ، فالتدريب بهذا عملية هامة و ضرورية لبناء قوة بشرية منتجة ، و على الرغم من أن أية مؤسسة قد تضع خطة عمل و توفر كل الوسائل لتنفيذها ، فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة و عدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة ، كما أن وجود وظيفة التدريب في المؤسسة و ممارستها بطريقة غير منظمة و دون ضوابط و تركها للمصادفة يؤدي غالبا إلى نتائج سلبية و بذلك فإن عملية التدريب غير فعالة ، و لهذا نجد أن كل المؤسسات التي تدرك مفهوم التدريب بعقلية واعية تتجنب مثل هذا النمط التدريبي لتطوير أداء عامليها يقودنا إلى التساؤل عن أهم المؤشرات التي تساعد المؤسسة على فهم أو أهمية إجراء عمليات تدريبية لعمالها ؟ ، فيعتبر مستوى الأداء الوظيفي غير الملائم ، و الانخفاض في الإنتاجية من أكثر هذه العلاقات وضوحا .

إن أداء الوظيفة بطريقة غير ملائمة أو غير مناسبة يحدث عادة في الأشهر الأولى من القيام بوظيفة جديدة ، وحينما يرى المدير دلائل الأداء غير الملائم للوظيفة ، و يفترض أن العامل يذلم في وسعهم مجهود ، أو أن مردوده مرض ، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مستوى المهارات للعامل ، و حينما يواجه المدير بانخفاض في الإنتاجية فإن هذا يدل عادة على الحاجة لتعديل مهارات العامل أو ضبطها . إضافة إلى مقاييس الإنتاجية ، هناك علامات أخرى قد تشير إلى الحاجة للعاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل



الإنتاج المرفوض ، أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية، أو ارتفاع في معدل الحوادث الصناعية.

وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل : التغيرات المفروضة على العامل نتيجة إعادة تصميم الوظائف ، أو نتيجة اكتشاف تكنولوجي جديد ، وبهذا تتطلب هذه الأنواع من التغيرات في الوظيفة جهدا منظما و مخططا لتنمية العاملين. ومما سبق تقودنا هذه المؤشرات إلى الوقوف على أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من جهة و أخرى بالنسبة للعامل.

### أهمية التدريب:

من خلال ما سبق اتضح لنا أهمية التدريب و يمكن أن نوجز أهميته في النقاط التالية:

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى.

- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط ، بل يتنقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي ، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائفهم والحالية.<sup>1</sup>

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي تحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما و نوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياستها ، وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

- رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة بالمشروع نتيجة إمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائها واهتمامهم به ( فمعرفة العامل ومهاراته في العمل بشكل كبير تعطيه طمأنينة وبذلك زيادة الروح المعنوية لديه).

<sup>1</sup>كمال بربر، مرجع سابق، ص 159

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي و العلمي وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
  - العمل على استقرار المشروع و مرونته ، فالأفراد المدربون هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمشروع يعملون على ضمان استقراره ومرونته ، ويعني الاستقرار قدرة المشروع على الاستمرار في التشغيل رغم فقدانه لعدد من الأفراد العاملين به طالما يمكن عمال حالات سرية يوفرها التدريب المنظم . أما المرونة فتعني قدرة المشروع على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل طالما وجد لديه أفراداً مرنين يمكنهم التأقلم مع احتياجات العمل ، وهذه المرونة يوفرها التدريب المنظم.
  - خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية<sup>1</sup>.
- غير أن هذه الأهمية قد لا تعرف طريقها لتكون مجسدة في واقع المؤسسات و المشاريع إذا ما أخذت بهذا التجريد ، فالواجب أن تنزل إلى الواقع وهذا من خلال ملامسة أولويات و احتياجات العملية التدريبية ، و كما سبق الذكر و ذكرنا أن التدريب يتمشي و عملية التخطيط الشاملة للمؤسسة ، فهي إذن عملية مخطط لها و لمعرفة متى و كيف تتم عملية التدريب نحاول الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:<sup>2</sup>
- ◀ ماهي أهداف المنظمة ؟
  - ◀ ماهي المهام التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المنظمة ؟
  - ◀ ما هي التصرفات و السلوكات اللازمة التي يجب أن يؤديها شاغل الوظيفة ؟
  - ◀ ما هي جوانب القصور - إن وجدت - في مهارات أو معارف أو اتجاهات شاغلي الوظائف ، و التي يجب معالجتها حتى يتمكنوا من القيام بالسلوك المطلوب ؟

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 190-191  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 191

و من خلال هذه الأسئلة تتبين لنا الصلة بين عملية التدريب و تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية ، فبناء على أهداف المنظمة تقوم هذه الأخيرة بتحديد المهام والأعمال التي يقوم بها العمال و أنواع المهارات اللازمة لأداء هذه الأعمال و الذي بدوره يساهم في تصميم برنامج تنمية العاملين بصورة عادية و مستمرة ، و من خلال السؤال الرابع يمكننا تحديد احتياجاتنا التدريبية.

و بعد و بعد تحديد احتياجات التدريب انطلاقا من تحديد احتياجات التنظيم تليها احتياجات الوظائف وصولا إلى تحليل الأفراد تأتي عملية إعداد خطة خاصة بالتدريب تضم إجراء امتنابعة نوجزها فيما يلي:

(1) جمع و تحليل المعلومات المتحصل عليها الخاصة بالتنظيم و الوظائف و الأفراد.  
 (2) تحديد الاحتياجات التدريبية : و هي الوقوف على النقائص في العناصر المتتالية و هذا بعد تحليل المعلومات.

(3) تصميم البرامج التدريبية : و يراعي في هذا وقت و إمكانيات هذه العملية سواء المادية أو والبشرية.  
 (4) تنفيذ البرامج التدريبية.

(5) تقييم البرامج التدريبية و المتدربين : و هنا تظهر نجاعة البرامج ففيه يقيم المتدربون ، وهل حقق البرنامج الهدف المنشود من وراء إعداده أم العكس ، و أين يكمن النقص ، فهناك أفراد أجروا عمليات تدريبية و بعد هذه العمليات بقوا على حالهم ، فلا السلوكات تغيرت و لا الاتجاهات تبدلت و لا المعارف ازدادت ، بمعنى آخر العامل بعد التدريب يساويه في الفترة التي قبله.

## المبحث الأول : أساليب تنمية العاملين ( العمال )

## تمهيد:

لا شك أن أبسط أساليب التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا وهذه الطريقة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها رغم أنها تمتاز باللا رسمية ، كما أنه لا يمكن الاعتماد عليها فقط و هذا لأنها تأخذ وقتا طويلا بالإضافة إلى ذلك فإنها قد تكسب العامل مهارات وخبرات خاطئة ؛ و على هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتدريب ، ومن أهم هذه الأساليب ' التدريب داخل أو مكان العمل ، التدريب خارج مكان العمل ، و التدريب عن طريق التلمذة<sup>1</sup>."

## التدريب في مكان العمل:

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا و شيوعا ، و يرجع السبب في ذلك إلى بساطته و الاعتقاد بأنه قليل التكلفة ، و قد يأخذ التدريب في مكان العمل صورا و أشكالاً مختلفة ، و يقوم به أحد العمال القدامي أو المدير ، حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل و يسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرب ؛ و بهذا يمكن أن نميز بين نوعين من التدريب في مكان العملهما:

## التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

تلقى هذه الطريقة على عتب التدريب على عاتق الرئيس المباشر - المشرف أو رئيس العمال - باعتبار أن الرئيس هو المسؤول عن رفع الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ، و من ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية.

و بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في مكان العمل نفسه ، و في ظروفه الواقعية و خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهون و يصححون أخطاء المتدرب (العامل) بصورة

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص 194

مستمرة ، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب كما أن الرئيس المباشر هو المدرب نفسه ، و هذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال أداءه الفعلي للعمل ، و هي تعطي للعامل انطباع بأنه يساهم فورا في الإنتاج ، أي أنه أصبح منتجا ، كما أن التدريب في هذه الحالة غير مكلف و يساهم في دمج العامل مباشرة في عمله و بالتالي دمجها في المؤسسة التي هو فيها .

و لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تقتصر إلى التقنين اللازم لانضمامها ، بمعنى وجود احتمال عدم إعطاء الرئيس المباشر الاهتمام الكافي بتوفير الجهود التدريبية ، أو عدم تقديره للعملية التدريبية في حد ذاتها ، كما أن عامل منصب الرئيس المباشر قد يشغله عن أداء وظيفة تدريب المرؤوسين .

#### التدريب عن طريق عامل قديم:

لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها ، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة بالعمل أيضا المعلومات الفنية ، و بهذا تتاح الفرصة للمتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب و اكتساب الخبرة منه .

و ما قيل عن سابقتها يقال عن هذه الطريقة من عيوب و إيجابيات ، فالعامل المدرب أقرب إلى العملية الإنتاجية من خلال العامل القديم ، غير أن أسلوب أو طريقة دفع الأجر إذا حددت حسب القطعة فإنها تؤثر على المدرب فهو لا يقدر على ترك عمله ليدير العامل الجديد ، إضافة إلى ذلك نوع المعلومات المقدمة إلى المتدرب فاحتمال نقل العامل القديم تجارب خاطئة وارد . و للتغلب على عيوب الطريقتين السابقتين تقوم المنظمات عادة بتقنين طرق التدريب أثناء العمل عن طريق الاهتمام بتدريب المشرفين و إعدادهم لتدريب مرؤوسيهيهم ، و هذا لأن عملية التدريب كما سبق الذكر عملية مستمرة .

## التدريب تحت توجيه و ملاحظة المشرف:

حين يحدد للمشرف دور إيجابي منظم في تدريب مرؤوسيه على أداء أعمالهم ،يطلق عليه أسلوب من التدريب بالتدريب تحت التوجيه المنظم و المستمر و الملاحظة المستمرة من طرف المشرف ، فالمدرّب في هذه الحالة يلاحظ و يحلّل و يطور أداء مرؤوسيه بطريقة منظمة و دائمة و مستمرة تم تدريبه و إعداده على استخدامها مسبقاً ، فالمدرّب يقوم بتوجيه أنشطة و أعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته و توجيهاته و نصائحه و اقتراحاته و انتقاداته.

و يقودنا هذا السرد لأسلوب التدريب داخل العمل إلى تحديد عدد من الخطوات التي يمكن اتباعها للقيام بالتدريب بطريقة فعالة ؛ و تتمثل هذه الخطوات في الآتي :<sup>1</sup>

- إعداد المتدرب لتعلم العمل و الوظيفة : حيث ما تكون هناك رغبة لدى الفرد لتعلم العمل الجديد، فإظهار الاهتمام بالفرد ، و تفسير و شرح أهمية العمل ، و تفسير أهمية و أسباب أداء العمل بطريقة صحيحة ، كل هذه الأمور قد تزيد من رغبة الفرد للتعلم ، و يساعد تحديد مستوى خبرة الفرد السابقة ، فالمدرّب يقوم باستخدام هذه الخبرة في شرح العمل الجديد (الحالي) ، أو حذف الأمور المعروفة سابقاً.
- تجزئة العمل إلى مكوناته و تحديد النقاط الأساسية : إذ تمكن تجزئة العمل من تحديد الأجزاء التي تكون الوظيفة ككل ، و في كل جزء يؤدي عمل معين ليساهم في تحقيق وإتمام العمل الكلي . و يمكن النظر على هذه التجزئة و التقسيم على أنه خريطة مفصلة لتوضيح الطريق و التي ترشد الفرد خلال الدورة الكلية للعمل بطريقة سهلة و رشيدة و مفهومة ،دون أن يتعرض الفرد لإحداث أية خسائر بالعدد و الآلات.

- تقديم المعرفة و العمليات التشغيلية عملياً : لا يكفي أن نذكر و نشرح للفرد كيفية أداء العمل، بل يجب أن يرى الفرد بصورة فعلية كيفية أداء العمل ، فكل جزئية من جزئيات العمل يجب أن تمثل أمام الفرد ،

<sup>1</sup> علي غربي ، بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة، المرجع السابق، ص 114-115

و يجب أن نعطي الفرصة للفرد للاستفسار عن أي شيء يريده وهو يتابع و يتعرف على العمل بنفسه تجريبية أو محاولة القيام بالعمل : يجب أن تمنح للفرد فرصة القيام بالعمل بصورة تجريبية تحت ملاحظة المدرب ، بمعنى يجب أن يطلب المدرب من الفرد أن يشرح ويفسر كل خطوات العمل قبل القيام بها ، و إذا ثبت صحتها يبدأ العمل ، أما في حالة وجود أي خطأ في التفسير فيجب تصحيحه قبل البدء في هذه الخطوة ، و يجب على المدرب أن يمدح ويشجع الفرد في كل مرحلة.

■ المتابعة : إذا تأكد المدرب من أن العامل تمكن من القيام بالعمل بمفرده ، فيجب عليه تركه للعمل ، دون تدخل في مكان عمله الأصلي ، و لكن يجب في الوقت نفسه متابعته دوريا ، والإجابة على أي استفسار عن العمل ، و حل أي مشكلة تعترضه.

#### التدريب خارج مكان العمل:

و يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية ، وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة إذا كانت المنظمة ذات إمكانيات كبيرة ، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة . و في هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ؛ وقد يأخذ هذا الأسلوب من التدريب صورا عديدة سنحاول فيما يلي بشرح موجز لهذه الصور المختلفة للتدريب خارج مكان العمل.

#### المحاضرة:

و تعتبر المحاضرة رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب ، إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به ، و يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتدربين

- ( قواعد ، إجراءات طرق أداء العمل ، ... ) و مع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد ( هي اتصال رسمي بين فرد و مجموعة من الأفراد ) ، مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء و المتخصصين من المدربين ، و يمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف ولنجاح هذا الأسلوب يجب أن يتوفر على العناصر التالية:<sup>1</sup>
- التحضير الجيد المسند إلى مراجع علمية متنوعة و موثوقة ، بمعنى أن تكون معدة بدقة و منظمة بطريقة مسبقة بغرض توصيل المعلومات للمتدربين.
  - استخدام اللغة الواضحة و السهلة ما أمكن ، فهذا الأسلوب موجه للعمال و هنا يجب مراعاة المستوى التعليمي للأفراد.
  - تقسيم الموضوعات بصورة منطقية تتوافق مع الوقت المتاح.
  - التوسع في المناقشة و ممارسة النقد و العمل على إشراك الجميع.
  - الاستعانة بوسائل الإيضاح السمعية و البصرية ما أمكن ، ففعالية المحاضرة كأسلوب للتدريب إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية و بصرية ( مكبرات الصوت ، رسوم ، صور ، خرائط ، أفلام . )
  - تلخيص المواضيع و التركيز على المهم و هذا ينتج عن الأهداف المسطرة من وراء إجراء هذا الأسلوب ، فيجب أن يكون هادفاً.
- غير أنه ما يؤخذ عن المحاضرة تناولها للعموميات من الأمور و عدم تعرضها غالباً للتفاصيل، و أيضاً قصورها في إعطاء ضماناً كافياً بأن جميع المتدربين يتابعون المحاضرة غير يفهمون موضوعها.

### التدريب المهني ( التطبيقات العلمية ):

يقوم المدرب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة و خطوات و إجراءات الأداء و العمليات ، و هذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي

<sup>1</sup> محمد علي جعوك ، القادة هل يولدون؟ ، ام يصنعون ، موسوعة العلوم الإدارية ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان ، ط1، ص171



تتطلب مدى كبير من المهارات و متنوعا من المهارات ، و المعرفة والاستقلالية في الحكم و التقدير ، و يمكن تعريف هذا الأسلوب " بأنه نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل و تتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات" <sup>1</sup>.

و" يتعلق هذا النوع من التدريب بالأعمال اليدوية و الميكانيكية ، مثال ذلك أعمال السمكرة واللحام و البناء و النجارة و غيرها ، و هنا نجد الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى ، و ذلك بهدف معرفة فنون المهنة" <sup>2</sup>.

### دراسة الحالات:

يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلا ، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها و تحديد الحلول الممكنة للظاهرة ، بمعنى أنه يقوم بمناقشة الموضوع و يحاول الوصول أو الكشف عن المبادئ و الأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث ، و بالرغم من أن كلالا لموضوعات المطروحة تختلف باختلاف إشكالاتها و حلولها إلا أنها تشترك في نقاط نوجزها في:" <sup>3</sup>:

- 1-3 تقرير الحالة : أي تحديد المشكلة و وصفها بصورة كاملة
- 2-3 مناقشة الحالة : عن طريق تبادل الآراء حولها من قبل جميع المتدربين
- 3-3 تحليل الحالة : و الذي ينبغي أن يتم بموضوعية و دقة و شمولية
- 4-3 تهيئة المناخ الاجتماعي السليم لمعالجة المشكلة : بحيث لا يتأثر ذلك بالخلفيات الاجتماعية للمتدربين.

<sup>1</sup> علي غربي ، بلقاسم سلاطينية ، قبيرة إسماعيل ، المرجع السابق، ص 115

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص 221

<sup>3</sup> محمد علي جعلوك ، المرجع السابق، ص 176

و يمكن القول في هذه الحالة أن كل ما يصل إليه المتدرب من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه وبالتالي على سلوكه في المستقبل ، غير أن هذا لا ينفي أن هذا الأسلوب مكلف بعض الشيء من الناحية المادية و البشرية ، و قد لا تتيح إيجاد الحلول ببسر لكونها تتم داخل القاعات وليس على أرض الواقع ، إضافة إلى ذلك قدرة المتدربين في الوصول إلى حلول لإشكالية معينة قد تكون في بعض الأحيان غير مرضية ، و لهذا يرى بعض علماء الإدارة أن أسلوب دراسة الحالات غير مفيد لوحده لذا يجب أن يستخدم هذا الأسلوب كأسلوب مكمل لأساليب تدريبية أخرى، و هذا على الرغم من أن هذا الأسلوب يفيد في تنمية القدرة على حل المشكلات.

#### أسلوب المعلومات المبرمجة:

في هذا الأسلوب يتم برمجة معلومات تعطي موضوع معين في مجموعة من أسئلة التسجيل أو أسئلة الفيديو أو سلسلة من الأفلام التعليمية عن موضوع معين ، و في نهاية كل شريط أسئلة معينة للدارس للمتدرب ثم يعطى وقت للإجابة ، و بعدها تعطى الإجابة الصحيحة ليقيم بالتصحيح بنفسه ، " و تستخدم هذه طريقة المعلومات المبرمجة في تعليم معرفة حقيقية مثل: معرفة الرياضيات ، اللغة الأجنبية ، خطوات أداء عمل معين ... ، و لا تستخدم لإعطاء نظريات أو تعليم سلوك معين ، أو تغيير اتجاه أو حل مشكلة معينة.<sup>1</sup>

و من خصائص هذه الطريقة أنها عملية تركيز المادة العلمية المراد تعليمها في مراحل علوية عالية من التنظيم و التابع المنطقي ، و تتطلب بالتالي من المتدرب أن يستجيب بطريقة معينة ، و يعطي للمتدرب معلومات فورية عن الإجابة الصحيحة بعد إجابته و بالتالي يصحح خطأه بنفسه.

<sup>1</sup> حامد احمد رمضان بدر، المرجع السابق، ص 243

## تمارين المحاكاة ( نمذجة السلوك):

تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعالية و إن كانت باهظة التكاليف، و إن تمثيل الواقع ( تقليده) هو السمة البارزة في المحاكاة ، حيث يتم وضع المتدرب فيبيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته و يتولى المدرب بعد ذلك تدريب و تعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

و ينتشر استخدام المحاكاة كأسلوب تدريبي في شركات الطيران مثلا بغرض تدريبالطيارين، فمن خلال استخدام أجهزة الحاسوب يمكن تمثيل عدد من النقاط الحرجة لوظيفة قيادة الطائرة دون التعرض لمخاطر كبيرة أو لتكاليف باهظة تنتج من الوقوع في الخطأ ما أثناء قيادة طائرة في ظروف حقيقية ، و بالتالي فالخطأ الذي يرتكب خلال تمارين تمثيلي يعطي الفرصة للمتدرب للتعلم من خلال أخطائه.

يتضح مما سبق أن أسلوب المحاكاة مكلف جدا ، و يتوقف بالتالي استخدامه كأسلوب تدريبي على توافر عدة شروط و قواعد من بينها:<sup>1</sup>

- يجب أن تمهد الأداة المستخدمة الطريق للمتدرب ليناقد و ينتقد ما يرى وما يسمع.
- يجب أن يعطي الأداة المستخدمة صورة دقيقة عن الأفكار أو المفاهيم التي تتفق والحقيقة التيتمثلها.
- يجب أن تكون قدرات المتدرب العلمية والذهنية وخبرته كافية لتفهم واستيعاب الشرح الذي يدور حول الأداة المستخدمة في تدريبه.
- يجب أن تكون الأداة المستخدمة وكل أجزائها ظاهرة وواضحة ومفصلة لكل الأفراد المشتركين في الدورة التدريبية.
- أن تكون الأداة المستخدمة مصممة تصميما ممتازا لكي تكون مناسبة لتأدية الغرض مناستخدامها.

<sup>1</sup> منصور أحمد منصور، المرجع السابق، ص 232-233

## التدريب عن طريق التلمذة:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية والتي يرجع استخدامها إلى العصور الوسطى، وكان نظام التلمذة الصناعية منتشرا في كل الدول العربية تقريبا<sup>1</sup> والهدف من هذا الأسلوب إكساب المتدرب مستوى عال من المهارات الفنية لإتقان حرفة معينة أو الأعمال المتصلة بها. ويتعلم المتدرب وفقا لهذه الطريقة على يد معلم محترف متمكن من حرفته ، ويشيع استخدام التدريب عن طريق التلمذة في الأعمال الحرفية بصفة عامة ، مثل أعمال الكهرباء و السباكة والدهان و غيرها . وتجدر الإشارة إلى أن التدريب عن طريق التلمذة " تتحكم فيه المنظمات العالمية بطريقة شبه كاملة وهذا يعطي للمتدرب مزيدا من الاهتمام والعناية فيحس بالتقدير داخل المشروع ( مشروع التدريب ) وخارجه أيضا "<sup>2</sup>.

## تقييم فعالية التدريب:

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية ، لأنها تساعد في التعرف على مدفائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها ، لكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم مازال محدودا خصوصا في البلدان العربية . وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات ، أو بمعايير كما حددها " كيرك باتريك Kirk Patrick وهي<sup>3</sup>:

- رد فعل المشتركين في برنامج التدريب.

- التعلم.

- سلوك الفرد في المنظمة.

- نواتج الأداء التنظيمي.

1- ردود الأفعال : وتتلخص في التساؤل : ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج ؟

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 201

<sup>2</sup> منصور احمد منصور ، مرجع سابق، ص 77

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق، ص 202

ويمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج ، وعادة ما تعطى هذه الاستمارة للمتدربين فور انتهاء الفترة التدريبية ، كما قد تعطى بعد التدريب بأسبوع أو أكثر . وموضوعات تقييم ردود الأفعال عن برنامج التدريب قد تأخذ متعددة تتلخص في:<sup>1</sup>

- محتوى البرنامج.
- هيكل وشكل البرنامج.
- أساليب الشرح.
- قدرات ونمط المحاضر.
- جودة البيئة التعليمية.
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.
- توصيات لتحسين البرنامج.

ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه ، لكن صدق هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل.

فتصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء ، والأثر الفعلي لهذا البرنامج عن معلوماته ومهاراته شيء آخر.

2- التعلم : أو التساؤل : ماهي المبادئ أو المفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب ؟. يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا ، ويتم ذلك بتصميم اختبارات كتابية أو تحريرية تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج

<sup>1</sup> على غربي و اخرون ، مرجع سابق، ص 120

التدريب ، وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب فيمخزون الذاكرة والمخزون السكوني لدى الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريقة قياس رد الفعل ، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة والسلوك وليس السلوك الفعلي في العمل ، فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة فيداخله لا تجد السبيل في أنشطته وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل ، ولكن يمكن التنبيه إلى أنه بالاعتماد على الاختبارات نصل إلى تحديد التغيير في مخزون الذاكرة و السلوك للفرد المتدرب ، وهذا بالمقارنة مع الاختبارات قبل التدريب.

3- السلوك : أو بالإجابة عن التساؤل : هل تغير سلوك الفرد المتدرب بحصوله على البرنامج؟.

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير. ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغيير. ويعد هذا التغيير أصعب من تقييم ردود الفعل والتعلم ، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغييرات السلوكية وتتمثل في <sup>1</sup> "

- يجب تقييم الفرد قبل وبعد التدريب ، خاصة التدريب في مجال العمل.
- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات التالية : المتدرب ، رئيس المتدرب المباشر ، مرؤوس المتدرب ، زميل المتدرب أو الأفراد الذين يكونون على معرفة بأدائه ، والجدير بالملاحظة أنه كلما زاد عدد المقيمين يكون أفضل.
- يجب إجراء تحليل إحصائي وذلك قصد مقارنة الأداء قبل و بعد التدريب ، التغييرات التي تحدث ببرنامج التدريب.
- يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج ، وذلك حتى يتسنى للمتدرب أن يمارس فعليا ما تعلمه ، ويجد القائمون على التقييم ما يستندون إليه في تقييمهم.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 121

- ضرورة الاحتكام إلى مجموعة ضابطة للمقارنة ( والمجموعة الضابطة هي التي لم تحصل على التدريب).

.وينصح الكثير من خبراء التدريب و الباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية ، ولقياسه لأثر التدريب على سلوك العمل من ناحية أخرى.

2- النتائج : وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل : ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل

مثل تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دوران العمل ، وتحسين المهارات ، وزيادة الإنتاج ... ؟.

تقاس فاعلية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد ، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقاييس التكلفة وتحسين الكفاءة وكمية الإنتاج وجودته والربحية ومعدل دوران العمل وتخفيض معدل التظلمات والشكاوي وغيرها ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي ، وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة ، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب ، ويتطلب هذا النوع من التقييم إجراء اختبار قبل وبعد التدريب بالإضافة إلى وجود مجموعة ضابطة ، وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذا التقييم يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحقق أي نشاط للتدريب ، فهذه النتائج كثيرا ما تحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها.

### المبحث الثاني : أساليب تنمية المديرين (المسيرين و الإطارات )

#### تمهيد:

بدءا ذي بدأ نطرح التساؤل : هل يوجد فرق بين تنمية العاملين وتنمية المديرين ؟ الجواب: نعم، نعتقد أن هناك فرق ، فبينما يخلط كثير من الكتاب و الدارسين أن تنمية الأفراد نشاط يمكن تطبيقه بطريقة موحدة في أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها ، نقوم بالتمييز بينهما . لقد أشرنا ولوبصورة وجيزة في المبحث

السابق للفرق بين التدريب و التعليم ،وبناء على هذا الفرق حاولنا توضيح الرؤى أمام القارئ لأساليب التدريب ، بينما سنركز اهتمامنا في هذا المبحث على التعليم (تنمية المديرين)

إن تنمية المديرين أو كما يطلق عليها التنمية الإدارية ، يجب أن تتبع من الاعتراف بعدم إمكانية تدريب المديرين ، فالواقع يوضح أن هناك العديد من المديرين الممتازين والأكفاء لم يتعرضوا أبدا لأي تنمية إدارية رسمية ، بينما هناك مديرون آخرون فاشلون ( غير أكفاء ) الذين حضروا العديد من برامج التنمية الإدارية وحصلوا كذلك على العديد من الشهادات العلمية ، ويوجد أيضا العديد من الإداريين الذين حضروا برامج للتنمية الإدارية يعودون مرة ثانية إلى وظائفهم دون أي تغيير يذكر في أدائهم.

ويمكن أن نقول أن جانبا كبيرا لهذا الفشل يرجع مباشرة إلى محاولة تدريب المديرين ، بينما لا يقوم هؤلاء بعمل مبرمج ، ويمكن برمجة عملهم ، فالفرد يمكن أن يعلم عن الإدارة ولكنه لا يمكن أن يتعلم الإدارة ، بمعنى أنه يمكن تدريس مواضيع عن الإدارة ولكن لا يمكن تدريس أو تعليم الإدارة ذاتها. فمثلا يمكن تدريس ما يفعله المدير مع الناس ولكن لا يمكن عن طريق هذا التدريس أن نجعلهم يقومون فعلا بما يفعله المدير ، بمعنى آخر أنه لا يمكن تدريب الناس على الإدارة ، يمكن فقط أن نعلمهم التفكير مثل المدير .

إن المديرين الناجحون ( أداء فعال ) يملكون مهارات تحليلية وإنسانية ومفاهيمية وأيضا مهارات متخصصة ، وهم قادرون على التفكير و الفهم ، ولا يستطيع التدريب في حد ذاته التغلب على عدم مقدرة المدير في فهم العلاقات الترابطية و السببية بين الأشياء و آثارها ، أو التحليل والاستنتاج من التجارب السابقة ، أو تصور العلاقات المحتملة بين المتغيرات ، أو التفكير بطريقة منطقية.

وخلافا لما سبق الإشارة إليه بأن المديرين لا يقومون بأعمال مبرمجة ، نجد أن بعضا لأنشطة التقييمون بها يمكن برمجتها ، والتدريب يمكن أن يساعد في تنميتها ، فالمدير يحتاج إلى مهارات إنصات جيدة ، ومقدرة على إدارة المقابلات ، ويحتاج إلى معرفة وتحليل وتصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين ، والتدريب يمكن أن يحسن هذه الأنواع من المهارات ، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب أكثر بكثير من مجرد



اكتساب أي مهارات متخصصة أو محددة ، ولذلك سنقوم بالتركيز أساسا عند تعرضنا لأساليب وطرق تنمية المديرين إلى تلك الأساليب ذات الطبيعة التعليمية والتي تهدف إلى تنمية المهارات المفاهيمية للمديرين.

ويمكن تقسيم أساليب تنمية المديرين إلى قسمين : أساليب التنمية في مكان العمل ، وأساليب التنمية خارج مكان العمل.

### أساليب التنمية في مكان العمل<sup>1</sup>:

يمكن تنمية المدير أو قدرات المدير في المكان الذي يعمل فيه ، وهذه التنمية يمكن أن تأخذ عدة أشكال ، وسنتناول هذه الأشكال أو الأساليب الشائعة أثناء العمل

### التنمية عن طريق الرئيس المباشر:

لقد تعرضنا سابق لهذا الأسلوب الذي يعتمد على قيام المشرف أو الرئيس المباشر بتدريب رؤوسه ، ومثلما يصلح هذا الأسلوب في تدريب العاملين ، فإنه يصلح أيضا في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين. ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكتسب في مواجهة المشكلات والمواقف علنا للطبيعة وكما تحدث فعلا ، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل ، وكذلك التوجيه الفعال من قبل الرئيس المباشر أو الإرشادات التي يقدمها لمؤوسيه والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهه وفي الأخطاء التي يقع فيها تهيئ للمؤوس ( المدير المدرب ) فرصة جيدة لمزاولة العمل تصحيحا لإداري بكفاءة.

ولكن هناك عيبين رئيسيين يتصف بهما هذا الأسلوب : أولا أنه قد يؤدي إلى دوام الأنماط والممارسات الإدارية وتوارثها ، ثانيا : أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد أساسا على مقدرة وكفاءة الرئيس في تعليم وتنمية مؤوسيه ، بمعنى أنه حتى ولو كان الرئيس مديرا ممتازا فهذا لا يعني أنه سيكون حتما معلما ممتازا ، إن

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 223-227

أي فرد إذا استطاع أن يكون مديرا فعلا فهذا لا يعني بالضرورة أنه يستطيع أن يكون مناخا تعليميا ملائما لتنمية مرؤوسيه ، " وعلى هذا فإن تعليم الآخرين يعد من أفضل طرق التعليم المستمر ، وذلك لأن المعلم الجيد هو ذلك الذي ينمي معارفه وقدراته ويحدثها من أجل فائدة من يعلمهم " <sup>1</sup>.

### إسناد مهام خاصة:

تستخدم العديد من المنظمات - بالذات في أشهر الصيف - أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة إجازة هذا الأخير ، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية. بمعنى أن يقوم المرؤوس بعمل رئيسه لفترة غالبا ما تكون قصيرة ، أي أنه يحل محله ويقوم بعمله خلال هذه الفترة الوجيزة ، ويشمل هذا الأسلوب أيضا تعيين أحد المرؤوسين كمساعد للرئيس بصفة مؤقتة لمساعدته في القيام بعمله.

والفرد المتمرن الذي يحل محل رئيسه لفترة قصيرة ، أو الذي يقوم بمساعدة رئيسه ، تتسرحه الفرصة لتعلم الوظيفة التي يقوم بها الرئيس ، ويكون أمام المدير الذي يحل محل رئيسه لفترة وجيزة من الوقت ، الفرصة لرؤية الوظيفة من منظور كلي ، أي من خلال نظرة شاملة للعمل كله ، ولكي تتجنب المنظمة احتمال وقوع المدير تحت التمرين في أخطاء جسيمة ، فإن هذا الأسلوب يستخدم أساسا في تلك المواقف أو الحالات التي يمكن فيها تأجيل البت في المواضيع الهامة أو القرارات الحرجة لحين عودة المسؤول الأصلي إلى عمله ، أو عن طريق التشاور مع نائب المدير ، قبل قيام المدير المتمرن باتخاذ أي إجراء هام.

ومن أساليب التنمية الإدارية المشابهة ، إسناد مهام أو أعباء خاصة للمدير المتمرن مع ترك الحرية له في معالجتها ، ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المدير على ضوء إنجازه لهذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية. فمثلا قد يطلب من مساعد مدير التدريب القيام بوضع خطة كاملة للتدريب ، أو مساعد مدير المبيعات بتصميم حملة إعلانية جديدة ، أو مساعد مدير إدارة الأفراد بتمثيل المنظمة في

<sup>1</sup> روزماري ماكماهون و اخرون ، لو كنت المسؤول ، دليل الرعاية الصحية الأولية في المستوى المتوسط ، المكتب الإقليمي لشرق البحر المتوسط ، الإسكندرية ، مصر ، 1989 ، ص 106

مفوضاتها مع العمال، وغير ذلك من المهام . ومن ثمة فإنه في هذه المسائل يتم ربط برنامج التنمية الإدارية باحتياجات المديرين المراد تنميتهم ، وعادة فإن المهام الخاصة التي يكلف بها الشخص تكون في مجالات يفتقر إلى خبرات ومعلومات كافية عنها.

### التنقل بين الوظائف ( دورية العمل ):

إن التنقل بين الوظائف أو التنقل الدوري من وظيفة إلى أخرى يمكن أن يكون رأسياً أو أفقياً، والنقل الراسي لا يعني أكثر من ترقية الشخص من منصب إلى منصب أعلى في السلم الإداري، وسيتم التركيز هنا على البعد الأفقي للتنقل بين الوظائف ، أو ما نطلق عليه النقل الأفقي أو النقل من وظيفة إلى أخرى في المستوى التنظيمي نفسه.

إن التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة للمنظمة أو من موقع إداري إلى موقع آخر ، يعتبر من الوسائل الفعالة في توسيع أفق وخلفية المدير وإكسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة تكسبه خلفية عريضة ، ولكي تكون التنمية بهذه الوسيلة فعالة يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات و مهارات جديدة وهي عادة تتراوح بين ستة أشهر وستين.

ولهذا الأسلوب من التنمية الإدارية عدد من المزايا أهمها:

- زيادة خبرة المدير وتوسيع خلفيته في العمل.
- الحد من الرتابة و الملل الذي يصيب الفرد بعد امتلاكه للمهارات اللازمة لانجازه عمل ما وتمكنه من هذا العمل عن طريق نقله إلى عمل جديد يحتاج لمهارات وقدرات جديدة ومختلفة.
- زيادة قدرة الفرد على استخدام المبادئ الإدارية في أكبر عدد من الأعمال.

- زيادة معرفة المدير بالروابط والعلاقات المتداخلة بين الأنشطة المختلفة ، وتكتسب هذه القدرة بطريقة أسرع عن طريق التنقل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة. تنمية المدير في أماكن العمل الحقيقية.
  - زيادة المنافسة بين المديرين الذين يتم نقلهم لاكتساب أكبر عدد ممكن من المعلومات.
  - المساعدة في خلق روح من التعاون حيث يتعرف كل مدير على مشاكل ومصاعب الوظائف الأخرى. ووجود هذه المزايا لا ينفي ظهور عيوب لهذا الأسلوب ، ويمكن أن نذكر ما يلي:
  - زيادة تكاليف إعداد المديرين.
  - تفكك العمل الإنتاجي بسبب التغيرات المتكررة للقيادات الإدارية.
  - انخفاض إنتاجية الفرد الناتج عن نقله إلى وظيفة جديدة بينما تكون كفاءته في الوظيفة السابقة قد ارتفعت.
  - يمكن أن يؤدي التنقل بين الوظائف إلى تخفيض دافعية المديرين الذين يتطلعون إلى تحمل مسؤوليات محددة في مجال تخصصهم.
- وبالرغم من هذه العيوب يشجع استخدام أسلوب النقل الأفقي بين الوظائف في منظمات الأعمال، وبصفة خاصة لتأهيل أعضاء الإدارة الوسطى لتشغل المراكز الإدارية العليا.

#### الاشتراك في أعمال اللجان:

يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التنمية التي تمكن المديرين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، ومن التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين ، ومن التعرف على مشاكل محددة على المنظمة أن تواجهها ، وعندما تكون اللجنة من النوع المؤقت أو ذات غرض محدد ، فإنها تضم مديرين من تخصصات وإدارات مختلفة لدراسة مشكلة محددة وتقديم حلول بديلة لمعالجتها ، والتوصية باقتراح لحلها،

ويعتبر الاشتراك المؤقت للمدير المتمرن في مثل هذه اللجان تجربة مفيدة له عن طريق حضوره اجتماعات هذه اللجنة ومشاركته المناقشات وكتابة التقارير ، الأمر الذي يشجذ تفكيره ويوسع من دائرة معلوماته ، ويعتبر تعيين الفرد المتمرن في عضوية لجان دائمة فرصة أيضا لزيادة احتكاكه بأعضاء آخرين في المنظمة وتوسيع معرفته بأنشطتها وأعمالها وتنمية قدراته في اتخاذ قرارات أو تقديم اقتراحات تحت إشرافه وملاحظة أعضاء اللجنة الآخرين.

### أساليب التنمية خارج مكان العمل:

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنمية المديرين خارج مكان عملهم عن طريق قيام المنظمة المعنية ببرامج تنمية إدارية في مراكز للتنمية تابعة لها أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية.

وتتميز برامج التنمية التي تقوم بها المراكز المتخصصة بأنها توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للمنظمات ، وتوفر المدربين الأكفاء المتخصصين ، وتجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في البرامج نفسها الأمر الذي يتيح لكل دارس فرصة التعرف على مشاكل وخبرات المنظمات الأخرى ، وتتميز أخيرا بأن عمليات التنمية التي تنتجها تبعد عن جو ومناخ العمل مما يتيح للدارسين الفرصة للاستيعاب والتعمق.

وسنحاول بشكل مختصر التطرق إلى الأساليب الأكثر شيوعا واستخداما في تنمية المديرين.

### أسلوب الحساسية

طبق أسلوب تدريب الحساسية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، ويتم فيه جمع مجموعة من المتدربين وتعطى لهم الحرية في مناقشة ما يروق لهم من مواضيع ، أي أنه لا يوجد جدول أعمال يتم الالتزام به بل تكون الاتصالات مفتوحة بين الأطراف أي في كل الاتجاهات ، فكل فرد يأتي كأنه يعرض

موضوعا للمناقشة كما يمكنه أن يوجه حديثه ويلقي بوجهات نظره لأي عضو آخر . وعادة ما يتم اختيار المشتركين في البرنامج من منظمات متعددة ، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم ، ويتم في بداية البرنامج تقديمهم لبعضهم البعض بواسطة المشرف على البرنامج ، ويحدد لهم مدة التعايش مع بعضهم بعيدا عن أهلهم وأصدقائهم ومعارفهم ومنظماتهم ، ومن خلال هذا التفاعل الذي يتم بينهم يتضح لكل فرد عيوبه ومجالات النقص خاصة إذا هوجم أو تم عزله عن المجموعة ، وبذلك تصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد ذلك . ويحدد أرجيريس " ARGYRIS فوائد تدريب الحساسية فيما يلي<sup>1</sup> :

■ يمكن المشرف من الاطلاع على المشاكل الحقيقية للمنظمة وذلك من خلال المناقشة المفتوحة وغير المقيدة بين المتدربين .

■ يمكن الفرد من فهم نفسه أكثر : أي يمكنه من اكتشاف السلوكيات المقبولة وتلك المرفوضة من طرف الأفراد الآخرين وذلك من خلال الانتقادات التي توجه له أثناء المناقشات وبالتالي يمكنه أن يتخلى عما هو غير مقبول ، ويركز على الاحتفاظ بالسلوكيات التي تلقى القبول من طرف الآخرين .

■ يمكن الفرد من اكتشاف وفهم الأفراد الآخرين من خلال ما يقدمونه من آراء وأفكار . وعلى الرغم من هذه الفوائد إلا أن هذا الأسلوب لا يطبق إلا في عدد قليل من المنظمات ، فأسلوب الحساسية يؤدي فعلا إلى تغيير السلوك ، ولكن هناك شك كبير في إمكانية نقل هذا الأسلوب المكتسب من خلال الجماعة المشتركة في البرنامج إلى مكان العمل ، إضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى نشوء الصراع والعداء بين المتدربين<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 112

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 112

## دراسة الحالات:

بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفارد الأمريكية ، وتقوم هذه الطريقة على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارج المنظمة في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة ، مثل الإنتاج أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها. وتوفر دراسة الحالات مادة دسمة لتنمية المديرين ، فالفرصة متاحة لكل مدير لأن يعرض أفكاره وأرائه إزاء المشكلة المطروحة وأن ينتقد آراء زملائه في الدراسة ويناقشهم فيها ويستفيد منها في الوقت نفسه ، كما أن دراسة الحالة وسيلة فعالة في سد الثغرة بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي، ويفيد هذا الأسلوب في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة ، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مقدرة وكفاءة المشرف على البرنامج في إدارة المناقشة وفعاليتها ، غير أن من عيوب هذا الأسلوب هو إحساس المشتركين بالاستياء نتيجة عدم التوصل إلى حلول محددة للمشكلة المطروحة.

## تمثيل الأدوار:

تهدف هذه الطريقة في التنمية إلى زيادة مهارة المدير في التعامل مع أفراد آخرين باعتبار أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الأفراد يتم قيادتهم وتوجيههم ، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في مجال تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة<sup>1</sup>. وفي هذا الأسلوب يتم عادة بناء موقف مصطنع أو صوري يمثل نوعا من الصراع ويمنح المشتركين في البرنامج أدوارا رئيسية في هذا الموقف ، مثال ذلك يعطي المشرف على البرنامج للمدير المتمرن دور رئيس العمل في موقف معين ويتم إمداده بمعلومات معينة عن دوره وعن المنظمة وعن قسم الإدارة . ويقوم هذا الرئيس ( المتمرن ) بمناقشة العامل غير المحافظ على العمل مثلا ، ويشترك باقي الأفراد المتمرنين بالمناقشة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 111

ومن مقومات هذا الأسلوب نذكر:<sup>1</sup>

- إيجاد مواقف إدارية وهمية يلعب فيها المتدرب الدور المطلوب.
  - تحديد تفاصيل الدور ونقاط الحوار المرغوب به ( ويفضل أن تبلغ إلى المتدرب مكتوبة ).
  - تحضير مستلزمات التمثيل و الأماكن.
  - يجري التدريب على أداء الأدوار بمعرفة مدرب خبير.
- وتمثيل الدور له عدة مزايا<sup>2</sup>:
- ❖ أنه بمثابة بحث اختباري لموقف معين يمكن أن يصادفه مدير إدارة الموارد البشرية و بذلكتاح له الفرصة للتمرن أن يقف على أوجه قوته أو ضعفه ، كما يتم تعليم الشخص علالتكيف و المواقف مع الظروف غير المتطورة.

- ❖ تتاح الفرصة لباقي المشتركين في البرنامج لأن يناقشوا تصرفات بعضهم البعض والوقوف على التصرف السليم الواجب اتخاذه.
- ❖ يتيح تمثيل الدور الفرصة لتوضيح مبادئ إدارية معينة.
- ❖ يمكن إعادة تمثيل الدور نفسه على أكثر من مجموعة من المشتركين في البرنامج ونتائج هذا التمثيل يمكن أن يستخلص منها مداخل معينة قابلة للمناقشة.
- ❖ كما يمكن أن ينمي هذا الأسلوب روح التعاون بين أعضاء التنظيم وإيجاد خطوط اتصال سليم بينهم وتحسين العلاقات الإنسانية وتنمية العمل الجماعي في التنظيم.والواجب أن يكون الدور مصمما بعناية ( كما سبق الذكر ) وهذا حتى يكون استنباطا لمتمرنين مربوطا بالواقع الحقيقي للعمل.

<sup>1</sup>محمود على جعلوك ، المرجع سابق، ص 178  
<sup>2</sup>محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق، ص 230



## أسلوب المباريات الإدارية:

في أسلوب المباريات الإدارية يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين وتقدم لكل مجموعة البيانات الضرورية عن ظروف الشركة أو المؤسسة التي يمثلونها ، وتتولى كل مجموعة تقسيم الأدوار بين أعضائها ، وبناءا على المعلومات المقدمة تتخذ كل المجموعات القرارات التي تراها مناسبة ، وقد تقدم المجموعة بيانات مفاجئة والتي يتم على إثرها ضرورة تعديل بعض القرارات ، ويتم تقييم القرارات التي يتم اتخاذها باستخدام أسلوب تقييم محدد مسبقا ، ثم تعلن النتائج على المتمرنين ، وعلى ضوء هذه النتائج المحصل عليها تتولى المجموعة القيام بدراسة جديدة ( بمعنتبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها ) وتستمر المباراة لمدة طويلة ، وبعدها يتم إعلان المجموعة الفائزة وبذلك تحدد مراكز كل مجموعة.<sup>1</sup>

ومن التطبيقات الحديثة لأسلوب المباراة استخدام الحواسيب الإلكترونية ، حيث يتم برمجة الكمبيوتر بمباراة معينة يراد القيام ، وتجدر الإشارة أن هذا الأسلوب يستخدم في القوات المسلحة للدول بصورة كبيرة.

ومن مزايا هذا الأسلوب " :<sup>2</sup>

- تضيي جوا من الواقعية والجدية على التدريب
- توفر تدريب المديرين على مسائل هامة كالتخطيط واتخاذ القرارات.
- توفر مزايا ممارسة العمل الجماعي وإضفاء روح الفريق في العمل الجماعي.
- ممارسة اتخاذ القرارات الفردية في المواقف الطارئة.
- إبراز أثر التمازج والتفاعل بين الاختصاصات في التنظيم.
- اكتساب الخبرات الفنية و التخصصية المتنوعة من خلال المناقشات.

ومن العيوب ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص112  
<sup>2</sup> محمد علي جعلوك، مرجع سابق، ص 181

- تحتاج إلى كفاءات تدريبية عالية لنجاحها.
- تحتاج إلى إمكانيات مادية وفنية كبيرة ومكلفة.
- حاجتها إلى وقت طويل نسبياً.

### المؤتمرات وحلقات البحث ( حلقات النقاش ، الندوات ):

تعتبر المؤتمرات من الوسائل والأساليب الشائعة في التنمية الإدارية ( تنمية المديرين ) حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول المشتركين لما يتم تعلمه ، وتقوم المؤتمرات وحلقات البحث ( والتي يكون عدد أفرادها محدوداً ولا يزيد عن 15 أو 20 مشاركاً ) على دراسة موضوعات معينة لها أهمية من جانب كافة الأعضاء الذين يشاركون في الاجتماع بهدف الوصول إلى توصيات بشأن المسائل المطروحة ، ويبدلي كل عضو برأيه في المشكلة المعروضة ، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات حيث يستفيد كل عضو من آراء ومعلومات وخبرات غيره من الأعضاء المشاركين ، ولذلك يجب أن يكون لدى المجتمعين خبرات وتجارب كبيرة ، وهذا هو السبب في أن وسيلة المؤتمرات شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة . كما تهدف المؤتمرات إلى تكوين أخصائيين في مجالات محددة.

وتتمتاز هذه الطريقة بأنها تغطي التدريب من جميع جوانبه لمشاركة أكثر من فرد ( وهنا يدخل دور رئيس المؤتمر بأن لا يترك الفرصة لفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن يسيطروا على موضوع المناقشة ) ، ولكن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مهارة الرئيس في إدارة الجلسة وعدم السماح بنقاش موضوعات جانبية ، كما تقوم هذه الطريقة بضح الشعور بالملل أثناء المناقشات ، ويعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً واحتمال دخول موضوعات جانبية في النقاش.

## البرامج الدراسية:

يعتبر الالتحاق بمقررات أو برامج دراسية وتعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي توفر للمدير أو للمرشح لشغل منصب إداري الفرصة لزيادة معارفه وتنمية قدراته المفاهيمية و التحليلية، وعادة ما تقوم المنظمات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفسها وفي إطارها الداخلي، مع تدعيمها بمقررات دراسية في الجامعات أو المعاهد المتخصصة ، أما المنظمات الصغيرة محدودة الإمكانيات فإنها تلجأ إلى إرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج ومقررات دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية الإدارية المتخصصة ، ونجد أنه في كثير من الأحيان تقوم الجامعات ومراكز التنمية بتصميم برامج دراسية تتناسب مع الحاجات المحددة للمنظمات.

وتقوم عدد من المنظمات بإرسال عدد من مديريها إلى الجامعات والمعاهد كل فترة دورية (04 أو 05 سنوات ) لربطهم دائماً بالتغيرات السريعة في مجال تخصصهم ولإمدادهم بكل المعلومات والفنون الحديثة المتطورة من خلال برامج خاصة تطلب المنظمة من الجامعة إعدادها وتستغرق فترة قصيرة ما بين شهر وثلاثة شهور ، وعادة تشترك المنظمة في وضع هذه البرامج.

وهناك منظمات تعطي لبعض المديرين إجازات دراسية أو منح دراسية ، وذلك للدراسة بالمعاهد سواء في الداخل أو الخارج والحصول على شهادات في موضوعات معينة لازمة للمنظمة.

"وتلجأ المنظمات عادة إلى استخدام أكثر من أسلوب في تنمية مديريها ، بمعنى أنها تستخدم مزيج من الطرق والأساليب المختلفة للتنمية الإدارية . غير أن الرغبة من ذات المدير ، وقيامه على تنظيم برامج للقراءة والدراسة والاطلاع ، يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام،ويطلق على هذا الأسلوب بالتنمية الذاتية ، وهي طريقة غير رسمية وغير مقننة فالفرد يقوم بتنمية نفسه بنفسه دون أي غطاء أو تنظيم من قبل الإدارة<sup>1</sup>."

<sup>1</sup>محمد سعيد سلطان، إدارة لموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 133-234

**تقييم عملية تنمية المديرين :**

ان تقسيم برامج تنمية المديرين يعتبر أكثر صعوبة وتعقيدا من تقييم برامج تدريب العاملين ، ذلك إلى أن الوظائف الإدارية هي وظائف غير ملموسة إلى حد كبير ولا يمكن وزنها أو قياسها بموضوعية أو بطريقة مباشرة إذ تعتمد كثيرا على المهارات الشخصية والقدرات الإدارية الخاصة بالمدير .

ويوجد العديد من طرق تقييم برامج تنمية المديرين يعتمد بعضها على أخذ آراء المشتركين في برامج التنمية ، ويقوم البعض الآخر من طرق التقييم على الحصول على بيانات عن التغيرات في سلوك المديرين (مقارنة سلوك المدير قبل وبعد العملية أو مقارنة المدير المتمرن مع آخر يدخل العملية التتموية).

وتقودنا عملية تقييم عملية تنمية المديرين للوقوف على أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير أثناء قيامه بالإشراف على مرؤوسيه في المنظمة.

ويمكن التمييز بين ثلاث مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير وهي :

**01. المهارات الفنية :**

وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل ، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله ، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية ، وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية ، ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهارات فنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل.

**02. المهارات السلوكية :**

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس ، وفهم سلوكهم وتوجيهه ، ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التي تربطهم ، وكيف يمكن التأثير

فيهم ، وحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال الآخرين ، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير .

### 03. المهارات العقلية :

وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة ، والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج ، واحتواء المواقف والبصيرة والنفاد في عمق المستقبل ، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشكلات ، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشكلات بصورة سليمة ، واكتشاف بدائل عديدة ، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها ، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى السلم الإداري .

# الفصل الثالث :

## الجانب التطبيقي : في مؤسسة سونطراك (مصعب وهران)

المبحث الأول : تعريف و نشأة شركة سونطراك

المبحث الثاني : تحليل وتفسير البيانات و النتائج

**المبحث الأول : تعريف و نشأة شركة سوناطراك**

نشأت المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب و الإنتاج و النقل و التحويل و التسويق للمحروقات المعروفة في سوناطرات SONATRACH: Société National De Transport De Commercialisation Des Hydrocarbures بموجب المرسوم رقم 63-791 المؤرخ في 31-12-1963 اتسع نشاطها و أصبح يشمل كل ما يتعلق بالنفط و الغاز الطبيعي . هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي و تجاري موضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم و تتشط كذلك في نشاطات أخرى مثل : توليد الطاقة الطاقات الجديدة و المتجددة و تصفية مياه البحر حيث تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت من خلالها من شركة فنية إلى المجموعة المعروفة حاليا و أصبحت إحدى أهم الشركات الوطنية الغازية.

تعتبر مؤسسة سوناطراك المورد الأساسي لإنعاش الاقتصاد الوطني و جلب العملة الصعبة حيث تساهم المحروقات بنسبة 23% من الإنتاج الوطني الخام كما تمثل 50% من الميزانية الوطنية ، تحتل المرتبة 10 عالميا ، أهمية احتياطاتها الطاقوية 70% من الغاز الطبيعي . طاقتها لإنتاج المحروقات السائلة و الغازية طاقتها التكنولوجية و التسييرية المصنفة باستمرار ضمن 12 شركة بترولية عالمية كبرى و سونا طراك توجه نشاطها الإستراتيجية مثل : البحث و التنقيب عن الآبار البترولية و نقل المحروقات استغلال الموارد البترولية تمييع الغاز الطبيعي و تحويل المحروقات المبادلات التجارية للمنتجات البترولية . سونا طراك شركة ضخمة توظف 45000 عامل من بينهم 13280 إطار سامي الذين يمثلون 40% من المجموع العام.

## 02. نشاطات و أهداف المؤسسة

### أ. نشاطات سوناطراك:

المادة 07 من القانون 98/48 المؤرخ في 11/02/1988 يمكن أن نحصر نشاطات الشركة كما يلي :

❖ البحث الاكتشاف و الاستغلال .

❖ طرق النقل التخزين الشحن التكرير و التميع.

❖ التسويق الخارجي عن طريق عملية التصدير.

❖ التسويق في السوق الوطني.

❖ تفرقة غاز البترول.

بالنسبة لنشاطات سوناطراك من حيث ساعة التكريرية تقوم بها نفضال التي تقوم بتوزيع و تسويق المنتج

البترولي في السوق الوطني.

### ب. أهداف مؤسسة سوناطراك :

- التنقيب عن المحروقات : أي البحث عن محارن البترول باستعمال وسائل و خرائط فيزيائية و

جيولوجية الإنتاج ، تقوم المصلحة باستخراج البترول حيث تبدأ بالحفر حتى تحصل على المحروقات ثم

تسلم العملية إلى مصلحة النقل.

- النقل: و يتم عبر قنوات من الآبار إلى المصانع و أكبر مصنع "المركب الوطني لتوزيع المحروقات" و

يقوم بتجميع كل المنتجات ثم يقوم بتحويلها على مختلف محطات التكرير.

- التحويل : ويقوم هنا بتحويل المحروقات إلى منتجات تسلم إلى مصلحة التسويق التوزيع ، ويقوم

بتسويق المنتجات عبر أسواق محلية و أخرى خارجية البرية و البحرية بالمسافات القصيرة و المتوسطة و

بعيدة المدى.



- تقديم نشاط تمييع و فصل الغاز : المهام الأساسية لنشاط تمييع و فصل الغاز هو الاستفادة من الوحدات القائمة لتمييع الغاز الطبيعي و تفرقة غاز البترول المميع ، لتنفيذ خطة التنمية في قطاعي النفط و الغاز و رصد إدارة محافظ الشركات التابعة و الزميلة و الموكلة القابضة (التكرير و الكيمياء).

### 03. التعرف على مكان التبرص :

01. فرع مصب وهران : في نشاط مصب الإدارة الكبرى بوهران و تابعة للإدارة العامة للجزائر

العاصمة ، و هي ام المركبات الموجودة بمنطقة أرزيو و مدينة سكيكدة بالرغم من أن كل مركب لديه إدارة مصغرة به . و هذه الإدارة مقسمة إلى مقرين ، المقر الأول و هو موجود بمبنى حي جمال الدين .  
دشن وزير الطاقة و المناجم شكيب خليل نهاية صبيحة يوم الأربعاء 16/04/2008 بحي جمال الدين شرق مدينة وهران المقر الجديد لشركة سوناطراك "سوناطراك المصب" الذي جاء ليواكب النجاحات المتتالية التي هذه الشركة البترولية العملاقة ، و قد أشرف على إنجاز تصميمه ، مكتب دراسات وطني : هو مكتب الدراسات لولاية باتنة ، أما الجزء الثاني فهو موجود ببلدية عين البية دائرة بطيوة و ذلك لضيق مساحة المبنى الجديد في حي جمال الدين إلا إنها مؤسسة واحدة فيما بينها ، و هي تحمل في جوفها مصالح الأعمال و مصالح الأشخاص .

### 02. المواصفات الخارجية للمقر:

أ. المواصفات الخارجية : المبنى حديث و جديد ، صممت على شكل برميل ، في إشارة لبرميل البترول ، و هو مغطى بالزجاج الصلب و العازل ، ذو لون أزرق.

ب. المواصفات الداخلية : تتكون هذه التحفة المعمارية من 16 طابقا تصعد إليها (04) مصاعد ، تتربع البناية على مساحة إجمالية قدرها 25 ألف متر مربع و يحتوي المقر على (250) مكتب ، تتوفر غالبيتها على فضاءات مفتوحة تؤمن قدرا من الراحة للأعوان العاملين بها ، علما أن هذا العدد الهام من

المكاتب يوفر (630) موقع عمل ، كما تشمل البناية على قاعة المحاضرات تقع في الطابق الرابع و تتسع ل 188 مقعد ، بالإضافة إلى قاعة مرفقة لها قاعات لعقد الاجتماعات في الطابقين الرابع و الخامس و مطعم بالطابق الخامس ، زيادة على المحلات لحفظ الأرشيف بالطابق الثاني .

**03. نشاط المصب :** نشاط المصب مسؤول عن تطوير وحدات تمييع الغاز الطبيعي و عن فصل غاز

البتترول المميع لدى نشاط المصب لمؤسسة سونا طراك ما يلي :

أربع مجمعات من الغاز الطبيعي المميع : 03 في أرزيو و 01 في سكيكدة ، بطاقة إنتاجية إجمالية قدرها 44 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي / المميع في السنة.

**04. فروع نشاط المصب :** يحتوي النشاط على الفروع التالية :

أ. مركبات لتمييع الغاز الطبيعي **GL1K/ GL3Z /GL2Z /GL1Z**: طاقة إجمالية تقدر ب24 طن في السنة ، و هي تملك في حدود 42 بالمئة من القدرة العملية في مجال تمييع الغاز ، و تحتل بذلك المرتبة الأولى عالميا لإنتاج الغاز الطبيعي السائل .

ب. مركبين لفصل غاز البروبان المميع **GP1Z/ GP2Z**: بطاقة إجمالية تقدر ب 8.6 مليون طن / السنة و هي بذلك المرتبة الثانية عالميا.

**05. منهج الدراسة :**

من بين الإجراءات الأكثر نجاعة و فائدة من الناحية العلم اجتماعية لهذه الدراسة الميدانية منهج الدراسة و تعد الدراسة الحالية ، بالنظر إلى محدداتها النظرية و الميدانية من أنوات الدراسات الاجتماعية الوصفية ، لذلك تتطلب منا التدقيق في ضبط المنهج الذي يعد من الإجراءات المنهجية المهمة و طبيعة هذه الأخيرة تفرض علينا توثيق صلته مع الأدوات الخاصة بجمع البيانات من مجتمع البحث ، و ذلك بهدف تغطية الجوانب الأساسية للظاهرة التي تشكل موضوع الدراسة في إطار من الوصف الكيفي و القياس الكمي لأهم العناصر التي تحتويها ، في ضوء القرضيات التي صغناها و نبعت عن التساؤل

الرئيسي الذي طرحناه و حددناه من قبل ( أنظر الجانب النظري ganiz (من خلال ما تقدم و بتطرقنا و تركيزنا على التعمق في تحليل مختلف مكونات مشكلة البحث إلى جانب الكشف عن بعض الشروط التي تتصل ببنائها المعرفي و الوظيفي ، و جميعها تدل على أن المنهج الذي يليق استعماله في هذه الدراسة ذات الطابع الوصفي هو منهج المسح الاجتماعي، و الذي بدوره يتوقف فيه العمل على جمع البيانات و الحقائق من مجتمع البحث بالقدر الذي نصل من خلاله إلى وصف و توضيح و قياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر القائمة.

#### 06. المجال الزمني للدراسة :

من الصعب على الباحث تحديد مجال الدراسة الزمني ، فالدراسة قد تعرضت لعدة انقطاعات ، ترجع أساسا إلى تغيير ميدان الدراسة ، و يرجع إلى وضعية المؤسسات المراد إجراء الدراسة الميدانية بها ، غير انه يمكن القول أن الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للبترول للمحروقات فرع مصب وهران "سوناطراك" قد بدأت في شهر 14 جويلية 2022، و هذا من خلال المتابعة الميدانية ، والتي أعطت صورة مبدئية عن سير العمل داخل المؤسسة ، و قد بدأت الدراسة الميدانية ودامت الدراسة حوالي شهر حتى 13 أوت ، وكانت الزيارات بمعدل أربع مرات خلال الأسبوع ، حاولنا من خلالها التعايش مع أفرادها ملاحظة سلوكياتهم و طرق عملهم ، و إجراء المقابلات مع مبعوض المسيرين و كذا العمال و زيارة الورشات مع مدير الموارد البشرية ، و التي ساعدتنا ف الاحتكاك أكثر بالعمال ، هذا الأخير (الاحتكاك) ساعدنا في وضع اللمسة الأخيرة لعملنا وهو تطبيق الاستمارة التي قمنا بعرضها.

## 07. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

## - الاستثمار :

و تعتبر الاستثمار أداة هامة في جمع البيانات، وقد تضمن البحث استخدام استمارتين وفقا للفرضية الموضوعية سابقا والتي تفرعت عنها فرضيتان أساسيتان ، فكانت هناك استثمار خاصة بالعمال الفنيين ، والأخرى خاصة بالمديرين (مسيرين)، وقد تضمنت كل استثمار ثلاثة محاور خاص بالبيانات الشخصية والمحورين الآخرين عبارة عن مؤشرات لكل فرضية.

## - الاستثمار الخاصة بالعمال :

وقد تضمنت 17 سؤالاً منها أسئلة مغلقة و أخرى شبه مغلقة، وقد قمنا بتجريب هذه الاستثمار خلال زيارتنا للمؤسسة ونتج عن ذلك تعديل بعض الأسئلة وزيادة أخرى وإلغاء البعض منها ، ثم حكمت من طرف أستاذ علم الاجتماع أ.سويح مهدي.

**المحور الأول :** تضمن البيانات الشخصية كالسن، الجنس ، الحالة الاجتماعية و التعليمية ، وطبيعة الوظيفة.

**المحور الثاني :** دارت حول مهارات العمال والذي احتوى بدوره على التطور الفني والتقني للعامل وما يضمنه من مواهب ذاتية ، وقدرات مكتسبة ، وكفاءة ، وثقافة عامة ، والأنظمة واللوائح.

**المحور الثالث :** و تضمن أسئلة حول قياس لاتجاهات العمال نحو المؤسسة الزملاء ، الإدارة ، ، وما تضمنته من سلوك اتجاه المؤسسة ، وزملاء العمل ، الاحترام ، الطاعة، الولاء للمؤسسة ، التعاون ، الحرص على إتقان العمل ، المواظبة والالتزام بالمواعيد.

- السجلات و الوثائق :

تعتبر السجلات و الوثائق من الأدوات الهامة والمساعدة في الوقت نفسه على جمع البيانات والمعلومات.

ومن خلال الزيارة المتكررة للمؤسسة كانت السجلات من بين ما نبهنا إلى الاطلاع على سياسة المؤسسة وبعض القوانين الداخلية التي تحكم عملية العمل ، وكذا الوثائق التي ساعدتنا بشكل كبير على اختيار مجتمع الدراسة.

الملاحظة :

تعتبر الملاحظة أيضا من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي نتوصل إليها ، وبالتالي تصبح مصدرا رئيسيا لجمع البيانات ، فعلى الرغم من أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور للحدث و للموقف مباشرة أخذ ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة ومنهجية وهذا من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها للوحدة ( المؤسسة ، حيث تمكننا من ملاحظة الظروف الفيزيائية ، وكيفية سير العمل وطبيعة العلاقات بين العمال من جهة وعلاقتهم بالإدارة من جهة ثانية ؛ ومن خلال ذلك تمكننا م صورة عامة حول المؤسسة وذلك بملاحظة طبيعة العمل ، سلوك العمال ، سلوك المسيرين ظروف العمل ، والتعرف على بعض ملامح الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة موقع الدراسة.

## المبحث الثاني : تحليل وتفسير البيانات و النتائج :

## تمهيد:

بعدما تطرقنا للإجراءات المنهجية للبحث من التعريف بميدان الدراسة ، و كيفية اختيار عينة البحث ، والمنهج المتبع في الدراسة ، و أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، و تحديد طريقة تفرغ البيانات سنحاول في هذا الفصل : عرض و تحليل و تفسير كل من البيانات الخاصة بالعمال و المديرين

المبحث الأول: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالعمال

## الجدول رقم (01): يوضح الفئات العمرية لعمال المؤسسة

النسبة	التكرار	الفئات
4.63	5	[33-29]
3.70	2	[37-33]
21.30	11	[41-37]
21.30	11	[45-41]
20.37	10	[49-45]
17.59	9	[54-49]
9,26	5	[59-54]
1,85	1	[63-59]
100	54	المجموع

من خلال الجدول تبين البيانات الإحصائية أن نسبة 21.30% من العمال تتراوح أعمارهم بين [41-37] و [45-41]، و يأتي في المرتبة الثانية عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم [49-45] وهذا ما تمثله نسبة

20.37% ، و يأتي في المرتبة الثالثة عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم [54-59]، وهذا ما تمثله نسبة 17.59% ، أما نسبة 9.26% فتمثل عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم [54 - 59]، أما نسبة 4.63% فتمثل عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم [29-33]، فيحين تمثل نسبة 3.70% عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [33-37]، و يأتي في المرتبة الأخيرة عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [59-163] و هذا ما تمثله نسبة 1.85% .

و يمكن القول أن مجتمع المؤسسة يجمع في طياته تنوع لأعمار العمال فهناك الشباب والرجال و الكهول ، إلا أن النسبة الكبيرة تمثل الرجال و يمتاز هذا الصنف بالابتكار و التطوير والإبداع.

**الجدول رقم (02): يوضح أقدمية العمال بالمؤسسة**

النسبة	التكرار	الفئات
9.26	5	[10-6]
24.07	13	[14-10]
50.00	27	[18-14]
11.11	6	[22-18]
2.78	3	[26-22]
0.93	1	[30-26]
0.93	1	[34-30]
100	54	المجموع

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه ، تبين أن عدد العمال ذوي الخبرة بين [14-18]، يمثلون أعلى نسبة و هي 50.00% ، و في الترتيب الثاني يأتي عدد العمال ذوو الخبرة بين [10-14] وهذا بنسبة 24.07% ، و يليهم في المرتبة الثالث نسبة 11.11% و التي تمثل عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين [18-22] ، أما المرتبة الرابعة فتعود للأفراد ذوي الخبرة [6-10] و هذا ممثل في النسبة

9.26 % ، في حين أدرجت نسبة 2.78% في المرتبة خامسة وهي تمثل الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين [22- 26] ، و في الأخير يأتي . عدد الأفراد ذوي الأقدمية بين [26-30] ، [30- 34] و اللتان تمثلهما نسبة 0.93 % .

**الجدول رقم (03): يوضح الحالة الاجتماعية للعمال**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أعزب	1	1.85
متزوج	52	96.30
مطلق	1	1.85
المجموع	54	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان جل عمال المؤسسة متزوجون و هذا بنسبة 96.30% و تتساوى نسبة العزاب و المطلقين و تمثله نسبة 1.85%

**الجدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي للعمال**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أمي	18	33.33
ابتدائي	7	12.96
متوسط	16	30.56
ثانوي	5	9.26
تكوين مهني صناعي	8	13.89
المجموع	54	100



يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن 33.33% من الأفراد أميون ، ثم يليهم عدد الأفراد ذوي المستوى المتوسط بنسبة 30.56 % ، أما نسبة 13.89% فتعبر عن ذوو مستوى التكوين المهني الصناعي ، أما عمال المستوى التعليمي الثانوي فتمثلهم النسبة 9.26% ، و الملاحظ هنا هو انعدام ذوي المستوى العالي و يرجع هذا لطبيعة الوظائف ، فهم عمال فنيون .  
فمن خلال هذه النتائج يتضح أن غالبية العمال ذوو مستوى تعليمي يسمح لهم بممارسة عملهم بصورة طبيعية و هذا إذا ما قورنت مجموع النسب للمستويات التعليمية مع مستوى النسبة الأمية .

**الجدول رقم (05): يوضح طريقة التحاق العمال بالمؤسسة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مسابقة	1	0.93
توظيف مباشر	43	82.41
العلاقات الشخصية	1	0.93
عقد ما قبل التشغيل	9	15.74
المجموع	54	100

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول ، أكدت نسبة 82.41% أن توظيفها كان بالطريقة المباشرة ، و هذا يرجع إلى الوقت الذي فتحت فيه المؤسسة و التي كانت بحاجة إلى عمال فنيون ، خاصة و أن المنطقة كانت ذات طابع زراعي ، و مع التطور فقد تبنت المؤسسة أسلوب التشغيل بالعقود المبرمة مع العمال أثناء أدائهم للأعمال الدورية ، وهذه الطريقة سهلت للمؤسسة عملية التوظيف الدائم من خلال الاستقطاب الداخلي للعمال و هذا ما تؤكدته نسبة 15.74% و التي أقرت بأن توظيفها عن طريق عقود ما قبل التشغيل ، في حين ذهبت نسبة 0.93% إلى القول بأن أصل التوظيف بالنسبة إليها

جاء عن طريق إجراء المسابقات ، و بنفس النسبة للعمال الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق العلاقات الشخصية.

و يمكن القول أن المؤسسة في عملية التوظيف قد مرت بمراحل حسب احتياجاتها،فالتوظيف المباشر هو أول طريقة اتبعتها المؤسسة و هذا للحاجة الماسة للموارد البشرية ، لكن ومع التطور في العملية الإنتاجية و اتساع رقعة السوق فقد لجأت المؤسسة إلى طريقة التوظيف المباشر من خلال استقطاب العمال ( استقطاب داخلي ) ، و هذا لما تمتاز به هذه الطريقة من محاسن ،فالعمال سبق لهم و أن شغلوا مناصب بالمؤسسة من خلال عقود ما قبل التشغيل فهم يعرفون على الأقل أبجديات العمل وهذا بدوره يسهل للفرد الاندماج في عمله ، و للمؤسسة أيضا من استقالاتها من ناتج الفرد دون اللجوء إلى عملية تدريبه ، أما طريقة المسابقة و التي كانت تطورا لسابقتها فالهدف منها هو استقطاب عمال جدد لهم كفاءة في العمل و يحملون أفكارا جديدة تفيد المؤسسة و العمال الآخرين.

**الجدول رقم (06): يوضح حجم العمال العاملين على الآلة**

النسبة	التكرار	الاحتمالات
62.04	33	نعم
37.96	21	لا
100	54	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية السابقة تؤكد نسبة 62.04 % أن طبيعة العمل تعتمد كلية على الآلات ، أما نسبة 37.96% فأكدت أن عملها لا يتطلب العمل على الآلة ، و يمكن تفسير هذا بأن الأغلبية و التي أقرت بعملها على الآلة يرجع السبب الأساسي في ذلك إلى الطبيعة الإنتاجية للمؤسسة (مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى ) ، أما الذين أقروا بعكس ذلك فإن غالبيتهم ينتسبون إلى ورشة التصنيع و التي

من إجراءات وظيفتها التغليف و النقل ، و هي إجراءات لا تتطلب العمل على الآلة، وأيضا العمال المتنقلين بين الورشات في نقل المواد الأولية و الوحدات المنتجة من ورشة لأخرى.

الجدول رقم (6 أ): يوضح إمكانية قيام العمال بالتكوين على الآلة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	77.61
لا	8	22.39
المجموع	28	100

من خلال البيانات المبوبة في الجدول يتضح أن نسبة 77. 61 % من العمال العاملين على الآلة قد تلقوا تكويننا تقنيا على الآلات التي يعملون عليها ، و كما سبق الذكر أن طبيعة ثقافة المجتمع العمالي تأثرت بالبيئة ( بيئة زراعية) ، و هذا ما أدى بالمؤسسة إلى إجراء عمليات تكوينية على الآلة ، في حين تنفي نسبة 22. 39 % قيامها بعمليات تكوينية ، و يمكن إرجاع ذلك إلى العمال المكونين تكوينا مهنيا صناعيا ( أنظر الجدول رقم ( 04) و الخاص بالمستوى التعليمي لأفراد العينة).

الجدول رقم (6 ب): يوضح مكان إجراء التكوين بالنسبة للعمال الذين اجروا التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	22	84.62
خارج المؤسسة	4	15.38
المجموع	26	100

أكد عدد العمال الذين تلقوا تكوينهم على الآلات التي يعملون عليها بأن تكوينهم كان داخل المؤسسة و هذا ما تؤكدته نسبة 84.62 % ، في حين أجرت نسبة 15.38 % تكوينه مخارج المؤسسة (و هذا ما يؤكدته الجدول رقم 15 ).

الجدول رقم (07): يوضح إمكانية تقديم النصائح من طرف المشرف لعماله

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	14	27.78
أحيانا	24	43.52
اطلاقا	16	28.70
المجموع	54	100

أكدت نسبة 27.78 % وجود المشرف الذي يقدم النصائح الخاصة بالعمل وهذا حرصا منه على أن لا يكون هناك العادم في عملية الإنتاج ، خاصة وأن طريقة العمل في تقسيمها مترابطة بإجراءات العمل متسلسلة ؛ وكذا طبيعة العمل التي تفرض مقاييس محددة لوحداث الإنتاج ، فطبيعة المنتج تختلف بين اليوم والآخر وقد تكون بين الحين والآخر ، وهذا ما يجعل المشرف يقدم النصائح للعمال بصورة دائمة ( وخاصة ورشة التصنيع والتي تعتمد أساسا على تقطيع صفائح الحديد ) ، أما نسبة 43.52 % فهي تؤكد أن المشرف يقدم النصائح بين الحين والآخر لعماله ، وهذه النصائح تتصل بالورشتين المتبقيتين ، أما النسبة المتبقية 28.70 % فهي تؤكد أن المشرف لا يقدم نصائح تتعلق بعملهم على الإطلاق ، وأغلب عمال هذه النسبة لا يرتبط بالآلة أو يمتاز بالبساطة.

## الجدول رقم (08): يوضح مقدرة العمال على تنفيذ التعليمات تقنيا

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	38	71.30
كثرة المسؤوليات	11	20.37
المهارات المكتسبة ناقصة	5	8.33
المجموع	54	100

أكدت نسبة 71.30 % بقدرتها على تنفيذ التعليمات تقنيا ويرجع هذا إلى طبيعة الإشراف والذي يمكن القول أنه إشراف دائم ( أنظر الجدول السابق ) إلا أن نسبة 28.70 % والتي قسمت إلى 20.37 % والتي ترى أن كثرة المسؤوليات تحول دون تطبيق التعليمات ، و أما نسبة 8.33% والتي تشتكي من قلة المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج تحول دون تطبيق التعليمات

## الجدول رقم (09): يوضح إمكانية تدريب عمال جدد على يد عمال قدامى

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	40	74.07
لا	14	25.93
المجموع	54	100

من خلال البيانات الإحصائية تؤكد نسبة 47.07 % أنها قامت بتدريب عمال جدد خلال فترة عملهم ، ويتعلق هذا التدريب بالعمال الذين تعرضوا للإحلال الوظيفي ، فسياسة المؤسسة تقضي بنقل بعض العمال من ورشة إلى أخرى وهذا حسب الوحدات الإنتاجية المطلوبة ، كما يدرّب العمل الجدد والذين

تكون طبيعة توظيفهم موسمية أو دورية ( عقود محدودة الأجل ) أما نسبة 25.93% فأكدت أنها لم تقم بتدريب أي عامل جديد.

الجدول رقم (10): يوضح مدى تعرض العمال لحوادث العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
قلة الكفاءة	13	26.85
نقص التركيز	31	62.96
لا	10	10.19
المجموع	54	100

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه ، أكدت نسبة 89.81% تعرض زملائهم لحادث عمل ، غير أن الحوادث في المؤسسة لم تكن كبيرة باستثناء عمال ورشة التصنيع والتي يعمل أفرادها على آلات ذات مخاطر كبيرة ، ويرجع أفرا هذه النسبة إلى أن نقص التركيز هو العامل الأساسي في وقوع هذه الحوادث وهذا بنسبة 62.96% ويعود نقص التركيز إلى الجان بالمادي والظروف الاجتماعية المترتبة عنه وهذا ما اشتكى منه جل الأفراد ، هذا العمل الذي لا يمكن تجاهله فقد تناولته معظم المدارس والنظريات السلوكية فعد إشباعه يؤثر سلبا على الحاجات الأخرى (الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير ، حاجات تحقيق الذات...و هذا ما تطرق إليه ماسلوو هرزبرج ) ، أما نسبة 26.85% فتري أن قلة الكفاءة عامل آخر في وقوع حوادث العمل وأغلبية هذه الحوادث تقع في الأيام الأولى من مزاولة العامل لعمله.

## الجدول رقم (11): يوضح تدريب العمال على الآلات الجديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	38.89
لا	16	30.56
لا	16	30.56
المجموع	54	100

أكدت نسبة 69.45 % أن المؤسسة قامت بتجديد وسائل الإنتاج ، و يعود ذلك فعلا لاستقدام المؤسسة لآلات حديثة تتناسب و المنتج الجديد ( مكيفات الهواء و هذا قبل سنتين فقط ) ،فقد أثرت المؤسسة ورشتي التصنيع و التركيب بوسائل و آلات جديدة تساعد في إنتاج هذه السلعة أما نسبة 30.56 % فترى أن التجديد لم يحدث ، و يرجع السبب في ذلك إلى أغلب عمال هذه النسبة ينتمون إلى ورشة الدهن و الميناء .

أما في سؤالنا حول إمكانية إجراء تكوين على هذه الآلات ، فأكدت نسبة 38.89 % بأنها أجرت تكويناً على هذه الآلات و كيفية استعمالها ، و لقد كان هذا التكوين داخل المؤسسة تحت إشراف المسؤول المباشر ، أما نسبة 30.56 % فتفتت إجراءاتها للتكوين .

و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة بالنظر إلى النسبتين الأخيرتين قد قامت بتقسيم العمال إلى فريقين أحدهما قام بعملية التدريب ، والفريق الآخر لم يقم بهذا التدريب ، و هذا لأن عملية إنتاج وحدات المنتج الجديد مرحلية ، و يؤكد هذا أن التدريب في المؤسسة مبني على أسس و مخطط له .

الجدول رقم (12): يوضح مدى تكيف العمال مع طبيعة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	37	84.26
المعارف حول العمل ناقصة	2	1.85
اهتمامك ضعيف	0	0.00
كثافة العمل	11	10.19
أخرى	4	3.70
المجموع	54	100

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول ، تؤكد نسبة 84.26 % أنها تجد نفسها متكيفة مع طبيعة العمل المنوط بها و تعتبر هذه النتيجة كمحصلة للنتائج السابقة ، في ترى نسبة % 15.74 أنها غير متكيفة مع عملها و يرجعون ذلك إلى كثافة العمل و هذا بنسبة 10.19 % ، في حين ترجع نسبة 3.70 % عدم تكيفها على الظروف الفيزيائية للعمل ، فبعض الورشات الحرارة هي السمة الغالبة على جوها و هذا بدوره يؤثر أيضا على تركيز العمال أثناء أدائهم لعملهم و هذا قد يسبب الحوادث (أنظر الجدول 11 ) ، في حين تذهب نسبة 1.85 % إلى أن نقص المعارف هو السبب الكامن وراء عدم التأقلم مع عملهم ، ، و هي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بسابقتها و في مجموع النسب التي تعبر عن عدم تكيف الأفراد نجد الحاصل ضئيل بالنسبة للأفراد المتكيفين و المتأقلمين مع عملهم.

و يمكن القول أن من أسباب عدم تكيف الأفراد مع عملهم كثافة العمل ، و الذي يتطلب جهد من طرف العمال ، و الظروف الفيزيائية و التي لا يمكن إهمالها فهناك دراسات قامت على دراسة العوامل الفيزيائية و تأثيرها في عملية الأداء ، و نجد أيضا المعارف حول العمل تؤثر في عملية التكيف فكلما كانت المعارف واسعة كلما زاد التكيف و العكس صحيح.



الجدول رقم (13): يوضح مجالات تطوير قدرات العمال داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	29	53.70
عدو وجود الوسائل	11	17.59
عدم اهتمام الإدارة	9	15.74
ضيق الوقت	5	12.96
المجموع	54	100

من خلال الجدول السابق والخاص بالسؤال حول وجود مجالات لتطوير مهارات العمال داخل المؤسسة ، يتضح أن نسبة 53.70 % يؤكدون وجود مجالات لتطوير قدراتهم داخل المؤسسة، أما نسبة 46.29% فيؤكدون أنه لا توجد مجالات لتطوير قدراتهم ، و يرجعون ذلك إلى الوسائل غير متوفرة في المؤسسة لزيادة مهاراتهم و تطوير قدراتهم و هذا ما أكدته نسبة 17.59%، في حين ترجع نسبة 15.74 % إهمال الإدارة هو ما يقف حاجزا أمام تطوير قدراتهم ،أما نسبة 12.96 % يرجعون عدم تطوير قدراتهم لزيادة مهاراتهم إلى ضيق الوقت و الذي يشكل عائق أمام العمال نظرا لساعات العمل المحددة لهم ( الفترة الصباحية 6 سا - 13 سا و الفترة المسائية 13 سا - 20 سا).

الجدول رقم (14): يوضح مجالات تطوير مهارات العمال خارج المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
فروع تابعة المؤسسة	9	19.44
مراكز التكوين	7	12.96
أخرى	8	7.41
لا	30	60.19
المجموع	54	100

تبين البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أن نسبة 60.19 % تؤكد أنه لا توجد مجالات لتطوير المهارات و زيادة المعارف خارج المؤسسة ، أما نسبة 39.81 % فأكدت أن هناك مجالات لتطوير معارفها و مواهبهم خارج المؤسسة ، و هذا في كل من الفروع التابعة للمؤسسة و هذا ما تمثله نسبة 19.44 % ، و يتم ذلك من خلال البعثات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وفق ما تقتضيه طبيعة العمل ، فالتطور في وسائل الإنتاج يسايره تطوير في القدرات الفنية و التقنية للعمال أو بعضهم و هذا بالموازاة مع التطور المادي ؛ أما نسبة 12.96 % جعلت من مراكز التكوين هو المكان المحدد لتطوير قدراتهم و مهاراتهم و هنا نتلمس العلاقة الموجودة بين المؤسسة و مراكز التكوين ، هذه الأخيرة التي تتميز بوجود مختصين في عملية التكوين و التدريب أو إعادة التأهيل و يعود هذا كله بالفائدة على العمال بزيادة قدراتهم و مهاراتهم ، و على المؤسسة باستغلال الكفاءات وفق التطور المادي للحصول على أعلى إنتاجية . أما نسبة 7.41 % فهي تؤكد أن من بين مجالات تطوير القدرات و المهارات خارج المؤسسة الأعمال الخاصة ( ورشات خاصة ) و أغلب من أبدوا برأيهم هذا ينتمون إلى ورشة التصنيع و التي توازي بعض آليات الورشات الخاصة و خاصة ما يخص التقطيع و التلحيم .

الجدول رقم (15): يوضح تقويم المشرف المباشر لأداء العامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	34	62.04
بساطة العمل	13	24.07
عدم مبالاة المشرف	7	13.89
المجموع	54	100

من خلال النتائج يتضح أن نسبة 62.04 % تؤكد وجود مشرف مباشر يقوم أداء العاملين ، ويرجع كحتمية للنتائج السابقة ، فالتقصير في تدريب العاملين و زيادة معارفهم و تطوير مهاراتهم خارج المؤسسة ، فإنها تلجأ إلى التدريب و التقييم عن طريق المشرف المباشر و الذي يعتبر نوعاً من التدريب داخل مكان العمل ( كما تطرقنا إليه في الجانب النظري ) ، أما نسبة 37.96 % فقد أوضحت عدم وجود المشرف المباشر الذي يقوم الأداء و يرجعون ذلك إلى بساطة العمل وهذا بنسبة 24.07 % ، و هذا لأن طبيعة العمل بالمؤسسة تمتاز بالتخصص و تقسيم العمل إلى إجراءاته هذا ما يسهل طريقة أداء العمل ، أما نسبة 13.89 % فأرجعت عدم وجود المشرف إلى عدم اهتمامه ، و يمكن تفسير ذلك بالتمايز بين العمال و مهاراتهم و مستواهم التعليمي فمنهم من أداء عمله و هذا لا يوجب الإشراف المباشر و العكس ، و هناك من العمال من يراقب ذاته فالإشراف المباشر في هذه الحالة يلعب دوره السلبي في نفسية العامل فيشعر بعدم الأمان و عدم الرضا ، و العكس بالنسبة للعمال الذين لا يتميزون بمراقبة ذاتهم فالإشراف في هذه الحالة ضروري لحسن سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

**الجدول رقم (16): يوضح مدى اطلاع العمال على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	34	62.96
لا	20	37.04
المجموع	54	100

تدل البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه أن نسبة 62.96 % أقرروا باطلاعهم على المستجدات الحاصلة على مستوى المؤسسة ، و هي النسبة الأكبر ، في حين نفى باقي العمال اطلاعهم على التطورات الحاصلة على مستوى مؤسستهم ، و يمكن إرجاع هذا الاختلاف في الرؤى إلى المستوى

التعليمي للأفراد أيضا إلى قنوات الاتصال التي تكون في بعض الأحيان أيضا يمكن تفسير ذلك بالتسارع الكبير في حصول التغييرات خاصة و أن المؤسسة توسعت بشكل كبير مقارنة بالأعوام الماضية.

الجدول رقم (17): يوضح مقدرة العامل على معرفة مصدر عطل الآلة التي يعمل عليها

النسبة	التكرار	الاحتمالات
73.15	39	نعم
15.74	9	تعقيد الآلة
11.11	6	المعلومات المتوفرة عن الآلات غير كافية
100	54	المجموع

يتضح من هذه النتائج أن 73.15 % و هي نسبة كبيرة من العمال تؤكد اكتشافها للعطل الذي يصيب الآلات التي يعملون عليها ، أما نسبة 26.85 % فقد أقرت بعدم قدرتها على تحديد العطل ، وعلت ذلك بكون الآلات تمتاز بالتعقد و هذا بنسبة 15.74 % ويمكن إدراك ذلك من خلال ملاحظتنا لبعض الآلات و التي فعلا تتميز بالتعقيد ، و المسؤول عن كشف العطل و تصليحه عمال مختصين وهم الإطارات ، أما نسبة 11.11 % فأكدت أن المعلومات المتوفرة حول الآلات غير كافية.

ويمكن القول أن المستوى التعليمي و تقسيم العمل و التخصص لعمال المؤسسة و كذا أقدميتهم عوامل أساسية في مدى تحكمهم في الآلات و اكتشاف الأعطال ، إضافة إلى ذلك طبيعة العامل في حد ذاته فهناك من يحاول تنمية قدراته ذاتيا و هناك من يكتفي بما يقدم له من معارف ومهارات ، كما يلعب عامل التجديد بالنسبة للآلات و المعدات ( أنظر الجدول 12 ) دورا كبيرا في التحكم.

## الجدول رقم (18): يوضح مدى اطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	57.41
لا	23	42.59
المجموع	54	100

من خلال النتائج الإحصائية المبوبة في الجدول أكدت نسبة 57.41 % من العمال اطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة ، في حين عبرت النسبة 42.59 % على عدم اطلاعهم على هذا القانون، و يرجع هذا التقارب في الإجابات إلى التقارب في المستوى التعليمي للعمال ، و أيضا على قنوات الاتصال و التي ذكرنا سابقا أنها محدودة ، و يمكن القول أن عامل الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة يساهم بشكل كبير في تحديد طبيعة العمل و العلاقات و المسؤوليات و أيضا الواجبات ، فكلما كانت سياسة أو قانون أو أهداف المؤسسة واضحا و جليا للأفراد كلما ساعد ذلك في تكاتف جهود العاملين و جعلهم فاعلين في تحقيقها.

## الجدول رقم (19): يوضح مدى اطلاع العمال على الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	50.00
لا	27	50.00
المجموع	54	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح تساوي نسبة المطلعين على الاتفاقيات من عدمهم أي بنسبة 50% ، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن الاتفاقيات متغيرة و ليست كالقوانين الداخلية و التي تتسم بالثبات النسبي ، كما يرجع ذلك أيضا للعوامل السابقة الذكر في الجدول السابق.

## الجدول رقم (20): يوضح وجود برنامج مخطط للتدريب خاص بالعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	12	22.22
لا	42	77.78
المجموع	54	100

تؤكد نسبة 77.78 % أنه لا يوجد برنامج مخطط للتدريب داخل المؤسسة ، في حين تؤكد نسبة 22.22 % وجود هذا البرنامج ، و يرجع ذلك إلى الأسباب السابقة الذكر ( المستوى التعليمي، الاطلاع على المستجدات ... ) ، إضافة إلى التفاوت في اختيار العاملين لعملية التدريب ، فالمؤسسة في عملية التدريب تختار العاملين لهذه العملية على أسس وشروط، فلتحقق عملية التدريب فعاليتها يجب تعيين الأفراد الواجب تدريبهم و هذا حتى لا تكون هنا كإضاعة لا للوقت أو الجهد أو الأموال.

## الجدول رقم (21): يوضح إمكانية تلقى العمال للتدريب خلال فترة عملهم بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تركيب الآلة	4	7.41
التحكم في الآلة	4	7.41
لا	46	85.19
المجموع	54	100

من خلال الإجابات توضح النتائج الإحصائية أن أغلب العمال لم يجروا تدريباً خلال فترة عملهم وهذا بنسبة 85.19 % ، ويرجع ذلك إلى تصور العمال لعملية التدريب فهم يرون أن التدريب هو خروج العامل من المؤسسة نحو مراكز التكوين أو فروع المؤسسة لإجراء تريبص أو تكوين معين حول عمله ، ويرجع ذلك للتقصير من طرف الإدارة في تحديد ماهية التدريب ، وأن للتدريب أنواع منها التدريب داخل

مكان العمل وهذا ما تؤكد نسبة 14.82 % والتي أكدت إجرائها لعملية التدريب داخل المؤسسة ، فكانت نسبة 7.41 % تبين أن تدريبها كان موضوعه تركيب الآلة، وبنسبة مساوية يؤكد أفرادها أن تدريبهم كان حول التحكم في الآلة ، وتراوحت مدة التدريب بخمسة أشهر وعامين وكان هذا عن طريق إحلالهم مكان العمال المتقاعدين ، وبالرجوع إلى الجدول رقم 8 نجد أن نوع التدريب السائد في المؤسسة هو تدريب عن طريق المشرف المباشر

**الجدول رقم (22): يوضح مدى تناسب الوظيفة و طبيعة التدريب**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	23.15
لا	83	76.85
المجموع	108	100

تعتبر بيانات هذا الجدول نتاج للجدول السابق ، فنسبة 23.15 % ترى أن التدريب قد حقق التوافق للعامل في عمله وهي نسبة مساوية تقريبا للتي أكدت وجود تدريب مخطط ( الجدول 21 )، أما نسبة 76.85 % فهي ترى أن التدريب لم يحقق التوافق بين العامل والوظيفة. و يظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الامريكية للتنمية و التدريب كجزء من الجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية

الخطمة



### الخاتمة :

إن موضوع الموارد البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة في علم الإدارة الحديث و الذي يعتبر كفرع منه ، و الجدير بالدراسة أن تقوم البحوث بمعرفة ثقافة المؤسسة و محاولات التوصل إلى تنظيرات خاصة بالمجتمع الجزائري و المؤسسة الجزائرية على الخصوص ، و مادامت هذه الأخيرة كنسق يعمل في إطار النسق العام ، يسعى دراسة معمقة عن الأنساق المؤثرة فيها وإنتاج هذه التنظيرات يتوقف على مدى معرفة طبيعة الكبير ، وطرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم و فن ، أما قدرة التحكم في الموارد البشرية فيستدعي معرفة اتجاهات و سلوكيات وأنماط تفكير ورغبات و حاجات الأفراد للإحاطة و لو بنسبة معينة بظروف العمل و التي تعرف الاختلاف من مجتمع لآخر و من مؤسسة لأخرى والمؤسسة الجزائرية تعيش مرحلة صعبة ، فالانتقال و بسرعة من النظام المخطط إلى النظام الحر ، جعل هذه المؤسسات في حالة عدم التكيف و يرجع هذا بدوره إلى تراكمات السنوات الماضية من الأخطاء و سوء التسيير وكل الديون ، و مع إدخال التغيرات الجديدة على محيط المؤسسة ، مثل مشروع انضمام الجزائر إلى المنصة العالمية التجارة ، و رفع الفيود الجمركية وفتح المجال للاستثمار من خلال الشركة الأوروجزائرية و الأسيوجزائرية ، كل هذا يطرح مشكلة مقدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة الخارجية وفق إمكانياتها المادية والبشرية ، ومن جهة أخرى فإن عدم تهيئة و استعداد العمال لهذه التغيرات تقف عقبة صعبة أمام إحداث التغيير ، لأن الإصلاحات الاقتصادية كانت على حساب الجانب الاجتماعي للعمال دون وضع سياسة حكيمة على الأقل على أرض الواقع تمكن من إعداد تهيئة وإدمانهم.

# قائمة المراجع و المصادر

## قائمة المصادر و المراجع :

### الكتب :

- ❖ علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة ، الجزائر ،2002، ص 176
- ❖ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت،1980، ص 71
- ❖ 1- Peretti j-m: Gestion du personnel , Librairie Vuibert , Paris , 1981 , P:477.
- ❖ <sup>1</sup>Ibid p478
- ❖ على غربي بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة ، المرجع السابق، ص 178
- ❖ عبد الفتاح بوخم ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص 20
- ❖ كمال بربر ، المرجع السابق، ص45
- ❖ عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص 21
- ❖ كمال بربر ، المرجع السابق، ص 46
- ❖ على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001، ص 44
- ❖ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و النشر و التوزيع ، عمان، ط1، 1996، ص 80
- ❖ مصطفى احمد منصور ، المرجع السابق، ص 200
- ❖ على غربي، بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة ، المرجع السابق، ص 108
- ❖ كمال بربر ، مرجع سابق، ص 159

- ❖ محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق، ص 190-191
- ❖ علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة، المرجع السابق، ص 114-115
- ❖ محمد علي جعلوك ، القادة هل يولدون ؟،،، ام يصنعون ، موسوعة العلوم الإدارية ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان ، ط1، ص171
- ❖ علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، قيرة إسماعيل ، المرجع السابق، ص 115
- ❖ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص 221
- ❖ محمد علي جعلوك ، المرجع السابق، ص 176
- ❖ حامد احمد رمضان بدر، المرجع السابق، ص 243
- ❖ منصور أحمد منصور، المرجع السابق، ص 232-233
- ❖ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 201
- ❖ منصور احمد منصور ، مرجع سابق، ص 77
- ❖ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق، ص 202
- ❖ علي غربي و اخرون ، مرجع سابق، ص 120
- ❖ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 223-227
- ❖ روزماري ماكماهون و اخرون ، لو كنت المسؤول ، دليل الرعاية الصحية الأولية في المستوى المتوسط، المكتب الإقليمي لشرق البحر المتوسط، الإسكندرية ، مصر ، 1989، ص 106
- ❖ عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 112
- ❖ محمود علي جعلوك ، المرجع سابق، ص 178
- ❖ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق، ص 230

❖ عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص112

❖ محمد على جعلوك، مرجع سابق، ص 181

❖ محمد سعيد سلطان، إدارة لموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 133-234

### الرسائل و المجلات الجامعية :

السعيد أوكيل : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية - تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1994.

الطيب بوسافل تنمية الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير معهد علم الاجتماع ، قسنطينة ، 1994 63

خلفان رشيد واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع العمل ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1995 1996.

رأفت أبو فرحانة : أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية ، أطروحة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1994/1995.

زين الدين بلوصيف تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - واقع و آفاق ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة ، 1995.

قطاف ليلي : إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر ، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1998 ائد والدو.

جريدة الخبر الأسبوعية : العدد 16 ، الصادر بتاريخ 29 جوان 1999 68حزب جبهة التحرير الوطني

: الميثاق الوطني 1976 ، الجريدة الرسمية عدد 61 الصادرة بتاريخ 30/10/1976.

عبد الفتاح بوخمخ : مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15 ،  
جوان 2001.

عبد الوهاب شمام : دراسة حول الخصوصية و التحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم  
الإنسانية ، قسنطينة ، العدد 11 ، 2001.

وزارة التخطيط المخطط الخماسي الثاني 85 - 89 ، تقرير عام ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ،  
الجزائر ، جانفي 1985.

وزارة العمـل : القـانون العام للـعمل ، المـادة 162.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة وهران 02 محمد بن أحمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و أنتروبولوجيا



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم

أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية (مؤسسة سونطراك)  
"مصب وهران كنموذج"

تحت إشراف الأستاذ:  
أ.سويح مهدي

إعداد الطالب :  
سيد أحمد براهيم

السنة الجامعية : 2022/2021



البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر / أنثى

السن : سنة

الحالة الاجتماعية : أعزب

المستوى التعليمي : أمي

تكوين مهني : صناعي

الأقدمية في العمل : سنة

طبيعة الوظيفة : .....

المهارات : نعم

كيف التحقت بالعمل ؟ عن طريق :

مسابقة / طلب مباشر / العلاقات الشخصية

عقد ما قبل التشغيل

أخرى اذكرها : .....

هل منصب عملك يتطلب العمل على الآلة ؟

نعم / لا

حالة الإجابة بـ " نعم "

أ. هل تلقيت تكويناً تقنياً على هذه الآلة ؟

نعم / لا

هل تم التكوين ؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

هل يقوم المشرف بتقديم نصائح تتعلق بعملك ؟ .

أحيانا دائما إطلاقا

هل أنت قادر على تنفيذ التعليمات تقنيا ؟

نعم / لا

في حالة الإجابة بـ " لا " هل يرجع ذلك إلى ؟

كثرة المسؤوليات المهارات المكتسبة ناقصة أخرى أذكرها : .....

هل قمت بتدريب أحد العمال الجدد ؟

نعم / لا

هل تعرض أحد زملائك لحادث عمل ؟

نعم / لا

في حالة بـ " نعم " هل يرجع ذلك إلى ؟

قلة الكفاءة نقص التركيز

أخرى اذكرها : .....

هل سبق و أن قامت المؤسسة بتجديد وسائل الإنتاج ؟

نعم / لا

في حالة الإجابة بـ " نعم "

هل أجريت تدريباً على هذه الوسائل الحديثة ؟

نعم / لا

هل تجد نفسك متكيفاً مع طبيعة العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ " لا " هل هذا راجع إلى ؟ "

المعارف حول العمل ناقصة      اهتمامك ضعيف      كثافة العمل

أخرى أذكرها .....

و هل هناك مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة ؟

نعم / لا

في حالة الإجابة بـ " لا " يرجع ذلك إلى ؟

عدم وجود الوسائل      عدم اهتمام الإدارة      ضيق الوقت

أخرى أذكرها .....

هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة ؟

نعم / لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " ، هل يكون ذلك في :

فروع تابعة للمؤسسة

مراكز التكوين

أخرى أذكرها .....

هل يوجد مشرف مباشر يقوم أدائك ؟

نعم / لا

إذا كانت الإجابة بـ " لا " هل يعود ذلك إلى ؟

بساطة العمل

عدم مبالاة المسؤول

أخرى اذكرها .....

هل تطلع على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة؟

نعم / لا

عندما تتعطل الآلة هل تعرف مصدر العطل؟

نعم / لا

في حالة الإجابة بـ "لا" هل هذا راجع إلى؟

تعقيد الآلات

المعلومات المتوفرة عن الآلات غير كافية

أخرى اذكرها 14. : .....

هل أنت مطلع على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة؟

نعم / لا

هل أنت مطلع على محتوى الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة؟

نعم / لا

هل هناك برنامج مخطط للتدريب في المؤسسة؟

نعم / لا

