

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
تخصص : مناجمت المنظمات

مدى تأثير وظيفة الموارد البشرية على الأداء والرضا
الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية
دراسة حالة بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير
التكنولوجي

تحت إشراف الأستاذ :
الدكتور بن ذيب يوسف

إعداد الطالب :
طهراوي عبد القادر

السنة الجامعية : 2017 - 2018

إهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما....

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد العائلة.....

إلى كافة الأهل والأقارب.....

إلى جميع الزملاء وأصدقاء الدراسة.....

إلى كل الأصدقاء والأحباب.....

إلى هؤلاء جميعاً أهدي حصاد جهدي وثمره عملي

التشكرات

ولأن الشكر هو بعض إعراف بالجميل

فإننا نوجه خالص شكرنا لأستاذنا المشرف

الأستاذ الدكتور: " بن ذيب يوسف "

على إرشاداته وتوجيهاته القيمة التي ساعدتنا في إنجاز هذا العمل، متمنين

له مزيداً من العطاء في نشر رسالة العلم والمعرفة.

كما أشكر السيد مسفك عدة المؤطر في المؤسسة المستقبلية على كل

المساعدات والمعلومات التي أدرجت في الرسالة.

تناولت هاته الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العنصر البشري وأدائه، بحيث أنه تبين لنا أنه يوجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدّل أدائه كما ونوعاً.

بالنظر إلى أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، فإن إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وبرغم من إهتمامها ببعض العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كتقسيم المهام، إصدار تعليمات، التدريب، بعض الحوافز... إلخ، إلا أنها تهمل معظم التطبيقات الحديثة التي أتى بها الفكر الحديث (المعاصر)، مثل الحوافز المادية والمعنوية، أو المكافآت على الأداء المتميز، تشجيع وتثمين روح المبادرة والإبداع بحيث تعتبر كلها أساليب حديثة ترقى بالفرد إلى التميز في الأداء.

الكلمات الدالة: الأداء - الرضا الوظيفي - الحوافز - الموارد البشرية - التدريب.

Résumé

Cette étude s'est focalisée sur le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'optique de la réalisation de la satisfaction au travail et la performance des personnes. Il s'est avéré qu'il existe une relation positive entre la satisfaction au travail et la performance, dans le sens où satisfaction professionnelle induit une augmentation de la performance de l'individu sur le plan de volume de travail et de sa qualité.

La Direction des Ressources Humaines de la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique, malgré l'attention qu'elle porte à certains facteurs affectant l'aspect satisfaction au travail, tels que la répartition des tâches, la délivrance des instructions, la formation, le recours à certaines motivations, etc... il n'en demeure pas moins qu'il existe une certaine négligence dans l'application de stratégies modernes de la gestion de la ressource humaines ; stratégies basées sur l'implication de la responsabilisation des agents, les motivations aussi bien matérielles que psychologiques, les récompenses pour les performances où la solidarité en serait le lien fédérateur de tout le personnel.

Ces aspects valorisent la personne humaine et poussent l'individu au dépassement de soi sans contraintes, et l'orientent à long terme dans une trajectoire de l'excellence.

Mots clés : Performance - Satisfaction au travail – Motivation – Ressources humaines – formation

Abstract

This study dealt with the role of human resources management in achieving job satisfaction in the human element and its performance, so that we found that there is a positive relationship between satisfaction and job performance, in the sense that the greater the job satisfaction the individual has increased the performance of the quality and quantity.

Regarding to the impact of job satisfaction on human resources performance, the Human Resources Department of the Directorate General for Scientific Research and Technological Development, despite its interest in some factors affecting job satisfaction such as division of duties, issuing instructions, training, some incentives, etc., but it neglects recent applications brought by modern thought, such as material and moral motivations, rewards for outstanding performance, encouragement and appreciation of initiative and creativity. So that they are all modern methods up to the individual to excellence.

Key-words: Performance - Job satisfaction – Motivations – Human Resources – Training

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	تحديد الفروقات بين التكوين والتطوير	1-أ
54	توزيع وخصائص عينة البحث من حيث فئات الأعمار	1-ب
55	توزيع وخصائص عينة الدراسة من حيث فئات الجنس	2-ب
56	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	3-ب
57	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية	4-ب
58	توزيع عدد أفراد العينة على أساس التوظيف	1-ج
59	تبادل الأفكار والحوار	2-ج
60	إتخاذ قرارات في حدود العمل	3-ج
60	حل المشاكل أثناء العمل	4-ج
61	الحصول على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب	5-ج
62	الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد	1-د
63	مكافئة الإدارة لك على مجهوداتك في العمل	2-د
63	نوع المكافئات	3-د
64	كيفية الإتصال بالإدارة	1-ع
64	كيف تتم عملية الاتصال	2-ع
65	أسلوب رئيسك في الإشراف فعال	1-هـ
65	درجة ثقتك برئيسك قوية	2-هـ
66	تلقي التكوين	1-و
66	مكان تلقي التكوين	2-و
67	إستعمال مهارات العمل	1-ن
67	الإستقرار الوظيفي	2-ن
68	الإستقالة من الوظيفة	3-ن
68	أهداف المديرية: عملية و ممكنة التحقيق	1-ي

69	أهداف المديرية: مرتبطة أهداف الموظفين	2-ي
69	أهداف المديرية: مرنة وقابلة للتعديل	3-ي
70	المساهمة في تحقيق أهداف المديرية العامة	4-ي
70	المساهمة في تخفيض تكاليف المديرية	5-ي
71	إنجاز الأعمال في الوقت المناسب	6-ي

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	تصنيف وظائف تسيير الموارد البشرية	أ-1
30	مركزات الموارد البشرية	أ-2
48	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي	أ-3
53	توزيع وخصائص عينة البحث من حيث فئات الأعمار	ب-1
55	توزيع وخصائص عينة البحث من حيث فئات الجنس	ب-2
56	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	ب-3
57	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية	ب-4
58	توزيع عدد أفراد العينة على أساس التوظيف	ج-1
59	تبادل الأفكار والحوار	ج-2
60	اتخاذ قرارات في حدود العمل	ج-3
61	حل المشاكل أثناء العمل	ج-4
60	الحصول على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب	ج-5
62	الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد	د-1

مقدمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الإدارية الجزائرية، لما لها دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفرادها المؤسسات الإدارية، فقد أجمع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للتسيير الحديث، وهو العامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة، والمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر تحاول تحسين أداء موظفيها بسبب ما عرفته هذه المؤسسات من تخلف وفساد إداري بشتى أنواعه.

ومن المؤكد أن التنمية الإدارية وتطوير الإدارة لا يقتصر على العنصر المادي، بل لابد من الإعتماد على العنصر البشري إنطلاقاً من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية.

ففي الألفية الأخيرة تزايد الاهتمام بالموارد البشرية، بإعتباره العنصر الأساسي والفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاجية والتحسين في الأداء، إلا أن ذلك لا يتحقق إلا بوجود توافق بين الفرد والوظيفة الموكلة إليه، و ظهرت مصطلحات في هذا المجال غايتها تسهيل عملية التوافق بين العامل ووظيفته التي يشغلها منها ما يسمى بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي. وقد أولت الإدارة إهتمامها بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لمساعدة ودعم أداء العامل داخل المؤسسة، فالمسار الوظيفي يساهم في القيام بعمليات تقييم أداء العاملين على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمؤسسة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية. فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هو يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، مما يسبب اختلاف الأفراد في القوة العاملة اختلافاً بينا حسب أهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه.

فالإدارة العمومية لا تهدف فقط إلى المحافظة على مواردها الحالية ولكنها تسعى دوماً إلى تطويرها وتنميتها للإبقاء على ميزتها التنافسية وذلك باعتماد التفكير الاستراتيجي في كل القضايا المتعلقة بالإدارة ومحاوله التعرف على عوامل النجاح والفشل فيها وتحليلها ومحاوله استغلال وتنمية ماله علاقة بالميزة التنافسية مستقبلاً، ووضع استراتيجيات مستقبلية في مختلف المجالات.

وقد شهدت الإدارات العمومية في الوقت الحاضر نموا كبيرا في حجمها، وتنوعاً في أنشطتها للتطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة، خاصة التكنولوجية منها، إذ أصبحت تواجه شكلاً جديداً من التنظيم وتسريع وتسهيل الخدمة لم يعرف من قبل، بالضرورة نتج عن هذا الوضع توفير الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة لتلبية احتياجات ومتطلبات العمل، لذلك ازداد الاهتمام بالموارد البشري في ظل مؤسسة مهما كان نشاطها.

حيث فرضت هذه التغيرات نوعاً جديداً من المعارف، إذ تطلب الأمر البحث في إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية في المؤسسة، وذلك لتعزيز الاستفادة من الموارد البشرية من جهة وكيفية إدارتها من جهة أخرى وخلق المناخ المناسب للعمل، خاصة أن الإدارة شهدت تطورات سريعة ومن أبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي، هي الديناميكية التي عرفها التطور التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمجال الاتصال أو بما يعرف بتكنولوجيا الاتصال الحديثة، والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في معظم الأنشطة البشرية والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة.

كما أن الإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات السريعة والمتغيرة في ظل بيئة متغيرة باستمرار، حيث أصبحت تكنولوجيا الاتصال البديل المفضل للإدارات لأنها تساعد هذه الأخيرة على امتلاك المعلومة السديدة والدقيقة في الوقت المناسب، إضافة إلى التغيرات التي تجلبها تكنولوجيا الاتصال إلى وظائف الإدارة والتي تم تطبيقها على وظيفة تسيير الموارد البشرية.

ولكي تصل الإدارات لتحقيق غايتها يجب على إدارة الأفراد وضع برنامج محكم لضمان تسيير فعال للموارد البشرية بطرق وتقنيات ووسائل حديثة تسير التقدم العلمي، على غرار اعتماد أساليب تنمية هذه الموارد بطريقة دورية ومستمرة لتمكين من الاندماج ضمن التغيرات والتحويلات الاقتصاد التي تفرضها الظروف الراهنة.

إشكالية الدراسة:

بالرغم من الأهمية الإستراتيجية المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في تحقيق التقدم في مجال الأبحاث والتكنولوجية ودفع عجلة النمو بتشجيع البحث العلمي، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون الأداء الفعال لمواردها البشرية، هذه المعوقات تغذيها الكثير من العوامل التي تحد مثلا من فرص توظيف أحسن الأفراد وتنمية مهاراتهم وتطويرها، وتزيد من حدة الصراعات والنزاعات بين مختلف الأسلاك، وانتشار ظواهر التسبب والإهمال وهدر الموارد من جهة أخرى، وكل هذا يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف التي من أجلها تم استحداث هذه المديرية العامة

ونظرا للإهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بموضوع إصلاح أجهزة وهيكل الدولة الجزائرية لاسيما الإدارة المركزية والذي يمر حتما بكيفية إصلاح وترقية مواردها البشرية، يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي للبحث كما يلي :

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من مستوى أداء العاملين في

الإدارة العامة الجزائرية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تقسيم الإشكالية المطروحة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- كيف نوجه الفرد لتحقيق الأداء المطلوب؟
- كيف تستخدم وظيفة الموارد البشرية لسياسات توجيه هذه الأفراد؟
- هل يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين الإدارة العمومية الجزائرية؟

● حدود الإشكالية:

- الحدود الموضوعية : تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، حيث تهتم هذه الدراسة بمدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة العامة.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية إدارة وتمويل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وبالتحديد المديرية الفرعية للقدرات العلمية البشرية و المديرية الفرعية للموظفين والوسائل.

● فرضيات البحث:

افترضنا كجواب لإشكالية بحثنا ما يلي:

- الفرضية العامة:
- تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي في التأثير على أداء العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية.
- الفرضيات الفرعية:
- تتميز الموارد البشرية بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء.
- توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإدارة الجزائرية من خلال تدريب وتنمية مواردها البشرية.

● موضوع الدراسة

تهدف دراستنا إلى إبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي . وذلك من خلال معرفة التغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي ترجع إلى عدة عوامل (البيئة الداخلية للإدارة، عوامل خارجية، إقتصادية ، سياسية، إجتماعية....)، تؤدي هذه التغيرات إلى اهتمام الإدارة بالموارد

البشري، بإعتباره الركيزة والميزة الأولى للتفوق . وهذا حتى تستطيع الإدارة العمومية الاستمرار في مزاولة أنشطتها، والذي ينعكس بدوره على تحسين أداءها.

● مبررات اختيار البحث:

توجد عدة أسباب ساقنا لإختيار هذا الموضوع وتمثل فيما يلي:

- محاولة إفادة الإدارة العمومية الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات الأداء الوظيفي .
- تحسيس المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بأهمية المورد البشري، وبالتالي زيادة الاعتناء به، بتوفير نظام تسيير جيد يساهم في رفع مستوى أدائه الوظيفي ؛
- محاولة فهم أسباب تدني الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الجزائرية، ومعرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال الدراسة الميدانية المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

● أهداف البحث:

- التعرف على واقع الموظف والمشاكل التي تواجهه، وأهميتها لنسبة لموضوع البحث،
- التعرف على مدى تأثير عناصر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة ميدانية بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
- السعي للوصول إلى تسيير إيجابي يسود المنظمات الجزائرية بصفة عامة والإدارة محل الدراسة بصفة خاصة، ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين؛
- التوصل إلى مناخ يضع العنصر البشري ضمن الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

● أهمية البحث:

- الإلتجاه الملحوظ في كافة المؤسسات نحو إستغلال الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها.
- لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل وتحسيس المسؤولين بها.

- أهمية نتائج البحث في تحقيق الأداء مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الإهتمام بها وإعطائها الأولوية.

● المنهجية المستخدمة:

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا فيه المنهج الوصفي التحليلي، بإضافة إلى دراسة الحالة باستعمال المقابلة والتي تعتبر إحدى المصادر للجمع المعلومات على محتوى الإدارة العمومية وذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة التي طرحناها لهؤلاء الموظفين بالمؤسسة لمناقشة آرائهم وإعطاء إجاباتهم، إضافة إلى إجراء إستبيان فيما يخص الموضوع .

● مصطلحات البحث:

1- التسيير:

هو عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة، كما يعرف على أنه إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين، فهو فن تنسيق مختلف الوسائل المادية والعقلية تحت تصرف جماعة تزيد الوصول في التنظيم لأجل مردودية قصوى وإنتاج في مدة محددة¹.

2- العنصر البشري:

هي تلك العناصر غير المادية العاملة بالمؤسسة والموزعة بشكل منظم وقانوني عبر مختلف أجزائها . كما تعرف على أنها "جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنون تظلهم الدولة اجتماعيا، اقتصاديا، سياسيا، تعليميا، تربويا، ... الخ، حيث نجد في حكم ذلك مثلا أولئك الذين يعملون لقاء أجر،

¹ - العايب وسيلة، دور التسويق بالمؤسسة الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس. جامعة ورقلة، 2006/2005.

المرأة غير العاملة، المحالون على التقاعد، وذوي العاهات العاطلين عن العمل رغم توفرهم على القدرة والرغبة في حل العمل وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة¹.

3- تسيير الموارد البشرية:

يقصد بتسيير الموارد البشرية القدرة على تكييف العاملين تكييف يضمن تحقيق الأهداف المسطرة ضمن دائرة يراعي فيها جميع مستويات التعايش بين الجماعة، وهذا بمعرفة ما يدور في ذهنيات الموظفين، وقياس درجات الدفاع عندهم، وهذا العمل مهما كانت صعوبته يتطلب قائد كفاء يتحلى بروح الاستقبال.

4- الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية: " الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمشروع، ثم رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمة المشروع وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم"². وهي كذلك الإدارة المعنية بالاهتمام بالعنصر البشري وتسيير كل معاملاته بداية من مرحلة الاستقطاب والتوظيف مروراً بالتدريب والتأهيل وإدارة حقوقه وواجباته مع المؤسسة ومتابعة وتقييمه بشفافية وعدالة وحتى خروجه من المؤسسة للأسباب المختلفة.

5- الأداء الوظيفي:

"هو قيام الفرد لأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"³.

6- الرضا الوظيفي:

هو عبارة عن كافة المشاعر الطيبة التي يشعر بها العامل اتجاه المؤسسة أو المنشأة التي يعمل بها، والتي تساعد في تحويل عمله إلى متعة حقيقية.

¹ - LAKHDAR SEKIOU, *gestion des ressources humaines*, les éditions d'organisations, PARIS, 1980, Page 4

² - زكي محمد هشام، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للنشر والتوزيع، ط2، 1979، ص 15.

³ - حسن راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216

• الدراسات السابقة :

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، فمنها ما يشمل إدارة تسيير الموارد البشرية، ومنها ما يشمل الأداء الوظيفي، وهذا عن طريق ربط العلاقة بينهما، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية.

غير أن الدراسات السابقة تحججت بتقييد الفرد باللوائح القانونية في عدة مراحل المسار المهني للفرد ما أدى إلى عدم الرضا الوظيفي ونقص الأداء، في حين نرى بان اللوائح التشريعية تمنح امتيازات كبيرة للعنصر البشري شريطة حسن استخدامها لا سيما في مجال التحفيز.

• صعوبات البحث:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة هذا البحث:

- قلة المراجع والمؤلفات باللغة العربية، والتي شكلت أهم العراقيل التي تعرضنا لها في عملية البحث في هذا الموضوع.
- قلة الدراسات السابقة لهذا الموضوع مما يصعب علينا إجراء مقارنة ميدانية.

وفي إطار هذه الأبعاد، والتي جاءت في ثلاث فصول، فصلين تم تخصيصهما للجانب النظري، حيث يعرض الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وتم التطرق إلى أنظمة وآليات تسيير الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فيعرض دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين، وتم التطرق فيه إلى تفعيل الموارد البشرية في الإدارة العمومية و دور التدريب في تحسين الأداء.

في حين خصصنا الفصل الثالث لتحليل البيانات الميدانية للمعلومات المتحصل عليها من طرف دراستنا في المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بدءا بتفريغ البيانات التي تحصلنا عليها من طرف الموظفين، ووصولاً إلى النتائج العامة والإجابة على تساؤلات الدراسة، لنتهي الدراسة بخاتمة ذكرت فيها ماستخلصناه من دراستنا.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية هي وظائف المساعدة في المؤسسة. فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية ويمكن اقتصار الوظائف في النقاط التالية: تخطيط، تنظيم، التوجيه والرقابة.

إن التغيرات السريعة والتطور السريع للتكنولوجيا فرضت على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري، حيث أصبح يقينا لديها أنه يمكن الاستغلال عن العنصر البشري واستبداله بالتكنولوجيا، فهذا لا يمنع إعطائه اهتمام أكبر بالعنصر البشري فهو المفكر والمبدع وهو المبتكر وهو المطور، لذلك تسعى المؤسسة إلى إنشاء وإضافة القيمة من خلال الموارد البشرية لتمييزها عن باقي الموارد البشرية بالمعارف والمهارات التي تملكها والتي تمل كل مؤسسة على اكتسابها وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، حيث أصبحت وظيفة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تطور هذا المفهوم من إدارة الأفراد إلى العاملين إلى الموارد البشرية إلى رأس المال البشري ثم رأس المال الفكري حتى وصل في وقتنا الحاضر إلى رأس المال المعرفي. وقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل يمكن تلخيصها كالتالي :

أ- **الثورة الصناعية** : ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ومن بين ما ميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة بحيث استغنت أحيانا على العاملين واحتياجها لعمال متخصصين أحيانا وشهدت هذه المرحلة ظروف عمل قاسية أدى إلى ظهور مطالب بتحسين ظروف العمل¹¹.

ب- **ظهور الحركات العمالية** : مع تفاقم مساوئ الثورة الصناعية أصبح اتحاد العمال ضرورة حتمية لمواجهة أصحاب العمل وبدأت بانتفاضات عشوائية إلى أن تطورت وأصبحت إضرابات منظمة أدى إلى ظهور نقابات مهيكلة للمطالبة بحقوق العمال.

ت- **الإدارة العلمية**: وكان من روادها Feridrik Taylor ، حيث قام بتنظيم العلاقة بين الإدارة و الأفراد منى خلال : تصميم العمل وفق قواعد دراسة الحركة والوقت وتدريبهم مع إعطائهم أجور محفزة.

ث- **ظهور علم النفس الصناعي**: في هذه المرحلة اهتم علماء النفس بعدة ظواهر مثل الحوادث والإجهاد وقاموا بتحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للأفراد ، أدى بهم إلى تطوير الاختبارات النفسية المناسبة لاختبار المقبلين على العمل.

ج- **ظهور العلاقات الإنسانية** : أدت تجارب مصانع هاورثون والتي اشرف عليها Eton Mayo إلى الاهتمام بالعاملين والخدمات المقدمة لهم، حيث ركزت هاته التجربة على أن إنتاجية العمل لا تتأثر بتحسين ظروف العمل ولكن الاهتمام بمتطلباتهم.

ح- **ظهور ممارسات الأفراد**: برزت هاته الممارسات من خلال وضع شروط معينة في العمل مثل التعيين ، استخدام الاختبارات النفسية ، الاهتمام بأنظمة الأجور.. الخ بحيث



الفصل الأول — الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

جميع الممارسات التي سبقت هذه المرحلة أدرجت ضمن ممارسات إدارة الأفراد ما أدى إلى ظهور متخصصين في إدارة الأفراد.

خ- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات : أصبح جليا على الدولة أن تتدخل لتقنين جميع هذه السلوكيات والعلاقة بين الأفراد والإدارة فبدأت بوضع قوانين تخص الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات وصحة العاملين. إلى أن أدرجت جميع السلوكيات التي تخص العامل وصاحب العمل بصفة عامة ودقيقة في إطار تشريعات ولوائح.

1-1 - تعريف إدارة الموارد البشرية:

التعريف الأول: إدارة الموارد البشرية " كممارسة ونشاط ، هي مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج وضع إستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم، وتخطيط الموارد البشرية فيها، وتزويدها بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا، وتقييم أداء العاملين في المؤسسة، وتدريبهم وتنميتهم لتنسيق أهدافهم مع حاجات المنظمة التي يعملون فيها ، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين.¹

كما تعرف على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها.

وفقا لهذا التعريف تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضا مكافأة عادلة تتفق مع الجهود التي تبذل ، ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة ومنع حدوث أي تضارب بينها.

التعريف الثاني : إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض

¹ - علي محمد رابعة، مرجع سابق ، ص 22، 21

² - عبد البادي إبراهيم درة، زهير عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص 20

والأجور، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ، وأخيرا بحوث الأفراد.

من خلال هذا التعريف تشمل إدارة الموارد البشرية جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، الصناعية، وأخيرا توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم، كل ذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

التعريف الثالث : إدارة الموارد البشرية الحديثة " هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخيرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين الإداريين والعاملين في المنظمات فتسعى إلى التعاون والربط والتواؤم وإحداث الانسجام والتداخل الايجابي بين إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال كما تركز على زيادة المعارف وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعلميا ووظيفيا¹.

كما تهدف إدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية لمساعدة المسيرين على تسيير مرؤوسيههم بكفاءة، وكفاءة تسيير الأفراد يمكن قياسها من خلال :

- نسبة الغيابات (تكون مرتفعة عند التسيير السيئ للأفراد)
- نسبة حوادث العمل (تكون بنسبة مهمة عند التسيير السيئ للأفراد وعند غياب إجراءات الحماية اللازمة) .
- الإنتاجية (أقل عندما يكون التسيير السيئ للأفراد) .
- الجودة (العامل غير مسير جيدا قليل الاهتمام بالجودة) .
- رضا الزبائن (الأفراد غير مسيرين جيدا يكونون أقل إصغاء للزبائن) .

1-2- تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، فقبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعى بالمصنع أو الإدارة، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد

¹ - محمد سرور الحريري-إدارة الموارد البشرية- ص13

بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة. فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المؤسسة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشكلات الموارد البشرية في المؤسسة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشكلات مع الحكومة.

4- ظهور النقابات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية ،وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالنقابات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة و النقابات العمالية.

ومع اختلاف النظرة في العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية، في بداية الستينات من القرن العشرين ، وظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية ، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين " إدارة الأفراد " حتى عام 1980 م تقريبا ، فتغير مسمى "إدارة الأفراد " إلى " إدارة الموارد البشرية " فهذا التغيير جاء نتيجة للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية والقوانين الخاصة بالنقابات والاتحادات العالمية، التي ألزمت المنظمات إنشاء إدارة متخصصة باسم " إدارة الموارد " للتعامل مع هذه القوانين ،كي لا تقع تحت طائلتها مخالفات وغرامات أو حتى تهديد بالإغلاق¹.

¹ - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،-نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ، WWW.ABAHE.CO.KU بتاريخ 26 فيفري 2016

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المؤسسة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشكلات الموارد البشرية في المؤسسة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشكلات مع الحكومة.

4- ظهور النقابات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالنقابات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة و النقابات العمالية.

ومع اختلاف النظرة في العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية، في بداية الستينات من القرن العشرين ، وظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية ، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين " إدارة الأفراد " حتى عام 1980 م تقريبا ، فتغير مسمى "إدارة الأفراد " إلى " إدارة الموارد البشرية " فهذا التغيير جاء نتيجة للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية والقوانين الخاصة بالنقابات والاتحادات العالمية، التي ألزمت المنظمات إنشاء إدارة متخصصة باسم " إدارة الموارد " للتعامل مع هذه القوانين ، كي لا تقع تحت طائلها مخالفات وغرامات أو حتى تهديد بالإغلاق¹.

إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل، ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المؤسسة، ومن ثم بقائها و استمراريتها، فنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المؤسسات بدورها الكبير داخل هذه

¹ - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،-نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ، WWW.ABAHE.CO.KU بتاريخ 26 فيفري 2016

المنظمات فضلا عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل المنظمات، هذا الدور الذي امتد إلى التخطيط والتنفيذ معا في آن واحد مما جعل إدارة الموارد البشرية تتمتع بإستراتيجية في المؤسسة.

كما أن تطور إدارة الموارد البشرية، يعود من جهة إلى التطور العالمي الهائل، وكبر حجم العمالة وما تجري من مشاكل متنوعة إضافة عن المنافسة الجديدة التي أفرزت العولمة بين المؤسسات، مما جعل هذه الأخيرة تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية وتضعها ضمن مهامها الرئيسية. وتطور مفاهيم الجودة الحديثة للوصول إلى أداء ذو جودة بالنسبة للعنصر البشري، فضلا عن تنمية مهاراتهم من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة.

1-3 - أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي¹:

- ✓ تنظيم الأفراد هو بحد ذاته استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته .
- ✓ سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين .
- ✓ برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام .
- ✓ التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان أجبر المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل الجيد مع العنصر البشري .
- ✓ نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الموظف في إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة أصبح ينظر إليه كعميل داخلي، وحتى تشبع المنظمة العميل الخارجي لا بد أن تشبع حاجات العميل الداخلي (الموظف) من خلال سياسة إدارة موارد بشرية عادلة وفعالة للتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز² .

¹ - عبد العزيز علي حسن ، إدارة التمييز للموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 23

² - نفس المرجع، نفس الصفحة.

1-4 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة العامة والخاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية متميزة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغبتهم واحتياجات المؤسسة، وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف تتمثل في¹:

- ✓ أهداف اجتماعية : كاستخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة مما يتيح الفرصة للمجتمع بالتطور والنمو في جميع الجوانب .
 - ✓ أهداف تنظيمية : تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاماً في المنظمة وهي جزء من النظام الأشمل (المنظمة) ، فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمنظمة من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية .
 - ✓ أهداف وظيفية: من خلال القيام بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجتها.
 - ✓ أهداف إنسانية : كمساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم ورغبتهم باعتبارهم هدف للعملية الإنتاجية مع كونهم عنصر مهم من عناصر الإنتاج .
- إن هذه الأهداف ولكي تحقق تميزاً وظيفياً لإدارة الموارد البشرية فإنه يراعى تصميمها معينا للأنشطة الرئيسية للوظيفة، يعرف بوظائف إدارة الموارد البشرية.
- وبرزت أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :
- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة .
 - توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
 - زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
 - إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة
 - المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .
 - إدارة وضبط عملية "التغير" لتعود بالنفع على المنظمة والموظف.

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2011 ص 8

- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة و الرغبة، حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

2- الأداء الوظيفي:

2-1 - مفهوم الأداء الوظيفي:

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة ومن هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي

التعريف: " الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد¹

2-2 - أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها. :

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري، الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً²،

¹ -عاشور أحمد صقر، " السلوك الإنساني في المنظمات " دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية، 2005 ص25

² - . الدحلة فيصل عبد الرؤوف، " تكنولوجيا الأداء البشري " المكتبة الوطنية،عمان، 2001، ص 30

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها¹.

2-3- محددات الأداء الوظيفي :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي²:

- الجهد (الدافعية) ← الجهد المبذول (طاقة جسمية ،عقلية) لأداء مهمته؛
- القدرات ← هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير في فترة زمنية قصيرة ؛
- إدراك الدور أو المهمة ← يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية³:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد(الدافعية)} \times \text{القدرات(الخبرات)} \times \text{إدراك الدور}$$

ومن هنا نستنتج أن الأداء الوظيفي هو نتيجة وتحصيل حاصل إذا تفاعل كل من الدافع الرئيسي وبذل الجهد مع الكفاءات والمحصلات العلمية وكذلك إدراك وفهم الدور المنوط بالفرد وعليه يمكن تفسير هاته التفاعلات كاللآتي:

- الرغبة : هي تعبير الفرد عن الجهد المبذول ،
- القدرة : تعبر مدى امتلاك الفرد للكفاءات والمهارات التي تساعد على أداء الدور،
- إدراك الدور: الفهم الصحيح للمهام المنوطة بالفرد.

¹ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010، ص 71

² - البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سابق، ص 41

غير أنه هناك من استبدل الدور في المعادلة بالبيئة المحيطة بالعمل ويقصد بها العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية مثل (ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة)، ويمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:¹

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{بيئة العمل}$$

¹ - محمد زايد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي " رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة ياف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997، ص 55

المبحث الثاني: أنظمة وآليات تسيير الموارد البشرية

1- أنظمة تسيير الموارد البشرية

1-1- نظام التخطيط لتسيير الموارد البشرية:

هو عملية ضمان توفر العمالة المطلوبة في المستقبل من خلال تقدير حجم الطلب المستقبلي على العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة، وأخيراً تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة¹. هو نشاط هدفه التأكد من توفر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل، بالعدد والنوع المناسب في الوقت والمكان المناسبين. فالتخطيط وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، وتترابط عملية تخطيط الموارد البشرية أساساً وبشكل متكامل مع هذه الوظائف² ولكي يتحقق تميز في تخطيط الموارد البشرية فإنه يتوجب توفير نوعين من البيانات:

✓ بيانات تنظيمية:

تشمل الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة والتغيرات المنتظرة إدخالها عليه، وكذلك التغيرات المستقبلية لكل من أساليب العمل وأنواع الوظائف وأعدادها، وكذلك القوانين وتشريعات العمل، وأيضا التغيرات المتوقعة والمؤثرة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، التغيرات في معدات وأجهزة العمل، حجم الإنتاج..... وغيرها

✓ بيانات المخزون من الموارد البشرية :

وتشمل بيانات شخصية - التعليم والتدريب - الخبرة الماضية إن أهمية تخطيط الموارد البشرية تظهر من كونه الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواءً في المؤسسات الجديدة، أو القديمة أو المؤسسات التي تسعى إلى إعادة التنظيم أو التوسع فإنه يقوم على مجموعة من المقومات منها:

¹ - عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص 289

² - عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص 153

- تحديد أهداف ومخطط المؤسسة بشكل واضح .
- التنبؤ بالقوى العاملة وإعداد طرق لتنفيذ برامج العمال بشكل يمكن مراجعته وتعديله إذا لزم الأمر¹

تكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في العناصر التالية:

1- التنبؤ في اتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة:

إن المنظمة التي لاتستبق الأحداث، بل تتفاجأ بما هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض على القوى العاملة، و يتم هذا التنبؤ بدراسة استشرافية لجميع جوانب العرض والطلب .

2- خدمة الأهداف العامة:

يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد من خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المنظمة، و على صعيد المنظمة تتحقق الملائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية ، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

3- تقليل التكاليف:

ويقصد به تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب و متابعة وصيانة للموارد البشرية، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة من نوع:

- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة ؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟
- أين تستخدم هذه الموارد ؟

¹ - عمر سالي، فعالية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، ص

4- تحسين و توزيع و استخدام الموارد البشرية :

يساعد التخطيط في تحسين وتوزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية وهذه الأهمية تؤكدتها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية، و تكمن هذه الحقائق في¹:

- زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها و تنوع نشاطاتها.
- انتشار التعليم تنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة وبمهارات مختلفة.
- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط إدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم.
- إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة.

استنادا على ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح جزءا مهما داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولا، و ضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانيا، مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية.

1-2 - نظام التوظيف للموارد البشرية

عملية التوظيف تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، و ينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول أن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب².

¹ - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2005، ص 73

² - سالم مؤيد سعيد و عادل حرموش، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، بغداد، 1991، ص 302

الفصل الأول — الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

عملية التوظيف هي امتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه¹.

وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

✓ الاستقطاب:

هو مجموعة نشاطات منظمة خاصة بالبحث وجذب مرشحين لملأ المناصب الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة، على شرط أن تكون في الوقت المناسب. ويقصد كذلك بالاستقطاب، تلك الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على عدد المتقدمين لمناصب الشغل ونوعية هؤلاء الأفراد واحتمال قبولهم لشغل الوظائف².

✓ مصادر الاستقطاب:

يمكننا التمييز بين نوعين من مصادر الاستقطاب الأولى داخلية والثانية خارجية.

1 - **مصادر داخلية:** يقصد بالموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها³. وتكون هذه المصادر عن طريق أسلوب النقل أو الترقية:

- **النقل:** ويعتمد النقل على تغير الموقع الوظيفي، من مكان آخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية.

- **الترقية:** يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى.

2

مصادر خارجية: تتمثل في المصادر التي تمد المنظمة باحتياجات من الموارد البشرية من سوق العمل وتلجأ المؤسسة إلى هذه المصادر لعجز المصادر الداخلية عن تلبية احتياجات ولعل أهم هذه المصادر هي :

¹ - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 3؛ دون ذكر سنة النشر، ص 159

² - عادل محمد زيد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص 286

³ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2004، ص 156

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

- الطلبات الشخصية: هي سعي الراغبون في العمل للتوجه إلى المؤسسة بطلبات وترك بياناتهم لدى وحدة الموارد البشرية وترقب مراسلة لهم عندما يتم اختيارهم.
- الإعلان: تقوم المؤسسة بإعلان عن مناصب شاغرة، في وسائل الإعلام وتوضح المطلوب من الفرد الذي يتقدم للوظيفة، مع كافة البيانات اللازمة¹.

✓ الاختيار:

وهو الركن الثاني من أركان عملية التوظيف إذ يشكل الجسر الواصل بين الفرد خارج المنظمة وبيئة المنظمة². وهو الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سيانتمى إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها كما أنها المرحلة التي تحدد فيها المؤسسة مدى صلاحية الفرد لشغل وظائف شاغرة لديها.

ونستطيع أن نحصر مراحل عملية الاختيار في النقاط التالية:

- تحديد المؤسسة احتياجات المستقبلية في إطار .
- الفحص الدقيق لملفات المرشحين .
- الجانب العملي للعملية وهو وضع إعلان .
- استقبال المرشحين وانتقاء الأفضل.

✓ التعيين:

هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ بالاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين الذي يتضمن أربعة نقاط هي : إصدار قرار التعيين ثم التهيئة المبدئية للفرد، يليه التقويم أثناء فترة التجربة وأخيرا، التمكين بعد ثبات صلاحية الموظف³.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 305

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار المكتبة الوطنية، الكويت، الطبعة 2، 2006، ص 213

³ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 2002

1-3- نظام الأجور و التعويضات:

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لفت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمة، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء واستقرارهم في المنظمة. وتعد الأجور والرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون فالتعويضات المتسلمة تتكون من ثلاث أجزاء أو مكونات:

-المكون الأول: الراتب أو الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف.

-المكون الثاني: فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل.

-المكون الثالث: يتضمن الفوائد والخدمات (التعويضات الغير مباشرة).

لا بد على أي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها منى وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي، لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، وإلا فإنه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل و أجور أفضل، من هنا تبدو أهمية تطوير نظام عادل للأجور¹.

1-4- نظام تكوين الموارد البشرية:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضممان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة التي تحقق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

الزيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كمية وتحسين نوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

¹ - د. شنوني نور الدين، أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين الوطني، الجزائر، 2011، ص64

الاقتصاد في النفقات: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها.

التقليل من دورات العمل: إذ أن التدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم وزيادة قدرتهم على مداولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين.

الرفع من معنويات العاملين: حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة¹.

- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين على القيام بالأعمال والوظائف المستقبلية .

تخفيض حوادث العمل: إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات، أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل، وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

1-5- نظام التقييم ورقابة أداء الموارد البشرية:

عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية

¹ - ابراهيم الميمى، دراسات في علاقات العمل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1958، ص6

الشكل رقم (1-أ) : تصنيف وظائف تسيير الموارد البشرية¹

وظائف تسيير الموارد البشرية	
تخطيط الموارد البشرية	
اختيار الموارد البشرية	إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف
التخطيط والتطوير المهني	إدارة الأداء وتقويمه
دوافع العمل ورضا العاملين	أنظمة الجور والرواتب
انضباط العاملين	أنظمة الحوافز
علاقات العمل	أنظمة الفوائد
السلامة المهنية والأمن الصناعي	نظام معلومات الموارد البشرية

خاتمة الفصل الأول

إلى هنا يتضح لنا ، أن المورد البشري هو أهم مورد تمتلكه المؤسسات ، وتتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في الإدارات العمومية ، حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية مستندة إلى نظم متطورة لنظم المعلومات تضمن التكيف والتغيرات السريعة للبيئة .

وبالتالي أصبح للموارد البشرية مكانة مرموقة في الإدارات الحديثة باعتبارها شريك عمل إستراتيجي ، الأمر الذي يوجب بالضرورة وضع سياسات تضمن التسيير الأمثل للموارد البشرية ، وعليه أصبح وجود الإدارة العمومية المعاصرة حتمية من أجل الأداء الحسن وذلك عن طريق اعتماد كل من التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة .

¹ - شامي صليحة ، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " ، مرجع سبق ذكره ، ص 78

الفصل الثاني

دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين

مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر التدريب جزء هام من أنشطة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أداءهم وسلوكهم خلال العمل.

كما أن التحفيز سواء المادي أو المعنوي أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات و الإدارات العمومية ، حيث يؤدي الاهتمام به إلى بلوغ أعلى نسبة من أداء الفرد ورضاه على الوظيفة. حاولنا في هذا الفصل إلى إدراج مفهوم التدريب ودوره في مساندة التكنولوجيا واهمية الحوافز الوظيفية وأشكالها.

المبحث الأول: دور التفعيل وأثر التدريب على الموارد البشرية

1 - تفعيل الموارد البشرية في الإدارة العمومية:

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاكها للموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم وأثمن مورد للمؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ويعود نجاح المؤسسة إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

وباعتبار الموارد البشرية تمثل تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذو المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. وبالتالي هناك صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء العمل، وصفة الرغبة في أداء العمل.

وبما أن الإدارة التقليدية لم تعد قادرة على مسايرة المحيط، وعلى تكامل وتناسق مختلف العمليات والأنشطة المتعلقة بالإدارة بصفة عامة، بدأت تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ككل وكذلك بالنسبة لجميع المستويات الوظيفية، ومنها وظيفة الموارد البشرية. فالإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

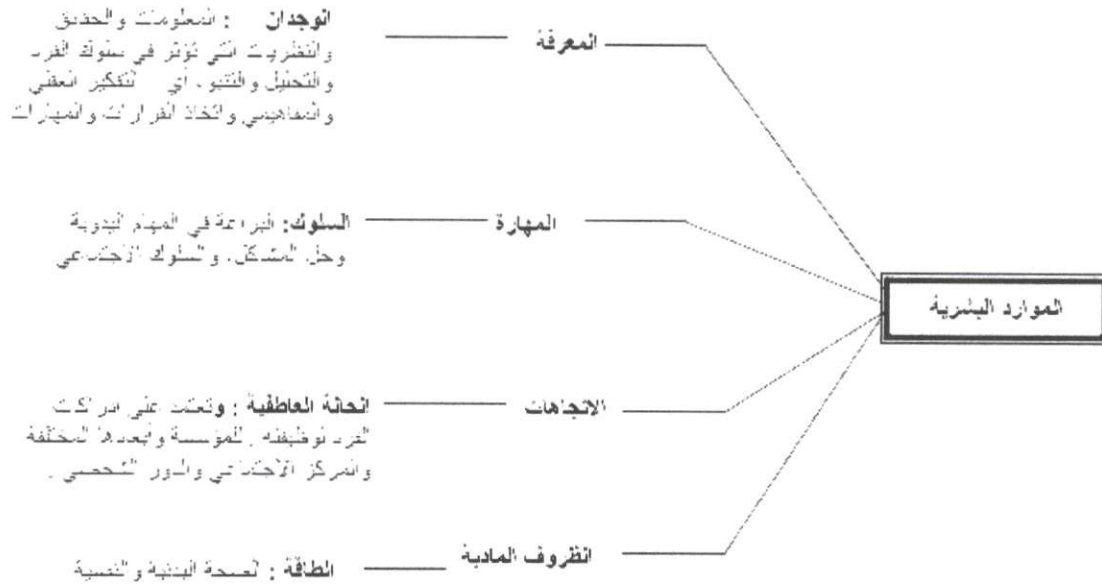
وأظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية ضرورة معاملة الأفراد، كمورد بدلاً من معاملتهم على أنهم عنصر كبقية عناصر الإنتاج الأخرى، إذ بإمكانهم أن يحققوا مزايا كبيرة للمؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة المعاصرة تحاول جاهدة استغلال هذا المورد إلى أقصى الحدود، وهذا بإتباع واستخدام جميع الوسائل التي من شأنها أن تجعل هذا المورد عنصراً فعالاً في الإدارة.

1-1- أهمية تفعيل الموارد البشرية:

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي أهم عنصر وأعلى الأصول، تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها ودفعا للاجتهد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها.

فهي تمثل أهمية إستراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل مثل تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.

الشكل رقم: (2- أ) مرتكزات الموارد البشرية



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 31.¹

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 31.

1-2 - أسباب تفعيل الموارد البشرية:

لكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة¹.

ومن هذا المنطلق فإن أهمية إدارة الموارد المحورية في المؤسسة تتضمن دوراً ومهاماً عصرية، ينفذها اختصاصيون ومستشارون وليس مجرد كتبة تنفيذيون، وتظهر هذه الأهمية على مستويين على مستوى المؤسسة وعلى المستوى القومي².

ومهما اهتمت المؤسسات بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتمويل، وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسن تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق.

إن الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات، تتناقص قيمتها بالاستهلاك والتقادم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهميته حسن الإفادة منه.

فهي تساهم بكفاءة وفاعلية في أداء الإدارات الأخرى وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمؤسسة، ولن يتوفر لها ذلك إلا بتكوين وتدريب الإطارات على الأساليب الحديثة.

¹ - علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، 1991، ص:32.

² - هلال سيد، شركات تتعثر والسبب "الموارد البشرية"، مقالة منشورة على صفحات الانترنت، www.islamonline.net.

1-3- أهداف تفعيل الموارد البشرية:

هناك العديد من العوامل المتشابكة التي تؤثر في دافعية واتجاهات الأفراد، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى التأثير على قدراتهم وإمكاناتهم وإنتاجيتهم واتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم، وذلك من أجل:

- العمل على جعل المورد البشري أحد الأصول الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
- إعطاء العنصر البشري وإدارته ترتيباً عالياً في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المؤسسة.
- دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الإبداع والابتكار لديها.
- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها.
- ربط نجاح المؤسسة بنجاح الموارد البشرية التي تعمل بها.
- مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمؤسسة.
- مساعدة الأفراد على اكتساب مهارات جديدة.
- تلبية حاجات الأفراد الشخصية وخاصة حاجات القبول والانتماء.

1-4- عوامل تفعيل الموارد البشرية:

إن تفعيل الموارد البشرية ليست عملية تلقائية ولكنها نتاج عمل منظم ومنسق يشترك فيه جميع أفراد التنظيم، ونظراً لولوج المؤسسات الألفية الجديدة أصبح لزاماً عليها إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية، وبالتالي لا بد من تركيز جل اهتمامها على نوعية العاملين لديها ومستوى أدائهم وكفاءتهم بتنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة لديهم.

وهكذا غدت تنمية الموارد البشرية، وإيجاد أنظمة حوافز مادية ومعنوية وإدخال وتفصيل نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسات ليست ضرورة ملحة فحسب، وإنما شرطاً أساسياً للديمومة والاستمرارية وتحقيق إنتاجية عالية. كما يتطلب قيادة ماهرة شاعرة بمسئوليتها اتجاه الأفراد وعارفة بمتطلباتهم، ونظام اتصال قوي وسليم يساعد على تبادل المعلومات بين أفراد التنظيم بفاعلية، ونظام معلومات للموارد البشرية يمد الإدارة بكل المعلومات الخاصة بأفراد المؤسسة، وبرامج تدريبية ذات نجاعة وفاعلية أنظمة للحوافز عادلة وعاكسة للواقع. ونميز هنا بين نوعين من العوامل عوامل زيادة الرغبة في العمل وعوامل زيادة القدرة على العمل¹. حيث تتمثل عوامل زيادة القدرة على العمل في القيادة ونظام المعلومات والتدريب، بينما عوامل زيادة الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز والثقافة والاتصال.

2- أثر التدريب والحوافز على الأداء:

2-1 مفهوم وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية :

تعتبر عملية التدريب ذلك الجزء المتصل بباقي جوانب إدارة الموارد البشرية بطريقة ما، ومن ناحية أخرى نجد خط يفصل بين أية عملية التدريب وبداية عملية التطوير لكنه يعتبر غير واضح ويمكننا وضع اختلاف جوهري وهو التأكيد.

2-1-1 مفهوم عملية التدريب :

تعرف بأنها عملية إستراتيجية تأخذ شكلاً متكاملًا في المنظمة وضمن إطار دور إدارة الموارد البشرية فيها، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد وتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة حاضراً ومستقبلاً².

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 107

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2009، ص 437

Handwritten text at the top of the page, possibly a title or header.

Second paragraph of handwritten text.

Third paragraph of handwritten text.

Fourth paragraph of handwritten text.

Fifth paragraph of handwritten text.

Sixth paragraph of handwritten text.

Seventh paragraph of handwritten text.



2-1-2- أهداف عملية التدريب :

يمكننا التمييز بين اتجاهين لأهداف التدريب هما :

1/ بالنسبة للأفراد :

- ✓ تعليم الموارد البشرية كيفية تنمية جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا .
- ✓ إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية متنوعة تمكن أداء أعمال جديدة في المستقبل .
- ✓ تكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية المحيطة .

2/ بالنسبة للمنظمة :

- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية .
- ✓ تقديم منتج عالي الجودة¹ .

2-1-3- أساليب التدريب :

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن إستخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية ويمكننا التفريق بين أساليب أساسية وهي : التدريب التقليدي والتدريب العملي وتدريب فرق العمل .

1. **التدريب التقليدي:** يهدف هذا النوع إلى تزويد المشاركين بالجوانب المعرفية المختلفة

لموضوع التدريب، ويتضمن التدريب التقليدي عدة وسائل² .

2. **التدريب العملي:** يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية مهارات وظيفية معينة ويمكن

إستخدام عدة وسائل في هذا المجال .

¹ - باري كشواي: إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط2 ، 2002 ، ص118 .

² - نفس المرجع، ص 139

3. فرق العمل: يعمل هذا الأسلوب على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلاً من تنمية القدرة الفردية¹.

2-2- دور التدريب في تحسين الأداء:

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلال تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة. إذ أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواءً كانت تكنولوجية أو تنظيمية، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات. بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لازماً عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة. كما يُنظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية ومن أهمها:

- 1- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- 2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- 3- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- 4- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- 5- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة عن البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل².

¹ - عادل محمد زيد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص 321، 322.

² - علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970، ص 103

2-3- دور التدريب في مساهمة التطور التكنولوجي:

"إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الصناعي الذي تشتغل فيه المؤسسة، ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي، الاقتصادي، التنظيمي للصناعة" ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى "المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى أي نظام مخرجات".

أ. تأثيرات التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية:

- يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية:¹
- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.
 - عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لذلك العمل.
 - اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة.
 - يستلزم التغير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب، بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.
 - إنعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة والتي تنعكس بالتبعية على المدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.
 - يترتب على عمليات التطوير أو التغير التكنولوجي نوعاً من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل، ط1، 2000، ص:150.

ب. تأهيل العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا:

إن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة هي نفسها بحاجة إلى مضايمين تتعلق بالعلم والدراية والمرتبطة بالتطورات التكنولوجية، وتغيير الأنظمة الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى فإن الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري، من حيث النوع والحجم لإستخدام التكنولوجيا، وهذا ما يفرض على المؤسسة القيام بالمجهودات لإستقطاب وتدريب أفرادها لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة.

"ويؤثر التغيير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية، يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة العمالة غير متصلة مباشرة بالإنتاج مثل أعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج. ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد بالتركيز على دورات تدريبية تتناول كيفية التحكم في التكنولوجيا.¹

2-4- تأثير التدريب على أداء الأفراد:

قد لا يميز كثيرا من الباحثين والمتخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر وهو أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير، فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم في المستقبل، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر، هذه يتركز على إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم

¹. أنشوك شاندا وشلبا كويرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر، ط1، 2002، ص87.

على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين المؤهلات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية، لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية، ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً، ولا بد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات وعلى ضوء ذلك يمكننا من تحديد الفروقات بين التكوين والتطوير في الشكل التالي:

الجدول رقم (01-أ): تحديد الفروقات بين التكوين والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الصفحة: 186.

على الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التكوين، أي اعتبار التكوين والتطوير مفهوماً واحداً يشير إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.

2-5- أثر الحوافز الوظيفية على الأداء:

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على التصور التي تشوب حوافز الأداء.

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة.

من الطبيعي أن كل إنسان يعمل ويجتهد، بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه والثناء عليه لمجهوداته التي قدمها، وإعتقاده أنه قدّم أعمال مفيدة ومتميزة تستحق من الآخرين أن يثمنوا ما قام به من أعمال، ولو نظرنا للموظف العامل في أي منظمة لنجد أنه لا يختلف كثيراً عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من مرؤوسه في العمل أن يقدر لجهوده وأدائه في عمله، ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية مالية أو معنوية، تتمثل بالمدح والثناء .

ويقع على عاتق المدراء والمشرفين والمسؤولين، مسئولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه. ولم يتحقق ذلك له إلا من خلال نظم تقييم أداء تصممها المنظمة بناء على أسس ومعايير لمسايرة الأداء، وغالباً ما تعرف بنموذج تقييم الأداء للعاملين، الذي عرف على أنه "قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدراته واستعداده للتقدم"، كما أن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية والإنتاجية في المنظمة بناء على ما يشملها العمل من أعباء، ومن المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من زيادة إنتاجيته، وجهده وخبرته، وفي المقابل لا بد من إعطاء الفرد العامل إستحقاقاته من الترقية والأجور والحوافز بأشكالها، ومن هذا المفهوم فإن عملية التقييم لفرد ما هي إلا عملية لمراجعة نشاطه وأدائه الإنتاجي، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وتقييم الأداء نشاط مستمر، يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية.

كما أنه يمكن النظر لمفهوم الأداء من ناحية رقابية، على أن عملية تقييمه تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط، لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية،

ومعالجة العيوب والقصور، وبالمقابل تعتبر أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير وتنمية الأفراد والمنظمة ومن المفهوم الرقابي لتقييم الأداء، يتضح لنا الطريقة التي يمكن أن تعتمد عليها سياسة الثواب والعقاب، في نظم الحوافز بناء على النتائج التي حققها الفرد من خلال تأديته لمهام وظيفته، ومدى مساهمته الفعلية في تحقيقه لأهداف المنظمة بكفاءة .

ومن زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها، والربط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تشير إلى الأهداف المنجزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول للأهداف، ذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية الفرد والمنظمة معاً.

ومن المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء نجد أنه يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمرودود ومجهودات وأداء العاملين في المنظمة، في مقابل ما دفعته المنظمة من موارد ومنها الأجور والمزايا للعاملين لديها، والمقارنة بينهما، وبذلك يمكن أن يساعد تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور والحوافز في سبيل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

2-6- أشكال حوافز الأداء:

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز

التنظيمية:

1. الحوافز الفردية:

- تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية، نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي

يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي:

- تحديد مستويات الأداء الفردية: إذ يجب قياس أداء كل فرد من الأفراد وتحديد مستواه، وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل تميزه عن الأفراد الآخرين.
- أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم: إذ يجب أن تنجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.

- إبداء رغبة المؤسسة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد، فيما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه، فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر.¹

- دعم الإنجازات الفردية في ثقافة المنظمة: إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما ترهيمن ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة.²

2. الحوافز الجماعية:

تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة، بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز شيوعاً هي تشارك المكاسب/الأرباح ، ووفقاً لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وتركز الأشكال

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط 2، 2000، ص 543

² - نفس المرجع السابق، ص: 543.

الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

3. الحوافز التنظيمية:

تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة العاملين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن العاملين الذين يعملون معاً يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة، وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال إشراك العاملين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم. وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعاً برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تمليك العاملين لأسهم الشركة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافأة كل العاملين في المنظمة، إسناداً إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع العاملين لديها، وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث العاملين عليه. فالتناقض بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال: يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ العاملين على أساس الربح الكلي والإنتاجية الكلية في المنظمة.

خاتمة الفصل الثاني:

إن نجاح أي مؤسسة مرتبطة بالدرجة الأولى بمواردها البشرية ، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات وغيرها، وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح، ومن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية التكوين ودوره المتنامي في تنمية مهارات وقدرات العمال، ذلك لأن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، غير أن هذه الأهداف تعتمد بشكل كبير على فاعلية الموارد البشرية بالمؤسسة، دون أن ننسى التطور وإدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين والتدريب.

الفصل الثالث

دراسة حالة بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

تمهيد:

بعدها تم التعرف من خلال الفصل النظري على مختلف الجوانب المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية والتطرق إلى أهم العوامل المساعدة على الأداء الاقتصادي للمؤسسة ومتطلباته من الموارد البشرية ، وكيف تؤثر الموارد البشرية على الأداء والرضا الوظيفي في الإدارة العامة، والتي تبقى أفكار نظرية، ارتأينا إلى تدعيم هذا الجانب بالجانب التطبيقي نوضح فيه دراسة المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي باعتبارها إحدى الإدارات العمومية في الجزائر، ولدور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الموظفين، ووقع اختيارنا على المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والتي حظيت بالقبول وذلك من خلال:

- تعريف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهدافها.
- تحليل و تفسير نتائج الدراسة على حسب الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ودورها

1- مفهوم المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

1-1- التعريف و الإطار القانوني

تحت إشراف الوزارة المكلفة بالبحث العلمي، تقوم المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالتعاون مع القطاعات الأخرى بتنفيذ السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي كما نص عليه القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998، المعدل والمتمم. وعليه، كُلفت المديرية العامة بتنفيذ جلّ أحكام القانون المتعلقة بالبرمجة، التقييم، التنظيم المؤسساتي، تنمية المورد البشري، البحث الجامعي، التطوير التكنولوجي والهندسة، الإعلام العلمي والتقني، التعاون العلمي، تقييم نتائج البحث العلمي، الهياكل والتجهيزات الكبرى وتمويل البرنامج الخماسي والتقني كما أنها تدير أمانة هذا المجلس.

وإلى جانب ذلك، تضطلع المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بتنسيق أنشطة البحث العلمي والتكنولوجي بصفة جماعية مع القطاعات الأخرى وهذا من خلال اللجان القطاعية المشتركة والوكالات الموضوعاتية للبحث بالتعاون مع اللجان القطاعية الدائمة للقطاعات المعنية بهذه الأنشطة.

تتكون الإدارة المركزية للمديرية العامة من أربع مديريات هي:

- مديرية برمجة البحث والتقييم والاستشراف.
- مديرية إدارة وتمويل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- مديرية التطوير والمصالح العلمية والتقنية.
- مديرية التطوير التكنولوجي والابتكار.

كما سبق وقلنا، لقد نشأت المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في كنف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبالتالي سنتطرق إلى مراحل نشأتها من الأصل والممثل في الوزارة

وقد عرفت هذه الوزارة منذ الاستقلال تطورا كبيرا ناتج عن التغير السياسي والدستور الذي طرأ على النظام الجزائري، حيث كانت في البداية تحت وصاية وزارة التربية الوطنية انطلاقا من المنطلق الموروث من العهد الاستعماري هدفها الأساسي الاستجابة إلى المتطلبات الكلاسيكية، وكانت عبرة عن مديرية من بين خمس مديريات للتربية، كانت تسمى مديرية التعليم العالي حيث ارتكزت على:

- التكلف بتنظيم وتسيير نظام التعليم العالي وبين مختلف الشؤون المدرسية للتعليم.

ومع مطلع سنة 1971 ظهر برنامج الاطلاع الجامعي الذي سمح بترقية مديرية التعليم العالي تحت اسم وزارة التعليم العالي بموجب المرسوم رقم 71-35 المؤرخ في 20 جانفي 1971 المتضمن تنظيم هيكل الإدارة المركزية، كما عرفت إعادة الهيكلة من الناحية التنظيمية والوظيفية ما بين سنتي 1975 و 1985.

بالنسبة للجانب العلمي فقد كانت تحت رئاسة رئيس الجمهورية عام 1990 حيث أعطى لها اسم الوزارة المنتدبة لدى البحث والتكنولوجيا، ثم وزارة الجامعات في 1992، واسم أمانة الدولة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1993.

سنة 1994 أصبحت الوزارة تحتوي على 10 مديريات، في سنة 1995 أصبحت مقسمة إلى 06 مديريات و 19 مديرية فرعية، أما سنة 2003 بات هناك 09 مديريات و 29 مديرية فرعية.

وفي سنة 2003، كانت المديرية العامة عبارة عن إحدى المديريات المكونة للوزارة وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-01 المؤرخ في 04 يناير سنة 2003، وكانت تضم أربع 4 مديريات فرعية:

-المديرية الفرعية للبرمجة والدراسات الإستشافية

-المديرية الفرعية لمتابعة تمويل البحث

-المديرية الفرعية للتنسيق ما بين القطاعات والتقويم

-المديرية الفرعية للثمين والابتكار والتطوير التكنولوجي

كما عرفت الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-251 المؤرخ في 03 أوت 2008 تعديلا يخص إحداث المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. و تم إلغاءه بموجب مرسوم التنفيذي رقم 13-81 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013، الذي يحدد مهام المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتنظيمها وهو المعمول به حالياً

1-2- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الشامل والمحدد لوظائف كل المديريات والأجهزة الموجودة بالمديرية العامة ويعكس الأهداف التنظيمية التي تحدد حتمية احترام تنفيذ المهام بمختلف المديريات والفروع التابعة لها

أ- المدير العام:

يكلف المدير العام بضمان تسيير نشاطات الهياكل الموضوعة تحت مسؤوليته وتنشيطها وتنسيقها ، ويكلف بهذه الصفة، على الخصوص، بما يأتي:

- يمارس السلطة السلمية على كافة الموظفين.
- يضمن تسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية الموضوعة تحت تصرفه ، لا سيما الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ، موضوع المرسوم التنفيذي.
- يوقع كافة العقود والقرارات والمقرارات ، في حدود صلاحياته .
- يعين موظفي المديرية العامة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

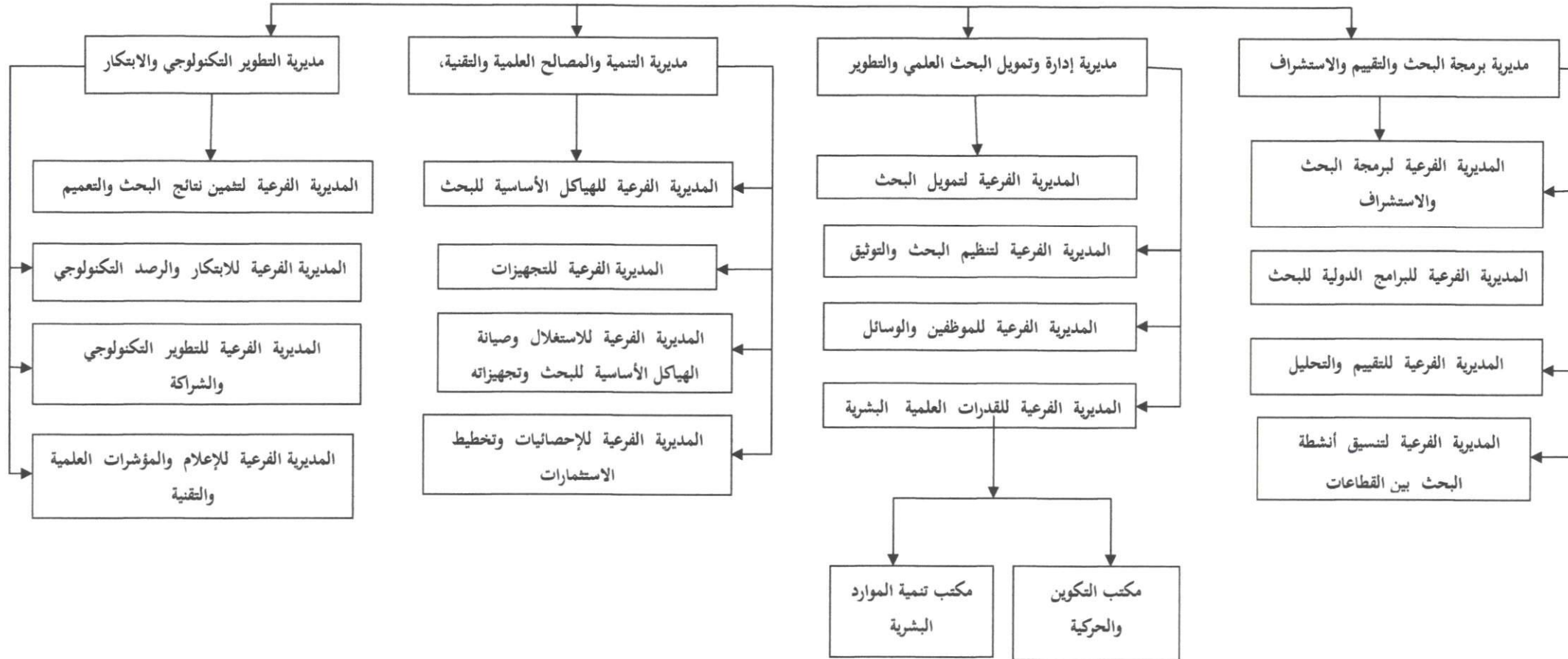
ب- المديريات:

تضم الإدارة المركزية للمديرية العامة الهياكل الآتية :

- مديرية برمجة البحث والتقييم والاستشراف ،
- مديرية إدارة وتمويل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
- مديرية التنمية والمصالح العلمية والتقنية،
- مديرية التطوير التكنولوجي والابتكار

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي



1-3- دور ومهام الهيئة المستقبلية

تمثل في مديرية إدارة وتمويل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وبالتحديد المديرية الفرعية للقدرات العلمية البشرية و المديرية الفرعية للموظفين والوسائل تتمثل مهامها في:

1- المديرية الفرعية للقدرات العلمية البشرية ، وتكلف بما يأتي :

- اقتراح مشاريع النصوص التنظيمية المتعلقة بالقوانين الأساسية لمستخدمي البحث ، بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية،
- إعداد مخطط تنمية الموارد البشرية الذي له علاقة بالأهداف العلمية ومتابعته ،
- إعداد مخطط التكوين عن طريق البحث ولأجل البحث ،
- إعداد مخطط للتكوين المتواصل للباحثين وموظفي دعم البحث ومتابعة إنجازهم ،
- إعداد واقتراح تدابير وإجراءات تهدف إلى مساهمة الباحثين الجزائريين العاملين بالخارج ،
- إعداد وتحيين ونشر الحولية الوطنية لموظفي البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ،
- إعداد واقتراح إجراءات تحفيزية تساعد على حركة الباحث،
- تحسين آليات مشاركة مهنيي القطاع الاقتصادي على الخصوص في نشاطات البحث.

كما تتكون المديرية الفرعية للقدرات العلمية البشرية من مكتبين:

- مكتب تنمية الموارد البشرية

- مكتب التكوين والحركية

2- المديرية الفرعية للموظفين والوسائل ، وتكلف بما يأتي:

- تنفيذ الأحكام القانونية والتنظيمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية المطبقة على جميع أسلاك الموظفين الممارسين في المديرية العامة، والمتعلقة بتسيير المسارات المهنية،

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية، والعمل على تصديقها من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وتنفيذها.
- إعداد وثائق تسيير المسارات المهنية لموظفي المديرية العامة والسهر على انتظامها ،
- تسيير ومتابعة تسيير المنازعات المرتبطة بالمسار المهني لموظفي المديرية العامة.
- إعداد ونشر المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتجديد المعلومات وتحسين المستوى،
- السهر على تطبيق القواعد التشريعية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الوسائل المالية المخصصة للمديرية العامة ،
- الإعداد والسهر على تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتنفيذ نفقات التسيير والتجهيز للمديرية العامة ،
- المشاركة في تقييم احتياجات مصالح المديرية العامة فيما يخص الهياكل الأساسية ،
- تسيير الوسائل الضرورية لسير المديرية العامة ،
- ضمان تزويد المديرية والمصالح بالعتاد والتجهيزات وتسييرها ،
- مسك بطاقة معلوماتية لجرد الوسائل المادية المخصصة لمختلف مصالح العامة.

المبحث الثاني: أساليب وأدوات البحث الميداني وتحليلها

إن الهدف من تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من خلال بعض الأساليب والأدوات المعروفة للبحث، هو معرفة مدى اهتمام الإدارة العامة بمواردها البشرية و كذا مدى اهتمام الأفراد بنشاط الإدارة وولائهم لها، ومدى امتلاكهم للقدرات و المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد و الذي بدوره ينعكس على أداء الإدارة.

1- أساليب وأدوات البحث الميداني (استبيان- مقابلة)

اعتمدنا في بحثنا الميداني على الأدوات التالية:

أولاً: الاستمارة

تعد الاستمارة أكثر الأدوات كفاءة في جمع البيانات، وقد قمنا بإعداد استمارة لاستعمالها كوسيلة بحث ميداني، وقد تم وضع استمارة البحث على أساس الجوانب المختلفة التي تضمنها البحث، هذه الجوانب كانت متداخلة و مترابطة فيما بينها حيث يؤثر جانب في الجانب الآخر.

والهدف من إعداد هذه الاستمارة هو تقييم نشاط المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وسياساتها ونشاطاتها بخصوص إدارة الأفراد، ودراسة العلاقة بين نتائج هذه الممارسات وأهداف الإدارة، و تحديد الطريقة الأفضل للربط بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة.

و قد حاولنا في هذه الاستمارة الحصول على نتائج بخصوص:

أ- الكشف عن آراء ومواقف الأفراد وطريقة تسييرهم للمديرية العامة ، وتأثرهم على أداء المديرية

ب- التعرف على اتجاهات الأفراد و قدراتهم، و مدى إدراكهم لأهمية العمل الجماعي في تحسين أدائهم، و مدى رغبتهم في ذلك.

ت- تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي رأيناها، تؤثر على سلوك الأفراد و تدفعهم نحو تحقيق أهداف الإدارة.

ث- دراسة مدى أهمية الربط بين قدرات الأفراد على العمل و رغبتهم فيه، و كيف يمكن للإدارة أن تربط بين هذين العنصرين.

ج- دراسة مدى أهمية تكامل العوامل التي تولد القدرة على العمل و الرغبة فيه حتى تحقق الأهداف المرجوة.

و من أجل هذا فقد تضمنت الاستمارة 33 سؤال ضمن ثمانية أبعاد و هي:

- ✓ البعد الأول: ثقافة المديرية العامة و أثرها على الموارد البشرية.
- ✓ البعد الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد الثالث: التحفيز و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد الرابع: الاتصال و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد الخامس: نمط القيادة و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد السادس: التكوين و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد السابع: انعكاسات سياسات الموارد البشرية على الأفراد.
- ✓ البعد الثامن: الموارد البشرية و دورها في الأداء الفعال

ثانيا: الملاحظة

الهدف من الملاحظة المباشرة هو مراقبة سلوكيات الأفراد في التعامل فيما بينهم، كيف يتعامل الرئيس مع مرؤوسيه، و كذلك الكيفية التي يؤدي بها الأفراد مهامهم، و كيف يتفاعل الأفراد فيما بينهم، و ما هي الأمور التي تزعجهم بشكل كبيرو تعيقهم على أداء مهامهم.

ثالثا: المقابلة

الهدف من المقابلة الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، وكذا على معلومات حول برامج و نشاطات المديرية العامة إلى تفعيل الموارد البشرية، ومدى تجاوب الأفراد مع هذه البرامج و النشاطات، الحصول على استفسارات على بعض الإجابات المتحصل عليها

بواسطة الاستمارة وهذا بغية الاستعانة بهذه المعلومات في تفسير النتائج المتحصل عليها، لأن بعض الإجابات ولدت تساؤلات جديدة.

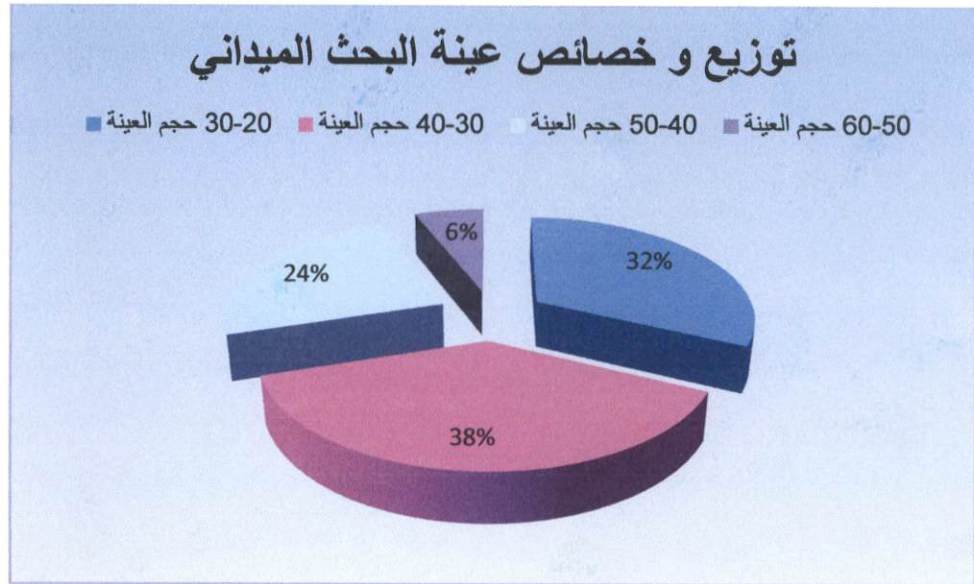
2- تحليل بيانات الدراسة

2-1- تحليل عينة البحث

يمثل مجتمع الدراسة فئة الموظفين بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي الذين بلغ عددهم 128 موظف، وقد تم اختيار 90 موظف بطريقة عشوائية والتي تمثل 70.31% من مجتمع الدراسة، أين تم استرجاع 50 استمارة منها 30 لم يجيبوا على كل الأسئلة، بينما 10 منهم لم يجيبوا نهائياً.

أولاً: من حيث فئات الأعمار

الشكل رقم: (1-ب): توزيع و خصائص عينة البحث الميداني



المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

فئات الأعمار	30-20	40-30	50-40	60-50	المجموع
الرتبة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
مدير الدراسات	-	-	1	-	1
متصرف رئيسي	1	2	2	1	6
متصرف محلل	-	2	-	-	2
مهندي دولة في الإعلام الآلي	1	2	1	-	4
متصرف	9	10	7	1	27
ملحق رئيسي بالإدارة	2	1	-	-	3
كاتب مديرية	3	2	1	1	7
المجموع	16	19	12	03	50
النسبة	%32	%38	%24	%6	%100

الجدول رقم: (1-ب): توزيع و خصائص عينة البحث الميداني

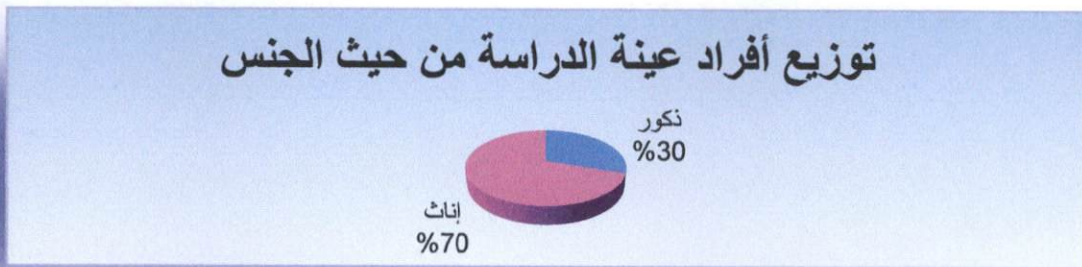
يبين الجدول أعلاه تقارب نسبة توزيع الأفراد الأعمار العينة في الفئتين الأول والثانية، وتمثل أكبر نسبة 38 % الأفراد الذين تتراوح ما بين 30 و 40 سنة ثم تليها النسبة الثانية 32% والتي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة أما النسبة الثالثة 24 % فتمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 ، و أخيرا 06 % و هي تمثل نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 و 60 ، و بهذا يمكننا أن نقول المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي يحوز على أفراد يتوزعون على جميع الأعمار، و هذه النقطة جد إيجابية للمديرية العامة حيث كبار السن يملكون الخبرة والتجربة والمهارات التي نادرا ما تكون لدى من هم أصغر سنا، كما أنهم يتميزون بالاتزان و العقلانية و الرشيد في اتخاذ القرارات أكثر

من غيرهم ، بالمقابل فإن الأصغر سنا أو الفئات الشابة فهي تتميز بالحيوية والنشاط أكثر، والقدرة على العمل وبدل الجهد الأكبر، وحب التجديد و الابتكار ، والقدرة على التعلم و اكتساب المهارات الجديدة.

ثانياً: من حيث الجنس

المجموع	إناث	ذكور	من حيث الجنس
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	الرتبة
1	0	1	مدير الدراسات
6	4	2	متصرف رئيسي
2	2	0	متصرف محلل
4	2	2	مهندس دولة في الإعلام الآلي
27	18	9	متصرف
3	2	1	ملحق رئيسي بالإدارة
7	7	0	كاتب مديرية
50	35	15	المجموع
%100	%70	%30	النسبة

جدول رقم: (2-ب): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس



شكل رقم: (2-ب): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس

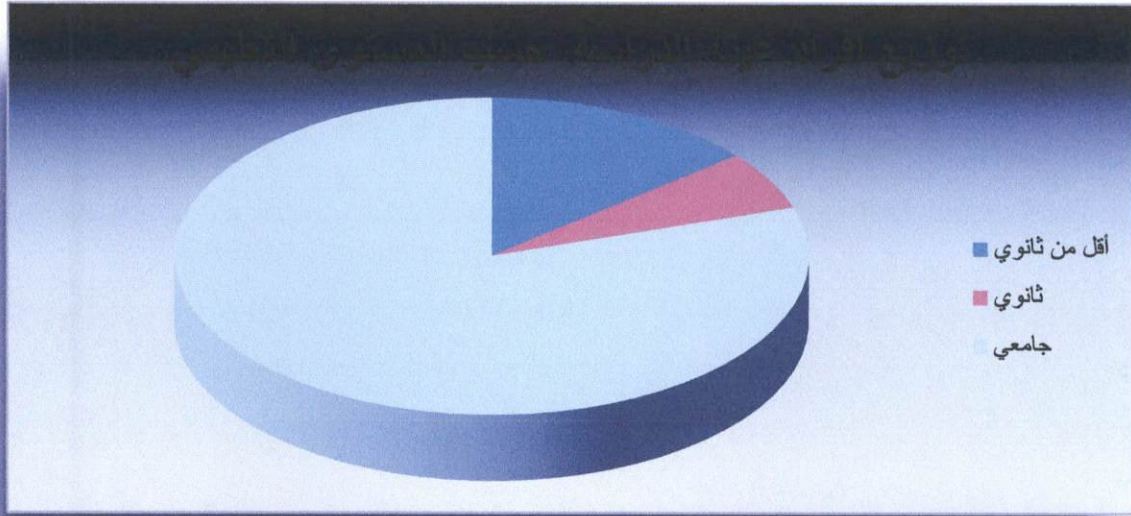
المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

يظهر من الجدول جدول رقم (2) أن غالبية أفراد العينة كانوا من إناث بنسبة (70%) من مجموع أفراد العينة، ويأتي ذلك الذكور بنسبة (30%) وهذا يعني أن الإدارة استقطبها استقطابها للإناث أكثر من الرجال وذلك راجع لتفتح المرأة وتوجهها لعالم الشغل.

ثالثاً: من حيث المستوى الدراسي

جدول رقم: (3-ب): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	من حيث المستوى الدراسي
14%	7	أقل من ثانوي
6%	3	ثانوي
80%	40	جامعي
100%	50	المجموع



شكل رقم: (3-ب): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

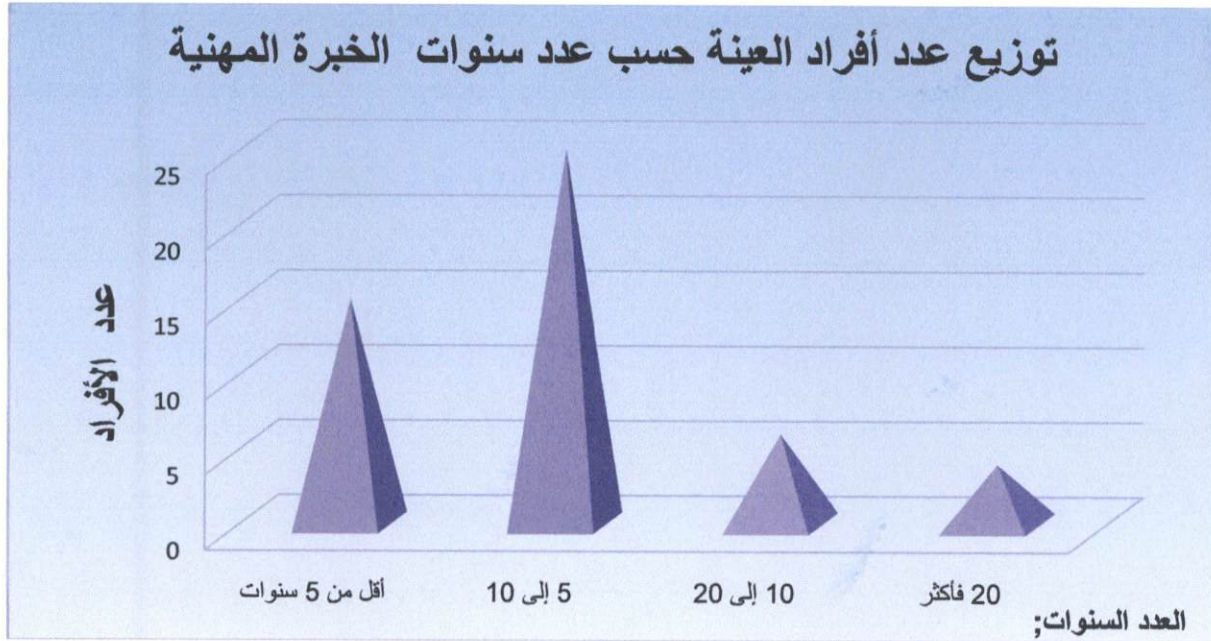
المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

رابعاً: من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية

جدول رقم: (4-ب): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية	العدد	من حيث الخبرة المهنية
30%	15	أقل من 5 سنوات
50%	25	5 إلى 10
12%	6	10 إلى 20
8%	4	20 فأكثر
100%	50	المجموع

شكل رقم: (4-ب): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (4) توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة، حيث تحصلت الفئة من 5 إلى 10 سنوات أعلى نسبة بواقع 50%، يلي ذلك فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 30% من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لنمو الإدارة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق الإدارة العامة المزيد من التقدم والتطور.

2-2 تحليل نتائج الاستمارة:

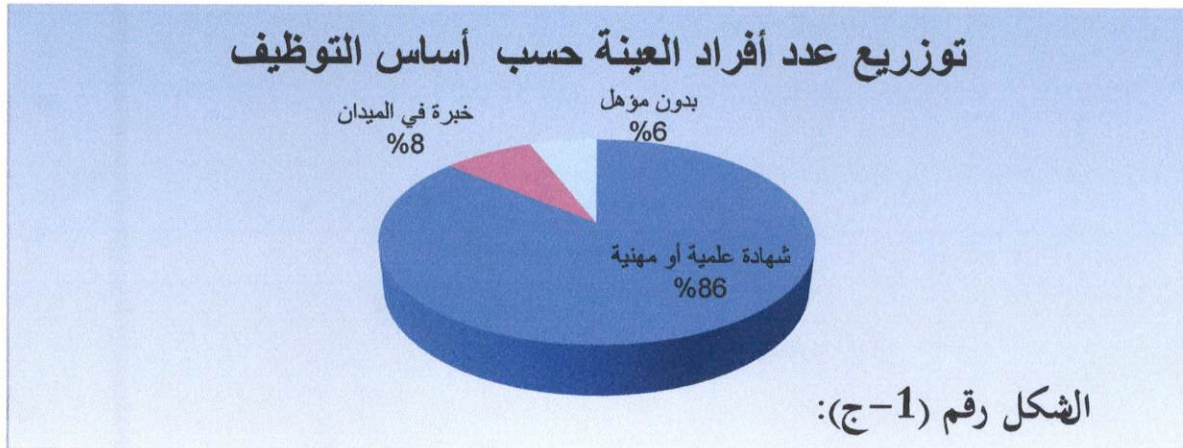
نقوم فيما بتحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة ، حيث نقوم بتحليل كل سؤال من أسئلة الاستمارة على حدة . و قد كانت النتائج كما يلي:

البعد الأول: ثقافة الإدارة وأثرها على الموارد البشرية

1- على أي أساس تم توظيفك:

جدول رقم (1-ج): توزيع عدد أفراد العينة على أساس التوظيف

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
شهادة علمية أو مهنية	43	%86
خبرة في الميدان	4	%8
بدون مؤهل	3	%6
المجموع	50	%100



المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الأفراد تم توظيفهم على أساس شهادات علمية أو مهنية حيث تمثل نسبة %86 من النسبة الإجمالية، أما نسبة %8 فقد تم توظيفهم على أساس الخبرة، أما الأفراد الذين لا يملكون أي مؤهلات فيمثلون نسبة %6 ، وهذا منطقي لأن المديرية

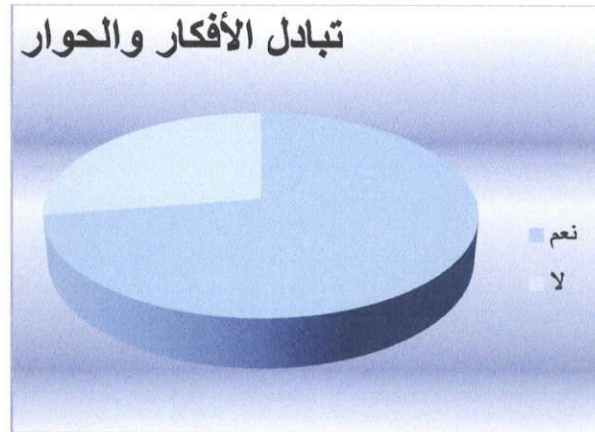
العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، خاضعة لقانون الوظيفة العمومية والذي يقوم بتوظيف الأفراد على أساس الشهادة.

2- هل جو العمل في المديرية العامة يشجع على الحوار و تبادل الأفكار

الجدول رقم (2-ج): تبادل الأفكار والحوار

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (2-ج): تبادل الأفكار والحوار



المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

يتفق غالبية أفراد العينة على أن الجو في المؤسسة يشجع على الحوار وتبادل الأفكار وذلك بنسبة 74%، وهناك عدد قليل ممن يرون أن جو العمل، لا يشجع على تبادل الحوار و الأفكار وهم يمثلون 13 %

3- هل تشارك في اتخاذ قرارات في حدود عملك:

الجدول رقم (3-ج): إتخاذ قرارات في حدود العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
84%	42	نعم
16%	8	لا
100%	50	المجموع



الشكل رقم (3-ج): إتخاذ قرارات في حدود العمل

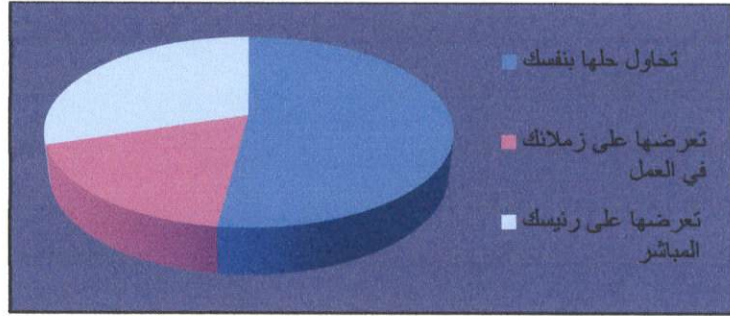
المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

تجيب النسبة الكبرى في أفرا العينة بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات في حدود عملهم وذلك بنسبة 84% ، بينما تجيب النسبة الأصغر والتي تمثل 16% منهم بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في حدود عملهم.

4- إذا واجهتك مشكلة أثناء ممارستك لعملك هل؟

الجدول رقم (4-ج): حل المشاكل أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
52%	26	تحاول حلها بنفسك
18%	9	تعرضها على زملائك في العمل
30%	15	تعرضها على رئيسك المباشر
100%	50	المجموع



الشكل رقم (4-ج): حل المشاكل أثناء العمل

المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 52% من عينة البحث يحاولون حل مشاكلهم بنفسهم، فيما أن نسبة 30% من عينة البحث يعرضون مشاكلهم في العمل على رئيسهم المباشر، كما نجد نسبة 18% فقط يعرضون هذه المشاكل على زملائهم.

البعد الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على الأفراد

1- هل تحصل على الوثائق الإدارية التي تخصك في الوقت المناسب؟

الجدول رقم (5-ج): الحصول على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%



الشكل رقم (5-ج) الحصول على الوثائق الإدارية التي تخص الموظف في الوقت المناسب

المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

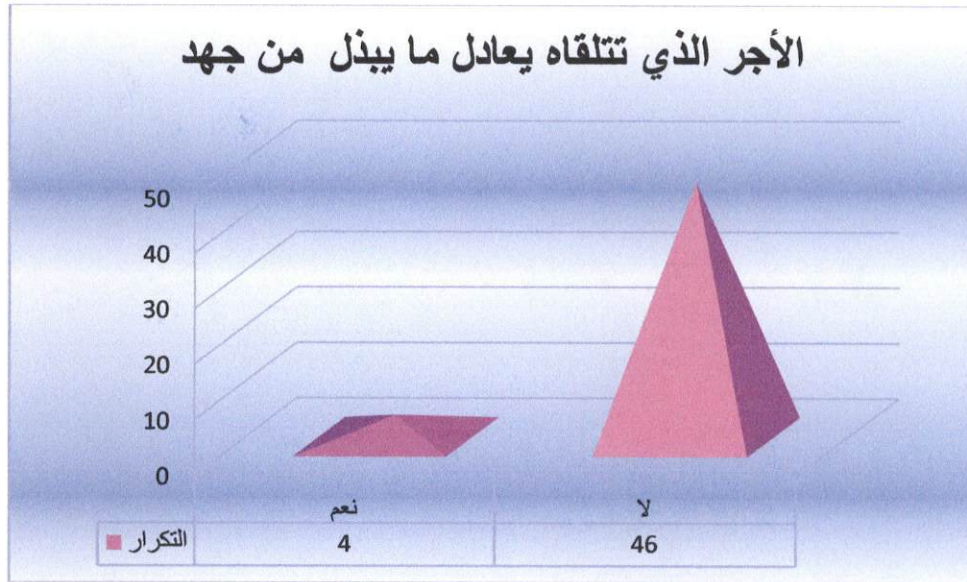
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78% من أفراد العينة يؤكدون أنهم يحصلون على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب ، في حين تجيب نسبة 22% منهم بأنهم لا يحصلون على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب.

البعد الثالث : التحفيز و أثره على الأفراد

1- هل الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد؟

الجدول رقم(1-د) : الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	8%
لا	46	92%
المجموع	50	100%



الشكل رقم(1-د) : الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد

المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الاستبيان

تجيب نسبة تقدر بـ 92% من أفراد عينة البحث أن الأجور التي تتلقاها لا تعادل الجهود التي يبذلونها في العمل، فيما ترى النسبة الأقل المتمثلة بـ 8% بأن الأجور التي يدفعها لهم المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي يعادل الجهود التي يبذلونها.

2- هل تكافئك الإدارة على مجهوداتك في العمل:

3- الجدول رقم (2-د) : مكافئة الإدارة لك على مجهوداتك في العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول تقارب النسبتين، حيث أن 48% من أفراد العينة لا يكافئهم البنك على مجهوداتهم في العمل، بينما 52% منهم يكافئهم الإدارة على مجهوداتهم في العمل. إذا كانت الإجابة نعم:

أ- أي نوع من المكافئات تعتمد عليه المديرية العامة:

الجدول رقم: (3-د) نوع المكافئات

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
المادية	2	7.69%
المعنوية	22	84.61%
الاثنين معا	2	7.69%
لا تعتمد أي نوع من المكافئات	-	0%
المجموع	26	100%

يجيب غالبية أفراد العينة بنسبة تقدر 84.61% بأن نوع المكافئات التي تعتمد عليها المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي معنوية، فيما هناك تساوي في نسبة أفراد لعينة و التي أجابت أن نوع المكافئات مادية و الأخرى أجابت أنهما الاثنيين معا و التي قدرت بـ 7.69% .

البعد الرابع: الاتصال و أثره على الأفراد

1- اتصالك بالإدارة العليا يكون:

الجدول رقم: (1-ع) كيفية الإتصال بالإدارة

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
اتصال مباشر	11	22%
اتصال كتابي	05	10%
بواسطة رئيسك المباشر	34	68%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أم نمط الاتصال بالإدارة العليا الغالب بالمؤسسة هو الاتصال عن طريق الرئيس المباشر بنسبة 68% ، في حين نسبة 22% من عينة البحث اتصالتها بالإدارة يكون مباشر، والنسبة الصغيرة والتي تقدر بـ 10% من العينة يكون اتصالتها بالإدارة كتابي.

2- كيف تتم عملية الاتصال:

الجدول رقم: (2-ع)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
في شكل قرارات و توجهات صادرة عن الرؤساء	36	72%
تأخذ شكل المعلومات و المنشورة و النصح	14	28%
المجموع	50	100%

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة 72% من أفراد العينة على أن الاتصال يتم على قرارات، توجيهات صادرة عن الرؤساء، في حين النسبة الأصغر والتي تمثل 28% منهم على أن الاتصال تأخذ على شكل معلومات ومنشورات والنصح .

البعد الخامس : نمط القيادة و أثره على الأفراد

1- هل أسلوب رئيسك في الإشراف فعال

الجدول رقم: (1-هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	6	12%
المجموع	50	100%

يجمع غالبية أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 88% على أن أسلوب رئيسهم في الإشراف فعال، فيما ترى نسبة صغيرة جدا تقدر بـ 12% بأن أسلوب رئيسهم في الإشراف غير فعال.

2- هل درجة ثققتك برئيسك قوية:

الجدول رقم: (2-هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	42	80.95%
لا	8	19.05%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة، يجيبون بأنهم يثقون برئيسهم وذلك بنسبة 80.95%، في حين تجيب النسبة الأقل والتي تقدر بـ 19.05% بأنهم لا يثقون برئيسهم.

البعد السادس: التكوين و أثره على الأفراد

1- هل سبق لك أن تلقيت تكويناً:

الجدول رقم: (1-و) تلقي التكوين

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أم هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة الذين سبق لهم و أن تلقوا تكويناً تمثل 86.60% ، كما توجد هناك نسبة تقدر ب 44.30% من أفراد العينة لم يسبق لهم أن تلقوا أي تكوين.

• إذا كانت الإجابة نعم:

أ- أين تلقيت هذا التكوين:

الجدول رقم: (2-و) مكان تلقي التكوين

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
مركز تكوين موجود بالمديرية العامة	4	8%
مركز تكوين خارج بالمديرية العامة	16	32%
معاهد متخصصة داخل الوطن	30	60%
معاهد متخصصة خارج الوطن	-	-
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أم هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة الذين سبق لهم و أن تلقوا تكويناً في معاهد متخصصة داخل الوطن تمثل 60% ، كما توجد هناك نسبة تقدر بـ 32% تلقوا تكويناً في مركز تكوين خارج بالمديرية العامة ، وهناك 4% فقط من تلقوا تكويناً بمركز تكوين موجود بالمديرية العامة

البعد السابع: انعكاسات سياسيات الموارد البشرية على الأفراد

1- كيف تستعمل مهاراتك في العمل:

الجدول رقم (1-ن) إستعمال مهارات العمل

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
لا تستخدمها بقدر كاف	10	20%
تستخدمها أحيانا	6	12%
تستخدمها باستمرار	34	68%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68% و هي النسبة الأكبر ممن يستخدمون مهاراتهم باستمرار ، تليها نسبة 20% و تمثل الأفراد الذين لا يستخدمون مهاراتهم بالقدر الكاف، فيما هناك نسبة 12% ترى أنها تستخدم مهاراتها أحيانا، أي أنهم لا يعملون على نفس الوتيرة

2- هل تشعر بالاستقرار الوظيفي:

الجدول رقم: (2-ن) الإستقرار الوظيفي

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن النسبة الغالبة والمتمثلة بـ 78 % من أفراد العينة يشعرون بالاستقرار الوظيفي، والنسبة الأصغر لا يشعرون بالاستقرار الوظيفي والمقدرة بـ 22% .

3- هل تفكر في الاستقالة في وظيفتك:

الجدول رقم: (3-ن) الإستقالة من الوظيفة

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

تؤكد نسبة معتبرة تقدر بـ 70 % أنهم يفكرون في الاستقالة من الوظيفة، خاصة فئة الشباب منهم وهذا راجع لضعف الأجور في المديرية العامة والخاضعة لدورها إلى الوظيفة العمومية فيما هناك نسبة تقدر بـ 30% لا تفكر في الاستقالة، وهذه النسبة في حقيقة الأمر لا تعبر عن الرضا العام للأفراد، بل هناك اعتبارات أخرى كالبطالة المتفشية كما أكد العديد من الموظفين.

البعد الثامن: الموارد البشرية و دورها في الأداء الفعال

1- كيف ترى أهداف المديرية العامة:

أ- عملية و ممكنة التحقيق:

الجدول رقم: (1-ي)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	-	-
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن إجمالي أفراد العينة ممن هم متطلعون على أهداف المؤسسة يرون أن هذه لأهداف عملية و ممكنة التحقيق المقدرة ب 100% .

ب- مرتبطة أهداف الموظفين:

الجدول رقم: (2-ي)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
نعم	23	46%
لا	-	-
المجموع	23	46%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46% ممن هم متطلعون على أهداف المؤسسة يرون أن هذه الأهداف مرتبطة بأهداف العاملين.

ج- مرنة وقابلة للتعديل:

الجدول رقم: (3-ي)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
نعم	23	46%
لا	-	-
المجموع	23	46%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46% ممن تطلعهم الإدارة على أهداف المؤسسة يرون أن هذه الأهداف مرنة وقابلة للتعديل.

2- هل تعتقد أنك تساهم في تحقيق أهداف المديرية العامة:

الجدول رقم: (4-ي) المساهمة في تحقيق أهداف المديرية العامة

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة كبيرة من الأفراد ترى بأنها تحقق أهداف المؤسسة وهي تمثل 90% من أفراد العينة، فيما ترى نسبة أقل و هي تمثل 10 % من أفراد العينة بأنها لا تساهم في تحقيق أهداف المديرية العامة.

3- هل تعتقد أنك تساهم في تخفيض تكاليف المديرية العامة:

الجدول رقم: (5-ي)المساهمة في تخفيض تكاليف المديرية

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة كبيرة من الأفراد تعتقد بأنها تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة وهي تمثل 90 % من أفراد العينة، فيما ترى نسبة أقل وهي تمثل 10 % من أفراد العينة بأنها لا تساهم في تخفيض تكاليف المديرية العامة.

4- هل تنجز أعمالك في الوقت المناسب:

الجدول رقم: (6-ي) إنجاز الأعمال في الوقت المناسب

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	50	%100
لا	-	-
المجموع	50	%100

نلاحظ أن إجمال أفراد العينة و المقدره ب 100% أنهم ينجزون أعمالهم في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث

1- تفسير النتائج حسب الفرضية الأولى

" تتميز الموارد البشرية بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء "

يتضح لنا من خلال تحليلنا لنتائج البحث الميداني أن الموارد البشرية في المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي يتميز بقدرات وإمكانيات معتبرة، فهي تجمع بين الطاقات الشابة التي تتمتع بالحيوية والنشاط والقدرة على التعلم واكتساب المهارات، وحب الابتكار والتجديد، وبين الطاقات الأكبر سناً التي تتمتع بالرؤية والإتزان والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بشكل أفضل ووقت أقصر والتحكم والسيطرة على المشكلات الطارئة.

أما من حيث المستوى التعليمي للأفراد فقد بينت لنا الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد العينة تم توظيفهم على أساس شهادات علمية وذلك بنسبة 86%، هذا يبين لنا مدى امتلاك المديرية العامة للطاقات المفكرة القابلة للتطور والرقمي بها أو حتى إعادة بنائها وتشكيلها، إذا لم تكن في مكانها المناسب، فالمعرفة العلمية شرط أساسي لكل عملية تجديدية إبداعية . بالإضافة إلى نسبة 08% تم توظيفهم على أساس الخبرة و هذا بدوره يعتبر أمر إيجابي بالنسبة للمديرية العامة، فبعض التخصصات في العمل لا تتطلب مهارات علمية بقدر ما تتطلب خبرة وممارسة

في الميدان ، فهؤلاء الأفراد بإمكانهم ممارسة الأعمال التي توكل إليهم على أكمل وجه، كما يمكنهم تطويرها بسهولة وبناء خبرات جديدة ، كما يمكنهم إفادة الأفراد الآخرين بخبرتهم. والذين لا يملكون أي مؤهلات فيمثلون نسبة 6%، وهذا منطقي لأن المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي خاضعة لقانون الوظيفة العمومية والذي يقوم بتوظيف الأفراد على أساس الشهادة.

أما بخصوص استخدام المهارة وبدل الجهد في العمل فإن 68 % من أفراد العينة يستخدمون مهاراتهم باستمرار في العمل، وهذا لأنهم يملكون القدرة الكافية والمهارة اللازمة والمناسبة لشغل مناصبهم، وهي النسبة الأكبر وهذا يدل إلى مدى وعي الأفراد بأهداف المديرية العامة فهم يسعون يجد واجتهاد من أجل بلوغها. فحسب نتائج الدراسة الميدانية فإن 100% من أفراد العينة يرون علماً أن أهداف المديرية العامة عملية وممكنة التحقيق، و50% يرون أنها مرتبطة بأهدافهم و46% يرون أنها مرنة و قابلة للتعديل. و20% ترى أنها لا تستخدم مهاراتها بالقدر الكافي، إذ أن ظروف العمل تختلف من وقت لآخر فغالبا ما تؤثر ظروف العمل السيئة على الحالة النفسية للأفراد وتقل رغبتهم في العمل، إن هذه الفئة تعاني من عدم الاستقرار فمتطلباتها تفوق تحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل، فرغبتهم في العمل منعدمة تماما. فيما هناك نسبة تقدر بـ 12% ترى أنها تستخدم مهاراتها أحيانا، هذه النسبة من الأفراد التي يمكن أن ترتفع الروح المعنوية لديهم بتحسين الظروف المادية والمعنوية. فتزيد رغبتهم في العمل و تختفي مظاهر الإستهتار واللامبالاة، فيقدمون أداء أحسن ويؤدون أعمالهم بكفاءة أكبر، العمل المطلوب من الإدارة في هذه الحالة تهيئة ظروف العمل المناسبة من أجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب.

نستطيع أن نلاحظ كذلك ومن خلال استمارة البحث الميداني، مدى رغبة الأفراد في التكوين، وهذا من أجل تحسين أدائهم واكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنهم من مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي، حيث أن أفراد العينة الذين لا يرغبون في التكوين منعدمة.

كذلك يتميز الأفراد بتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم بنسبة 74 % من عيّنة البحث، وهذا يدل على الرغبة في العمل بروح الفريق و الجماعة من أجل تكثيف الجهود وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

كما أن أفراد الموظفين بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي يملكون القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة خاصة في حدود مسؤولياتهم والصلاحيات التي يتمتعون بها. 84% من عيّنة البحث، وهذا كما أوضحنا سابقاً لأنهم يرون أنهم يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة لممارسة عملهم بالمؤسسة كما أن هناك من يرى أن مناصبهم بسيطة وهم يتحكمون في عملهم بشكل جيّد، كما أنهم يرغبون في تلقي التشجيع من رؤسائهم على ذلك.

كما أن للأفراد القدرة على إجتياز الصعوبات والعراقيل التي من الممكن أن تعترضهم أثناء مزاولة عملهم لنشاطاتهم حيث يحاولون أولاً، حل المشاكل التي تعترضهم بأنفسهم وذلك بنسبة 52% من عيّنة البحث، ولكن الملاحظة هنا أنه في حالة عجزهم لا يلجئون إلى زملائهم ومن يثقون بهم بالمديرية العامة ما عدى نسبة ضئيلة جداً تقدر بـ 18 % من عينة البحث، بل يلجئون إلى رئيسهم المباشر بنسبة 30% من عينة البحث ، وتفسير هذه النتائج راجع إلى عدم ثقة الأفراد بزملائهم في العمل و أنهم غير قادرين على مواجهة الصعوبات و المشاكل و العراقيل أو طريقتهم في حل المشاكل غير فعّالة و يثقون أكثر برؤسائهم وهذا ما أكدته نتائج البحث الميداني حيث أن نسبة 80.95% من عينة البحث يثقون برؤسائهم ، كما أن نسبة 88 % ترى أن أسلوب الرئيس في الإشراف فعّال.

من جهة أخرى يتجلى لنا بوضوح من خلال البحث الميداني مدى اهتمام الأفراد بالنتائج التي تحقّقها المديرية من خلال اهتمامهم بالتكاليف والأعباء التي تتحملها حيث أن نسبة 90% من أفراد العيّنة يرون أنهم يساهمون في تخفيض تكاليف المديرية العامة وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة بعقلانية وتجنب التوقف اللامسؤول عن العمل وكذا استغلال كامل الوقت المخصص للعمل ، كما أن نسبة 100% تقوم بإنجاز أعمالها في الوقت المناسب.

تبين لنا من خلال التفسير السابق الإمكانيات والقدرات الكامنة لدى أفراد الموظفين بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والتي إذا استغلت بطريقة جيدة ووجهت

نحو الوجهة الصحيحة فإن ذلك يعود بنتائج طيبة على جميع الأطراف، وهي تؤكد لنا صحة الفرضية الأولى

2- تفسير النتائج حسب الفرضية الثانية:

" توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية" .

من خلال النتائج المتوصل إليها و بتحليل استمارة البحث وملاحظات الدراسة الميدانية بصفة عامة يمكن معرفة مدى الارتباط بين القدرة على العمل و الرغبة فيه، أي بعبارة أخرى هل الاهتمام بجانب دون الآخر يساعد الأفراد على القيام بمهامهم بفعالية، وأن للجانبين الأهمية نفسها فيجب التأثير عليهما معا من أجل تفعيل الأفراد و الرفع من مستوى أدائهم.

أكدت لنا نتائج البحث الميداني أن هناك اتجاهات مختلفة للأفراد الموظفين بالمديرية العامة وتظهر لنا آثار هذا الاختلاف في الفروق الواضحة بين إجاباتهم و التي تمثل في الواقع اتجاهات نفسية وسلوكية أكثر منها منطقية . فغالبية الأفراد لا يشاركون في اتخاذ القرارات، و لا في تحديد الأهداف فهم يعتبرون أن دورهم في المديرية العامة بسيط وتنفيذي فقط وأنهم لا يمتلكون أي أفكار تجديدية أو إبداعية، و بالتالي فإن مهامهم بسيطة وأعمالهم روتينية ينتظرون الأوامر من مرؤوسيههم و ينفذونها دون نقاش فهم لا يحبون تحمل المسؤولية ، فحسب رأيهم فهم لا يشجعونهم على اتخاذ القرارات ولا يساعدهم على تحمل و لاجزاء من الأخطاء التي من الممكن أن تنجم عن اتخاذ قرار معين، فهم لا يجروون على هذا الأمر رغم خبرتهم الكبيرة و مهاراتهم التي اكتسبوها طيلة سنوات عملهم، وهم أعرف بهذه المهام من غيرهم.

كذلك النمط الثقافي السائد أن الإنجاز الجيد يدخل في صميم عمل الفرد وبالتالي لا داعي لمكافئته على ذلك. كذلك حالة البطالة التي تعاني منها مختلف الشرائح الاجتماعية، جعلت الشغل الشاغل للأفراد هو الحصول على منصب عمل يرتزقون منه، فإذا حصلوا على هذا المنصب فهم غير مستعدون في الدخول في أي مغامرة من الممكن أن تفقدهم عملهم.

من خلال ما تم طرحه يمكن أن نستخلص أنه بالرغم أن الأفراد قادرين على العمل بكفاءة وفعالية إلا أنهم لا يستغلون هذه القدرات بسبب انعدام الرغبة لديهم.

نلاحظ من جهة أخرى أن عدد لا بأس به من الأفراد لديهم الرغبة في المشاركة في العمل والتجديد و الابتكار، إلا أنهم لا يفعلون ذلك بسبب انعدام القدرة لديهم، وهذا راجع إما لعدم تلقيه التكوين المناسب أو لعدم تلقيه أي تكوين أو أنهم أصلاً يتواجدون في المكان الخاطئ، فاعتراف بعض الأفراد بعدم أداء مهاراته في العمل بالشكل المطلوب، للأسباب السابقة الذكر يؤكد لنا أهمية القدرة على العمل لدى الأفراد حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم أكمل وجه. من جهة ثالثة نلاحظ أن غالبية الأفراد يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب يرجعون السبب في ذلك إلى توفر مجموعة من العوامل ساهمت في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، كما ساهمت في توليد الرغبة لديهم في تقديم ما هو أحسن، و بالتالي نستخلص أن تلازم القدرة والرغبة على العمل معا شرط أساسي لتقديم أداء جيد.

من خلال التفسير السابق تبين لنا أن الأفراد العاملين في المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي إما يتوفرون على القدرة و تنعدم فيهم الرغبة أو العكس و منه الفرضية الثانية غير محققة.

3- تفسير النتائج حسب الفرضية الثالثة:

"تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإدارة الجزائرية من خلال تدريب وتنمية مواردها البشرية".

من خلال تتبعنا للممارسات والسياسات الذي يتبناها المديرية العامة مع الأفراد وكذا آراء الأفراد ومدى تقبلهم لهذه الممارسات والسياسات يمكننا أن نتعرف على مدى اهتمام المديرية العامة بمواردها البشرية. وتحاول المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي إشراك الأفراد في صنع الثقافة التي تتبناها من خلال إشهارها لعدة مبادئ تتخذها منهجا تقوم جميع عملياتها على أساسه، وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

والنتيجة الأولى التي يمكن أن نستخلصها من خلال الطرح السابق، على أنه من الرغم من المحاولات الجادة من قبل المديرية العامة لبعث ثقافة جيدة بين الأفراد إلا أنها لا تزال لم ترق إلى المستوى المطلوب. كما تستخدم المديرية العامة نظام الحوافز من أجل دفع الأفراد نحو البذل

والعطاء، و كذا الرفع من روحهم المعنوية ، وزيادة رضاهم عن العمل ، ولكن هل هذا النظام يستخدم بالطريقة الصحيحة و المثلى ؟ و هل يؤدي حقا دوره كما هو مخطط له؟

يمكننا الإجابة على هذين السؤالين من خلال النتائج الميدانية ، فلاحظنا بوجود اختلاف في النسبتين فبعض الأفراد تكافئهم المديرية العامة ونسبة 12%، والفئة الأخرى من أفراد العينة لا تكافئهم المديرية العامة بنسبة 48 %، ويمكن إرجاع السبب في هذا كله إلى أن هناك أفراد في المديرية العامة لا يستحقون المكافئة بسبب عدم احترامهم لمواعيد العمل وإهمالهم ، والتغيب المستمر عن العمل. في خصوص الفئة التي تكافئها المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، فنسبة تقدر بـ 52 % ممن تكافئهم المديرية العامة. كما نلاحظ أن المديرية العامة تعتمد على المكافئات المعنوية وهذا دليل على أن الإدارة تميل إلى الجانب المعنوي أكثر منه من الجانب المادي بنسبة 84.61%، ممن تكافئهم المديرية العامة معنوياً ولكن تجدر الإشارة أن كل الموظفين يحصلون على منحة مردوية كل ثلاث أشهر، تختلف قيمتها حسب رتبة الموظف وهذا دليل على أن المديرية العامة تستخدم المكافآت بشكل دوري ومستمر، أي أن نظام الحوافز يتصف بالديمومة، كما يؤكد أفراد العينة أن هذه المكافئات تدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل. أيضا في دراستنا الميدانية لاحظنا أن غالبية أفراد العينة يرون أن الأجر الذي يتلقوه لا يعكس حقيقة الجهود وحسب وجهة نظر الأفراد فإنهم يتقاضون أجورا أقل مما يتقاضاه أفراد آخرون يتعرضون لمخاطر أقل ويقدمون مستويات أداء أدنى، وهذا بسبب العلاوة الغير مبررة التي يتلقاها بعض الأفراد مثل ساعات العمل الإضافية ، ومنحة المردودية الجماعية.

والنتيجة الثانية التي يمكن أن نستخلصها من خلال ما تم طرحه هو أن المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، لم يصل إلى الحد الذي ترضى من خلاله جميع الأفراد العاملين بها من خلال نظامها التحفيزي وهذا راجع إلى خضوعها للوظيفة العمومية التي يحكمها القانون الأساسي للوظيف العمومي.

تعتمد المديرية العامة في إطار تصنيفها وترتيبها لمواردها البشرية على قاعدة بيانات تضم كافة المعلومات الخاصة بهم وبالتالي هو يوفر الكثير من الوقت و الجهد ، ولقد أوضح لنا بعض الأفراد المتخصصين في هذا المجال، والذين كانوا في السابق يعتمدون على نظام المعلومات

التقليدية، إن استخدامها الحالي لقاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية سهل عليهم بالعمليات الإدارية المتعلقة بالأفراد، حيث أصبحت جميع العمليات تتم في الوقت المناسب، كما أصبحت العملية تتم بأكثر دقة حيث قلة شكاوى و احتياجات الموظفين.

بالمقابل فإن نسبة 78% من أفراد العينة البحث الميداني تؤكد أنها تحصل على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، بالمقابل هناك نسبة تقدر بـ 22% تؤكد أنها لا تحصل على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، السبب الرئيسي في ذلك حسب رأي بعض الأفراد راجع إلى طريقة التطبيق، بالإضافة إلى قدم المعدات المستخدمة في الحواسيب والطابعات تتعطل بالاستمرار، وهذه الظاهرة شاهدناها أثناء تواجدها بالمديرية العامة

أما بخصوص الاتصال الداخلي بالمديرية العامة فإن نتائج البحث الميداني تؤكد لنا أن الاتصال الداخلي يتم في الغالب في شكل قرارات و أوامر صادرة عن الرؤساء حيث نسبة 72% ترى ذلك، فهذه القرارات تؤثر سلبا على تقبل الأفراد لهذه الأوامر و القرارات، حيث يحسون أن هناك نوع من القهر فلا تعطى لهم الفرصة لمناقشة هذه القرارات أو حتى إبداء رأيهم فيها خاصة إذا كانت في صميم تخصصهم.

أما عن الاتصال الأفقي أنه كما تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها، أنه يتم بصورة جيدة، وكما أشرنا سابقا تبادل الأفكار فيما بين الأفراد، وتبادل النصائح و المشورات..... الخ. كذلك تبين لنا 68% من عينة البحث يتم اتصالها بالإدارة العليا بواسطة الرئيس المباشر، ويؤثر نمط الاتصال هذا المتبع بالمديرية العامة على وضوح التعليمات التي تنشرها الإدارة العليا سواء من ناحية فهم هذه المعلومات أو كيفية تطبيقها بالطريقة الصحيحة، فاتصال الأفراد غالبا ما يكون عن طريق الرئيس المباشر.

والنتيجة الثالثة التي يمكن أن نستخلصها من خلال ما تم طرحه، أن عملية الاتصال بالمديرية العامة تتم بطريقة تؤثر سلبا على توجيه الأفراد و إعطائهم تعليمات خاصة بالعمل، وكذلك نصحتهم ومساعدتهم على حل مشاكلهم، أما الاتصال الجانبي فهو يتم بطريقة فعالة وهذا ما لمسناه من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم و تعاونهم.

لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية مدى اهتمام بالمديرية العامة بالعملية التكوينية ، فتبين لنا من خلال تحليل نتائج الاستمارة أن هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة الذين سبق لهم و أن تلقوا تكويننا تمثل 82% ، حيث هناك من استفادة من التكوين لمرة واحدة وهناك من استفادة منه أكثر من مرة وبأنماط مختلفة ومراكز مختلفة للتكوين داخل و خارج الوطن. نسبة 08% ممن تلقوا تكويننا داخل المديرية العامة، بينما نسبة الأفراد الذين تلقوا تكويننا خارج المؤسسة فتمثل 92% موزعة كالتالي 32% تلقوا تكويننا في مراكز خاصة، 60% تلقوا تكويننا في معاهد متخصصة داخل الوطن ، ولكن لا يوجد من تلقوا تكويننا في معاهد متخصصة خارج الوطن، أن هذا التوزيع في الأنماط التكوينية الذي تتبّعه المديرية العامة يؤكد على مدى اهتمامه بالمادة التكوينية التي يتلقاها الأفراد ، وحرصها على استخدام أحدث البرامج و أكثرها نجاعة وفعالية.

من خلال التفسير السابق و النتائج الثلاث المتوصل إليها يتبين لنا أن المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لا تسعى بشكل كبير إلى تفعيل مواردها البشرية فهي تركز على جوانب معينة تراها مهمة، وتهمل جوانب أخرى في الحقيقة هي أكثر أهمية ، أو لا تستغل هذه الجوانب بالشكل الصحيح ، ومنه الفرضية الثانية محققة نسبياً.

خاتمة الفصل الثالث:

إن إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي يغلب عليها الطابع الإداري والعلمي ، فصلاحياتها محدودة جداً إدارياً ولكن تلعب دور كبير في تشجيع البحث والتطور من الجانب العلمي ، ولكن رغم الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري في الوقت الحالي من حيث مساهمته في تحقيق أهداف المديرية العامة، وفي مقدمتها تحسين الأداء الإداري، مازالت تعتبر المورد البشري مجرد يد عاملة تتلقى الأوامر فقط وليس لها القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات فتسيير الموارد البشرية بالمديرية العامة لم يرق بعد لمستوى التسيير الذي يهتم بنوعية الموارد البشرية وبمهاراتها وقدراتها وميولها، فهي تعني بالكم ولا بالكيف، كما أنها لا تراعي بالاختصاصات.

خاتمة

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد، تمثل الخطوة الأولى لنجاح أي إدارة.

فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي منشأة، مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها، والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى. وتكسب الإدارة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق أهدافها بنجاحة.

بحيث تناولت دراستنا موضوع مدى تأثير وظيفة الموارد البشرية على الأداء والرضا الوظيفي في الإدارة العامة الجزائرية ، ويبرز هذا من خلال دراسة ميدانية في المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وبهدف التنسيق بين الأداء الوظيفي وتسيير الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال ثلاث فصول، فصلين خصصناهم للجانب النظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى قياس ماهو دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من مستوى أداء العاملين في الإدارة العامة الجزائرية؟ وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي :

1- من خلال ما سبق نقوم بمناقشة الفرضيات توصلنا إلى:

بنسبة للفرضية الأولى: " تتميز الموارد البشرية بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء " وتبين لنا أن الإمكانيات والقدرات الكامنة لدى أفراد الموظفين بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والتي إذا استغلت بطريقة جيدة ووجهت نحو الوجهة الصحيحة فإن ذلك يعود بنتائج جيدة على جميع الأطراف، وهي تؤكد لنا صحة الفرضية الأولى.

بنسبة للفرضية الثانية: " توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية". وتبين لنا أن الأفراد العاملين في المديرية العامة، إما يتوفرون على القدرة وتندم فيهم الرغبة أو العكس و منه الفرضية الثانية غير محققة.

بنسبة للفرضية الثالثة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإدارة الجزائرية من خلال تدريب وتنمية مواردها البشرية". وتبين لنا من خلال التفسير السابق و النتائج الثلاث المتوصل إليها أن المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، لا تسعى بشكل كبير إلى تفعيل مواردها البشرية فهي تركز على جوانب معينة تراها مهمة، وتهمل جوانب أخرى في الحقيقة هي أكثر أهمية ، أو لا تستغل هذه الجوانب بالشكل الصحيح ، ومنه الفرضية الثانية محققة نسبياً.

2- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية:

- رفع دافعية الموظفين ،عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية والموكلة إليهم ؛
- ضرورة ترقية إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة، حتى تحظى بنفس الامتياز المعطى لباقي المديريات الأخرى، وذلك للأهمية والدور الفعال لهذه الوظيفة في المديرية العامة؛
- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة المتطورة ،نحو إنشاء شبكة إتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات ،والقيادات التابعة لها ،مع دعم سبل الإتصال والتنسيق بينها ،من أجل رفع مستوى أداء العمل؛
- منح الثقة ،وإعطاء الفرصة للموظفين ،من أجل إظهار إبداعهم وذلك من خلال ،إتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاوري) ،في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم ،الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبتقاة الإدارة فيهم ،وكذا ثقتهم بنفسهم ،ومضاعفة نشاطهم كي يدوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات ،الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي؛
- تعزيز قدرات العاملين و مهاراتهم في التعامل و الاتصال فيما بينهم من خلال إعداد برامج تدريبية وتأهيلية فعالة لتنمية و تطوير سلوكيات التفاعل فيما بينهم؛

- ترسيخ ثقافة جيدة داخل المديرية العامة ونشر قيمها وأسسها لخلق روح المبادرة والرؤيا الإستراتيجية لدى العاملين من خلال إدراكهم لأهمية المشاركة والتعاون في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ككل ؛
- على الإدارة أن توفر الحوافز المادية و المعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي إيجابي وأداء متميز .
- إتباع العدالة والمساواة في إعطاء المكافآت المادية و المعنوية .
- تدريب العاملين على الأداء الصحيح من المرة الأولى وضبط مواعيد العمل .
- استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءات و قدرات متنوعة، وضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم، لتحقيق فعالية الأداء و سلامته من الأخطاء و العيوب .
- استماع الإدارة لاقتراحات وأفكار الموظفين و تقبلها وحثهم على المبادرة، واحترامهم دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بتحسين الجودة و تقليص التكاليف .
- إيجاد نظام فعّال للمعلومات .
- وضع أسس واضحة لقياس الأداء، والابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم، وكذلك الابتعاد عن التحيز و استخدام العلاقات الشخصية .
- العمل على أن تكون سياساتها متكاملة و متناسقة بحيث تخدم بعضها، ولا يكون هناك تناقض وتضارب فيما بينها .
- التخلي عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها وليس موردا يساهم في تحسين أداء المؤسسة و تعظيم قيمتها .

أ- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- الدحلة فيصل عبد الرؤوف تكنولوجيا الأداء البشري المكتبة الوطنية، عمان، 2001
- ابراهيم الهميمي، دراسات في علاقات العمل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1958
- أنشوك شاندا وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، القاهرة: دار الفجر، الطبعة الأولى، 2002،
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الثانية، 2002،
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دون ذكر الطبعة، 2002
- خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة ؛ دون ذكر سنة النشر،
- خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005،
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
- شنوفي نور الدين، أنظنة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين الوطني، الحراش، الجزائر، 2011 ،

- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية ،2000،
- عبد البادي إبراهيم درة زهير عبد المنعم ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،2008
- عادل محمد زيد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة، 2003 ،
- علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970،
- عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005
- عبد العزيز علي حسن : إدارة التمييز للموارد البشرية ،المكتبة العصرية، مصر، 2009
- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005
- عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994،
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009،
- عبد الرحمن عبد الله الشفاوي، تخطيط القوى العاملة، مفاهيمه و أساليبه و مشاكله، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1976،

- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2004،
- علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، 1991،
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، 2013
- فيصل خسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2011
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار المكتبة الوطنية، الكويت، الطبعة الثانية، 2006،
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل، الطبعة الأولى، 2000،
- محمد فالخ صالح : إدارة الموارد البشرية، دار الحامد ، عمان ،، 2004،

2- الرسائل الجامعية:

- البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم " شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008
- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2007،.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010،

- عمر سالمي، فعالية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، 2007
- محمد زايد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة ياف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997،

3- المجالات والمقالات:

- الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، 2008
- سالم مؤيد سعيد و عادل حرموش، إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة بغداد، بغداد، 1991

4- المواقع الالكترونية:

- طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية ، www.ao-academy.org بتاريخ 2016 /02/27
- هلال سيد، شركات تتعثر والسبب "الموارد البشرية"، مقالة منشورة على صفحات الانترنت، www.islamonline.net

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

-LAKHDAR SEKIOU, gestion des ressources humaines, les éditions d'organisations, PARIS, 1980,

الفهرس

	الإهداء
	التشكرات
	ملخص
	قائمة الأشكال
	قائمة الجدول
1	مقدمة
9	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
9	تمهيد
10	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
10	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية
13	1-2- نشأة ومراحل تطور إدارة الموارد البشرية
15	1-3- أهمية إدارة الموارد البشرية
16	1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية
17	2- الأداء الوظيفي
17	2-1- مفهوم الأداء الوظيفي
17	2-2- أهمية الأداء الوظيفي
18	2-3- محددات الأداء الوظيفي
20	المبحث الثاني: أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية
20	1- أنظمة تسيير الموارد البشرية
20	1-1- نظام التخطيط لتسيير الموارد البشرية
22	1-2- نظام التوظيف للموارد البشرية
25	1-3- نظام الأجور و التعويضات
25	1-4- نظام تكوين الموارد البشرية
26	1-5- نظام تقييم و رقابة الموارد البشرية

27	خاتمة الفصل الأول
28	الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء العاملين
28	تمهيد
29	المبحث الأول: دور التفعيل وأثر التدريب على الموارد البشرية
29	1- تفعيل الموارد البشرية في الإدارة العمومية
30	1-1- أهمية تفعيل الموارد البشرية
31	1-2- أسباب تفعيل الموارد البشرية
32	1-3- أهداف تفعيل الموارد البشرية
32	1-4- عوامل تفعيل الموارد البشرية
33	2- أثر التدريب و الحوافز الوظيفية على أداء العاملين
33	2-1- مفهوم وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية
35	2-2- دور التدريب في تحسين الأداء
36	2-3- دور التدريب في مساندة التطور التكنولوجي
37	2-4- تأثير التدريب على أداء الأفراد
38	2-5- أثر الحوافز الوظيفية على الأداء
40	2-6- أشكال حوافز الأداء
43	خاتمة الفصل الثاني

44	الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ودورها
45	1- مفهوم المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
45	1-1- التعريف والإطار القانوني
47	1-2- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
49	1-3- دور ومهام الهيئة المستقبلية
50	المبحث الثاني: أساليب وأدوات البحث الميداني و تحليلها

51	1- أساليب وأدوات البحث الميداني
48	2- تحليل بيانات الدراسة
53	2-1- تحليل عينة البحث
58	2-2- تحليل نتائج الاستمارة
71	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث
71	1- تفسير النتائج حسب الفرضية الأولى
74	2- تفسير النتائج حسب الفرضية الثانية
75	3- تفسير النتائج حسب الفرضية الثالثة
79	خاتمة الفصل
80	الخاتمة العامة
83	قائمة المراجع
	الاستمارة
	المقابلة

ستمارة البحث

الموضوع

مدى تأثير وظيفة الموارد البشرية على الأداء والرضا الوظيفي في الإدارة العامة الجزائرية

الطالب: طهراوي عبد القادر

تحت اشراف الأستاذ: بن ديب يوسف أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2017 – 2018

تاريخ التوظيف:/...../..... مكان العمل: السن:

الجنس: ذكر - أنثى الحالة العائلية: أعزب - متزوج

المستوى التعليمي: الرتبة أو المنصب:

1- على أي أساس تم توظيفك:

شهادة علمية أو

مهنية خبرة في الميدان

بدون مؤهل

2- هل جو العمل في المديرية العامة يشجع على الحوار و تبادل الأفكار؟ نعم ، لا

3- هل تشارك في اتخاذ القرارات في حدود عملك؟ نعم ، لا

4- هل يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم ، لا

5- هل تتبادل الأفكار و المعلومات مع زملائك في العمل؟ نعم ، لا

6- هل تشارك زملائك في اتخاذ قرارات تخص عملك؟ نعم ، لا

7- إذا واجهتك مشكلة أثناء ممارستك لعملك هل:

هل تحاول حلها بنفسك

تعرضها على زملائك في العمل

تعرضها على رئيسك في العمل

8- هل تحصل على الوثائق الإدارية التي تخصك في الوقت المناسب؟ نعم ، لا

9- هل لأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد؟ نعم ، لا

10- هل تكافئك المديرية العامة على مجهوداتك في العمل؟ نعم ، لا

أ/ أي نوع من المكافئات يعتمد عليه المديرية العامة؟ المكافئات

المكافئات المادية

المكافآت المعنوية

الاثنين معا

ب/ هل تدفعك هذه المكافآت على بذل جهد أكبر؟ نعم ، لا

• إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى :

أنت شخصيا لا تقوم بأي عمل يستحق المكافئة

المديرية العامة لا يقدر الجهود التي تبذلها في عملك

الإدارة غير عادلة في تقديم المكافآت

11- اتصالك بالإدارة العليا يكون:

اتصال مباشر

اتصال كتابي

بواسطة رئيسك المباشر

12- كيف تتم عملة الاتصال؟

في شكل توجيهات و قرارات صادرة من الرؤساء

تأخذ الشكل المعلومات و المشورات و النصيح

13- هل أسلوب رئيسك في الإشراف فعال؟ نعم ، لا

14- هل درجة ثققتك برئيسك قوية؟ نعم ، لا

15- هل سبق لك أن تلقيت تكويننا؟ نعم ، لا

- إذا كانت الإجابة نعم:

أ/ أين تلقيت هذا التكوين؟

مركز تكوين موجود بالمديرية العامة

- مركز تكوين خارج المديرية العامة
- معاهد متخصصة داخل الوطن
- معاهد متخصصة خارج الوطن

22- هل تؤدي مهامك بالشكل المطلوب؟ نعم ، لا

23- كيف تستعمل مهارات في العمل؟

- لا تستخدمها بالقدر الكافي
- تستخدمها أحيانا
- تستخدمها بالاستمرار

23- هل تشعر بالاستقرار الوظيفي؟ نعم ، لا

24- هل تفكر بالاستقالة من وظيفتك؟ نعم ، لا

25- كيف ترى أهداف المديرية العامة:

- أ- عملية و ممكنة التحقيق: نعم، لا
- ب- مرتبطة أهداف الموظفين: نعم، لا
- ج- مرنة وقابلة للتعديل: نعم، لا
- د-

26- هل تعتقد أنك تساهم في تحقيق أهداف المديرية العامة؟ نعم ، لا

27- هل تعتقد أنك تساهم في تخفيض تكاليف المديرية العامة؟ نعم ، لا