

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا



مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الانسانية

الشعبة: علم الاجتماع و الانثروبولوجيا

التخصص :علم اجتماع تنظيم و عمل

من إعداد الطالب : باباحد سامي

بغنوان :

استراتيجية دارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

(دراسة ميدانية بمديرية التكوين و التعليم المهنيين بورقلة)

ن

وقشت وأجيزت علينا بتاريخ : 2016/05/28 على الساعة 11 و 15 دقيقة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الاستاذ:بن داود العربي استاذ مساعد (أ).....رئيسا.

الدكتور قودة عزيزاستاذ محاضر (ب)..... مشرفا ومقررا.

الاستاذة بوساحة نجات استاذ مساعد (أ).....مناقشة.

الموسم الجامعي : 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

احمد الله على ان هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لو لا ان هدانا الله. الحمد لله على دوام فضله وإصباح نعمه وعطائه أن من علي بإتمام هذه الدراسة، والصلاة والسلام على نبي الهدى المبعوث رحمة للعالمين أخرج الناس من الظلمات إلى النور، وعلى آله وصحبه وسلم.

يقول الحكماء "لكل بداية نهاية"، كم خشيت هذه اللحظة المؤثرة في نفسي لأنها اذا كانت مفرحة لقرب موعد تنويعي، بعد جهد جهيد بشهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، الا انها لحظة يشند فيها حزني على فراق اساتذتي الاعزاء الذين رافقوني طيلة الخمس سنوات، فما وجدت فيهم الا كل صفات النبل و الاخلاق الرفيعة و غزارة معارفهم العلمية، استنير بنورهم و اقتفي خطاهم لعلي اصبو في يوم من الايام الى ما وصلوا اليه.

من جهة اخرى اجد نفسي عاجزا مكتوف اليدين امام هذا الدين الثقيل من حيث المعيار الذي تكرم به علي اساتذتي لأنني في الحقيقة لا استطيع تسديده مهما حاولت، هذا الدين هو دين التعلم، حيث لفتوني بكل صدق و اخلاص و امانة مبادئ علم الاجتماع ففتحوا لي ابواب التفكير العلمي المنهج على مصراعيه وأصبحت انضرت الى الحياة من زاوية مختلفة لم اعدها من قبل.

سيبقى هذا الدين معلقا في رقبتي ما حييت.....!!

وعرفانا لما قاموا به من جهد اتوجه اليهم بأسمى عبارات التقدير و الاحترام . خاصة الى من اعانني و استقطع من وقته الثمين على انجاز هذا العمل المتواضع رغم انشغالاته الادارية، الدكتور قودة عزيز، و اشكره على كل النصائح والتوجيهات التي قدمها لي، حيث كان يشجعي دائما حتى في أصعب الحالات. كما لا يفوتني ان اقدم شكري و امتناني لكل من درسوني طيلة هذه المدة و صبروا على تحمل عناء العملية التعليمية خاصة في مراحلها الاولى. الاساتذة هم :

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| ● د/عيساوي الساسي | ● أ/ بوساحة نجاة |
| ● د/بن داود العربي | ● د/ عزيز سامية |
| ● د/حمداوي | ● د/ بن زاف جميلة |
| ● د/مازن سليمان الحوش | ● أ/ثلايحية نورة |
| ● أ/زرزومي سليم | ● أ/بوسحلة اناس |

د/عبد الرزاق عريف

الفهرس

الصفحة

01	تشكرات
02	الفهرس
04	قائمة الجداول
ا - ب	مقدمة

الفصل الاول: اشكالية الدراسة و إطارها المفاهيمي

07	تمهيد.
07	1-1- إشكالية الدراسة.
09	1-2- فرضيات الدراسة.
10	1-3- أسباب اختيار الموضوع.
11	1-4- أهمية الدراسة.
11	1-5- أهداف الدراسة.
12	1-6- المفاهيم الأساسية للدراسة.
14	1-7- الدراسات السابقة.
20	1-8- المقاربة السوسولوجية للدراسة.
23	خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: الاطار المنهجي و التطبيقي للدراسة

25	تمهيد.
25	2-1 المنهج المستخدم.
26	2-2 مجالات الدراسة.
26	2-2-1 المجال الزمني.
26	2-2-2 المجال المكاني.
33	2-2-3 المجال البشري.
33	2-3 عينة الدراسة.
35	2-4 ادوات جمع البيانات.
35	2-4-1 الملاحظة.
35	2-4-2 الاستبيان.
37	خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة

39	تمهيد
40	1-3 عرض و مناقشة البيانات الميدانية.
40	1-1-3 عرض و مناقشة البيانات الشخصية.
45	2-1-3 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بمساهمة عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.
51	3-1-3 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بمساهمة سياسات التقييم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.
58	2-3 عرض نتائج الدراسة الميدانية.
58	1-2-3 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.
59	2-2-3 النتائج المتعلقة بمساهمة عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.
60	3-2-3 النتائج المتعلقة بمساهمة سياسات التقييم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.
62	4-2-3 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي.
63	3-3 النتيجة العامة
64	الاقتراحات و آفاق الدراسة
66	الخاتمة
67	المراجع
70	الملاحق
75	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	جدول توزيع المبحوثين حسب الجنس.	01
41	جدول توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	02
41	جدول توزيع المبحوثين حسب السن.	03
42	جدول توزيع المبحوثين حسب الاقدمية.	04
42	جدول توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	05
43	جدول توزيع المبحوثين يوضح الفئة السوسيو مهنية.	06
43	جدول توزيع المبحوثين يوضح فئة الاطارات.	1-6
44	جدول توزيع المبحوثين يوضح فئة عمال التجكم.	2-6
44	جدول توزيع المبحوثين يوضح فئة عمال التنفيذ.	3-6
45	جدول توزيع المبحوثين يوضح اهمية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة.	07
45	جدول توزيع المبحوثين يوضح فيما تكمن أهمية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة	08
46	جدول توزيع المبحوثين يوضح قيام ادارة الموارد البشرية بعملية التخطيط المستقبلي من اجل تحقيق اهدافها بالمؤسسة.	09
47	جدول توزيع المبحوثين يوضح قيام ادارة الموارد البشرية بتقديم عروض مناسبة تتوافق مع اهداف المؤسسة من اجل استقطاب العاملين .	10
47	جدول توزيع المبحوثين يوضح عملية اختيار العناصر لشغل الوظائف وفقا للحاجيات الحقيقية للمؤسسة .	11
48	جدول توزيع المبحوثين يوضح عملية اختيار الموارد البشرية .	12
49	جدول توزيع المبحوثين يوضح إن كان توفير اليد العاملة بالكمية و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب يساهم في تحسين اداء المؤسسة.	13
49	جدول توزيع المبحوثين يوضح اهمية وظيفة تكوين الموارد البشرية بالنسبة للعامل.	14
50	جدول توزيع المبحوثين يوضح اهتمام ادارة الموارد البشرية بالجانب التكويني للعاملين وتطوير مساهم المهني.	15
50	جدول توزيع المبحوثين يوضح الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في عملية التخطيط للرفع من فعالية موارد ها البشرية من اجل تحقيق اهدافها.	16
51	جدول توزيع المبحوثين يوضح نسبة وضوح اهداف ادارة الموارد البشرية بالنسبة للعمال.	17
52	جدول توزيع المبحوثين يوضح توافق الاجر الذي يتقاضاه العمال شهريا مع ما	18

يبدلونه من مجهود في منصب عملهم.

- 53 19 جدول توزيع المبحوثين يوضح زيادات في الاجور في حالة القيام بمجهودات اضافية او عدد ساعات عمل اضافية.
- 53 20 جدول توزيع المبحوثين يوضح إن كانت الترقيات الداخلية تعتمد بالأساس على البرامج الدورية للتكوين التي يقوم بها العامل.
- 54 21 جدول توزيع المبحوثين يوضح ان كانت ادارة الموارد البشرية تمنح فرصة حقيقية للعامل من اجل الترقية الداخلية و تساعده في تطوير مساره المهني.
- 55 22 جدول توزيع المبحوثين يوضح إن كانت تراعي ادارة الموارد البشرية جانب المساواة في انظمة الحوافز و الاجور بين العاملين .
- 55 23 جدول توزيع المبحوثين يوضح شكل تبادل المعلومات بين اقسام المؤسسة .
- 56 24 جدول توزيع المبحوثين يوضح عمل ادارة الموارد البشرية على تقويم نقاط القوة و الضعف في انشطة العاملين.
- 57 25 جدول توزيع المبحوثين يوضح نسبة رضى العاملين على مستوى ادائهم.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية منها والخاصة لذا ركزت هذه الاخيرة على الاهتمام بالموارد البشري وتنميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية ، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها ، ذلك أن المؤسسات الإدارية الناجحة تطبق النهج العلمي وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها ، وذلك بعد أن دخل المفهوم الاستراتيجي للموارد البشرية حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية للإدارة الذي بات يستند على أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية ، ولقد ساهمت المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية في بلورة الرؤية حول العنصر البشري بصفة خاصة، فالفلسفة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية تكون ذات فعالية إذا ترجمت بوضوح وتفصيل لما يتمتع به العنصر البشري من أهمية كبيرة ، ولم يعد مجرد أدوات وعناصر جامدة من عناصر الإنتاج أو أرقاما ليس لها معنى كما كان سابقا، بل أصبح الرأسمال الاستراتيجي والفكري للمؤسسة.

وقد زادت قناعة المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو، هذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك استراتيجي له دوره الحيوي ضمن استراتيجية المؤسسة، وهذا من خلال ربط غايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية، وبالتالي فنجاح الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية الأداء المهام التي تنطوي عليها الاستراتيجية، حيث تؤثر استراتيجية المؤسسة على المعالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهنية، ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف بما يتخدم متطلبات تنفيذها.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ميدان مؤسسة مديرية التكوين و التعليم المهنيين بورقلة لرصد آراء الباحثين حول استراتيجية ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة المذكورة " وقسمت هذه الدراسة الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تحت عنوان: إشكالية الدراسة و إطارها المفاهيمي و فيه سنتناول إشكالية الدراسة المطروحة و تحديد التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية، وكذا فرضيات الدراسة و أسباب اختيار الدراسة و إبراز أهميتها و تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، كما سنتطرق فيه إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة و أخيرا المدخل النظري السوسولوجي.

الفصل الثاني: بعنوان : الإجراءات المنهجية للدراسة و فيه سنتطرق إلى المنهج المستخدم ,مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية.

الفصل الثالث: تحت عنوان عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية وتطرقنا فيه إلى عرض و تحليل البيانات الميدانية : بداية بعرض و تحليل البيانات الشخصية، ثم عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول، يليه عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني، وأخيرا عرض نتائج الدراسة الميدانية :النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية ، النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول، النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني، النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي، و أخيرا النتيجة العامة.

و قدّمنا في النهاية مجموعة من الاقتراحات و بعدها خاتمة لهذه الدراسة متمنين أن تكون مقدمة لدراسة مكّملة لها ثم قائمة لمختلف المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة و أخيرا قائمة الملاحق.

الفصل الاول :اشكالية الدراسة و اطارها

المفاهيمي

مهيد.

- 1-1 تحديد إشكالية الدراسة.
- 2-1 فرضيات الدراسة.
- 3-1 أسباب اختيار الموضوع.
- 4-1 أهمية الدراسة.
- 5-1 أهداف الدراسة.
- 6-1 المفاهيم الأساسية للدراسة.
- 7-1 الدراسات السابقة.
- 8-1 المدخل النظري السوسولوجي.

تمهيد:

يعتبر موضوع استراتيجية ادارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكاتب والمفكرين في مجال إدارة المنظمات، نظرا للحساسية الوظيفية المنوطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة، ومع تحول الزمن من القرن العشرين إلى الحادي والعشرين يتحول العالم في اقتصاده وأعماله بشكل جذري، فهو يتحول إلى عالم يشبه القرية الصغيرة تشتد فيها المنافسة، وتعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد.

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهداف طموحه للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتمييز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين ومحفزين يعملون بروح الفريق، من هنا وتوازيا مع نظرة الإدارة العليا للأفراد العاملين كموردا يفوق في قيمته الموارد الأخرى مثل: الأراضي، المباني، الآلات، وتفاوت الأفراد من حيث المهارات والقدرات والسلوك والطباع والعادات وأن المتقدم لشغل وظيفة ما في التنظيم يمتلك عدد من الخصائص والسمات قد تختلف عن السلوك المطلوب، الأمر الذي يتطلب التدقيق في عملية الاختيار ويدعوا إلى تحليل ودراسة سلوك الفرد والمتغيرات ذات التأثير عليه، فالمؤسسات تعمل على تعظيم أرباحها ومسايرة السوق والتعامل مع المنافسة والبقاء، من خلال دراسة سلوك عاملها والتأثير عليهم في الشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق رغباتهم ودوافعهم الذاتية، التي تنعكس على أداءهم وبالتالي دفعهم نحو تحقيق التمييز والفاعلية.

1-1 - الاشكالية:

راهننت الجزائر على بناء المصانع و المجمعات الصناعية الضخمة، واعتقدت انه الكفيل لنقل المجتمع الجزائري المتخلف عن ركب الحضارة إلى مصاف الدولة المتقدمة المنتجة لمختلف الوسائل والسلع والخدمات، ولكن بعد مرور مدة زمنية معينة اتضح أن تلك الأموال والجهود التي بذلت لم تحقق التنمية المرجوة، بل زاد التخلف الاقتصادي ودخلت الجزائر في اضطرابات اجتماعية لم تعرف نهايتها الا بعد حلول الالفية الثانية، و كانت من بين هذه الاسباب عدم قدرتها على التحكم في تسيير تلك الاستثمارات الكبرى. بينما دولا اخرى اصبحت في مصاف الدول المتقدمة

اقتصاديا باعتمادها فقط على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا بفضل التسيير العقلاني لها و التركيز على العنصر البشري المتميز و تنمية قدراتها التنافسية.

لا شك في ان الظروف الاقتصادية الراهنة التي تعيشها الجزائر اليوم تفرض عليها اعادة النظر في سياساتها و استراتيجياتها خاصة المورد البشري من اجل مواكبة التغيرات و المستجدات المتسارعة التي تطرأ على الساحة العالمية. فقد أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة و تسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة و مسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها و على رأسها رفع الإنتاجية و تحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية و تحسين أداء الأفراد العاملين بها. و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات و مهارات و مواهب الأفراد و كذا خلق المناخ و الجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم، و تدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، التكوين، التدريب، ، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة و العلاقات السليمة و الاتصال في الاتجاهين.

من جهة اخرى تعتبر العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية ميزة تنافسية يمكن للمنظمة استغلالها و الاستفادة من مهارتها التي تساعدها على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تحسين الاداء و الفعالية في الخدمات. إن التغيرات و التحولات التي تحدث اليوم في مختلف المجالات في عالمنا المعاصر قد أثرت في أوضاع المنظمات مما دفعها إلى التفكير و البحث عن مناهج إدارية أخرى تتماشى مع الظروف الجديدة، وهذا أدى إلى ظهور أساليب إدارية متطورة تختلف عن مفاهيم و أفكار الإدارة التقليدية. و امتد تأثير الإدارة الجديدة إلى الموارد البشرية كي تتحول إلى رؤية جديدة و مختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، و تدمج استراتيجياتها و برامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية، و اعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و غاياتها، بالاعتماد على العامل الزمني القياسي و باقل جهد و اقل تكلفة ممكنة. و يتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات و أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية و تتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية للمصالح و الاقسام الاخرى للمنظمة.

و على ضوء ما سبق يتضح لنا مدى اهمية دراسة تأثير استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة على اعتبار ان المورد البشري هو ذلك الفاعل الذي له القدرة على التدخل و المشاركة في تحقيق اهدافه اي أنه مرتبط أو معني بتلك الاهداف انطلاقا من رهانات يكتشفها و يتبناها، و ذلك لأن أي فاعل عنده شكل من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم، و على كل فإنه إذا كان الرهان ضعيف عند الفاعل ، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير و لا أهداف كبيرة ، أو أن الأهداف غير مهمة بالنسبة له ، و بالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة.

انطلاقا مما سبق و نظرا لأهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية فقد تم التركيز عليها من خلال هذه الدراسة التي تحاول ابراز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه ادارة المورد البشري في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة و ذلك عن طريق طرح للتساؤل التالي:

ما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل المركزي مجموعة من الاسئلة الفرعية اهمها:

- ✗ هل تساهم عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة؟
- ✗ هل لسياسات التقييم دورا في تحسين اداء العاملين ؟ .

1-2- فرضيات الدراسة

ان ارتفاع مستوى اداء العاملين مرهون بمدى نجاعة و فعالية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، فقد

قادتنا الفرضية العامة الى الفرضيات الجزئية التالية:

- ✗ الفرضية الاولى: تساهم عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.
- ✗ الفرضية الثانية: تساهم سياسات التقييم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

1-3- أسباب اختيار الموضوع:

إن من أهم الأسباب التي قادتني إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع مايلي:

1- القيمة المتميزة، والأهمية الاستراتيجية التي تكتسيها الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية ضمن موارد المؤسسة، و ان مصدر الأداء المتميز بسبب ما تحوزه من مهارات، وقدرات، وخبرة نادرة يصعب تقليدها، كما أن ما تمتلكه تلك الموارد البشرية من معرفة متجددة، وكامنة، يعد مصدر ديمومة واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات على حد سواء الخاص و العام، الأمر الذي دفعني الى الاهتمام بحقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

2- ان ما تحققه المؤسسة من ميزة تنافسية هو في الواقع راجع إلى أسلوب تسيير الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها، الأمر الذي مازال يشجع الباحثين على دراسة مختلف الاستراتيجيات، والوظائف، والأنشطة، والأنظمة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية، مثل تسيير الكفاءات، و ابتكار اساليب التحفيز الحديثة و برمجة الدورات التكوينية التي تتماشى مع التغيرات التكنولوجية المستمرة و الهائلة، مع تأكيد هذا التيار على أهمية المدخل الاستراتيجي في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير تلك الموارد والكفاءات.

3- ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية و العامة بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، وإهمال التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات، مما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضعف مردودية مواردها، وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

1-4- أهمية الدراسة:

لاشك أن موضوع إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين قد بحث فيه كثير من الباحثين، وذلك لما يفرضه أهمية هذا الموضوع في الواقع المهني، و لاستناده إلى حقائق مستوحاة من الواقع المعاش في هذا الوسط، وتتلخص اهمية دراسته وفقا للنقاط التالية:

✘ تزايد الاهتمام في الآونة الاخيرة بالعنصر البشري و الدور الممكن ان يلعبه في التنمية الاقتصادية و

الاجتماعية.

- ✘ تتوجه الجزائر نحو الشراكة مع الاتحاد الاوروبي و الانضمام المرتقب الى المنظمة العالمية للتجارة ادى الى التركيز على الميزة التنافسية للمؤسسات هذا يعني الرفع من كفاءة العمال و تحسين ادائهم خاصة في ظل القوانين الجديدة التي تشجع على الاستثمار و انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✘ التفكير الاستراتيجي و هو احد الادوات الفعالة التي تمعن في التفكير المستقبلي و تضع قرارات استراتيجية مناسبة و تحدد العلاقة بين المؤسسة و محيطها من اجل تامين مواردها و خاصة المورد البشري الذي يعتبر احد الركائز الاساسية لها في تعظيم فوائدها.
- ✘ الطرح العلمي السوسولوجي الذي تناوله هذه الدراسة مما يثري المكتبة الجامعية الجزائرية.
- ✘ الاطلاع على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الاداء للعنصر البشري والحصول على معلومات موثقة علميا بالإضافة إلى أنها قد تمثل بداية لأبحاث أخرى.

1-5- أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة الى النقاط التالية:

- 1 - البحث عن نموذج علمي حديث مبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية يكون ملائما للواقع المهني، باعتبار ان المورد البشري مدخلا متميزا لتحقيق المؤسسة الميزة التنافسية. وهذا من خلال التأكيد على الإطار الفكري لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الاداء و تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اداء مبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات.
- 2- إن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بتبني مقاربة نظرية في التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتأمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها على اساليب حديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

3- التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في لاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة.

1-6 تحديد مفاهيم الدراسة

ان من الشائع عند تلقي المعلومات لدى القارئ هو الوقوع في مشكل اللفظية و يعني التصور و الفهم الخاطئ للمصطلحات التي استعمالها الباحث . لذا اول ما يقوم به الباحث عند الشروع في دراسته هو تحديد المفاهيم و تبيان ما يعنيه من مقاصد ، و توضيح ما تتضمنه و تُظهره الدراسة من صفات ، و هكذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها و ربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة، و تتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها ، و تكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها صورة لها و بالتالي تتوحد الصورة عند القارئ و الباحث مما يساهم بقدر كبير في توضيح المعنى و ازالة اللبس . من هذا المنطلق شرعت في تحديد المفاهيم و المصطلحات التي جاءت في هذه الدراسة.

الادارة الاستراتيجية: هي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل المؤسسة داخليا و خارجيا و صياغة استراتيجية مناسبة و تطبيقها و تحليلها في ضوء تحليل اثر المتغيرات عليها من اجل تحقيق خاصية مميزة لتحسين اداء عملها و خدماتها.

التخطيط الاستراتيجي: هو عملية منظمة و متكاملة تقوم بتحديد مصالح المؤسسة و تحليل بيئة العمل الداخلية و الخارجية بشكل دقيق (نقاط القوة، الضعف، التهديدات، الفرص) مع التحليل الشامل للمؤسسة من الناحية التقنية و الاجتماعية الاقتصادية و السياسية، و تحليل العوامل التنظيمية و البيئية و الثقافية داخل المؤسسة من اجل رفع كفاءة مستخدميها و تحسين خدماتها.

إدارة الموارد البشرية: الإدارة المعنية بتخطيط و تصميم و تنفيذ و تطوير و تنمية الأنشطة، التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا و مستقبلا، و حسن استخدامها و حفظها و صيانتها

وتنميتها وتقوم أداؤها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة

الاستقطاب: الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع .

يقصد بعملية الاستقطاب تلك الجهود التنظيمية الرامية الى التأثير على :

- عدد الافراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الافراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الافراد لشغل تلك الوظائف.

التعيين: هي عملية منظمة و دقيقة يتم من خلالها اختيار الفرد المناسب من بين الافراد المتقدمين لشغل الوظيفة.

التكوين: التكوين هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين وهو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال كما قد يعرف على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء بطرق العمل والسلوك و الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام.

الاجر: هي تلك القيمة المادية التي يتقاضاها العامل خلال فترة زمنية محددة مقابل جهد عضلي او فكري يبذله لصالح المؤسسة.

الاداء: نعني بأداء الفرد للعمل قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد من خلالها، و هي الجهد المبذول، ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

الحوافز : هي مجموعة العوامل المادية او المعنوية التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب ، هذا ما يفسر إلى أن الفرد لبلوغ هدف محدد فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصله إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المراد بلوغه.

لقد اثار انتباهي العديد من الاطروحات العلمية التي تناولت موضوع استراتيجية الموارد البشرية و كانت تختلف فيما بينها باختلاف رؤية الباحث الى الموضوع و المقاربة التي تبناها للقيام بالدراسة. و يجب الذكر ان اغلب هذه الاطروحات كانت تنطوي على علوم التسيير و الاقتصاد و علوم الادارة حيث اعتمدت في تحليلها على البيانات الرقمية اي ان المنظور الاجتماعي و التحليل السوسولوجي كان مغيبا كليا.

من بين هذه المواضيع التالي:

-الدراسة الاولى: هي الدراسة التي قدمتها الباحثة ليلي بوحديد لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر بعنوان التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومدخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة. إشكالية الدراسة: جاءت هذه الدراسة للتعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية وأهميته ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هو مفهوم أداء الموارد البشرية؟

-ماهية التخطيط الاستراتيجي؟

-ما هو واقع ومساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية؟

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال:

-تبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

-توضيح المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي وهو المدخل التوقعي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.

-بيان كيف يمكن تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي.

-تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد

البشرية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي كالآتي:

-التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

-التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية .

-إظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

أريس.

منهج وخطة الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي التخطيط

الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، ومن ثم تحليل هذه المتغيرات للوصول إلى نتائج الدراسة .بالإضافة إلى منهج دراسة

حالة باستخدام المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

بناء ما سبق، فقد تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

-أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

-التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

-مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس

بولاية باتنة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب

كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية. وتم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

-الدراسة الثانية: هي الدراسة التي قدمتها الباحثة بودوح غنية تحت "عنوان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية" لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع جامعة باتنة، السنة الجامعية 2012-2013. جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

الفرضيات: توقعت الباحثة من خلال هذه الدراسة:

- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.

-إن غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.

-إن غياب الاستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.

-إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

أسباب اختيار الموضوع:

كما هو معروف فإن الانجذاب نحو موضوع دون آخر يرتبط أساسا بالأسباب التالية:

1. الإفتقار إلى خطة إستراتيجية واضحة للتطوير المهني والتكوين بشكل خاص.
2. عدم وضوح و ياب الكثير من المفاهيم المتعلقة ب همية التكوين، والعلاقة بينه وبين تطور مستو الأداء.
3. وجود الكثير من المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تعوق عملية التكوين بشكل عام (مفاهيم خاطئة عن التكوين، معايير واعتبارات مبهمه لتقييم الأداء.
4. إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسات الصحية وتكييفها مع المتغيرات الحديثة، مما اقتضى اللجوء إلى التكوين

المتواصل من أجل تحسين الوضعية.

5. ظهور بعض المشاكل في المؤسسات الصحية، خاصة في الآونة الأخيرة التي سببها يعود إلى ضعف تكوين

العاملين بها.

6. رغم التحولات الحاصلة منذ ما يزيد سنوات، إقليميا و دوليا، إلا أن المؤسسة الصحية مازالت قيد اتهامات

وانتقادات شديدة بعدم مواكبة المستجدات.

7. التطور الاجتماعي، والذي أدى إلى إحداث نقلة نوعية في حياة المجتمع، دفعت إلى تصعيد

الحاجة ومضاعفة احتياجاته وزيادة مطالبه من أجل تحسين المنتجات، وكذا الخدمات المقدمة إليه.

8. عزوف الأفراد عن الخدمات المقدمة في المؤسسات الصحية العمومية نحو المؤسسات الصحية التابعة

للقطاع الخاص وذلك بحثا عن الخدمات الصحية الأفضل.

أهمية الدراسة: تزداد طاقات المجتمع في العصر الحديث بازدياد التطور العلمي والحضاري له، في ظل كل هذه

العوامل والظروف فإن حركة بدأت تسعى إلى تامين تكوين للعمال تكويننا يؤهلهم للمسايرة والانسجام مع هذه

التطورات والتجديدات.

وموضوع بحثنا هذا يهتم بحد هذه العناصر، وهو إستراتيجية التكوين المتواصل التي تهدف إلى الرفع من

قدرة العامل المهنية، ومن ثم فإن أدائه يحتاج على الدوام إلى متابعة وتقوم يساعد في ضبط تكوينه على نحو وظيفي

ياري النقص والتغني المرت المشخصة ومتغني ارت التطور العلمي في هذا المجال من ناحية أخرى.

إذن مفهوم الفرد في المؤسسة ينبع من طبيعة الدور الذي يضطلع به لمسايرة المستجدات والتطورات في مختلف

المجالات، فهو يحتاج إلى تكوين يدعمه ليتقن أساليب التعامل مع الأهداف التي تعمل المؤسسات على بلوغ مراميها،

لهذا نجد أن تكوين العامل له الأهمية البالغة. ونظرا لأهمية التكوين المهني المتواصل أرادت الباحثة التعرض لهذه العملية

في المؤسسة الصحية للكشف عن جوانبها وعلاقته باداء الأفراد من أجل مردود فعال في المؤسسة والمجتمع.

اهداف الدراسة

هدف علمي:

يعد موضوع التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية (الإنتاجية أو الخدمائية) من مواضيع الساعة، ومنه جاء هذا البحث لتسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية وأداء الموارد البشرية. جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستو المؤسسة الصحية، وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة. معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.

هدف عملي:

الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة والمؤسسة الاستشفائية العمومية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع إستراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.

المنهج المتبع:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات فاستعملت الملاحظة، المقابلة والاستبيان. نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- أن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة ا زدت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين. وبالتالي فان نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية حيث تحققت الفرضية الأولى.
- 2- عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان ويرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها، وهذا ما تجلي بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية، مما يسبب ثغرات معرفية عديدة كانت وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له واهمال الجانب البشري، كذلك نقص الدراسات التقييمية الجامعية.

- 3- هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات والعجز في اليد العاملة المكونة، كذلك ياب سياسة تصورية واضحة المعالم والآجال للتكوين المتواصل

علي مستو المؤسسة، وتخططها في الآونة الأخيرة إلى إعادة النظر في سياستها اتجاه الموارد البشرية لم يكن سو استجابة لمواكبة الإصلاحات المتسارعة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي في جميع المجالات.

4- غياب التقييم بعد التكوين وهذا لا يسم بمعرفة مد تحقيق الأهداف إن وجدت.

غياب تصور سياسة واضحة الآجال والمعالم للتكوين المتواصل علي مستو المؤسسة حيث تحققت الفرضية الثانية فغياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين أثر سلبا على نجاعة المؤسسة.

5- كان من نتائج التصحيح الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية هدم البنية الحالية مما أثر سلبا على العملية التكوينية. إن الأزمة الاقتصادية العالمية والجهوية، أدت إلى انتقال واحتكار الشركات الكبر العالمية للإنتاج في إطار التقسيم العالمي للعمل، وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية، انعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي تحقق الفرضية الثالثة.

6- أن المخططات التكوينية لا تستجيب دائما لاحتياجات ورغبات العمال.

7- أن إعداد المخططات التكوينية لا يتم في الغالب بإشراك المسؤولين علي الوحدة المهنية بشكل مباشر. وبالتالي فان غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

8- أن النصوص التشريعية التي تناولت التكوين المهني المتواصل منذ الاستقلال إلى إقرار مرسوم 1996 أكدت إن التكوين المتواصل لم يشكل انشغالا علي المد الطويل للمؤسسة الإقتصادية حيث تحققت الفرضية فكلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصا وير مكيفا، فإن ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكوين المهني المتواصل.

-الدراسة الثالثة: كانت في علم الاجتماع تحت عنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين دراسة قام بها صالح بن نوار سنة 2005 في المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة الجزائر" لنيل درجة الدكتوراه حيث تم طرح اشكاليته انطلاقا من سرد مختصر لأهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر متسائلا عن مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد

من فعالية الأداء لدى العمال ، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟ و مجيبا مؤقتا عن تساؤله بفرضية عامة صاغها كالآتي:

"إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة" وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث رأى فيه الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات الكافية والتي تفيد بحثه ، وذلك بعد تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة هذه ، خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإنسانية في مجال التنظيم.

كما أن الباحث اعتمد على العينة الطبقيّة العشوائية مكونة من 156 عاملا من بينهم 36 فردا مشرفا ومديرة ، والباقي عمالا بسطاء مبررا ذلك بأنهم معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة مستعينا بأداة الاستمارة حيث بلغ عدد أسئلتها 49 سؤالا مغلقا و مفتوحا.

8-1 المقاربة السوسولوجية للدراسة

1- تايلور Frederick Taylor

في الواقع ان تلك التغيرات في التنظيمات قادت الى بروز افكار جديدة كانت بداياتها ادارة الافراد التي انطلقت بوظائف محددة توسعت بعد ذلك مع تطور الفكر الاداري و اسهامات الباحثين المتنوعة. فقد قام فريدريك تايلور (Frederick Taylor) بمجموعة من الأبحاث العلمية التي ركزت على اهمية استخدام اساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات و القدرات اللازمة لتحقيق الاداء الفعال في العمل¹.

2- ماكس فيبر (Max Weber)

اما مساهمة ماكس فيبر (Max Weber) في صياغته لنظرية البيروقراطية بافتراضه للنموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين في ادائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة بينهم من اجل ذلك تضمنت النظرية، البحث و السيطرة على السلوك الانساني داخل المؤسسة عن طريق نظام صارم للقواعد و الاجراءات، فوضع مجموعة

¹ جمال الدين المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21" دار الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص:26.

من المبادئ التي يستند عليها النموذج المثالي للبيروقراطية في كتابه (نظرية التنظيم الاجتماعي و الاقتصادي)¹، فاعتبر هذا النموذج هو النموذج المثالي في تحقيق السيطرة على الافراد لأنه يوفر الدقة و الانضباط المحكم.

3- التون مايو ELTON MAYO

اما التون مايو ELTON MAYO فقد ركز في تجاربه على اظهار الاثار السلبية التي تسببها ظروف العمل و معنويات العاملين في زيادة معدلات الانتاج، فأثبتت الدراسات التي قام بها ان نقص معدلات الانتاج يرجع الى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعمال و تفاعلهم الاجتماعي داخل المؤسسة و ان العوامل الفيزيائية و الفيزيولوجية لا اهمية لها، فاعتبر ان الانسان كائن اجتماعي يعطي اهمية للجماعة و لأسلوب التعامل معها. كما اعتبر ان التشكيل الاجتماعي الغير رسمي محفز و دافع بين الافراد لمزيد من العمل و الانتاج².

4- برنارد شيستر (Chester Bernard)

نادى برنارد شيستر (Chester Bernard) صاحب نظرية التوازن التنظيمي بضرورة تبني الاسلوب الديمقراطي في الادارة و ركز على تعاون الافراد و تفاعلهم داخل المؤسسة و حدد الشروط التي في ضلها يمكن للمؤسسة ان تدفع بأعضائها الى الاستمرار في العمل التشاركي و من ثم ضمان بقائها و استمرارها و اعتبر ان المؤسسة تنظيما اجتماعيا انما يركز نشاطها على اتخاذ القرار و كان اول من نبه الى هذه الفكرة و وضع لها المفاهيم الاساسية في كتابه "وظائف المدير التنفيذي" سنة 1938 حيث أكد على اهمية الفرد في التنظيم و اعتبره العنصر الاساسي و سماه بالعنصر الاستراتيجي في المؤسسة³.

5- كروزيه " و " فريديرغ " "CROSIER"et"FRIDBERGH"

ويعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي ل " كروزيه " و " فريديرغ " "CROSIER"et"FRIDBERGH" من بين المنظورات السياسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع و في تحليل السلوك التنظيمي و التغيير التنظيمي و علاقات السيطرة و النفوذ و الصراع داخل المجموعات. فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات و أبحاث

¹ احمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص:34.

² محمود أبو بكر، مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص:155.

³ نواف كنعان، "القيادة الادارية"، كلية الحقوق، الجامعة الاردنية، مكتبة دار النشر الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 1999، ص:21.

قام بها "كروزيه" و "فريديريغ" طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم اجتماع التنظيم الفرنسي. و قد ادت هذه البحوث الى أن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة و مترابطة بين عدة مدخلات و مخرجات. و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا يستطيعون بها تحريك الأمور.

إذا فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل، و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم و مخالفا بذلك النظريات الكلاسيكية.¹ فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغله الأفراد و يستفيدون من هوامش حرياتهم و هو محصلة أو نتيجة لأفعالهم. فمسلّمات هذا المنظور هي ان التنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد و هناك دوما مجالاً للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم، و هذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين.

كيفية اسقاط هذه المقاربات على الدراسة الحالية:

تم الاستعانة بهذه المقاربات في دراستنا الحالية من خلال تبني دراسات تايلور Frederick Taylor و التي عاجلت مشكلات التنظيمات بشكل عام وتحديثت عن اهمية المورد البشري و الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة لبلوغ اهدافها و ركزت على اهمية استخدام اساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات و القدرات اللازمة لتحقيق الاداء الفعال في العمل. وكذلك استخدام بعض المصطلحات أو المؤشرات مثل: الانتماء، التفاعل، و استخدامهما في تحليل جداول الاستمارة.

¹ محمد أبو النصر و آخرون، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص75.

خلاصة

من خلال تناولنا للفصل الأول الذي يعتبر كمدخل لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية، اتضح لنا أن العنصر البشري يحتل مركزا هاما في الرفع من اداء العاملين بالمؤسسة، ولو نظرنا إلى حياة هذا العنصر لوجدنا أنه عنصر اجتماعي يقضي معظم وقته في التفاعل مع الافراد، سواء أسرته أو زملائه أو فرق عمله وأنه يصعب عزله عن الجماعات، لأن هدفه يتحقق بتكاتفه مع الآخرين أي من خلال العمل الجماعي.

ولقد أصبح من الواضح أن الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة مثلها كمثل الوظائف الأخرى، من هذا المنطلق وجب علينا الاهتمام بالسياسات والبرامج التي تسطرها الإدارة بهدف الرفع من مستوى عملها.

الفصل الثاني: الاطار المنهجي و التطبيقي للدراسة

تمهيد

1-2 المنهج المستخدم

2-2 مجالات الدراسة

1-2-2 المجال المكاني

2-2-2 المجال الزمني

3-2-2 المجال البشري

3-2 عينة الدراسة

4-2 ادوات جمع البيانات

1-4-2 الملاحظة

2-4-2 الاستبيان

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الطاقة البشرية احدى اهم الركائز الاساسية لخلق الثروة في الدول التي تبحث عن الازدهار الاقتصادي و ذلك بالمساهمة في التنمية الاقتصادية وبيع قوة عملها الى المؤسسات و نجحها يتوقف على الاستراتيجية الراشدة التي تنتهجها ادارة الموارد البشرية في في تسيير هذا المورد. و بعد أن تناولت في الفصل السابق التعرف على الإشكالية المطروحة و بناء فرضيات هذه الدراسة، نحاول في هذا الفصل توضيح الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، وقد وقع الاختيار على مؤسسة " مديرية التكوين و التعليم المهنيين بورقلة " حيث كان هذا الاختيار نتيجة عملي بهذا القطاع كأستاذ بمعهد التكوين و التعليم المهنيين بورقلة .

تقوم هذه المؤسسة في مجال نشاطها بدور هام في مجال التنمية الاجتماعية من خلال احتكاكها المباشر مع شريحة حساسة من المجتمع و هي فئة الشباب التي اعطت لها الدولة الجزائرية اهمية بالغة، وسنحاول من خلال هذا الفصل إبراز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة .

نتطرق في المبحث الاول الى توضيح المنهج المستخدم و اسباب اختياره، اما المبحث الثاني فيتعلق بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية، اما في المبحث الثالث فهو يتضمن الطرق العلمية لاختبار عينة الدراسة، و في الاخر نعرض على المبحث الرابع الذي يوضح الادوات المستعملة في جمع البيانات.

1-2- المنهج المستخدم

يرتبط استخدام المنهج الوصفي غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ولكن هذا لا يعني ان استخدامه و تطبيقه يقتصر فقط على هذه العلوم فحسب بل انه يستخدم احيانا في دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة¹. و يتكون هذا المنهج من مرحلتين اساسيتين الاولى يطلق عليها مرحلة الاستطلاع و الثانية يطلق عليها مرحلة الوصف الموضوعي، و اهم ما يميزه انه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة. من هذا المنطلق جاء اختياري للمنهج الوصفي لكونه اسلوبا يرمي الى الاهداف التالية:

¹ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : **مناهج و اساليب البحث العلمي**، دار الصفا للنشر و التوزيع، الاردن، 2000، ص44.

- جمع بيانات حقيقية و مفصلة عن موضوع الدراسة.
- تحديد المشكلات و توضيحها.
- الاستفادة من هذه البيانات في دراسات اخرى.
- الاستفادة من اراء العمال و تحديد خطط مستقبلية¹

2-2-2- مجالات الدراسة

2-2-2-1- المجال الزمني.

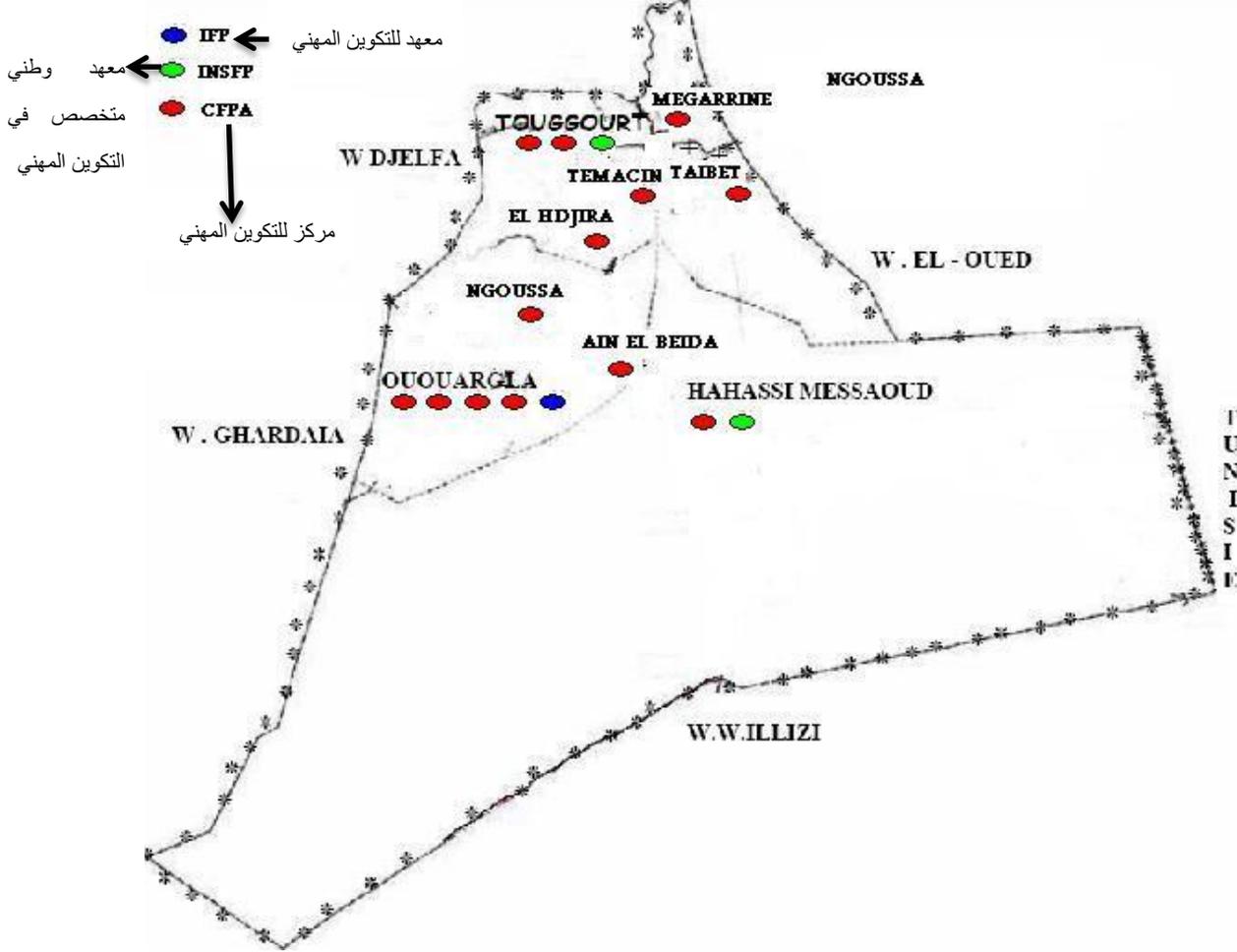
بدأت المحريات الفعلية لهذه الدراسة ابتداء من الفاتح جانفي 2016 حيث تمت خلال هذه الفترة معالجة الجانب النظري للموضوع، ثم انتقلت الى الدراسة الميدانية ابتداء من 07 فيفري 2016 الى غاية 10 مارس 2016 قمت من خلالها باجراء عدة مقابلات مع رؤساء المصالح المختلفة و بعض العمال للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم دراستي.

2-2-2-2- المجال المكاني.

تتواجد مديرية التكوين و التعليم المهنيين لولاية ورقلة بمنطقة تدعى المخادمة يحدها شرقا حي 300 مسكن و من الجهة الجنوبية حي 400 مسكن، باحتلالها هذا الموقع يجعلها في وسط مدينة ورقلة و يقربها من الشباب. تبلغ مساحتها الاجمالية حوالي 2500م² و بلغ عدد مكاتبها 35 مكتبا و قاعة للمحاضرات و موقف للسيارات. يكمن نشاطها في متابعة كل المراكز المتواجدة على رقعة الولاية و تقديم كل التسهيلات الادارية و التجهيزات البيداغوجية التي تستحقها مراكز التكوين المهني في عملية تكوين المتربصين. كما تلعب دور الوسيط الاعلامي بين المراكز و الشباب فيما يتعلق بالتخصصات المفتوحة على مستوى الولاية و تبادل الامكانيات بين المراكز.

¹ سامي ملحم: مناهج البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2004، ص324.

شكل رقم- (1) خريطة مؤسسات التكوين المهني بورقلة



تغطي شبكة التكوين المهني و التي بلغت 25 مؤسسة كافة مناطق الولاية حيث انها تلي طلبات الشباب من التكوين

وفق الانماط التالية:

1. التكوين الاقامي
2. التكوين عن طريق التمهين.
3. التكوين عن بعد.
4. التكوين عن طريق الدروس المسائية.
5. التكوين عن طريق الاتفاقيات.

هذه المؤسسات موزعة على النحو التالي :

المؤسسة	العدد
معهد التكوين و التعليم المهنيين	01
معهد وطني متخصص في التكوين المهني	02
مركز التكوين المهني و التمهين	13
مركز التكوين المهني عن بعد	01
مدارس خاصة للتكوين المهني	08
المجموع	25

لمحة سريعة عن تطور قطاع التكوين في الجزائر:

قبل الاطلاع على دور و مهام المديرية لنعرج في عمالة على المراحل التي مر بها هذا القطاع . عندما خرجت الجزائر من حرب التحرير كان اقتصادها شبه مدمر ، 90 % من العاملين في الإدارة والمراكز الحساسة كانوا من المعمرين . وقد خلق هذا مشاكل أمام الدولة الجزائرية حيث أن شعبها كان يعاني من الأمية والفقر وإنتشار البطالة وقد ترك المعمر بعد رحيله 43 مركز تكوين مهني، أغلبهم يدرّب في ابسط المستويات، إما في مهن العمارة كالبنايين أو الخياطة، لتلبية حاجته آنذاك من اليد العاملة البسيطة. وقد أتضح بعد الاستقلال أن طموح الشعب الجزائري وسلطاته يستلزم هياكل كبرى و متنوعة لتلبية المتطلبات الاجتماعية و الاقتصادية، و نظرا لقلّة الكوادر وتفشي البطالة في هذه الحقبة فقد تقرر الآتي:

- إنشاء مدارس مهنية كبرى و متوسطة تابعة للوزارات.

- إنشاء مدارس مهنية تابعة للشركات الوطنية المتخصصة، و المتكاملة.

وقد دعت الحاجة سنة 1975، أثناء تطبيق آخر المخططات الرباعية التي وضعها الراحل الرئيس هواري بومدين، رحمه الله، أن هذه المدارس، وكذا البعثات للخارج لتدريب الفنيين و العمال المهرة، غير مجدية و غير كافية لتلبية الموارد البشرية التي يتطلبها هذا المخطط، الذي رصد له 17 مليار فرنك فرنسي صعب وهو رقم قياسي آنذاك (جريدة لوموند- فيفري 1979) ، لهذا عزز هذه المدارس بوضع هيئة عمومية تكفلت بوضع استراتيجية و إنشاء جهاز مهني متطور و عصري، حيث تقرر بناء و تجهيز 100 مركز تدريب مهني، لتدريب الأعداد الكافية، كما و نوعا، من

الكوادر و الفنيين اللازمين لإنجاز المشاريع الصناعية المبرمجة في هذا المخطط الضخم. و قد عرفت الجزائر اربعة مراحل كانت كالتالي:

المرحلة الأولى : مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة (1962- 1966) : وقد اعترت هذه الفترة عدة صعوبات ، أبرزها :

1- قلة هياكل الاستقبال بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل استقبال بقدرة 5000 منصب بيداغوجي ، وحوالي 6000 متكون.

2- عدم تماشي محتويات البرامج مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنمية ، وقد اتخذت عدة إجراءات وتدابير لخلق هياكل جديدة وتوفير الإطارات اللازمة التي يمكنها الإشراف على النواحي التقنية والبيداغوجية ، وقد تمثلت هذه الإجراءات على الخصوص فيمايلي:

- إعادة فتح وتشغيل المؤسسات والهياكل التي غادرها المستعمر.
- إضافة مهن وتخصصات جديدة وخاصة في المجالات التي تحتاجها التنمية الوطنية (النسيج والحديد والصلب .
- إنشاء المحافظة الوطنية للتكوين المهني حيث تكلفت بكل ما يتعلق بالتكوين المهني والتقني. 1

المرحلة الثانية : مرحلة المخططات التنموية مرحلة المخطط الثلاثي (1967-1969) والمخططين الرباعين

(1970-1977) إلى غاية 1980 فيما يتعلق بالمرحلة الأولى ، المخطط الثلاثي ، فقد تميزت على الخصوص ب :

-مواصلة توسيع المؤسسات وهياكل الاستقبال لتلبية الطلب المتزايد على التكوين .

- إعادة تكييف بعض التخصصات مع الواقع الاقتصادي .

- إضافة فروع وتخصصات جديدة وهذا تبعا لنوعية قطاع الإنتاج وخصائص المنطقة .

- تنظيم العلاقة بين هياكل التكوين المهني والقطاع الاقتصادي وعالم الشغل.

¹ سلاطنية بلقا سم ، البحث الاجتماعي .، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ط2011 ، ص 24.

لكن هذه الفترة تميزت ببعض النقائص ، نذكر منها على الخصوص بعدم وجود إطار بيداغوجي وتنظيمي لتنسيق مختلف نشاطات التكوين . (معاهد وطنية متخصصة).

المرحلة الثالثة : تطور التكوين المهني ما بين (1980- 1989) وهي المرحلة التي ظهرت فيها الهياكل والإطارات البيداغوجية العليا كالتقنيين والتقنيين السامين والمهندسين ، ووضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يتكفل بالشباب العاطل الذي يبحث عن العمل ، بالإضافة إلى عمليات وبرامج الرسكلة أو تحسين مستوى العمال ، إن ما يلاحظ من نقائص خلال هذه المرحلة على الخصوص هو عدم وجود أي ترابط أو تناسق بين المنظومين التربوية والتكوينية.

المرحلة الرابعة : وهي التي تتمثل بظهور نمط التمهين مع بداية الثمانيات تم تطوير النمطين للتكوين المهني وهما : التمهين والتكوين عن بعد بالإضافة إلى النمط التقليدي طبقا للمرسوم رقم 81-07 المؤرخ في جوان 1981 والذي يهدف إلى المساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية والسماح بإستعاب جزء من التسربات المدرسية ، تم تطبيق هذا المرسوم في سنة 1982 حيث استفاد منه نحو 32000 شاب تتراوح أعمارهم بين 15-18 سنة ، وقد ارتفع هذا السن إلى 25 سنة بفضل المرسوم رقم 90-34 المؤرخ في ديسمبر 1990 حيث إرتفع عدد الشباب المتكون إلى 76859 سنة 1994 ، كما تزايد عدد التخصصات من 110 ليتجاوز حاليا 250 تخصص. وإستمرت هذه الوضعية إلى غاية نهاية التسعينات في سنة 1999 أنشأت وزارة التكوين المهني.

- دور و مهام المديرية:

يكن دور المديرية وفقا للمهام المكلفة بها من طرف وزارة التكوين و التعليم المهنيين و هي كالتالي:

- 1- التنشيط، التنسيق و تقييم كل النشاطات لكل مؤسسات التكوين التابعة للولاية.
- 2- تشخيص العراقيل التي يواجهها القطاع و تطويره في الولاية.
- 3- السهر على الاداء الجيد للقطاع بالولاية.
- 4- اعداد و تحيين خريطة التكوين المهني بالولاية.
- 5- بعث و تحفيز التنسيق بين كافة مؤسسات التكوين، القطاع الاقتصادي و هيئات التشغيل و الشباب.
- 6- توفير المعدات و البنيات التحتية التي لها علاقة بالتكوين .

7- متابعة و تقييم مدى تنفيذ برامج التوظيف، و التكوين الخاصة بعمال القطاع.

8- تسيير و مراقبة مسابقات التوظيف.

- المخطط الهرمي لمديرية التكوين المهني بورقلة: يتكون المخطط الهرمي للمديرية من :

1. المدر العام : المكلف بالسهر على الاداة الجيد لقطاع التكوين المهني بالولاية

2. مديرية متابعة مؤسسات التكوين: مكلفة بتطوير و تحسين الاداء لقطاع التكوين المهني و تظم ثلاثة مصالح :

● مصلحة التوجيه، الامتحانات و مسابقات التوظيف.

● مصلحة متابعة مؤسسات التكوين.

● مصلحة تنظيم التكوين.

3. مديرية التكوين المتناوب و التنسيق بين القطاعات: مكلف بتوفير فرصة اخرى للشباب عن طريق التكوين

المتناوب و التكوين عن طريق التمهين و تطوير العلاقات بين مختلف القطاعات الاقتصادية و تظم ثلاثة

مصالح:

● مصلحة العلاقات مابين القطاعات الاقتصادية.

● مصلحة التكوين المتناوب.

● مصلحة التمهين.

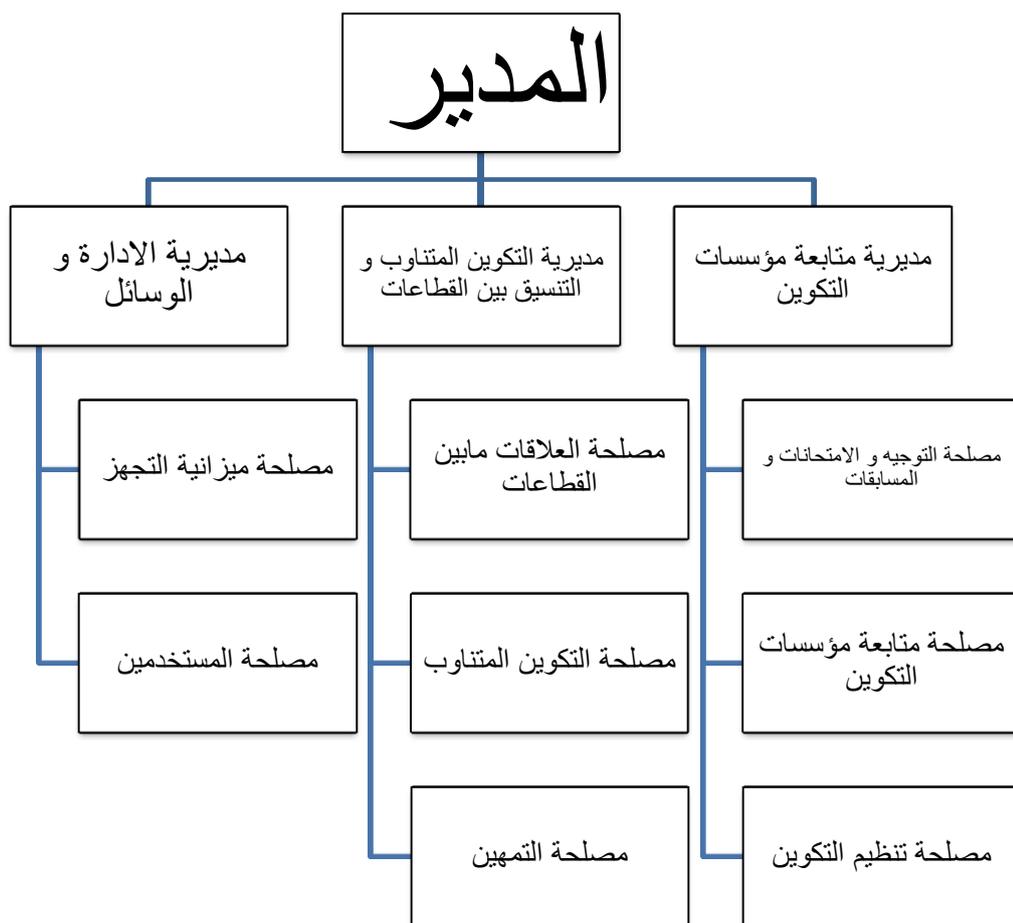
4. مديرية الادارة و الوسائل مكلفة بتوفير الوسائل و التجهيزات لقطاع التكوين بالولاية و متابعة المسار المهني

لعمال القطاع.

● مصلحة ميزانية التجهيز.

● مصلحة المستخدمين.

شكل رقم 2- الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين و التعليم المهنيين بورقلة



2-2-3- المجال البشري.

يبلغ عدد عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين 176 عاملا موزعين على النحو التالي:

الرتبة	الجنس	ذكور	اناث	المجموع
اطارات				
متصرف اداري رئيسي		04	00	04
متصرف اداري		07	02	09
مهندس دولة		04	02	06
اساتذة		29	41	70
ملحق اداري رئيسي		02	05	07
المجموع	←	46	50	96
عمال تحكم				
ملحق ادارة		02	07	09
عون اداري		03	09	12
عون حفظ البيانات		00	10	10
تقني سامي في الاعلام الالي		04	04	08
محاسب اداري		03	00	03
كاتبة مديرية		00	10	10
المجموع	←	12	40	52
عمال تنفيذ				
عون تقني في الكهراء المعمارية		04	00	04
حارس		08	00	08
عون متعدد الخدمات		04	08	12
سائق الوزن الثقيل		01	00	01
سائق الوزن الخفيف		03	00	03
المجموع	←	20	08	28
المجموع العام		78	98	176

2-3- عينة الدراسة.

ان مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث التي ستمثل العينة هي مرحلة مهمة في البحث لهذا و على ضوء تعريفنا للعينة نستطيع القول بانها مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى و التي

يجري عليها البحث او التقصي¹.

من جهة اخرى لو دققنا النظر في العدد الاجمالي للعمال الذي هو موضح في الجدول اعلاه اذ بلغ 176 عاملا نجد محصورا بين [200,100] هذا يعني اننا نستطيع تطبيق تقنية المسح الشامل لان العينة محدودة و نستطيع التحكم فيها، مما يسمح لنا بتحقيق بعض الانسجام بين المنهج الذي اخترته وطريقة اختيار العينة.

ويعتبر منهج المسح الاجتماعي من أشهر مناهج البحث وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية خاصة وأنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة. ويعتبر المسح أكثر طرق البحث الاجتماعي والتربوي استعمالاً، ذلك لاننا بواسطته نجتمع وقائع ومعلومات موضوعية عن ظاهرة معينة أو حادثة مخصصة أو جماعة من الجماعات أو ناحية من النواحي صحية، تربوية، اجتماعية... الخ.

ويعرف المسح بأنه عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة معينة وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، دون الخوض في تأثير الماضي والتعمق في هذا الماضي، كما انها تدرس الظواهر كما هي دون تدخل الباحث فيها والتأثير على مجرياتها. وفي المسح الاجتماعي يتم جمع بيانات مقننة من مجتمع البحث، وتعد الإستبيان والمقابلات المقننة أكثر الأساليب استخداماً في تنفيذ المسح الاجتماعي. ويتمثل الغرض الرئيسي من إجراء المسح في إنتاج بيانات تشكل أساساً للتعميم حول مجتمع المسح أو الجماعات المستهدفة.²

وتستخدم الدراسات المسحية ايضاً لاكتشاف العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، مثلاً قد يحاول باحث اكتشاف العلاقة بين متغيرات السن والدين والمستوى الثقافي والحاجة الاقتصادية وتفكك العائلة وبين نسب الطلاق في مدينة ما..وعلى العموم فإن التعاريف المتعلقة بالمسح الاجتماعي كافة تتفق على أن المسح الاجتماعي عبارة عن:

1-دراسة عملية للظواهر الاجتماعية الموجودة في جماعة معينة وفي مكان معين.

2-إنه ينصب على الظواهر الحالية، إذ أنه يتناول أشياء موجودة بالفعل وقت اجراء المسح وليست في فترة

ماضية.

¹ موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبية للنشر ، الجزائر، ط2006، ص298.

1- عبد الباسط محمد حسين ، أصول البحث الاجتماعي ، تضامن للطباعة ، القاهرة، ط8، 1982 ص49

3- إنه يسعى إلى تعميم النتائج للإستفادة منها في وضع الخطط والبرامج لإجراء الإصلاح الاجتماعي.

والمسوح الاجتماعية نوعين رئيسيين، هما: المسح الشامل حيث تجمع معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع وحدات البحث سواء أكانت افراداً أو جماعات. و **المسح بالعينة**، وهو أكثر استخداماً وشيوعاً من المسح الشامل، وذلك لقلّة تكاليفه نسبياً، وإمكانية الحصول على نتائج ممثلة، أي يمكن تعميمها على جميع وحدات مجتمع الدراسة. والباحث في هذا النوع يكتفي بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة لدى الباحث. و لدراسات المسح الاجتماعي ميزة أساسية، كونها تمثل أسلوباً ناجحاً في دراسة الظواهر والأحداث الاجتماعية التي يمكن جمع معلومات وبيانات نوعية وكمية عنها، وفي كونها وسيلة لقياس أو إحصاء الواقع لوضع الخطط وتطويرها. أي أن منهج المسح الاجتماعي يتناسب مع الدراسة الكمية للظاهرة الاجتماعية.

و نظرا للحركية التي يتميز بها عمال هذا القطاع خاصة الاساتذة كونهم يتنقلون يوميا الى المراكز و المعاهد التابعة لهم، استحال علينا ايجادهم في وقت معين مكتملي العدد، لهذا السبب كان علينا الانتقال اليهم حسب مواعيد معينة لتوزيع بقية الاستثمارات.

2-4- ادوات جمع البيانات

و هي خطوة تمكن الباحث من جمع المعطيات بنفسه و الذين يجب أن تتوفر لديه الخبرة و الدراية الكافية بالبحوث الميدانية لأن صحة النتائج و دقتها تتوقف على عملية جمع المعطيات .

2-4-1 - الملاحظة:

وهي تقنية يستعملها الباحث قصد التقصي يستعملها عادة في مشاهدة مجموعة من التصرفات بصفة مباشرة بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف و السلوكات و يمكن للملاحظة ان يسيطر عليها الطابع الكمي¹. و لقد اعتمدت على هذه الاداة انطلاقا من مراقبتي اليومية لحركة العمال و تصرفاتهم و ردود افعالهم اتجاه المشكلات التي تصادفهم اثناء ادائهم لوظائفهم من دون ان اكون طرفا معطلا لمسارهم الوظيفي او حل

¹ عبد الباسط محمد حسين ، مرجع سابق، ص53 .

مشكلاتهم. هذه الوضعية المحايدة ساعدتني في جمع الكثير من المعطيات و المعلومات عن موضوع الدراسة.

2-4-2- الاستبيان: وهي اداة لجمع البيانات يتم بناؤها من اجل اخضاع الفرد او الافراد لمجموعة من الاسئلة

المفتوحة او المغلقة المستمدة من المؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي المتعلق بموضوع الدراسة بحيث كل مؤشر يؤدي

الى طرح سؤال او اكثر حسب ما تقتضيه الضرورة¹. وقد وزع هذا الاستبيان باليد مباشرة الى المبحوث، حيث تم

توضيح بعض لاستفسارات التي طرحت من قبلهم.

ان لهذا النوع من الاستبيان ميزات عديدة نذكر اهمها:

- نسبة المردود منه عالية و نسبة المفقود منه قليلة.
- يعطي الفرصة و يزود المبحوث بالثقة للاجابة على الاسئلة مباشرة دون حرج خاصة و ان الاستمارة ليست موجهة الى اليه بالاسم.
- تعتبر الاستمارة من اقل الوسائل تكلفة لجمع المعلومات.
- يساعد على جمع معلومات قد تكون حساسة في بعض الاحيان لانها تتميز بعد افشاء هوية المبحوث.
- لا تحتاج الى وقت كبير و لا عدد كبير من المساعدين.

و حتى التحكم جيدا في اجوبة المبحوثين قصدت استعمال الاسئلة المغلقة نظرا للدقة التي يمنحها لي هذا النوع من

الاسئلة في دراسة اجابة المبحوثين من اجل التوصل الى نتائج دقيقة و موضوعية.

من جهة اخرى ان عدد الاستمارات المرتفع الذي بلغ 176 استمارة و المدة الزمنية الممنوحة لانجاز مذكرة الماستر فرض

علي تبني هذا النمط من الاسئلة المغلقة.

تشكلت الاستمارة من ثلاث محاور كانت كالتالي:

- المحور الاول: البيانات الشخصية يبدأ من التساؤل رقم 01 الى التساؤل رقم 06.
- المحور الثاني: تساؤلات فرعية تترجم الفرض الاول المعنون بـ: مساهمة عمليات التخطيط في تحسين اداء

العاملين بالمؤسسة تبدأ من التساؤل الفرعي رقم 07 الى التساؤل الفرعي رقم 16.

¹ عبد الباسط محمد حسين ، مرجع سابق، ص54 .

• المحور الثالث : تسؤلات فرعية تترجم الفرض الثاني المعنون بـ: مساهمة سياسات التقييم في تحسين اداء

العاملين بالمؤسسة. تبدأ من التساؤل الفرعي رقم 17 الى التساؤل الفرعي رقم 25.

إن النظرة للمستقبل كمعيار من معايير الفعالية التنظيمية لم يكن ليؤخذ في الحسبان لولا القناعة بأهمية التوقع لما يحمله المستقبل من مخاطر وفرص من أجل التحكم فيه، ومن ثم تحقيق النمو والاستمرارية، وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية تعد النظرة للمستقبل أحد العناصر الأساسية لنجاحها في تحقيق أهدافها خاصة وأن التحول من منطق العامل إلى منطق الكفاءة يقتضي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والاحتياجات التكوينية بصورة مسبقة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتوفيرها وهذا في إطار الاستراتيجية التي تعمل بها المؤسسة.

و من اجل دراسة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه المنهج الملائم الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة، كما تم توضيح أدوات جمع المادة العلمية الميدانية مع تحديد العينة وخصائصها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ليتم التحليل والتفسير للبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة.

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

3-1-1 عرض و مناقشة البيانات الميدانية.

3-1-1-1 عرض و مناقشة البيانات الشخصية.

3-1-2 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بمساهمة عمليات التخطيط في

تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

3-1-3 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بمساهمة سياسات التقييم في تحسين

اداء العاملين بالمؤسسة.

3-2 عرض نتائج الدراسة الميدانية.

3-2-1 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي.

3-2-2 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.

3-2-3 النتائج المتعلقة بمساهمة عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين

بالمؤسسة.

3-2-4 النتائج المتعلقة بمساهمة سياسات التقييم في تحسين اداء العاملين

بالمؤسسة.

3-3 النتيجة العامة

الاقتراحات و آفاق الدراسة

الخاتمة

المراجع

الملاحق

تمهيد:

ان عملية التحليل هي عملية تنظيم البيانات المتحصل عليها بواسطة تقنيات جمع المعطيات و كذلك ترتيبها بكيفية تسمح لنا بالكشف عن العلاقات و الارتباطات بين المتغيرات التي تم استخدامها في الفرضيات. ويهدف تحليل البيانات الى مقارنة البيانات المحصل عليها من المبحوثين بما تم وضعه في الفرضيات ثم تفسير هذه البيانات تفسيراً سوسولوجياً.

عملياً و بعد عرض الإجراءات المنهجية للدراسة في الفصل السابق واستكمالاً لخطوات هذه الدراسة يتم في هذا الفصل عرض و تحليل البيانات، و تفسيرها تحت ضوء الفرضيات من أجل التوصل إلى نتيجة عامة. و قد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من استمارة الدراسة باستخدام برنامج Excel للحصول على النتائج.

3-1 عرض و مناقشة البيانات الميدانية

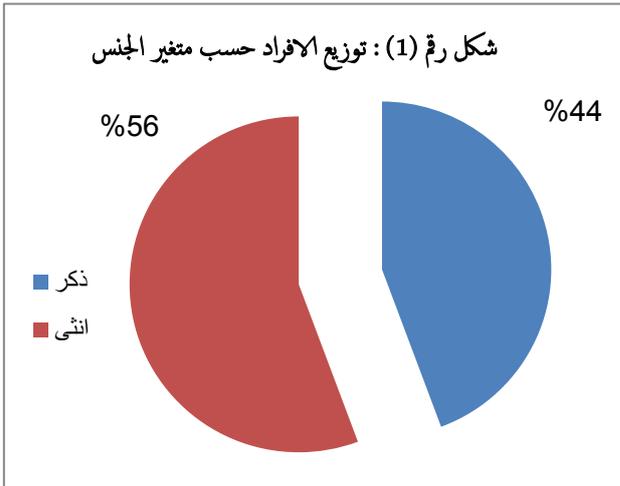
يعتمد عرض و مناقشة البيانات الميدانية على ثلاثة محاور رئيسية و هي البيانات الشخصية و عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بمساهمة عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة و عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بمساهمة سياسات التقييم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

3-1-1: عرض و مناقشة البيانات الشخصية.

1- دراسة متغير الجنس:

جدول رقم (1) توزيع الافراد حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
44%	78	ذكر
56%	98	انثى
100%	176	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول رقم (1) الذي يمثل نسبة توزيع العينة وفقا للجنسين و البالغ عددهم 176 عاملا ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور ب12% حيث بلغت نسبة الذكور 44% و نسبة الاناث 56% و هذا راجع الى السياسة التي تنتهجها الدولة و الى الدور الاجتماعي الذي تقوم به هذه المؤسسة التي تحاول توفير تكويننا جيدا للجنسين مركزة بالأخص على العنصر النسوي للقيام بمهمة التكوين على اعتبار ان هذه الشريحة كانت مهمشة في وقت مضى.

من جهة اخرى نجد ان المنظومة التكوينية التي يعتمد عليها قطاع التكوين يضم في شعبه عدة تخصصات نسوية نذكر منها (الخياطة - الخياطة الجاهزة - الطرز - مصممة ازياء - النسيج - حلويات و مرطبات - الطبخ - سكرتاريا - تقني سامي في الاعلام الالي - عون حجز في الاعلام الالي - رعاية الطفولة المسعفة)، هذا ما يفسر حاجة القطاع الى العنصر النسوي لتوفير فرص التكوين لكل الشرائح النسوية بالولاية .

2- دراسة متغير الحالة الاجتماعية:

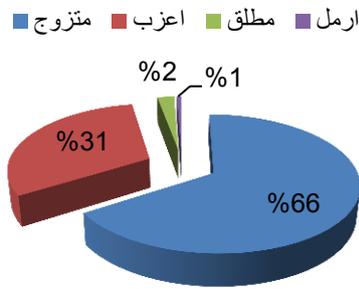
جدول رقم (2) توزيع الافراد حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
66%	116	متزوج
31%	55	اعزب
2%	4	مطلق
1%	1	ارمل
100%	176	المجموع

بلغت نسبة المتزوجين 66% اما نسبة العزاب فقد بلغت 31% ثم تليها نسبة المطلقات ب 2% ثم تأتي في الاخير نسبة الارمل ب 1% مما يدل على ان النسبة الاكبر من الموظفين لديهم الاستقرار الاسري ولديهم القدرة في تحمل المزيد من الالتزامات و الاعباء.

من جهة اخرى حرص هذه الفئة على مصدر رزقها لتأمين حاجيات اسرهم يجعلهم اكثر ارتباطا بالمؤسسة و هذا يعني ان نسبة الانتماء الى المؤسسة تكون اكثر ارتفاعا من غيرهم حيث يسعون دوما في تحقيق اهدافها للوصول الى تحقيق اهدافهم الفردية و بلوغ درجة نسبية من اشباع الرغبات النفسية.

جدول رقم (2) توزيع الافراد حسب متغير الحالة الاجتماعية



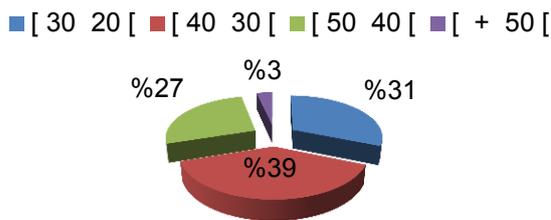
جدول رقم (3) توزيع الافراد حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
31%	55	اقل من 20 سنة ال اقل من 30 سنة
39%	68	من 20 سنة ال اقل من 40 سنة
27%	47	من 40 سنة ال اقل من 50 سنة
3%	6	من 50 سنة فاكثر
100%	176	المجموع

3- دراسة متغير السن:

بلغت نسبة العمال الذين تتراوح اعمارهم بين اقل من 20 سنة الى اقل من 30 سنة 31% اما نسبة العمال الذين تتراوح اعمارهم من 30 سنة الى اقل من 40 سنة فقد بلغت نسبة 39% مما يدل ان الغالبية العظمى من العمال هم شباب يمتازون بالحياة والنشاط و الرغبة في العمل و تقبل التغيير، و 27% هم من الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم بين 40 سنة و اقل من 50 سنة، و 3% من عينة الدراسة بلغت اعمارهم من 50 سنة فأكثر و قد يفسر ذلك الى نظام التقاعد المبكر الذي يعمل به قطاع الوظيف العمومي لتشييب كل قطاعات و مؤسسات الدولة و احتواء أكبر عدد من الشباب البطال و حمايته من الاخطار المحدقة به.

شكل رقم (3) توزيع الافراد حسب متغير السن



جدول رقم (4) توزيع الافراد حسب متغير الاقدمية

4- دراسة متغير الاقدمية:

النسبة	التكرار	الاقدمية
21%	37	اقل من 10 سنوات
61%	108	من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة
18%	31	من 20 سنة الى اكثر من 30 سنة
100%	176	المجموع

يبين هذا الجدول اقدمية العينة المدروسة قطاع التكوين المهني التي بلغت 21% بالنسبة للفترة التي لها خبرة مهنية اقل من 10 سنوات في نفس القطاع و نسبة 61% بالنسبة للفترة التي لها خبرة مهنية تتراوح من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة و هذا يتوافق مع سياسة التوظيف التي ينتهجها قطاع التكوين المهني من اجل توسيع نشاطه و تشبيب القطاع. ثم تليها نسبة 18% بالنسبة للفترة التي لها خبرة مهنية تتراوح من 20 سنة الى اكثر من 30 سنة و يعزى تقلص هذه النسبة الى نظام التقاعد المبكر المذكور سابقا.

جدول رقم (4) توزيع الافراد حسب متغير الاقدمية

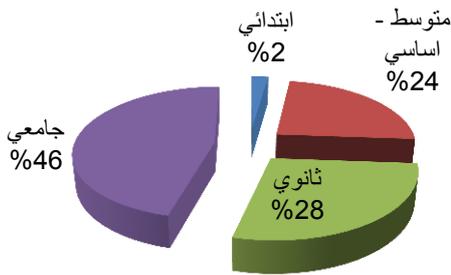


5- دراسة متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (5) توزيع الافراد حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2%	4	ابتدائي
24%	42	متوسط - اساسي
28%	49	ثانوي
46%	81	جامعي
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (5) المستوى التعليمي للعمال حيث كانت كالتالي: 2% منهم ذو تعليم ابتدائي و هم فئة الحراس و سائقي المركبات، اما اصحاب التعليم المتوسط و الاساسي فقد بلغت نسبتهم الـ 24% فهم من فئة العمال المهنيين متعددي الخدمات تحصلوا على شهادات من مراكز التكوين المهني ثم وظيفوا في نفس القطاع من اجل اعطاء مصداقية للقطاع عند فئة الشباب، ثم يليها اصحاب التعليم الثانوي الذين كانت لهم الفرصة في الحصول على شهادات تقني و تقني سامي في الاعلام الالي و السكرتاريا و غيرها من التخصصات ذات المستوى الخامس ثم وظيفوا بنفس القطاع لنفس الغرض المذكور اعلاه و بلغت هذه النسبة 28%.



شكل رقم (5) يبين توزيع الافراد حسب متغير المستوى التعليمي

وسعيا منه في تأطير أكبر عدد من الشباب اقحم قطاع التكوين المهني في منظومته الوظيفية طاقات شبائية من خريجي الجامعات من اساتذة و اداريين من اجل الاستجابة الى متطلبات السوق العالمية و رفع مستوى التكوين المهني حيث بلغت نسبة هذه الفئة 42% و هي أكبر الفئات العمالية تعكس من خلالها مدى الاهمية التي توليها الدولة الجزائرية لهذا القطاع الحساس من اجل النهوض بالاقتصاد الوطني. و كمحصلة لهذه الدراسة نستطيع القول بان المستوى العام للعمال بالقطاع قريب من الحسن و يستجيب بسهولة الى التغير.

6- دراسة توزيع الافراد حسب متغير الفئة (السوسيو مهنية socioprofessionnel):

يوضح الجدول رقم (6) الفئات السوسيو مهنية حسب الجنس و حسب الدرجة الوظيفية التي يحتلها العامل و كانت كالتالي:

جدول رقم (6) توزيع الافراد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية						
الفئات الجنس	فئة الاطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
ذكر	48%	46	23%	12	71%	20
انثى	52%	50	77%	40	29%	8
المجموع	100%	96	100%	52	100%	28

1-6 دراسة توزيع الافراد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية بالنسبة لفئة الاطارات

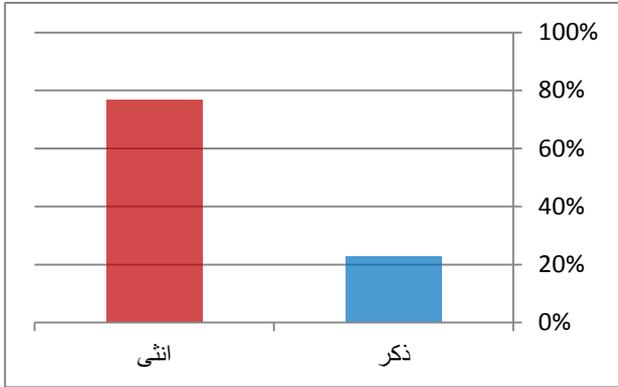
شكل رقم (1-6) توزيع الافراد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية بالنسبة لفئة الاطارات



بلغ العدد الاجمالي لفئة الاطارات 96 اطارا و كانت نسبة الذكور لهذه الفئة 48% اما نسبة الاناث فقد بلغت 52% و تعكس هذه الارقام مدى حرص القطاع على اقحام العنصر النسوي لمشاركة الرجل في عملية التنمية الشاملة للدولة. وهذا يعكس الرؤيا الجديدة لسياسة الاقتصاد العالمي.

2-6 دراسة توزيع الافراد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية بالنسبة لفئة التحكم

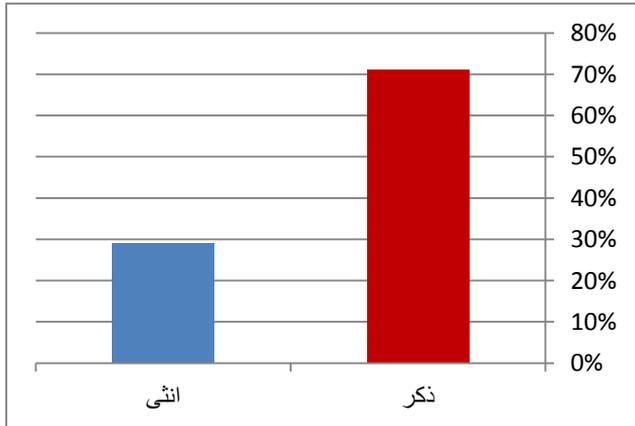
شكل رقم (2-6) توزيع الافراد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية بالنسبة لفئة التحكم



بلغ العدد الاجمالي لفئة عمال التحكم 52 عاملا نال منها الذكور نسبة 23% اما الاناث فقد تحصلن على الباقي اي 77% و تفسر هذه النسبة المرتفعة بارتفاع عدد عاملات السكرتاريا التي هي من اخصاص الاناث اما النسبة المتبقية فهي عبارة عن اعوان ادارة و محاسبين اداريين. و تمثل كل هذه الفئات فئة الادارة الوسطى.

3-6 دراسة توزيع الافراد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية بالنسبة لفئة التنفيذ:

شكل رقم (3-6) توزيع الافراد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية بالنسبة لفئة التنفيذ

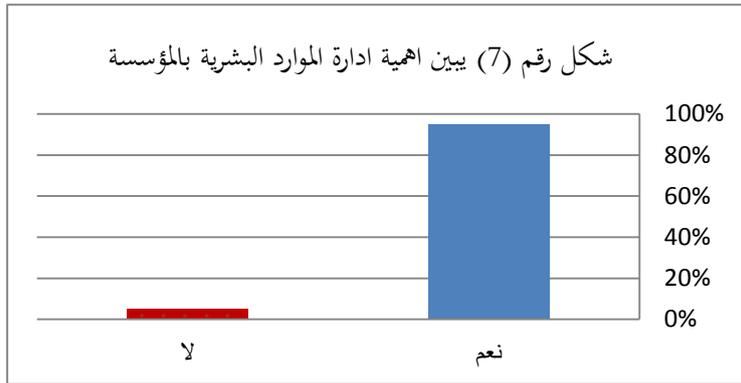


بلغ العدد الاجمالي لفئة عمال التنفيذ 28 عاملا نال منها الذكور نسبة 71% اما الاناث فقد اكتفين ب 29% و يعزى ارتفاع نسبة الذكور الى طبيعة العمل الذي يتميز به العمال كالحراسة و السياقة اما نسبة الاناث فتمثل عدد عاملات النظافة. و تمثل هذه الفئة من العمال فئة الادارة الدنيا.

3-1-2: عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بمساهمة عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

7- دراسة اهمية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
95%	168	نعم
5%	08	لا
100%	176	المجموع



من خلال الجدول رقم (7) الذي يوضح اهمية الموارد البشرية بالنسبة للعاملين بالمؤسسة نلاحظ ان عدد الافراد المجيبين بنعم بلغ 168 فردا اي بنسبة 95% و ان عدد الأفراد المجيبين بلا بلغ 8 افراد اي بنسبة 5% ، و هذا يعكس بوضوح الاهمية البالغة التي يوليها العمال لإدارة الموارد البشرية باعتبار انها القلب النابض لكل المصالح الاخرى بالمؤسسة لما توفره من امان وظيفي و و رفع مستوى اداء العاملين.

8- دراسة فيما تكمن اهمية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

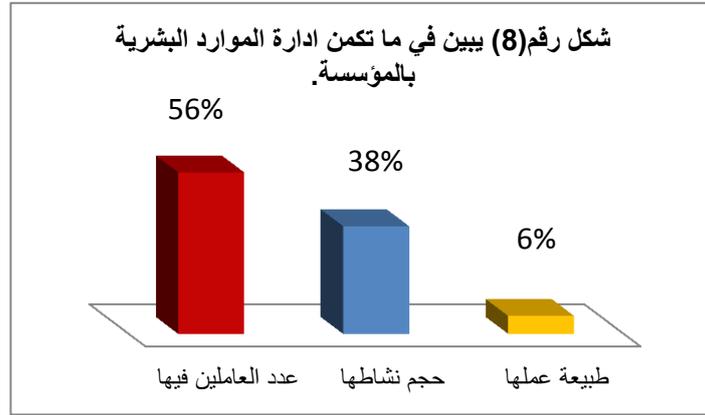
النسبة	التكرار	البدائل
6%	11	طبيعة عملها
38%	66	حجم نشاطها
56%	99	عدد العاملين فيها
100%	176	المجموع

الجدو رقم (8) يبين فيما تكمن اهمية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة حيث بلغ عدد المجيبين (تكمن في طبيعة عملها) 11 فردا اي بنسبة 6% اما عدد المجيبين (يكمن في حجم نشاطها)

66 فردا اي بنسبة 38%، و النسبة الاكبر نسبيا كانت في الاجابة (يكمن في عدد عمالها) حيث بلغ عدد افرادها 99 فردا بنسبة بلغت 56% .

يعتقد الكثير من عمال هذه المؤسسة بانه كلما ارتفع عدد افرادها زادت اهمية ادارة الموارد البشرية بالنسبة اليهم على اعتبار ان مبدا المنافسة بينهم يصبح المبدأ السائد للحصول على المناصب النوعية و الترفقيات و غيرها من المحفزات

المهنية. و بالتالي يتسع حجم نشاط هذه الادارة و تتنوع طبيعة عملها. مما يحتم عليها تبني منحي تنظيمي كاطار



فكري ينظم معالجة موضوع إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما يتكون من مدخلات تتمثل في رسالة وفلسفة المؤسسة وأهدافها والسياسات والتشريعات، ومختلف الإمكانيات وطرق وأساليب العمل والمعلومات والتكنولوجيا، ومن عمليات تتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومخرجات

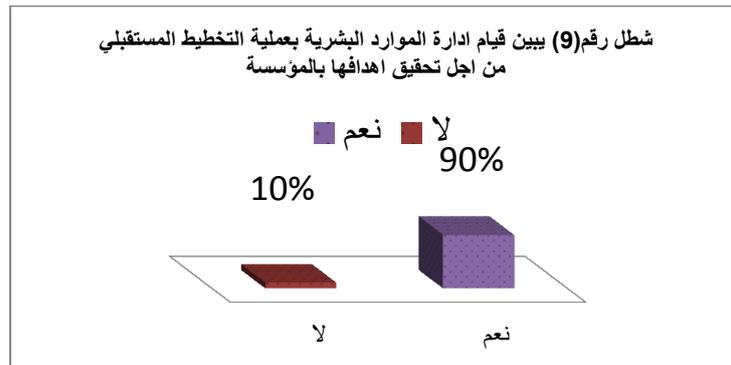
تتمثل في السياسات والقرارات والاستراتيجيات والأداء الفعال للأفراد مما يساعدها على التفاعل مع البيئة الخارجية و الداخلية للمحيط على المدى القريب و البعيد.

9- دراسة قيام ادارة الموارد البشرية بعملية التخطيط المستقبلي من اجل تحقيق اهدافها بالمؤسسة

جدول رقم(9) يبين قيام ادارة الموارد البشرية بعملية التخطيط المستقبلي من اجل تحقيق اهدافها بالمؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
90%	159	نعم
10%	17	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم(9) قيام ادارة الموارد البشرية بعملية التخطيط المستقبلي من اجل تحقيق اهدافها بالمؤسسة. بلغ عدد الافراد الذين اجابوا بنعم 159 فردا اي بنسبة بلغت 90% اما الذين اجابوا بلا فكانوا 17 فردا اي بنسبة بلغت 10% .



تعكس هذه النتائج مدى حرص المؤسسة على عملية التخطيط المستقبلي وعملية التنبؤ و التوقع لعدد و نوعية العاملين و مدى امكانية تلبية المؤسسة لحاجاتها

من القوى العاملة، مقابل حجم العمل التي تلتزم بتقديمه في ضل ظروف بيئية تتميز بالتغير المستمر سواء باقتراح تخصصات جديدة او بمحذف تخصصات قديمة لا تتماشى مع احتياجات سوق العمل الراهنة. و هذا في حد ذاته يعتبر الهدف الاسمي التي تسعى من اجله مؤسسات التكوين المهني.

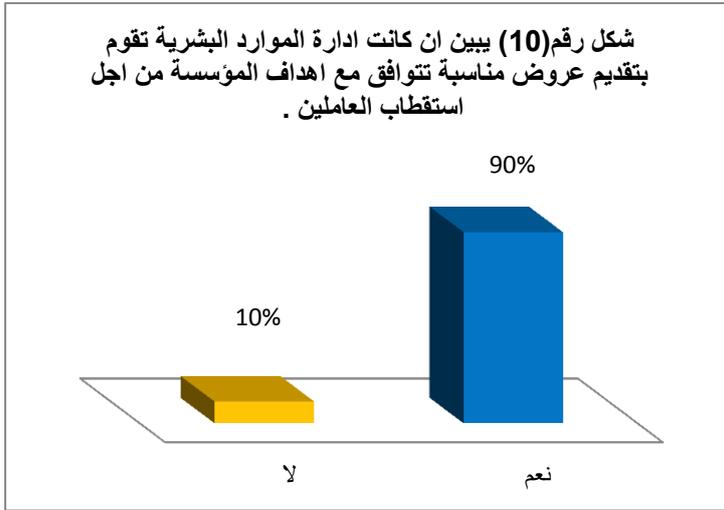
اما الفئة القليلة التي اجابت بلا فيمكن اعتبارها على انها شريحة ليست لها علم بأهداف المؤسسة بفعل الاقصاء او التهميش لهؤلاء العمال، و هذا ما يجب ان تتجنه المؤسسة حيث انها مجبرة على افساح المجال لكل العمال دون استثناء من خلال الاتصال الفعال لإبداء آرائهم فيما يتعلق بأهداف المؤسسة.

10- دراسة قيام ادارة الموارد البشرية بتقديم عروض مناسبة تتوافق مع اهداف المؤسسة من اجل استقطاب العاملين .

جدول رقم(10) يبين ان كانت ادارة الموارد البشرية تقوم بتقديم عروض

مناسبة تتوافق مع اهداف المؤسسة من اجل استقطاب العاملين .

النسبة	التكرار	البدائل
90%	158	نعم
10%	18	لا
100%	176	المجموع



يبيّن الجدول رقم(10) ان كانت

ادارة الموارد البشرية تقوم بتقديم

عروض مناسبة تتوافق مع

اهداف المؤسسة من اجل

استقطاب العاملين . بلغ عدد

الافراد الذين اجابوا بنعم 158

فردا اي بنسبة بلغت 90% اما

الذين اجابوا بلا فكانوا 18 فردا

اي بنسبة بلغت 10% .

تعكس هذه النتائج مدى حرص

المؤسسة على تقديم العروض

المناسبة لاستقطاب العاملين

وفق ما يتلاءم و اهدافها من

خلال عملية التخطيط التي تقوم

بها المؤسسة. هذا يعني بان

اضافة الى الموارد المادية التي

تحتاجها المؤسسة فهي في حاجة ملحة الى الموارد البشرية من اجل تنفيذ استراتيجيتها التي تعتمد على الكثير من

الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري و ذات مواصفات خاصة مثل المهارة و سرعة التنفيذ لإنجاز العمليات

المطلوبة. اما الـ 10% الباقية فهي تنتمي لنفس الفئة المذكورة في الجدول رقم 9 .

11- دراسة عملية اختيار العناصر لشغل الوظائف وفقا للحاجيات الحقيقية للمؤسسة .

جدول رقم (11) يبين عملية اختيار العناصر لشغل الوظائف وفقا

للحاجيات الحقيقية للمؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
60%	105	نعم
40%	71	لا
100%	176	المجموع

يبيّن جدول رقم (11)

عملية اختيار العناصر لشغل

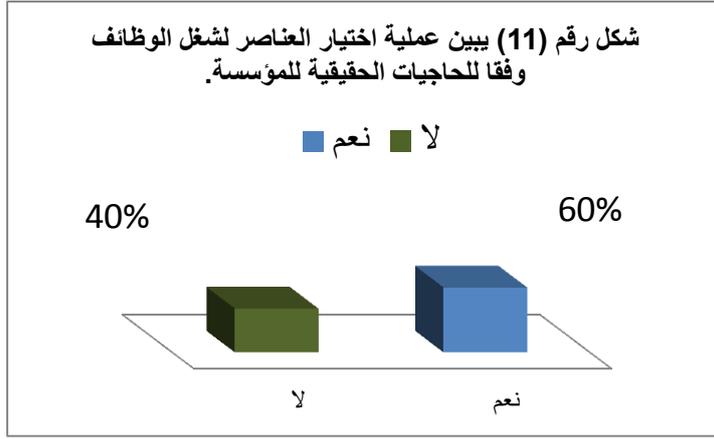
الوظائف وفقا للحاجيات الحقيقية

للمؤسسة. وقد بلغ عدد

الاجابات بنعم 105 اجابة اي

بنسبة قدرت بـ 60% اما عدد

الاجابات بلا



فقد بلغ 71 اجابة اي بنسبة قدرت بـ40%. تشير هذه الارقام الى ان المؤسسة تعبر عن حاجياتها الحقيقية من المناصب وفقا للاستراتيجية التي تنتهجها من اجل بلوغ اهدافها الا ان هذا الاختيار لا يخلو من العيوب كعمليات المحاسبة و المحسوبة و هذا ينسجم مع العقلية و الثقافة الجزائرية السائدة عندما يتعلق الامر بقضية التوظيف.

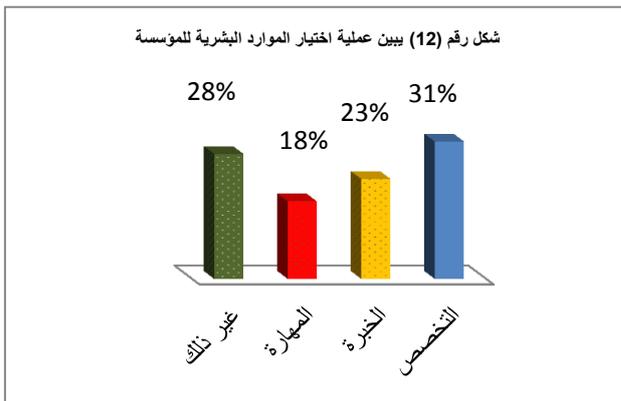
هذا ما تعبر عنه النسبة التي اجابت بلا مما يتيح لنا مجالا للتنبؤ بان هذا الاختلال في النظام سوف ينتج لنا مخرجات غير متوازنة تؤدي بالمؤسسة الى الانحراف عن اهدافها بعض الشيء و عدم بلوغها بدقة.

12- دراسة عملية اختيار الموارد البشرية .

جدول رقم (12) يبين عملية اختيار الموارد البشرية للمؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
31%	55	التخصص
23%	40	الخبرة
18%	31	المهارة
28%	50	غير ذلك
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (12) عملية اختيار الموارد البشرية للمؤسسة وفقا (للتخصص، الخبرة، المهارة او غير ذلك) حيث جاءت على التوالي كما يلي:
 -31% وفقا للتخصص
 -23% وفقا للخبرة
 -18% وفقا للمهارة
 -28% غير ذلك .



تركز الادارة في عملية الاختيار على عامل التخصص الذي احتل اكبر نسبة من بين النسب المذكورة في الجدول لان هذا القطاع مازال في حاجة ماسة الى المزيد من الاساتذة ذو تخصصات مختلفة لتوسيع مجال نشاطه اذ يرمح في كل سنة من شهر فيفري مسابقات للأساتذة المتخرجين من

الجامعة والمتخرجين من القطاع نفسه و هذا يعني ان المؤسسة تنفذ استراتيجية معينة قد حددتها من قبل و مع ذلك يتسلل الى هذا النظام بعض الشوائب التي تعيق تنفيذه وهي مدخلات النظام الغير مرغوب فيها و المتمثلة في سياسة المحسوبة و المحاسبة و هي النسبة المعبر عنها بـ28% و هي في الواقع معايير غير موضوعية في اختيار الموارد البشرية تخضع للعلاقات الاجتماعية.

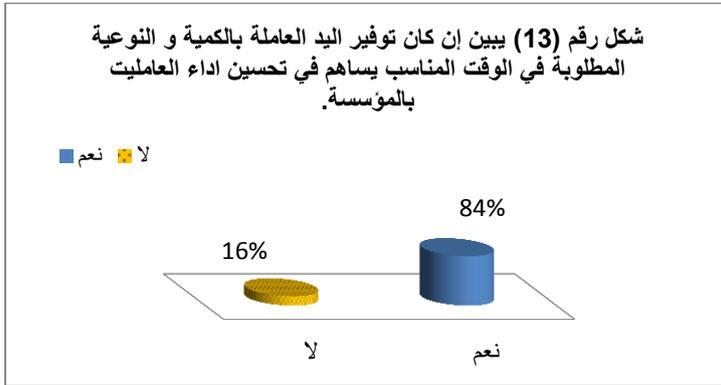
. يلي بعد ذلك عامل الخبرة الذي يعتبر ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة ثم عامل المهارة التي تساعد العامل في تأدية مهامه بكل كفاءة.

13- دراسة إن كان توفير اليد العاملة بالكمية و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب يساهم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

جدول رقم (13) يبين إن كان توفير اليد العاملة بالكمية و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب يساهم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	البدايل
84%	148	نعم
16%	28	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (13) إن كان توفير اليد العاملة بالكمية و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب يساهم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة. وكانت اجابة الاغلبية بنعم حيث بلغت هذه النسبة 84% اما الذين اجابوا بلا فقد كانت نسبتهم 16%. تعكس هذه الارقام حرص المؤسسة على ملئ مناصب العمل الشاغرة تفاديا للاختلالات التي قد تبعد المؤسسة عن اهدافها المسطرة وفق الاستراتيجية التي تراها مناسبة لها و المنفذة على ارض الواقع .



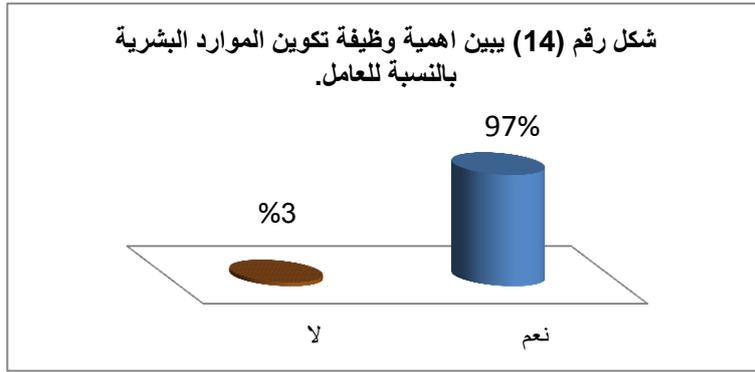
14- دراسة اهمية وظيفة تكوين الموارد البشرية بالنسبة للعامل.

جدول رقم (14) يبين اهمية وظيفة تكوين الموارد البشرية بالنسبة للعامل.

النسبة	التكرار	البدايل
97%	170	نعم
3%	06	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (14) اهمية وظيفة تكوين الموارد البشرية بالنسبة للعامل. و من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي (97%) أما نسبة الإجابة بلا فقد بلغت 3%.

يمكن تفسير إجماع أغلبية أفراد العينة على أهمية عملية التكوين على مستوى المؤسسة أو حتى خارجها إلى التغيير الذي يشعر به العامل بعد أداءه للفترة التكوينية، والذي من خلاله يستطيع اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة ترمي إليها المؤسسة .

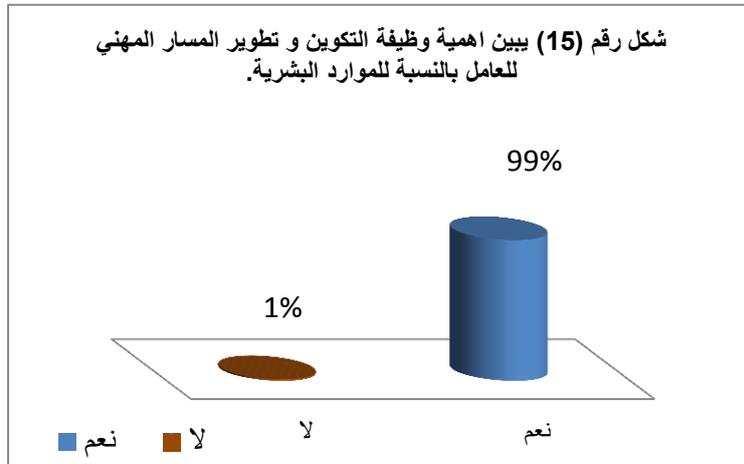


15- دراسة اهتمام ادارة الموارد البشرية بالجانب التكويني للعاملين وتطوير مساهمهم المهني.

جدول رقم (15) يبين أهمية وظيفة التكوين و تطوير المسار المهني للعامل بالنسبة للموارد البشرية.

النسبة	التكرار	البدايل
99%	174	نعم
1%	02	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (15) أهمية وظيفة التكوين و تطوير المسار المهني للعامل بالنسبة للموارد البشرية. حيث كانت النسبة 99% الذين اجابوا بنعم و 1% الذين اجابوا بلا و توضح هذه الارقام مدى الحرص و المنفعة التي تجنيها الادارة في تكوين مستخدميهما و تطوير مساهم المهني.

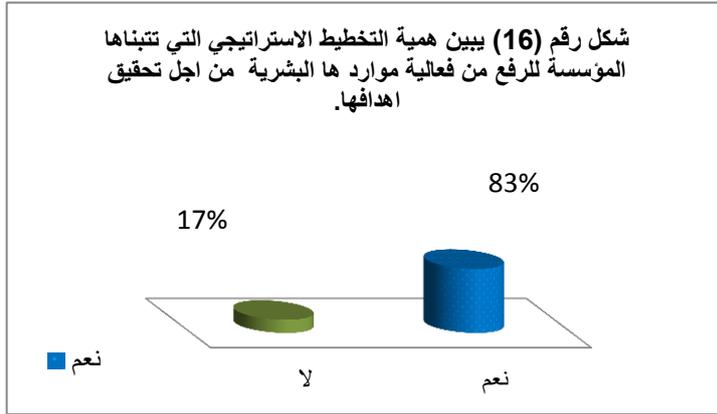


16- دراسة الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في عملية التخطيط للرفع من فعالية مواردها البشرية من اجل تحقيق اهدافها.

جدول رقم (16) يبين أهمية التخطيط الاستراتيجي التي تتبناها المؤسسة للرفع من فعالية مواردها البشرية من اجل تحقيق اهدافها.

النسبة	التكرار	البدايل
83%	148	نعم
17%	30	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (16) أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية الرفع من الفعالية العمالية و تحقيق اهداف المؤسسة.



بلغت نسبة الاجابة بنعم 83% اما الذين اجابوا بلا 17% . تتم عملية التخطيط من خلال تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للعمال، وعليه فالمؤسسة تسعى من وراء تخطيط استغلال واستثمار الكفاءات

بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب. ، ويعتمد نجاح أو فشل المؤسسات إلى حد كبير على دقة التخطيط الاستراتيجي من أجل القيام بالأعمال بشكل مناسب هذا ما يرفع من اداء عاملها و يفعل بشكل كبير من استراتيجيتها.

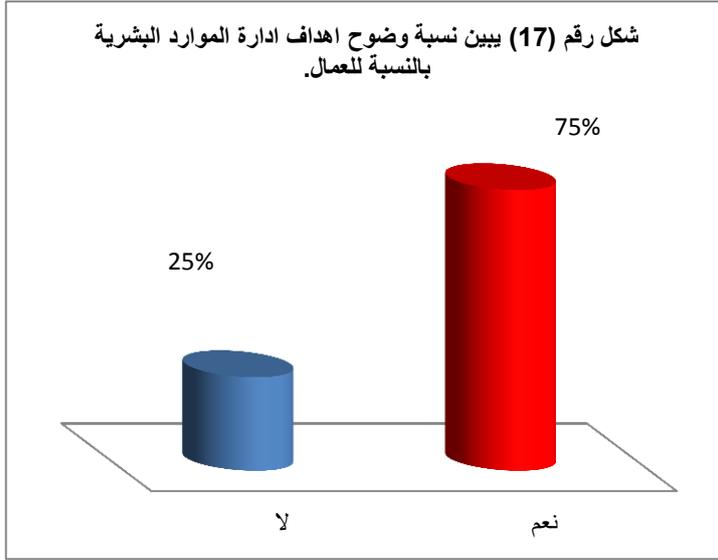
اما بالنسبة للفتة الاخرى ذات 17% فعدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لهم كان سببا في عدم إدراكهم لأهميته بالنسبة للمؤسسة .

3-2-3: عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بمساهمة سياسات التقييم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

17- دراسة نسبة وضوح اهداف ادارة الموارد البشرية بالنسبة للعمال.

جدول رقم (17) يبين نسبة وضوح اهداف ادارة الموارد البشرية بالنسبة للعمال.	البدائل	التكرار	النسبة	يبيّن الجدول رقم (17) نسبة وضوح اهداف ادارة الموارد البشرية بالنسبة لعمال المؤسسة.
	نعم	132	75%	بلغ عدد الافراد الذين اجابوا بنعم
	لا	44	25%	132 فردا اي بنسبة 75% اما
	المجموع	176	100%	

الافراد الذين اجابوا بلا كان عددهم 44 فردا اي بنسبة 25%. تعكس هذه الارقام عدم اكتمال وضوح الاهداف لدى كل العمال حيث ان شريحة هامة قدرت نسبتها ب 25% لم يتسنى لها التعرف على اهداف المؤسسة، مما يعيق المؤسسة على بلوغ اهدافها على اعتبار ان هذه النسبة تمثل ربع الطاقة الاجمالية لعمال المؤسسة.



و يمكن تفسير ذلك ان وضوح اهداف المؤسسة لا يمكن ان يتم الا اذا كان هناك تنسيق و تكامل بين مختلف مديريات و مصالح المؤسسة و هذا امر لا بد منه حتى لا تكون هناك ثغرات في ترجمة اللوائح و التعليمات عند القيام بمختلف الوظائف.

18- دراسة توافق الاجر الذي يتقاضاه العمال شهريا مع ما يبذلونه من مجهود في منصب عملهم.

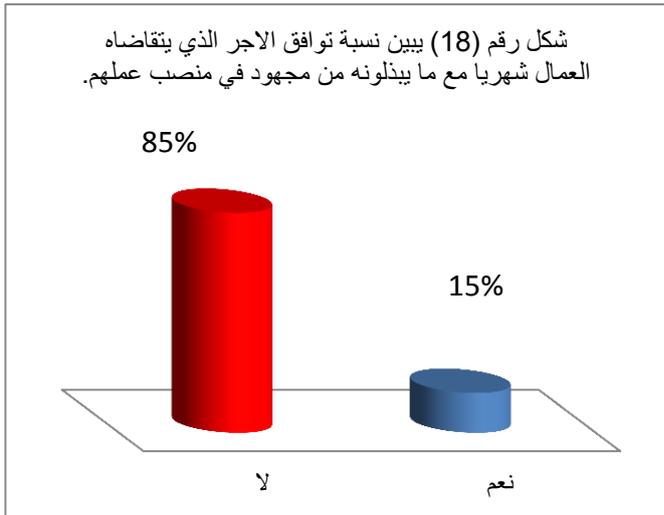
شكل رقم (18) يبين نسبة توافق الاجر الذي يتقاضاه العمال شهريا مع ما يبذلونه من مجهود في منصب عملهم.

النسبة	التكرار	البدائل
15%	27	نعم
85%	149	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (18) نسبة توافق الاجر الذي يتقاضاه العمال شهريا مع ما يبذلونه من مجهود في منصب عملهم. بلغ عدد الافراد الذين اجابوا بنعم 27 فردا اي بنسبة 15% اما الافراد الذين اجابوا بلا كان عددهم 149 فردا اي بنسبة 85%.

تعكس هذه النتائج عدم توافق الاجر مع المجهود المبذول من طرف اغلبية العمال التي بلغت

نسبتهم 85% وهم يعبرون عن تديني قدرتهم الشرائية مقابل الحصول على هذا الراتب الشهري الذي لا يسد حاجيات اسرتهم خلال شهرا كاملا و هذا ما يتسبب في بعض الاضطرابات من حيث الاداء اليومي للعامل. اما الفئة ذات النسبة 15% التي اجابت بان الاجر يتوافق مع المجهود المبذول فيبدو انها الفئة التي تتميز بمناصب مرموقة من المسؤولية تجعل راتبها الشهري هاما يكفي ليسد حاجياتها الاسرية خلال شهرا كاملا و هذا ما يؤدي الى حدوث بعض الاختلالات



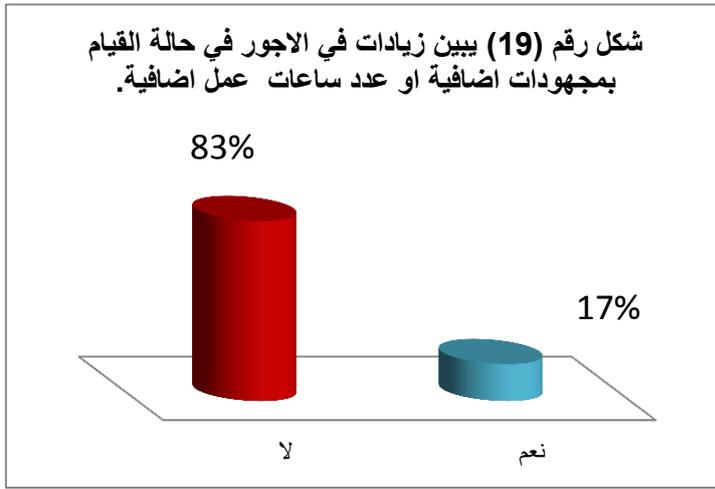
من حيث التوازن في العائد المادي لجميع العمال في المؤسسة و هذا بدوره يؤدي الى تنامي التنافس على المناصب النوعية بينهم والترقيات الاستثنائية و حدوث الصراع.

19- دراسة زيادات في الاجور في حالة القيام بمجهودات اضافية او عدد ساعات عمل اضافية.

جدول رقم (19) يبين زيادات في الاجور في حالة القيام بمجهودات اضافية او عدد ساعات عمل اضافية.

النسبة	التكرار	البدائل
17%	30	نعم
83%	146	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (19) دراسة الزيادات في الاجور في حالة القيام بمجهودات اضافية او عدد ساعات عمل اضافية. بلغ عدد الافراد الذين اجابوا بنعم 30 فردا اي بنسبة 17% اما الافراد الذين اجابوا بلا كان عددهم 146 فردا اي بنسبة 83%.



تعكس هذه النتائج عدم تمتع كل العمال بالزيادات في الاجور مقابل المجهود الاضافي المبذول من طرفهم انما تكون طريقة تحفيزهم بالحصول على عطل تعويضية تمنح لهم مقابل الساعات الاضافية التي يعملونها بالمؤسسة لان ميزانية المؤسسة محدودة و لا تتحمل اعباء اضافية غير مبرجة من طرف الوزارة. اما فئة 17% فهي المستفيدة

من هذه الزيادات في الاجور في حالة قيامهم بمجهودات اضافية لأنها اطرار سامية بالمؤسسة و هي دوما في حالة تنقل مستمر بين ورقلة و الجزائر العاصمة مقر الوزارة. هذا من شأنه ان يؤكد ما ذكر من ملاحظات السؤال 18 حيث ان هذه الاختلالات في التوازن من حيث العائد المادي الشهري يؤدي الى حدوث حالات من الاضطراب من حيث الاداء عند اغلبية العاملين بالمؤسسة.

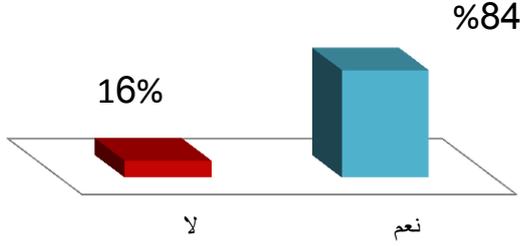
20- دراسة إن كانت الترقيات الداخلية تعتمد بالأساس على البرامج الدورية للتكوين التي يقوم بها العامل.

جدول رقم (20) يبين إن كانت الترقيات الداخلية تعتمد بالأساس على البرامج الدورية للتكوين التي يقوم بها العامل.

النسبة	التكرار	البدائل
84%	148	نعم
16%	28	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (20) إن كانت الترقيات الداخلية تعتمد بالأساس على البرامج الدورية للتكوين التي يقوم بها العامل. بلغ عدد الافراد الذين اجابوا بنعم 148 فردا اي بنسبة 84% اما الافراد الذين اجابوا بلا كان عددهم 28 فردا اي بنسبة 16%.

شكل رقم (20) بين إن كانت الترقيات الداخلية تعتمد بالأساس على البرامج الدورية للتكوين التي يقوم بها العامل.



تعكس هذا النتائج مدى حرص المؤسسة على تحسين كفاءة العاملين بالمؤسسة و الرفع من مستواهم باستعمال محفز الترقية و هذا يعني الزيادة في الاجور. اما الفئة القليلة ذات 16% فهم غير معينين ببرامج التكوين الدورية التي تقوم بها المؤسسة لان توقيتهم تعتمد على عدد السنوات

الفعالية التي يقضيها في الخدمة و يسمى هذا النظام بالترقية الآلية.

21- دراسة ان كانت ادارة الموارد البشرية تمنح فرصة حقيقية للعامل من اجل الترقية الداخلية و تساعده في تطوير

مساره المهني.

جدول رقم (21) يبين ان كانت ادارة الموارد البشرية تمنح فرصة حقيقية للعامل من اجل

الترقية الداخلية و تساعده في تطوير مساره المهني.

النسبة	التكرار	البدائل
86%	152	نعم
14%	24	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (21) ان كانت ادارة

الموارد البشرية تمنح فرصة حقيقية للعامل

من اجل الترقية الداخلية و تساعده في

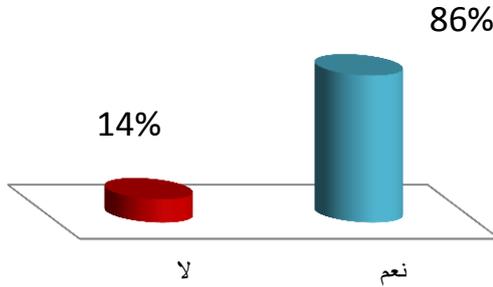
تطوير مساره المهني. بلغ عدد الافراد

الذين اجابوا بنعم 152 فردا اي بنسبة

86% اما الافراد الذين اجابوا بلا كان

عددهم 24 فردا اي بنسبة 14%.

شكل رقم (21) يبين ان كانت ادارة الموارد البشرية تمنح فرصة حقيقية للعامل من اجل الترقية الداخلية و تساعده في تطوير مساره المهني.



هذه النتائج مشابهة لنتائج السؤال رقم (20) و

هي تؤكد على مدى حرص المؤسسة على تحسين

كفاءة العاملين بالمؤسسة و الرفع من مستواهم

باستعمال محفز الترقية كما انها تلي طموح

العاملين في تطوير مساره المهني مما يرفع من

درجة الانتماء الى المؤسسة و يفعل من

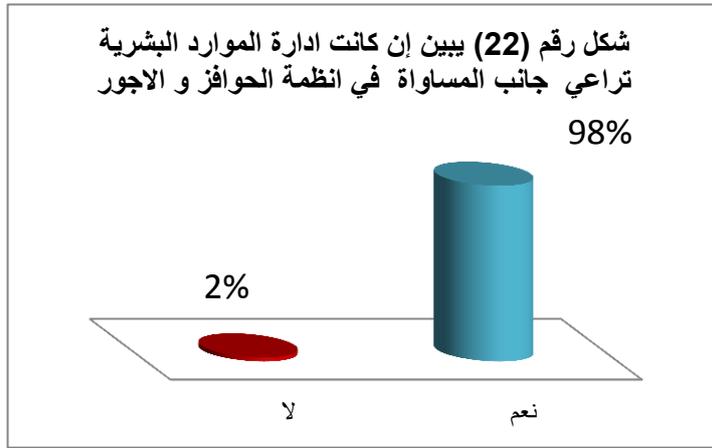
استراتيجيتها التي تنفذها ادارة الموارد البشرية في

بلوغ اهدافها و تحسين اداء عاملها .

22- دراسة إن كانت تراعي ادارة الموارد البشرية جانب المساواة في انظمة الحوافز و الاجور بين العاملين .

جدول رقم (22) يبين إن كانت تراعي ادارة الموارد البشرية جانب المساواة في انظمة الحوافز و الاجور بين العاملين .

النسبة	التكرار	البدائل
%98	172	نعم
%2	4	لا
%100	176	المجموع



يبين الجدول رقم (22) إن كانت تراعي ادارة الموارد البشرية جانب المساواة في انظمة الحوافز و الاجور بين العاملين.

بلغ عدد الافراد الذين اجابوا بنعم 172 فردا اي بنسبة %98 اما الافراد الذين اجابوا بلا كان عددهم 4 افراد اي بنسبة %2.

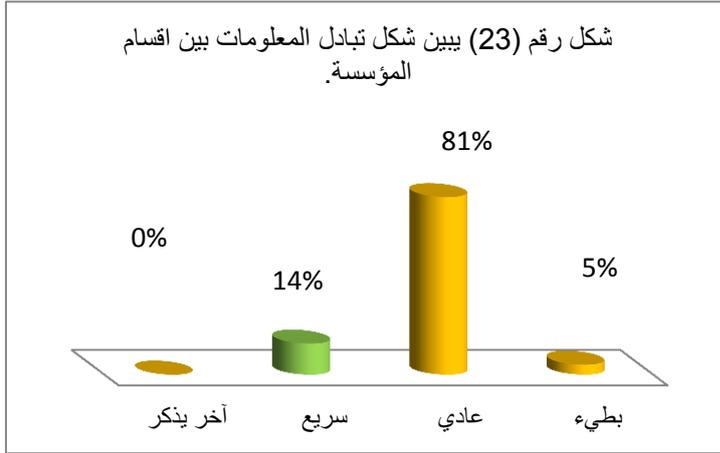
توضح هذه النتائج حرص المؤسسة على تسليم المرتبات و الحوافز المتمثلة في منحة المرדودية و المنحة العائلية في موافقتها المحددة و بانتظام لجميع العمال دون تمييز او محاباة و هذا من اجل ترسيخ مبدأ المساواة بين العاملين. اما الشريحة الاخرى ذات %2 التي تقول العكس فهي من ففة عمال الادماج المهني حيث تتعطل رواتبهم عن موعدها.

23- دراسة شكل تبادل المعلومات بين اقسام المؤسسة .

جدول رقم (23) يبين شكل تبادل المعلومات بين اقسام المؤسسة .

النسبة	التكرار	البدائل
%05	08	بطيء
%81	143	عادي
%14	25	سريع
%0	00	آخر يذكر
%100	176	المجموع

يبين الجدول رقم (23) شكل تبادل المعلومات بين اقسام المؤسسة . حيث بلغت عدد الاجابات (بطيء) 08 افراد اي بنسبة %05 اما (العادي) فقد مثلت اغلبية الافراد 143 فردا اي بنسبة %81 اما (سريع) فقد بلغت 25 فردا اي بنسبة %14 .



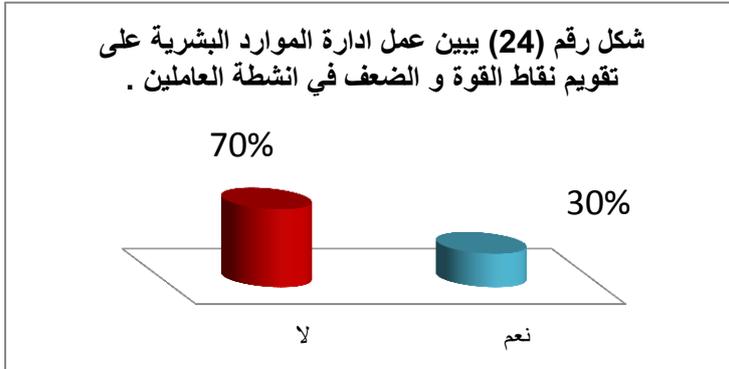
تعكس هذه النتائج مرور المعلومة بين العاملين بشكل عادي رغم توفر وسائل الاتصال الحديثة و هذا ما لا يتلائم مع الإمكانيات الهائلة التي تتمتع بها المؤسسة كما انه قد يعطل الميزة التنافسية التي يجب ان تتوفر في المؤسسات.

24- دراسة عمل ادارة الموارد البشرية على تقويم نقاط القوة و الضعف في انشطة العاملين.

جدول رقم (24) يبين عمل ادارة الموارد البشرية على تقويم نقاط القوة و الضعف في انشطة العاملين .

النسبة	التكرار	البدائل
30%	52	نعم
70%	124	لا
100%	176	المجموع

يبين الجدول رقم (24) عمل ادارة الموارد البشرية على تقويم نقاط القوة و الضعف في انشطة العاملين . بلغ عدد الاجابات بنعم 52 فردا اي بنسبة 30% اما الاجابات بلا فقد بلغت 124 فردا اي بنسبة 70%.



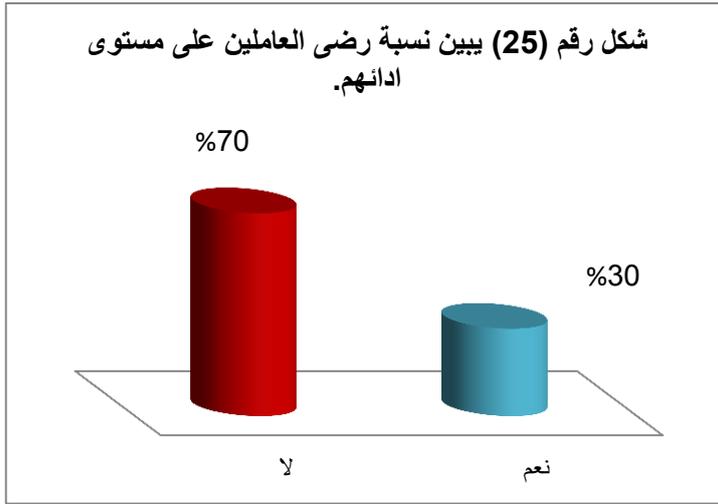
من خلال النتائج يتضح لنا عدم تركيز الادارة على تقويم انشطة العاملين بحيث ان الاغلبية تجد نفسها غير معنية بهذا الحوار البناء اما الاقلية ذات 30% فهي تمارس هذا التقويم بحكم قربها من المركز اي من متخذي القرار لذا استوجب توسيع رقعة هذا النشاط الفعال الذي له علاقة مباشرة بتحسين الأداء لدى العاملين.

25- دراسة نسبة رضى العاملين على مستوى ادائهم.

يبين الجدول رقم (25) نسبة رضى العاملين على مستوى ادائهم. بلغ عدد الاجابات بنعم 53 فردا اي بنسبة 30% اما الاجابات بلا فقد بلغت 123 فردا اي بنسبة 70%.

النسبة	التكرار	البدائل
30%	53	نعم
70%	123	لا
100%	176	المجموع

من الواضح حسب هذه النتائج ان نسبة الرضى بين العاملين متدنية و هذا راجع الى العائد المادي الذين يكتسبونه



جراء العمل بالمؤسسة و الذي لا يلبى كل احتياجاتهم . لذا يجب على المؤسسة وضع بدائل اخرى للتخفيف من الاثر المادي الذي يعيق تنفيذ استراتيجيتها، مثل التركيز على تفعيل الجانب الاجتماعي كالخدمات الاجتماعية، القروض، الرحلات الصيفية و غيرها من المحفزات ذات الاثر الاجتماعي الايجابي على العاملين بالمؤسسة الذي يرفع من نسبة الرضى لديهم.

3-2 عرض نتائج الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من تحليل البيانات باستخدام ادوات التحليل الاحصائية، بدأنا مرحلة أخرى و هي مرحلة كتابة النتائج و مناقشتها من أجل نشرها و عرضها. و تعد هذه المرحلة من أهم المراحل، لأن النجاح فيها يعتمد على مهارة الباحث و موضوعيته و إلى نوعية التحليل الإحصائي و طريقة استخلاص النتائج.

3-2-1 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

اهم ما يمكن استنتاجه من هذه البيانات هو جملة من الملاحظات التالية:

1. ان مجتمع الدراسة يغلب عليه الطابع النسوي حيث فاقت نسبة الاناث نسبة الذكور ب 12%.
2. اغلبية مجتمع الدراسة مكون من متزوجين و هذا ما يعطي للمؤسسة استقرار في الجانب المهني و يرفع مستوى العلاقة بين المؤسسة و العاملين مما ينمي الجانب الانتمائي بين العاملين والمؤسسة.
3. مجتمع الدراسة يغلب عليه الطابع الشبابي بحيث بلغت نسبة الذين تتراوح اعمارهم بين اقل من 20 سنة و 40 سنة 70% مما يجعله مليئا بالنشاط و الحيوية و قابل للتغيير.
4. مجتمع الدراسة يملك من الخبرة ما يكفي (61%) لهم اقدمية ما بين 20 و 30 سنة) للرفع من مستوى اداءه وفق استراتيجية تبناها المؤسسة.
5. مجتمع الدراسة يملك مؤهلات علمية (48% منهم ذو مستوى جامعي) مما يوفر مناخا ملائما لوضع استراتيجية للتغيير من اجل رفع مستوى اداء المؤسسة.
6. يتميز مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالفئات السوسيو مهنية بأسبقية الاناث على الذكور في فئة الاطارات و فئة التحكم اما فئة التنفيذ فالغلبة للرجال. هذا التنوع يعطي مجالاً اوسعاً للمرأة في الحياة المهنية و يبعث النشاط و الحركية و التفاعل الاجتماعي بينهم مما يحتم على المؤسسة استغلال مثل هذه الظروف الايجابية لوضع استراتيجية عامة و تحسين الاداء الجماعي للعاملين.

نتيجة جزئية رقم 1 :

يتوفر لدى المؤسسة طاقة عمالية متنوعة من حيث الجنس و مؤهلة من حيث المستوى تجعلها قابلة للتغيير و الرفع من مستوى ادائها من خلال استراتيجية تقوم بتنفيذها لبلوغ اهدافها.

3-2-2 النتائج المتعلقة بمساهمة عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

قادنا نتائج هذا المحور الى الملاحظات التالية:

1. جدول رقم 07: يعتقد اغلبية العاملين بالمؤسسة ان ادارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في حياتهم المهنية مما يجعلهم مهيين لاستقبال و تنفيذ التعليمات الصادرة من الوزارة مع توضيح مهام كل وظيفة و هذا ما تؤكدته النظرية البنائية الوظيفية التي وضحتها بارسونز حيث ينظر إلى الفرد على انه موجه نحو هدف معين في أي عمل يؤديه او في أي سلوك يصدر عنه ، و ان ما لدى الفرد من اهتمامات ودوافع توجه سلوكه وأفعاله، وان وراء كل فعل أو سلوك إنساني أسباب ودوافع واهتمامات لإنجاز هدف أو عدة أهداف للفرد نفسه¹.
2. جدول رقم 08: يعتقد الكثير من عمال هذه المؤسسة بانه كلما ارتفع عدد افرادها زادت اهمية ادارة الموارد البشرية بالنسبة اليهم على اعتبار ان عدد المناصب تتزايد مع تزايد عدد افرادها و ان مبدا المنافسة بينهم يصبح المبدأ السائد للحصول على المناصب النوعية و الترقيات و غيرها من المحفزات المهنية². و بالتالي يتسع حجم نشاط هذه الادارة و تنوع طبيعة عملها.
3. جدول رقم 09: من خلال نتائج النسب المئوية للسؤال 9 نستنتج أن ادارة الموارد البشرية تقوم بعملية التخطيط لتحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من موارد بما يتوافق مع متطلبات تحقيق خططها الاستراتيجية، وذلك بالبحث على توازن حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون لدى المنظمة

¹ حريم حسين ، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عملن، ط2، 2004 ص58.

² حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية 2002 ، ص42

نقص أو فائض في الموارد البشرية من اجل بلوغ اهدافها.

4. جدول رقم 10: من خلال نتائج النسب المئوية للسؤال 10 نستنتج أن ادارة الموارد البشرية تقوم بعملية

الاستقطاب بما يتماشى مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

5. جدول رقم 11: تعمل ادارة الموارد البشرية وفق استراتيجية معينة للتعبير عن حاجياتها الحقيقية من المناصب

وشغل الوظائف وفقا للأهداف الحقيقية للمؤسسة.

6. جدول رقم 12: تعتمد ادارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيتها في عملية اختيار مواردها البشرية على

البديل الاكثر تكرارا في جدول النسب المئوية وهو التخصص.

7. جدول رقم 13: تقتضي الاستراتيجية التي تنفذها ادارة الموارد البشرية الحصول على المورد البشري في الوقت

المناسب.

8. جدول رقم 14 - 15: نستخلص من الجدول رقم 14 و 15 اهمية وظيفة التكوين بالنسبة للطرفين

(عمال، مؤسسة) و هذا ما يفعل استراتيجيتها في تحسين اداء العاملين بها.

9. جدول رقم 16: نستخلص من الجدول 16 فعالية استراتيجية المؤسسة في رفع مستوى كفاءة العاملين بها.

النتيجة الجزئية رقم 2:

تساهم الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة بقدر كبير في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة

3-2-3 النتائج المتعلقة بمساهمة سياسات التقييم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

قادنا نتائج هذا المحور الى الملاحظات التالية:

جدول رقم 17: رغم المعوقات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية في تفعيل سياساتها الا انها قد استطاعت ان تحقق نسبة

مشجعة في توضيح اهدافها الى العاملين بالمؤسسة ضمن نسق متكامل، حيث أن سياسات إدارة الموارد البشرية لا تعني

فقط ما يتعلق بوضع القواعد والأسس اللازمة لإدارة الموارد البشرية، وإنما أيضا صياغة سياسات رئيسية تتعلق بوضع

الرؤية والرسالة والأهداف، ثم وضع السياسات الفرعية المرتبطة بمجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، تقييم

الأداء... الخ ، ففي ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية ترسم إدارة الموارد البشرية مسار نشاطاتها الأخرى كالاستقطاب، التعيين، التدريب والتنمية، نطاق ممارستها بما يخدم استراتيجية المؤسسة وبالتالي فتخطيط الموارد البشرية يعمل على التنسيق بين سياسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

جدول رقم 18: ان سياسة الاجور المتدنية لا تتماشى مع الاستراتيجية العامة للقطاع لان هذه السياسة الخاصة بالاجور ترسم من طرف وزارة التكوين و التعليم المهنيين لهذا السبب نجد ان هذا المؤشر يخرج عن سيطرة المؤسسة الا ان السياسات الفرعية المكملة لبعضها و المترابطة فيما بينها تغطي هذا العجز و تسعى دوما الى بلوغ الاهداف المسطرة.

جدول رقم 19: ان مؤشر الزيادات في الاجور على اساس ساعات العمل الاضافية لا يلعب دوره كمحفز لبذل المزيد من الجهود و تحسين الاداء في المقابل نجد نظام التعويضات المعمول به (عطل تعويضية) يحل محل المؤشر المذكور سابقا. وهذا من شأنه ان يدعم استراتيجية المؤسسة لبلوغ اهدافها.

جدول رقم 20-21: ان حرص المؤسسة على احد اهم الركائز التي تعتمد عليها في تنفيذ استراتيجيتها يجعل منه المنفذ الوحيد للوصول الى الترقية و هذا مبتغى جميع العاملين في المؤسسة مما يساهم بدرجة كبيرة في السعي وراء تحسين ادائهم والذي تعتبره المؤسسة احد أهدافها الرئيسية.

جدول رقم 22: ان مبدأ المساواة في انظمة الحوافز و الاجور بين العاملين يمنح المؤسسة السلطة الادارية في تنفيذ سياساتها المتكاملة .

جدول رقم 23: ان الشكل العادي للاتصال باشكاله، الافقي ، الشاقولي، الصاعد و النازل يمنح الفرصة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و علاقات انسانية بين افراد المؤسسة¹. هذا بالضبط ما اشار اليه التون مايو الذي ينتمي الى مدرسة العلاقات الانسانية حيث أكد على ان الجماعات غير الرسمية في العمل تلعب دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

جدول رقم 24: تعتمد ادارة الموارد البشرية في استراتيجيتها على سياسة التقويم من اجل استغلال نقاط القوة في تحسين الاداء لدى العاملين.

جدول رقم 25 : من الملاحظ ان هناك فجوة نتيجة عدم التطابق بين توقعات المؤسسة و بين الاهداف الحقيقية

¹ سعد مرسي بدر ،الايديولوجيا ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية. ط2009، ص55.

المجسدة على ارض الواقع وبين الأداء الفعلي للعاملين افرزت حالات عدم الرضى في الاوساط العمالية و هذا لعدة أسباب منها : العائد المالي الغير كافي، قلة المحفزات و تنوعها ...الخ.

النتيجة الجزئية رقم 3:

رغم بعض التحفظات التي سجلناها فيما يتعلق بسياسة المؤسسة الا انها تساهم بشكل فعال وفق الاستراتيجية التي تنفذها في الرفع من اداء العاملين بالمؤسسة.

3-2-4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي

بعد قطع هذه المراحل المتسلسلة لا ضرر في التذكير بالتساؤل الرئيسي المتمثل في " ما مدى مساهمة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة"؟

و الاجابة عن هذا التساؤل سوف تكون كالتالي:

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية نستنتج أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها بما يتوافق مع متطلبات استراتيجيتها بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة وأن الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تفرض عليها الرفع من مستوى اداء و مهارات العاملين بالمؤسسة.

3-4 النتيجة العامة

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة " مديرية التكوين و التعليم المهنيين بورقلة " والتي كان الهدف منها التعرف على استراتيجية موارد البشرية و دورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، والمبادئ التي على أساسها تم وضع هذه الاستراتيجية. لقد عاينا عن قرب النتائج التي تعطيها هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق إدارة المؤسسة لاستراتيجيتها في سبيل تحسين الأداء.

من أجل ذلك قمنا بدراسة آراء العاملين بالمؤسسة المذكورة، وقد أكدت الإجابات أهمية استراتيجية الموارد

البشرية بالمؤسسة، من خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي الذي ركز عليه بحثنا وهو موضوع استراتيجية الموارد

البشرية و دورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وكيف يمكنه تحقيق أهدافها ، خاصة وأن هذه

المساهمة مازالت نسبية وضعيفة لضعف تسيير الموارد البشرية في حد ذاته، وهو ما يظهر لنا العديد من الجوانب

والإشكالات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها : ضرورة تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها

الفردية و استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأس المال الفكري

والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، والعمل على منح وظيفة الموارد البشرية دورا قياديا واستراتيجيا،

ومشاركة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنفيذ الخطط، والعمليات، وهذا بالنظر إلى أن الموارد البشرية

والكفاءات ذات مسؤولية وتأثير كبيرين في أداء مختلف الموارد والوظائف والأنظمة بكفاءة وفاعلية.

تخضع مختلف المنظمات لبيئتها المحلية و الخارجية، حيث تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات، فالعمولة وتصغير حجم المنشأة والاستخدام المتزايد للعمالة العارضة والاتجاه نحو لامركزية مواقع العمل وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتطور التكنولوجي الهائل في مجالات الإنتاج والاتصالات وغيرها من التطورات البيئية خلقت للمنظمات العديد من الفرص والتحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري، الأمر الذي أصبح يفرض عليها ضرورة إيجاد الأساليب والأدوات التي تمكنها من تحقيق الاستجابة مع هذه المتغيرات والتكيف معها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق الفعالية في التعامل مع هذه المتغيرات، وبالتالي تحويل التحديات إلى فرص

تساهم في تعزيز قدراتها التنافسية يجب عليها العمل على توفير المتطلبات التالية وهي:

- 1- أن تتوفر لدى المنظمة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي بها.
- 2- الإلمام بأهدافها المستقبلية الى الحد الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
- 3- تصميم البرامج المناسبة لسد الفجوة إن وجدت بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلا سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.
- 4- تزويد المؤسسات العمومية سواء كانت اقتصادية، أم ذات طابع خدماتي بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنبًا إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.¹
- 5 إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، وذلك للتعامل مع

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 2003 ، ص 27.

السياسات الاستراتيجية للمؤسسة بصورة أكثر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل و الاداء¹.

6 زيادة الاهتمام بموضوع الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات التكوينية اللازمة للكوادر الإدارية الحالية² لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

7 قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية بدورات متخصصة بموضوع التخطيط الاستراتيجي من أجل زيادة وعي المدراء حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية.

8 زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.

9 تنويد إدارات الموارد البشرية من القوى المدربة القادرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام.

10 الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

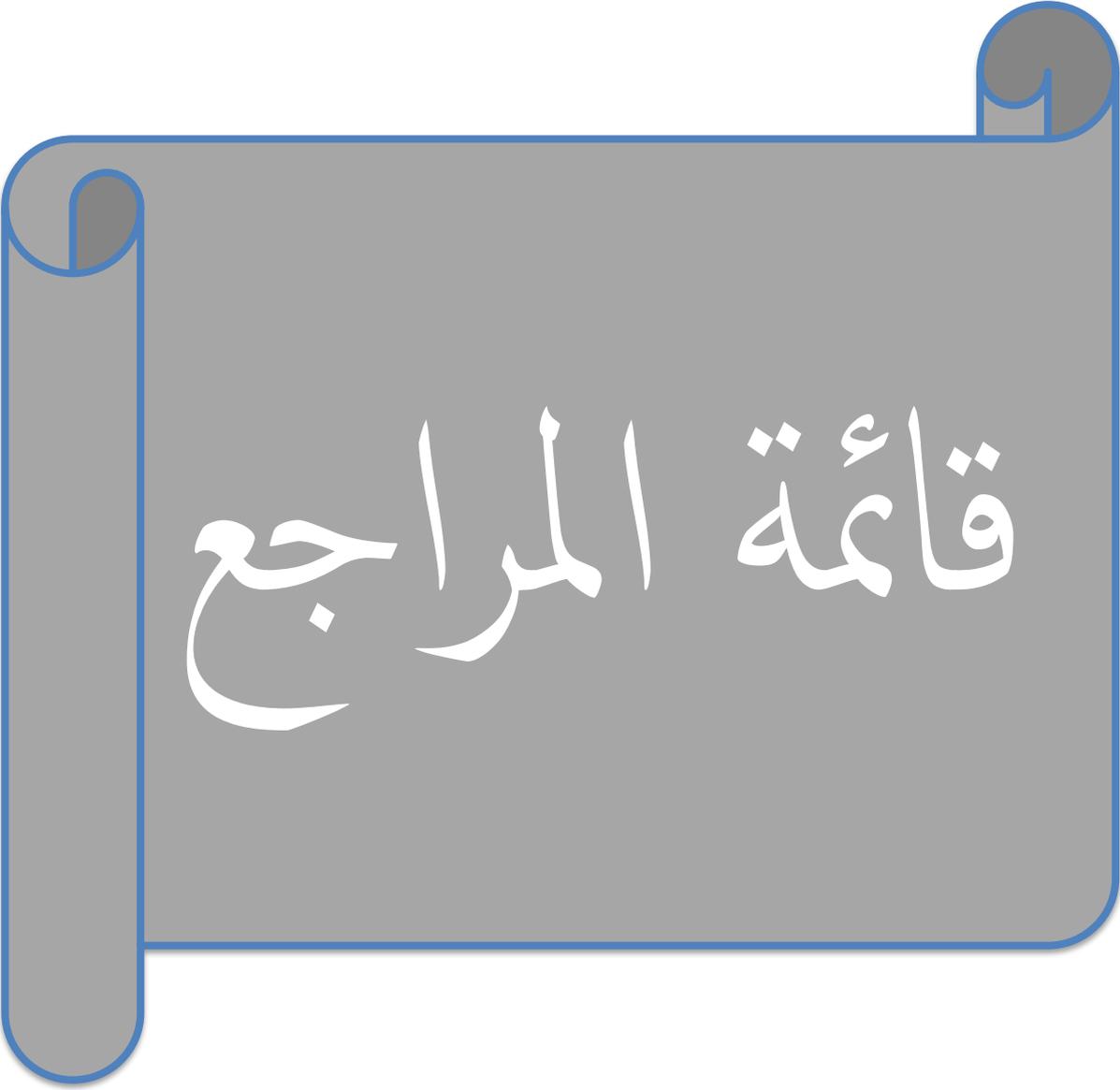
¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة ، مرجع سابق، ص34.

² محمد المرسي، جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق، ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص78.

الخاتمة

ان المؤسسات تعيش أوضاعا غير مستقرة نتيجة لتحديات العولمة والتنافسية والانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد مرحلة تتميز بالمعارف باعتبارها مصدرا لقوة المؤسسة وأساس تحقيقها للميزة التنافسية لكي تضمن لها البقاء والاستمرارية، وتمكنها من ردة فعل سريعة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ورغم هذا مازالت مؤسساتنا الاقتصادية تعاني من نقص في الإمكانيات المادية والمالية، ونقص الاستثمارات وانعدام التحديات... وتناست أهم مورد يحقق لها أهدافها و يحسن أداءها من حيث إنتاجيتها ومردوديتها وتنافسيتها.

لذا يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوسيلة المنهجية التي تمكن المنظمات من تحقيق هذه المتطلبات، فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمات تحديد احتياجاتها من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات والمدة الزمنية لهذه الاحتياجات بما يمكن المنظمات من توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب ، فلم يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها، وليس قبل أن تتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجيات التنظيمية، بل يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.



قائمة المراجع

المراجع:

- 01 - موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر ، الجزائر، ط2006.
- 02- محمد عباس، سهيلة، وعلي حسين علي ،إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل ، للنشر والطباعة،1999 .
- 03- محمود أبو بكر، مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 04- محمد أبو النصر، مدحت، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر،2009
- 05- بلقاسم سلاطنية ، البحث الاجتماعي ، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2011، ص 24.
- 06- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية ، الاسكندرية، ط،1997 .
- 07- جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21، دار الجامعة، الاسكندرية، ط،2006.
- 08- نواف كنعان ، "القيادة الادارية"، كلية الحقوق، الجامعة الاردنية، مكتبة دار النشر والثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 1999، ص:21.
- 09- جميل أحمد توفيق . أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر1974 .
- 10- حريم حسين ، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عملن، ط2، 2004.
- 11- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية 2002.
- 12- سعد مرسي بدر ،الايديولوجيا ونظرية التنظيم و مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية. ط2009.
- 13- السيد الحسيني ،النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف، ط ، 4 القاهرة1983 .
- 14- شحاتة صيام ، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى ما بعد الحداثة، مصر العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة2009 .

- 15-الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ط 1 2003.
- 16- عبد الباسط محمد حسين ، أصول البحث الاجتماعي , تضامن للطباعة , القاهرة, ط 8، 1982.
- 17- محمد المرسي، جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ،ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 .
- 18 - محمد رابعة، علي ،إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 19- محمد مصطفى، سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007 .
- 20- مدني علاقي، عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ للنشر، 1993
- 21- نجيب شاويش، مصطفى ،إدارة الموارد البشرية، عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
- 22- عبد الباقي، صلاح الدين ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 23- عبد المطلب عامر، سامح، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،عمان :دار الفكر، 2011.

قائمة

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا
تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

استمارة استبيان حول موضوع: استراتيجية الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء العاملين
بمديرية التكوين و التعليم المهنيين بورقلة

هذه الاستمارة هي جزء من الدراسة التي اقوم بها حول " استراتيجية الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة" من اجل نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل. لذا ارجو من سيادتكم الاجابة على هذه الاستمارة بكل دقة وموضوعية من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، لان ذلك سيكون له الاثر الايجابي على مصداقية الدراسة التي سأقدمها و نؤكد لكم بان البيانات المتحصل عليها من طرفكم ستحاط بسرية تامة ولا تستعمل الا للغرض العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا.

الطالب : باباحد سامي

الاشراف : الدكتور: فودة عزيز

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 01 الجنس : ذكر انثى
- 02 الحالة الاجتماعية: متزوج اعزب مطلق ارمل
- 03 السن:سنة
- 04 الخبرة المهنية:سنة
- 05 المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 06 المستوى الوظيفي: اطار عامل تحكم عامل تنفيذ

المحور الثاني: مساهمة عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

- 7- هل تعتبر ان ادارة الموارد البشرية قسم مهم في المؤسسة؟
نعم لا
- 8- هل تعتبر ان اهمية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة تكمن في:
طبيعة حجم عدد العاملين
عملها نشاطها فيها
نعم لا
- 9- هل تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية التخطيط المستقبلي من اجل تحقيق اهدافها؟
نعم لا
- 10- هل تعمل ادارة الموارد البشرية على تقديم عروض مناسبة تتوافق مع اهدافها من اجل
استقطاب العاملين بالمؤسسة؟
نعم لا
- 11- هل عملية اختيار العناصر لشغل الوظائف تتم وفق الحاجيات الحقيقية للمؤسسة ؟
نعم لا

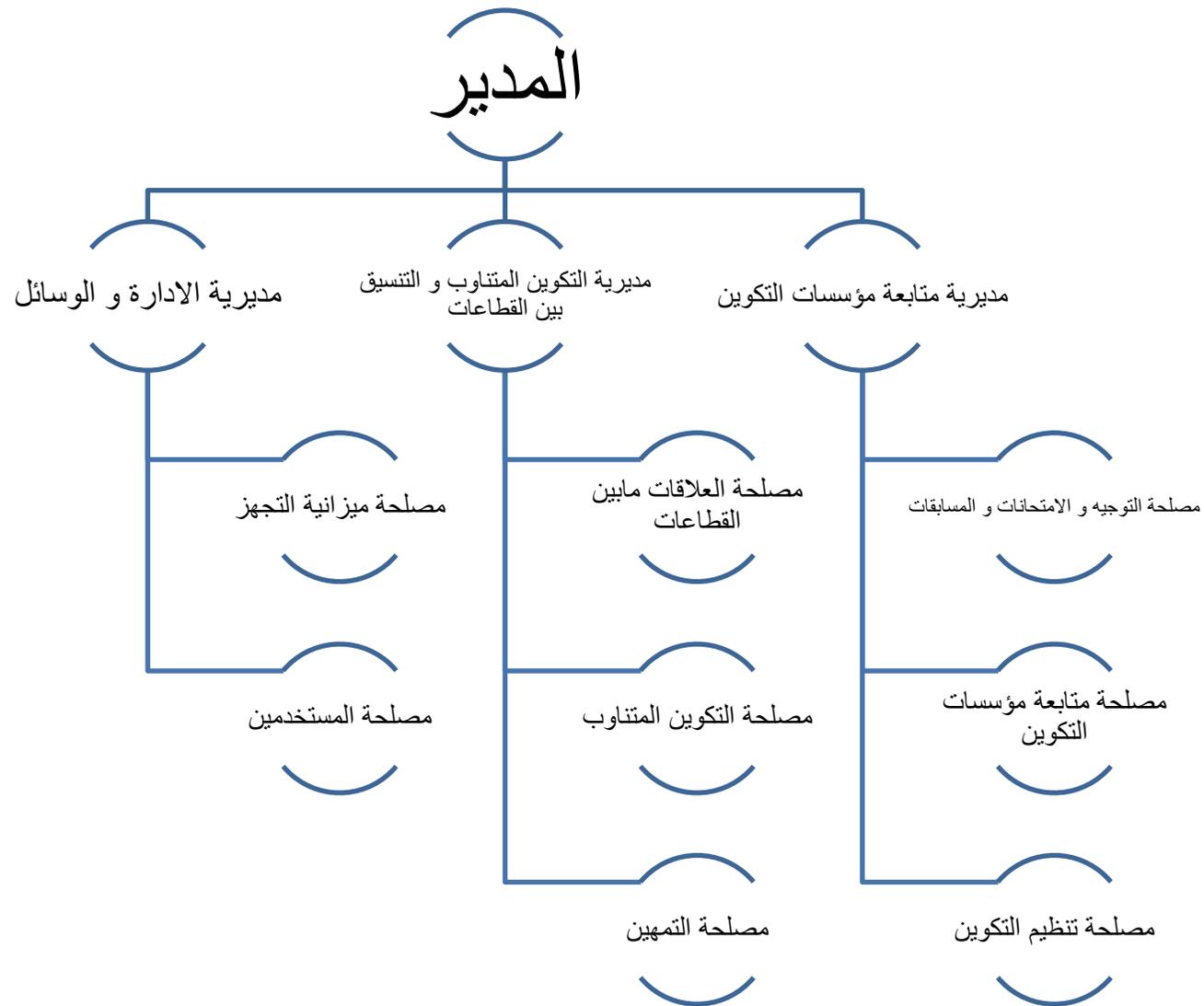
- 12- هل ان عملية اختيار الموارد البشرية تكون على اساس؟
التخصص الخبرة المهارة غير ذلك
- 13- هل ان توفير اليد العاملة بالكمية و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب يساهم في
تحسين اداء العاملين بالمؤسسة؟
لا نعم
- 14- هل تعتبر ان وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفة مهمة بالنسبة لك؟
لا نعم
- 15- هل تعتقد ان ادارة الموارد البشرية تهتم بالجانب التكويني للعاملين وتطوير مساهم
المهني؟
لا نعم
- 16- هل ان الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في عملية التخطيط تسعى الى الرفع من فعالية
موارد ها البشرية من اجل تحقيق اهدافها؟
لا نعم
- المحور الثالث : مساهمة سياسات التقييم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.
- 17- هل تعتقد ان اهداف و سياسات ادارة الموارد البشرية واضحة لك؟
لا نعم
- 18- هل ترى بان الاجر الذي تتقاضاه شهريا يتوافق مع ما تبذله من مجهود في منصب
عملك؟
لا نعم
- 19- هل هناك زيادات في الاجور في حالة القيام بمجهودات اضافية او عدد ساعات عمل
اضافية؟
لا نعم
- 20- هل الترقيات الداخلية تعتمد بالأساس على البرامج الدورية للتكوين التي تقوم
بها؟
لا نعم
- 21- هل تعتقد ان ادارة الموارد البشرية تمنحك فرصة حقيقية للترقية الداخلية و
تساعدك في تطوير مسارك المهني؟
لا نعم

22- هل تراعي ادارة الموارد البشرية جانب المساواة في انظمة الحوافز و الاجور نعم لا
بين العاملين؟

23- ماهو شكل تبادل المعلومات بين اقسام مؤسستكم؟
بطيء عادي سريع آخر يذكر

24- هل تعمل ادارة الموارد البشرية على تقويم نقاط القوة و الضعف في نعم لا
انشطة العاملين؟

25- هل انت راض على مستوى ادائك؟
نعم لا



الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين و التعليم المهنيين بورقلة

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لإبراز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي : ما مدى مساهمة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

وقد حاولت الدراسة الإجابة على هذا التساؤل من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

✗ هل تساهم عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة؟

✗ هل لسياسات التقييم دورا في تحسين اداء العاملين ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على استبيان وزع على عمال مؤسسة مديرية التكوين و التعليم المهنيين بورقلة، الذي أشتمل على ثلاثة محاور موزعين على (25) سؤالا , حيث استخدمنا المنهج الوصفي وذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة، و قد قمنا بمسح شامل لكل المبحوثين لان عددهم بلغ (176) عاملا فقط . حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية: يتوفر لدى المؤسسة طاقة عمالية متنوعة من حيث الجنس و مؤهلة من حيث المستوى تجعلها قابلة للتغيير و الرفع من مستوى ادائها من خلال استراتيجية تقوم بتنفيذها لبلوغ اهدافها.

النتائج المتعلقة بمساهمة عمليات التخطيط في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة: تساهم الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة بقدر كبير في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

النتائج المتعلقة بمساهمة سياسات التقييم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة: رغم بعض التحفظات التي سجلناها فيما يتعلق بسياسة المؤسسة الا انها تساهم بشكل فعال وفق الاستراتيجية التي تنفذها في الرفع من اداء العاملين بالمؤسسة.

و من خلال نتائج الدراسة الإحصائية للموضوع نستنتج أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مركزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها بما يتوافق مع متطلبات استراتيجيتها بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بمد فتحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة وأن الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تفرض عليها الرفع من مستوى اداء ومهارات العاملين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي - الاستقطاب - التعيين - التكوين - الاجر -

الاداء: - الحوافز .

Résumé de l'étude:

Cette étude a mis en évidence le rôle stratégique des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des employés de l'organisation algérienne en répondant à la question principale: **A quel niveau contribue le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des employés de l'institution?**

L'étude essaye de répondre à cette question à travers les sous-questions suivantes:

- Est-ce que le processus de planification contribue à la performance des employés de l'institution?

Est-ce que la politique d'évaluation a un rôle dans l'amélioration de la performance des employés?

Afin d'atteindre les objectifs de notre étude nous avons élaboré un questionnaire distribué aux employés de la Direction de formation et de l'enseignement professionnels Ouargla, qui comprenait trois volets sur (25) question, où nous utilisons l'approche descriptive afin de les adapter aux exigences de l'étude, et nous avons fait un balayage total des répondants parce que leur nombre était de (176). l'étude a abouti aux résultats suivants:

Les résultats relatifs aux données personnelles: l'établissement a une force de travail variée en termes de genre et qualifié et en termes de niveau d'étude, ce qui permet d'accepter le changement et d'augmenter le niveau de performance grâce à une stratégie mise en œuvre pour atteindre les objectifs.

Résultats sur la contribution des processus de planification pour améliorer la performance des employés de l'institution: la stratégie que l'organisation a menée a une grande partie pour l'amélioration de la performance des employés de l'institution.

Les résultats sur la contribution de la politique d'évaluation dans l'amélioration de la performance des employés de l'institution: en dépit des réserves que nous avons enregistrées dans le cadre de la politique de l'institution, mais quand même elle contribue efficacement en conformité avec la stratégie mise en œuvre qui se traduit par la levée de la performance des employés de l'institution.

Et à travers ces résultats de notre étude statistique, nous concluons que le rôle stratégique des ressources humaines permet à atteindre ses objectifs pour satisfaire ses besoins en termes de qualité en temps opportun. La réalisation d'une stratégie, impose un suivi minutieux pour soulever le niveau de la performance et les compétences des employés de l'institution.

Mots clé: gestion stratégique – planification stratégique - polarisation - - nomination – formation - salaire - performance: - motivations.