



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضى الوظيفي

دراسة حالة : المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه حضري لولاية ميلة

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " مالية "

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ (ة):

-بولصباغ محمود

- إبتسام لبصير
- إيمان بوكحيل
- بشرى ناموس

السنة الجامعية: 2014/2013

دعاء

اللهم أني أعود بك من علم لا ينفع وعمل
لا يرفع ودعاء لا يسمع اللهم اجعلنا من
الذين إذا أحسنوا استبشروا وإذا

أسأؤوا

استغفروا اللهم أغننا بالعلم

وزينا بالحلم

وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية اللهم

آتي أنفسنا تقواها وزكها أنت خير من زكاها

أنت وليها ومولاها

أمين

شكر وتقدير

بحمد الله والشكر لله تعالى الذي وفقنا في إتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجميل والثناء الجزيل إلى:

كل من ساعدنا في هذا العمل ونذكر على الخصوص الأستاذ

المشرف *بولصباح محمود*

وإلى مدير المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري

لولاية ميله

وإلى جميع عمال هذه المؤسسة خاصة **خليدة وعبد السلام**.

وإلى كل من ساهم في تحقيق هذا العمل المتواضع من قريب أو من

بعيد.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من ترتاح العيون برؤياهم وتشتاق النفوس
للقيام وتفتح الأبواب بدعائهم، وتسع الآمال بمحاكاتهم ويحنانهم
أمي وأبي

إلى الذين سطعت شمس أيام بنورهم إخوتي إلى اللتين قاسمتاني
الجهد والتعب ***بشرى وإيمان***

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من
بعيد.

إبتسام

إهداء

بسمك ربي أتممت عملي إليك أهديه قبل أي أحد
أحمدك يا إلهي على كرمك وعونك أنت السند وعليك التكلان
أحمدك على نعمة الأهل والأصدقاء الذين أهديهم عملي المتواضع
هذا بدءا:

بأفراد عالمي الصغير إلى امي وأبي أطال الله في عمرهما.

وإلى جميع إخوتي: ريان ، جمال، ياسر والكتكوتة جمانة

وإلى أعز صديقاتي صونيا

وإلى كل من سعاد وخديجة وحليمة ووداد، آمال وعدراء

وإلى الزميلتان *بشرى وإبتسام*

إيمان
إيمان

إهداء

الحمد لله عدد خلقه ورضى نفسه ووزنه عرشه ومداد كلماته
أحمدك ربي على انك وفقتني لإتمام هذا العمل الذي ما كان
لينجز لولا فضلك يا رب العالمين.

بكل حب ومودة أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

قرتي عيني اللذان كان لي سنداً وعوناً طيلة حياتي وأيام
دراستي: أمي وأبي

إلى الأختان والصديقتان اللتان تدعمانني في كل شيء: سمية
ولمياء.

إلى اختي الصغيرة المحبوبة ميمي وأتمنى لها النجاح في مشوارها
الدراسي

دون ان أنسى من أنجزتا معي هذا العمل *إبتسام وإيمان*

بشرى

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الدعاء
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص
	المقدمة
	I/إدارة الموارد البشرية
19	1/ مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	2/ أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
22	3/ وظيفة الموارد البشرية والمجالات الأخرى
23	4/ تنظيم إدارة الموارد البشرية
24	5/ تخطيط الموارد البشرية
	II/ الرضى الوظيفي
32	1/ الطرق المستخدمة في تحفيز العملية الانتاجية.
33	2/ الأجور والحوافز المالية.
33	3/ المزايا والخدمات
34	4/ أمن وسلامة الموظفين
35	خاتمة
36	III/دراسة الحالة
38	مقدمة
38	I- ماهية المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية ميلة.
39	1/ نشأة المؤسسة

40	2/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة
41	3/ أهداف المؤسسة
42	4/ المشاكل التي تواجهها المؤسسة
	II- دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية ميله
44	1/ تصميم الدراسة
45	2/ اختبار فرضيات الدراسة
57	الخاتمة
	الاقتراحات والتوصيات
	صعوبات الدراسة
59	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	البيان	رقم الجدول
	أهم وظائف إدارة الموارد البشرية	01
	أهم الأشغال المختلفة من خيار شراء الأسهم	02
	كيفية ارتباط السمات الشخصية بالحوادث	03
	تطور عدد العمال في المؤسسة	04
	متغيرات الجنس	05
	متغيرات العمر	06
	متغيرات الحالة الاجتماعية	07
	متغيرات المستوى التعليمي	08
	متغيرات الأقدمية	09
	متغيرات الراتب الشهري	10
	متغيرات المزايا المادية التي يتحصل عليها العمال في الوظيفة	11
	متغيرات الدورات التدريبية في مجال العمل	12
	عوامل الرضى الوظيفي	13
	المتغيرات المستمدة من الوظيفة	14
	المتغيرات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي	15
	المتغيرات المستمدة من علاقات العمل	16
	الرضى العام	17

2 قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	رقم الشكل
28	تنظيم إدارة الموارد البشرية	01
30	خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	02
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية ميله	03

التلخيص :

الهدف الأول من الدراسة هو التعرف على إدارة لموارد البشرية إذ أن هذه الأخيرة لها الدور الرئيسي في تسيير نشاط المؤسسة من خلال استخدام القوى العاملة في المنشأة و الذي يضم عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و المرتبات و تقديم الخدمات الصحية و الاجتماعية ... الخ

حيث تسعى إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة وزيادة مستوى أداء العنصر البشري .

أما الهدف الثاني من هذه الدراسة هو الهدف الأساسي ويتمثل في مدى رضا العاملين عن الإدارة وقبولهم المعمل بارتياح وتوفر الظروف المناسبة ومنحهم الحوافز الملائمة لكسب رضاهم وتحقيق الأهداف المسطرة بجاعة .

ولتسهيل الدراسة قسمناها إلى قسمين :

القسم الأول قسمناه إلى مبحثين : المبحث الأول يحتوى مفاهيم إدارة الموارد البشرية وأهميته ووظائفها والمبحث الثاني يضم الرضى الوظيفي

أما القسم الثاني : خصصناه لدراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية ميلة.

Abstract:

The first objective of the study is to identify the management of human resources as the latter have a key role in the conduct of the corporation's activities through the use of manpower in the property , which includes recruitment and performance evaluation , development and salaries and provision of health services and social ... etc.

As it seeks to achieve the highest possible efficiency and productivity increase the level of performance of the human element .

The goal of this topic bending study is the main objective would be to the satisfaction of working for the administration and accepted lab satisfaction and provide appropriate conditions and give them appropriate incentives to earn their satisfaction and to

مقدمة

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق ، إن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركن أساسي في غالبية المنظمات ، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية و تمكين الوزارات و المنظمات الحكومية و الأهلية من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية و لا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما و نزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك ، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة و يمكن أن تكون عبئ مالي على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي .

و يعد موضوع الرمز الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية و ذلك أن المشكلة في هذه الحياة هي كيف نجمع عددا من الأفراد كل له معتقداته و أفكاره و قدراته الخاصة و تجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة و رضاهم في الوقت نفسه . إن إدارة الموارد البشرية له دور فعال في تحسين أداء المؤسسة و من هنا جاءت الإشكالية الرئيسية .

- هل يبدي عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لولاية ميله رضاهم عن إدارة الموارد البشرية ؟

- و تحت هذا التساؤل الرئيسي تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي أهمها ما يلي :

- ما هي إدارة الموارد البشرية ؟ و ما هي أهم وظائفها ؟

- ما هو الرضا الوظيفي ؟

وتكمن أهمية هذا الموضوع في معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي و كيف يعود ذلك على المؤسسة.

ومن أجل ذلك قمنا بتطبيق ذلك على المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لولاية ميله من أجل معرفة مدى رضا العمال عن إدارة المؤسسة وقد قسمنا هذا العمل إلى قسمين :

القسم الأول : الجانب النظري ويتكون من مبحثين :

المبحث الأول : تناولنا من خلاله إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : تطرقنا فيه إلى الرضا الوظيفي

القسم الثاني : الجانب التطبيقي المتعلق بعلاقة إدارة الموارد البشرية بتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لولاية ميله.

القسم الأول : الجانب النظري

I - إدارة الموارد البشرية :

أولاً : ماهية الموارد البشرية :

يكشف مفهوم الموارد البشرية صعوبات كبيرة من أبرزها كثرة المسميات البديلة له إلى جانب الاختلاف حول المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية فضلاً عن الانفصال الكبير بين المفهوم النظري لها وما يقابلها من ممارسات عملية داخل المنظمات .

1 . مفهوم إدارة الموارد البشرية :

- إدارة الأفراد هي ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقتهم داخل المشروعات على اختلافها ويهدف إلى تحقيق الكفاءة والعدل بين العاملين⁽¹⁾
- هي إحدى وظائف المنظمة التي تعنى بالعنصر البشري وتختص فيه من خلال وضع القواعد والأسس والتعليمات التي تكفل تلبية حاجاتها من هذا العنصر وتوجيه نشاطه وسلوكه وتطوير قدراته ومهاراته وما ينسجم و أهدافها وتطلعاتها ويضمن زيادة إنتاجيته واستمرار التزامه وتجاوبه في العمل بدافع الانتهاء المبني على القناعة والرضا والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل⁽²⁾
- يتباين الكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية ، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب ، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد وإدارتهم في المنظمة ويعرف إدارة الأفراد بكونها : تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة.⁽³⁾
- هي استخدام القوى العاملة في المنشأة ويشمل ذلك على : عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية¹ والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد⁽⁴⁾ .

2 . تطور وظيفة الموارد البشرية :

إن الكثير من سياسات التوظيف والاستخدام للموارد البشرية ، يمكن إرجاع أصولها العلمية إلى الحضارات القديمة ، وما يدل على ذلك هو بناء الأهرامات المصرية حيث يقدم العلماء أن بناء الهرم الأكبر قد أستنفذ جهد

(1) زاهد محمد لايري : إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للتوزيع والنشر ، ط1 ، 2011 ، ص 18.

(2) محفوظ جودة ، حسن الزعي ، ياسر منصور : منظمات الأعمال والمفاهيم والوظائف ، ط1 ، ص 153.

(3) نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 39.

(4) فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2008 ، ص 06.

ما يزيد عن مائة ألف موظف وعامل لمدة عشرون عاما، ما يشير إلى القدرات الإدارية والتنظيمية لاستخدام الموارد البشرية فنيا وإنسانيا.

كما كانت الدولة الأشورية من الدول القديمة التي اهتمت بسياسة الأجور والمرتبات بتحديد حد أدنى للأجور بجانب نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية كما وضع الإغريق أسس دراسة الحركة والزمن لتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة في ضوء أهميتها النسبية لباقي الوظائف (1).

- المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية :

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطورا ملحوظا ودائما ، ولذا فإن المفهوم الجديد لوظيفة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل .

وللتعرف على ذلك نتبع المراحل التاريخية : (2)

مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى

من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء ، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعامة، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العمل لديه كسلعة يبيعها ويشتريها وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي متطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين ، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك .

مرحلة الثورة الصناعية :

(1) نوري منير : مرجع سبق ذكره ، ص 45-46.

(2) خيضر كاظم حمود :، ياسين كاسب الخرشى : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 21.

إن أهم الخصائص التي ميزت هذه الفترة هو تطوير المكائن والآلات والمعدات وربط القوى العاملة بتلك المكائن وحولهم من الأعمال المنزلية إلى التوجه إلى المصانع التي انتشرت بشكل واسع .
كل ذلك أدى إلى زيادة التخصيص في الوظائف مما انعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية.⁽³⁾

مرحلة الحرب العالمية الأولى :

لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة إلى توفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ولذا فقد فكرت الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية .

مرحلة الحرب العالمية الثانية :

لقد أفرزت هذه الحرب نفس إفرازات الحرب العالمية الأولى ، ولكنها ركزت على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج ، وبالتالي أوجدت العناية بتسيير المواد البشرية .

3- تطور الفكر التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

لم يجر التطور في الأفكار السابقة في عالم مجرد وإنما في محيط اقتصادي واجتماعي متغير، فقبل الحرب العالمية الثانية كان معيار المردودية المالية الدليل على صحة المؤسسة ، والميزان الاقتصادي أسلوب القياس المثالي . كما أن الاقتصاد كان يحتاج إلى يد عاملة كثيرة ، وكان أكثر اليد العاملة من الريف بدون تقاليد صناعية ودون علم تقني ، وقد أدى تطبيق التaylorية إلى تجزئة المهام وتحملت وظيفة الموارد البشرية التدريب للمهام الأولية ، حيث وصفت هذه الوظيفة مجموعة من الخدمات الاجتماعية وأنشأت بعض اللوائح لتنظيم الحياة الصناعية .

1- ظهور الإدارة العلمية:

إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل، دراسة الوقت والحركة ، وتحديد الأسلوب الأمثل-one best-way لكل عامل لأداء عمله

وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب، وتحديد معايير للإنجاز وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين وبالرغم من الانتقادات الموجهة للحركة العلمية في الإدارة إلا أن المفاهيم التي أوردتها لازالت المنشآت الإنتاجية تأخذ بها وتطبقها.¹

(3) محفوظ جودة، حسن الزعبي ، ياسر المنصور : مرجع يبق ذكره ، ص

2- ظهور البيروقراطية

هي نموذج خاص بالتنظيم و تقوم على أساس مجموعة من السمات يمكن تلخيصها فيما يلي :²

يقوم النظام البيروقراطي على مجموعة من القواعد العامة ، والأنماط التفسيرية اللازمة لأداء المؤسسة، ومن بين أهم هذه القواعد نجد :

- تعريف محتوى كل وظيفة وذلك بإصدار قوانين أو لوائح وهذه القوانين واللوائح أو القواعد بصفة عامة لا تتعلق فقط بمسائل الموارد البشرية، وإنما تضبط نشاط المؤسسة ككل مثل الإنتاج والعلاقات التجارية والتسيير الآلي .
- تجاهل البيروقراطية الذاتية، حيث لا يمكن أن يعالج أي مشكل بالبيروقراطية إلا بصفة عامة غير شخصية.
- لا يتعرف النموذج البيروقراطي للعامل بأي سلطة، فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة، إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل، بذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ لا يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة.
- إن التطبيق الحرفي للقواعد و التعليمات يحمي العامل من مسئوله الأعلى، حيث يحميه من الفصل التعسفي أو العشوائي، لهذا تجد النقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي، و ذلك للتهرب بتسيير الموارد البشرية من التعسفية للسلطة الهرمية و لأرباب العمل.

نذكر هنا أن الذي يساعد على انتشار البيروقراطية في المنظمات هو أنها تتلاءم مع الفكر التaylorي، فوجدت في المنظمات التaylorية أرضية مشجعة على الانتشار.

3- حركة العلاقات الإنسانية :³

كان للتجارب و الدراسات التي أجريت في مصانع هوثن خلال الفترة ما بين (1923-1930) و التي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج أو الإنتاج المرتفع لإنسان باعتباره آلة يجب تحديد حركة و أسلوب عمله و تقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية له، لكي يصبح أداؤه بالمستوى المطلوب.

فقد أشارت نتائج هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية هي نتيجة مباشرة لمدى توافر تعاون وروح الفريق و العمل الجماعي و العلاقات الإنسانية و غياب الرقابة الشديدة في المنشآت.

¹ - حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية ؛ دار زهران للنشر و التوزيع ؛ 2009 - ص - 6

² - نوري منير ؛ مرجع سبق ذكره - ص : 53 54

³ - حنا نصر الله : مرجع سبق ذكره ، ص:7،8.

ثانيا - أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

-الأهمية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه لا بد من توفير الكفاءات الجيدة القادرة علي الأداء والعناصر المميزة¹

الأهداف:

تسعي إدارة الموارد البشرية إلي تحقيق مجموعة من الأهداف يمن إجمالها :

أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة و ذلك من خلال تخطيط إحتياجات المظمة من الموارد البشرية كما أو نوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية و الرياضية بصفة خاصة.

ب- العمل علي زيادة مستوي أداء العنصر البشري و ذلك من خلال الإهتمام بزيادة قدرة الأفراد علي العمل و زيادة رغبتهم في أداء العمل و ذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب و توفير مناخ العمل المناسب ماديا و نفسيا .

ج- زيادة درجة الولاء و الإلتواء و ذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور و الحوافز سياسات واضحة للترقية و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل علي تدعيمها من حين إلي آخر.

د- وضع نظام موضوعي لقياس و تقييم أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الإستثنائية أو الحوافز المادية و المعنوية²

1 - موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا إستراتيجيا أخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي و مع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخري لعدة عوامل و من أهمها :³

أ- نمط إدارة المنظمة و مدي فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية .

ب- عدد العاملين في المظمة .

ج- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

¹ فيصل حسونة مرجع سبق ذكره .

² أحمد يوسف دودين : إدارة الأعمال الحديثة , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان الأردن 2012 ص 164 . 165

³ فيصل حسونة مرجع سبق ذكره.

ثالثاً-وظيفة إدارة الموارد البشرية و المجالات الأخرى¹

يجب أن تتمتع دائرة الموارد البشرية بصلة خاصة بالإرادات العليا حتى يمتنع ذلك من تطبيق السياسات المتعلقة بشؤون الأفراد علي مختلف أقسام الجهاز بشكل جيد .

1-وظيفة الموارد البشرية و البيئية الاجتماعية و الاقتصادية :

وبعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية السبعينيات سجل تزايد البعد الاجتماعي للمؤسسة و أصبح ينظر إليها كمجتمع للحياة في العمل و ظهرت مسألة إدماج اليد العاملة كضرورة إقتصادية و قانونية وبقي معيار الربح هو المسيطر لكنه أصبح من الواجب علي المؤسسة أن تطوّر قدراتها علي الإستجابة للحاجيات النفسية و الاجتماعية للعامل و أصدرت قوانين تتعلق بحق النقاعد و تأمين البطالة و التكوين وأصبحت مديرية الموارد البشرية تتناقش مع النقابات فيما يخص الإتفاقيات القابلة للتطبيق في كل وحدات المؤسسة و وضع إجراءات تقنية لتسيير أجور الترقية، التوظيف، التأهيل ، تحليل مناصب التقييم وقد لعبت وظيفة الموارد البشرية دورا ممتازا حيث ناضلت من أجل نوعية علاقات العمل وبعد سنة 1974 عرف الإقتصاد الدولي أزمة حيث إستمر النمو الإقتصادي لكن ببطء و حدثت أزمات مثل أزمة الطاقة ،و تطورات المنافسة الدولية ، ظهور تزايد سريع للبطالة لتمس العديد من الفئات الاجتماعية و تطور التقنيات المرتكزة أساسا علي الأتمنة و المعلوماتية و أصبح الإنسان يجمع ويفسر و يسيّر المعلومات و يشخص و يسيّر الآلة ،إضافة إلي الأحداث العشوائية لظروف إقتصادية غير مؤكدة.

كل هذا فرض علي المؤسسة تحولات مهمة ، حيث فرض عليها أن تتكيف مع هذه الظروف لمواجهة محيطها الجديد و تبحث عن مكاسب جديدة للإنتاجية و خاصة في إستعمال الموارد البشرية ،كما أنه أصبح من الواجب عليها أن تتصرف بدلالة إستراتيجية و تخطيط إجتماعي ،حتى يصبح تسيير الموارد البشرية واجهة للإلتفاف نحو العلاقة بين المؤسسة و الفرد.

في الثمانينات و مع زيادة حدة المنافسة الدولية والأزمات الإقتصادية ،إضافة إلي مجموعة الإبتكارات التكنولوجية و التي أدت إنقلاب في مستوى تنظيم المهام ،أنظمة الإتصال ،التأهيلات الضرورية بانسبة للموارد البشرية لتشغيل معدات مكلفة و سهولة التعرض للأعطاب.

كل هذه التغيرات والتطورات غيرت في علاقة القوة بين أرباب العمل ، والنقابة حيث ذخلا في عملية توافق متبادل ، مما مكن من إستجابة أفضل لحاجات المؤسسة ،وإستجابة أفضل للتطلعات الحقيقية للموارد البشرية ،و نتيجة للعوامل السابقة وتحت تأثير الدخول السريع للصناعة اليابانية إلي الأسواق الدولية ، و الكتابات الموجهة من قبل العديد من الباحثين الذين يرجعون نجاح المؤسسة اليابانية إلي قدرة مواردها البشرية ،أصبح علي المسيرين تكيف وسائل الإنتاج ،و الهياكل التنظيمية مع العوامل المذكورة أعلاه و توظيف أشخاص أكثر نضجا ،يقبلون التغيير كأسلوب عادي للحياة العملية ،قادرين علي الحركة و المبادرة لرفع كفاءة المؤسسة و

¹ نوري منير: مرجع سبق ذكره ص 64-69

تكيفها مع البيئة ،وإلى ضرورة تزويد المؤسسة بثقافة حركية تجلب إنتماء و ولاء العمال ،و تطوير الأبحاث و التجارب التي ترمي إلى دمج قوي للموارد البشرية في أهداف المؤسسة.

2- وظيفة الموارد البشرية و التطورات التكنولوجية و تشريعات العمل :

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث منذ الثورة الصناعية و ما قبلها كان مذهلا ، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن العشرين فقط بأنه أكبر من التقدم المتراكم عبر الخمسة آلاف سنة السابقة له،إن الرقي في النواحي التقنية و الفنية قد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغير جذري للقوي العاملة كنتيجة لتغيير حاجات و متطلبات المنظمات ،من أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الإعتماد علي الحسابات الإلكترونية و ترتبط وظيفة الموارد البشرية بتشريعات العمل السائدة في أي بلد و تظهر أهمية الإيطار القانوني التشريعي عندما نتناول أي جانب من جوانب الوظيفة ولقد عرفت هذه التشريعات بعد الحرب العالمية الثانية تطورا مهما ، أدى إلى تقوية إلتزامات المؤسسة في مجالات عديدة أو تخص هذه التشريعات عدة جوانب و مجالات مثل :

- إنشاء لجان المؤسسة ،و إنشاء ممثلي العمال .
- حرية الأجور ، ووضع الأجر الأدنى المضمون .
- القوانين التي تخص التكوين المستمر و القوانين التي تخص التسريح الفردي و الجماعي.
- تحسين ظروف العمل ،تخفيض و تنظيم وقت العمل .
- القوانين الخاصة بتوزيع الأسهم علي العمال .
- عقد العمل الخاص بمدة محددة و العمل المؤقت .
- تطوير الهيئات الممثلة للعمال ، و المساهمة الجماعية و لوائح النزاعات الجماعية للعمل و المساواة المهنية.
- لقد أدى تطور تشريعات العمل ،إلى إلتزامات عديدة يجب أن تؤديها وظيفة الموارد البشرية و مواقف صلبة يجب أن تسيرها و تفرز تكاليف عليها أن تتحكم فيها .

3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

علي الرغم من الأهمية القصوي لإدارة الموارد البشرية من خلال الحرص على إيجاد العلاقات الطيبة بين العاملين أنفسهم ، بحيث يشعرون بتوافق تام ، أو بأكبر قدر ممكن من التوافق بين حاجاتهم الشخصية و حاجات المؤسسة التي يعملون فيها فإن الباحثين لم يجمعوا علي الوضع التنظيمي الأمثل لهذه الإدارة ، بل تعددت الآراء حول الجوانب المختلفة لهذه الوظيفة الإستشارية بطبيعتها ،وينبثق هذا التعدد في الآراء من إرتفاع المستوي التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و إرتباطها بالمدير العام أو نائبه لشمول مهامها التي تتمثل في وضع

السياسات في المجالات المختلفة لهذه الوظيفة ،و مساعدة الدوائر و الأقسام المختلفة في التنظيم علي تطبيقها من خلال تقديم المشورة ، تظهر الطبيعة التنفيذية لعمل هذه الإدارة من خلال تجاوز إشراف مدير إدارة الموارد البشرية العاملين تحت إمرته ،إلي تقديم خدماته إلي دوائر أخرى في مجالات الإختيار و التعيين و الترقية و تقدير أجور و مزايا العمل ،و حتي تكتسب مثل هذه القرارات الصفة الإلزامية اللازمة ،فإن العلاقة بين مدير إدارة الموارد البشرية و رأس الجهاز الإداري علي علاقة وثيقة مستمرة ،وهو يثير حساسية لدى التنفيذيين علي نفس المستويات المماثلة أو دونها ،الذين يشعرون أن صلاحيات مدير الموارد البشرية أكبر مما يحب و أنها تقلص من صلاحياتهم

أما الوظيفة التنفيذية و ممكن تسميتها بوظيفة التنسيق فتتمثل في الإشراف علي نظم سياسات إدارة الموارد البشرية بمختلف جوانبها بين مختلف أقسام التنظيم الإداري و عدم إختلاف التطبيق بينها و تعميم التعليمات و الإرشادات في هذا السياق ، و يقتضي مثل هذا الدور مهارة خاصة ،بحيث يعتبر مسؤول إدارة الموارد البشرية نفسه مصدرا للمساعدة و حل الإشكالات أكثر من كونه مصدرا للسلطة و الأوامر .

أما الدور الآخر لإدارة الموارد البشرية فهو الدور الإستشاري الداخلي الذي تحال إليه الإشكالات في مجال التعامل مع العاملين في مجالاتها المختلفة ، و ذلك من أجل دراسة الموضوع و تقديم الرأي في كيفية التعامل معه بشكل يكفي الدوائر المختلفة من التصرف بشكل يتناقض مع السياسات و خلق سوابق ترك العمل ، إن تشابك هذه الأدوار المختلفة لإدارة الموارد البشرية ، وما يمكن أن تنثيره من حساسية تحتم الحرص الشديد في عملية إختيار القائمين علي هذه الدائرة بحيث تكون لديهم القدرة و الرغبة في التعامل مع العاملين بشكل إيجابي ،بحيث يرون فيهم مصدرا للمعلومات و التنسيق و حل المشاكل بدل دور الباحثين عن المشاكل وممارسة الضغوط علي العاملين بحكم ما يعرفونه عنهم من معلومات منذ بداية إنضمامهم للعمل و هو أمر لايتوفر لأي دائرة أخرى في المؤسسة .

رابعاً : تنظيم إدارة الموارد البشرية :

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجديدين منهم ودفعهم للعمل ، وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل ، لا من تحديد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي .

1 . وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية على نحو يحقق كل من أهداف الفرد والمنظمة يتطلب الممارسة الفعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن التخطيط السليم للموارد البشرية وتوصيف تقييم الوظائف وجذب واختيار الأفراد للعمل في المنظمة وتدريبهم وتقييم أدائهم .⁽¹⁾

ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة المتخصصة والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي :⁽²⁾

أ- **تخطيط الموارد البشرية :** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفق لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة .

ب- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف :

ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة لكل مستوى وظيفي معين في المنظمة .

ج- نظام الاختيار والتعيين :

ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار¹ والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

(1) مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية، الدار الجامعية ، 2003- 2004 ، ص 265.

(2) خيضر كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره، ص 31.

د- تصميم نظام الأجور والحوافز : ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم .

هـ- إعداد خطة التدريب : ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم .

و- تصميم نظام تقييم الأداء :

ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية بتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها .

الجدول رقم (01) :

جدول يوضح أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية

الخدمات الطبية	التدريب	التعيينات	بحوث العاملين
- المعدلات الطبية. - مراقبة الصحة العامة. - الفحوصات الطبية. - خدمات الوقاية الصحية. - التوعية الصحية. - التأمين الصحي. - الإجازات المرضية.	- خطط التدريب . - المدربون. - المتدربون. - المواد التدريبية. - قاعات التدريب. -مراكز التدريب.	- التوظيف. - المقابلات. - الاختبارات. - تسكين الأفراد بالوظائف. - قياس الكفاءات. - التوجيه والإرشاد. - الترقية والنقل. - التدرج الوظيفي.	- تحليل الوظائف. - توظيف الوظائف. - تحديد وترتيب الوظائف. - تقييم الوظائف. - تحليل الأجور. - تحليل الحوافز. - تصميم سجلات العاملين
العلاقات مع العاملين	خدمات العاملين	السلامة الصناعية	
- المساومة الجماعية. - إدارة الأجور. - حسم المنازعات. - دراسة الروح المعنوية. - العلاقات مع النقابات. - ظروف العمل المادية. - ظروف العمل المعنوية. - العلاقات مع الحكومة.	- خدمات ترفيهية. - التأمينات الاجتماعية. - المعاشات. - خطط المشاركة في الأرباح. - جمعية الائتمان التعاوني. - المطعم والكافيتيريا. - الشؤون القانونية	- معدلات السلامة. - الفحص الفني والصناعي. - الإعلام للسلامة والوقاية. - هندسة السلامة. - تعليم السلامة والوقاية. - تحوي الحوادث والمخاطر. - قواعد السلامة.	

المصدر: زاهد محمد الديري: مرجع سبق ذكره، ص231.

2- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية¹:

يتأثر وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة بمجموعة من العوامل من أهمها:

أ - مقدار العبء الملقى علي عاتق إدارة الموارد البشرية:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بأكثر من دور في آن واحد فعليها أن تقوم بالدور التشغيلي الممثل في صناعة قرارات التوظيف و خطط الاستقطاب إضافة إلى أنشطة التدريب . كما إنها قد تقوم بالتأكد من دقة معايير الاختيار و تطوير خطط الاستقطاب و اكتشاف أسواق جديدة للقوى العاملة ووضع أنظمة الأجور و خطط التطوير الإداري علاوة على ذلك فإنها قد تساعد في تحديد الأعمال داخل المنظمة... هذا و يلاحظ انه كلما تزايد عبئ العمل الملقى على إدارة الموارد البشرية كما استلزم ذلك أن يكون لها وضعاً مميزاً داخل الهيكل التنظيمي ، و كلما اقتربت تبعثها المباشرة للإدارة العليا و العكس صحيح .

ب - حجم المنظمة :

فزيادة حجم المنظمة و تنوع أنشطتها يعكس ضرورة على الهيكل التنظيمي ككل و كذا على إدارة الموارد البشرية حيث يلاحظ أن منظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية بينها تميل المنظمات الكبيرة إلى خلق إدارة متخصصة للموارد البشرية بها .

ج - كثافة الموارد البشرية:

فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل البشري كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية و العكس صحيح .

د - خصائص سوق العمل :

¹أسامة كامل ، محمد الصيرفي :إدارة الموارد البشرية،مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية،البحرين،2006،ص:25،26.

في الأسواق التي تتميز باستقرار ظروف العرض و الطلب للموارد البشرية مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية و النوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية و غالب ما يعهد إلى أحد الأقسام بأداء وظائفها و العكس صحيح ففي حالة الأسواق غير المستقرة تزداد أهمية تلك الإدارة .

3- تنظيم إدارة الموارد البشرية (¹)

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا في المنظمة لان مديرها احد أعضاء مجلس الإدارة في المنظمة و يشارك في وضع الإستراتيجية للمنظمة التي يتكون من عدد من الاستراتيجيات إحداها هي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية . ويتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المنظمات الكبيرة تمارس فيه كافة الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من :

✓ تحليل وتوصيف وتقييم و ترتيب الوظائف.

✓ تخطيط الموارد البشرية.

✓ استقطاب واختيار وتعيين العاملين.

✓ السلامة العامة للعاملين .

✓ تحديث الهيكل التنظيمي.

✓ وضع الصلاحيات و المسؤوليات .

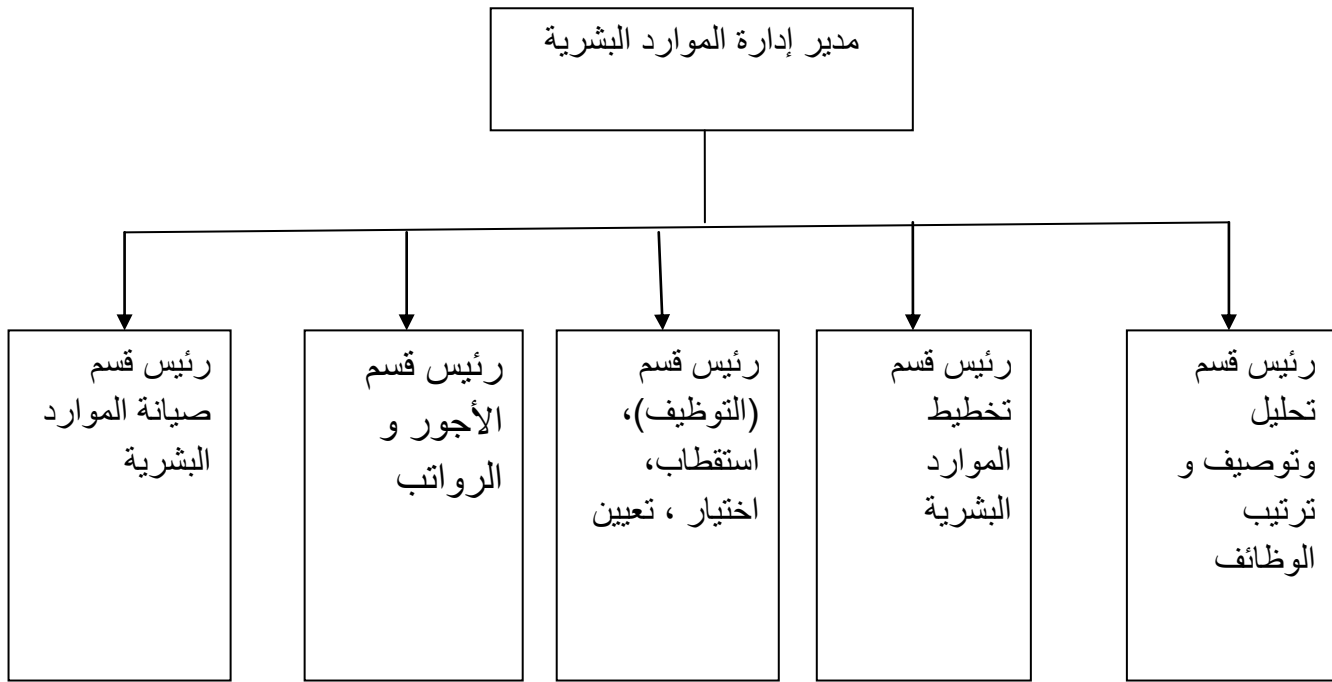
✓ دراسة مشاكل العاملين و معالجتها .

و كل وظيفة من هذه الوظائف يديرها موظف متخصص قادر على تخطيط و تنفيذ و متابعة أعمال، مهمات هذه الوظيفة كما هو في الشكل.

أما في المنظمات الصغيرة فان إدارة الموارد البشرية تكون من صلاحية المالكين أو مجلس الإدارة في المنظمة إذا كان هناك مجلس إدارة.

(1) - نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد : تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة العربية ، 2010، ص- ص : 165 - 167.

الشكل رقم (1)
تنظيم إدارة الموارد البشرية



المصدر : نجم عبد العزاوي ، عباس حسين جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 167.

5- تخطيط الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية بشكل عام الوظيفة الإدارية الأولى و تتضمن تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية و كذلك السياسات و الوسائل و الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

1- مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية

أ/- مفهوم التخطيط:

لتخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم و النوع و علي المستوي التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة لإدارة القوى البشرية من ناحية الإستقطاب و الإختيار و التعيين و التدريب و تقويم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي ...¹لخ

- يستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة إلي تخطيط الموارد البشرية و يعرفونه " تنظيم و توجيه الموارد و منها الموارد البشرية و المستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق و فعال و برمجة متكاملة و محددة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج و بأقل الجهود.

ب/- أهمية التخطيط :

لتخطيط القوى العاملة أهمية كبيرة حيث تجعل المنظمة تختار عدة بدائل حسب سلفا بدلا من أن تكون تصرفاتها ردود أفعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية .

1- يساعد علي تخطيط الموارد البشرية علي منع إرتباكات فجائية في خط الإنتاج و و التنفيذ الخاص بالمشروع أو الإرتبك الناتج عن ترك موظف لعمله فجأة .

2- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الافراد .

3- يساعد تخطيط الموارد البشرية علي تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب و النقل و الترفيه.

4- يساعد تحليل قوى العمل المتاحة علي معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها و مدى رضائهم عن العمل .

5- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض و سد العجز.²

¹ خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ص 39

² نوري منير :مرجع سبق ذكره ص 118 ، 120

2- خطوات تخطيط الموارد البشرية¹

-لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العاملة في المنظمة في الخطوات الأساسية لتحديد الإستراتيجية المرتبطة بالعاملين سيما و أن المنظمة التي تحاول تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال إسهام و مشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة شيوعا لدى المنظمات الرائدة إذ أن مشاركة العاملين في صياغة الإستراتيجية و تنفيذها أصبح في ظل الفكر الإداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطورها هدف تسعى لبلوغه المنظمات الإنسانية ولذا يمكن القول بأن خطوات التخطيط الإستراتيجي تتضمن ما يلي :

أ- صياغة الإستراتيجية

إن عملية صياغة الإستراتيجية يتطلب تحديد و تحليل الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية للمنظمة و هذا ما يطلق عليه تحليل (SOWT) ولذا فإن الموارد البشرية تلعب دورا هاما و أساسيا في هذا المجال إذا أنها تزود المخططين الإستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق العاملة و كذلك تحديد التهديدات التي ترافق الأعمال الإستثمارية للمنظمة في الأسواق ، إضافة لتزويدهم بالبيانات والمعلومات و المعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة و كذلك نقاط الضعف التي تتتاب الأنشطة التي تمارسها المنظمة .
إن هذه البيانات و المعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية خصوصا ما يرتبط بالمنافسين و السلع البديلة و الجوانب التشريعية المتعلقة بنظام العمل و التأمين الصحي و الإجتماعي و الدعم الحكومي ...إلخ من القوانين و التشريعات السارية ذات أثر فعال في تحقيق التحليل البيئي الملائم الذي يعد قاعدة الصدارة في صياغة الإستراتيجية .

ب- تنفيذ الإستراتيجية

إن الخطوة الثانية من خطوات التخطيط الإستراتيجي تقوم علي أساس تنفيذ الإستراتيجية و هذا يعني القيام بتحديد البرامج و السياسات و الموازنات و الإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية علي إسهام ومشاركة فعالة بشأنه إذ لا يمكن أن يمارس التنفيذ للإستراتيجية و تطبيقها علي الأرض دون أن تكون القوي البشرية مؤمنة بها وراغبة في تنفيذها من خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء للإستراتيجي للغايات و الأهداف المتوقع بلوغها و لذا فإن التطبيق أوالتنفيذ الناجح للأداء الإستراتيجي لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإسهام الفعال للعاملين في المنظمة و بالأحرى إن دورهم في التنفيذ يعد حجر الأساس في نجاح الخطط الإستراتيجية .

¹ خيضر كاظم حمودا ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 42، 43

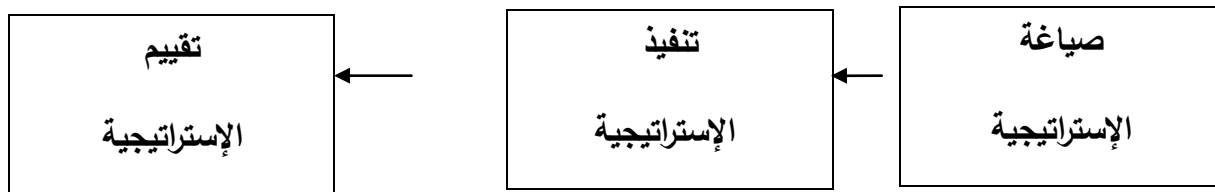
ج/- تقييم الإستراتيجية

إن المراجعة و التقييم الدوري للخطة الإستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوخى بلوغها إذ أن المراجعة من شأنها أن تتحقق من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع بإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن ينفاقم الإنحراف و يتعذر إتخاذ القرارات الصائبة بشأن معالجته.

والشكل التالي يوضح خطوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية :

(الشكل 2)

خطوات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



المصدر : خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ص 43

3- أساليب تخطيط الموارد البشرية و علاقته بالتخطيط على مستوى المنظمة:

أ- أساليب تخطيط الموارد البشرية :

*الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) :

يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية و علي مستوي المنظمة إعتقادا علي عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها ، و تأخذ المنظمات بنظر الإعتبار مجموعة عوامل ، لتحديد المزيج الكمي و النوعي لمواردها البشرية و هذه الإعتبارات هي :

- الانغيارات التكنولوجية : كثيرا ما يتطلب النغيار في نظام و طرق العمل ، تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة ، فالتطور التكنولوجي ينعكس علي أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة المظر في التركيبة المهارية و المعرفية للموارد البشرية إعتقادا عليه فإن التنبؤ بالانغيارات التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية .

- الانغيارات التنظيمية : تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي ، كإستحداث وحدات تنظيمية جديدة ، و تغيير مجال أعمالها في حالة التنويع و الإنكماش .

ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة و الذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدّر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها المنظمة تستخدم أساسا ت تحديد هيكل الوظائف و الملاك ، و يمكن إستخدام دراسة الوقت أساسا في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات ، إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين و تستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين ، الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها ، كما يمكن إستخدام تحليل نواتج الأداء و ذلك بغرض إستنباط مؤشرات تدل علي حجم الأعمال المتوقعة.

*الأسلوب الإحصائي :

يعتمد إستخدام هذا الأسلوب على مدي توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الإجتماعية و الإقتصادية التي يمكن أن تتعكس بفرص أو تهديدات علي عرض الموارد البشرية الخارجي ، علاوة علي المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة ، إعتماذا فإن إستخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة و منفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة و المعروفة و التي يمكن أن تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية
- إستخدام نماذج الإنحدار
- تحليل سلسلة ماركوف

و نظرا للتطورات المشاركة في البيئة فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية contingency approach و يقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف ، لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما :

- التخطيط العقلاني : يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية ، فعندما تتميز بيئة المنظمة بالإستقرار النسبي و تصبح أهدافها المستقبلية و مساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحا فإن على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الإستقرار التي قد تتعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل

- التخطيط الحدسي : يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص و التهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية و نقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية ، و في مثل هذه الحالات تطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي ، يعتمد هذا التخطيط الحركة التناسقة بين التخطيط الإستراتيجي للأعمال و التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و التخطيط التشغيلي للموارد البشرية .

يستخلص مما سبق أنه لا يوجد أسلوب مثالي لتخطيط الموارد البشرية يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات و إنما على المنظمة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئة التي تعمل فيها ، فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف و التدريب و التطوير و صيانة الموارد البشرية ، و بسبب تلك الأهمية فقد عد تخطيط الموارد البشرية عاملا أساسيا في تخفيض التكاليف في المنظمة عن طريق :

- عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية و بذلك يتحقق الإستخدام الكامل و الصحيح تلك الموارد
- الدقة في إعداد الموازنة التقديرية لتكلفة العمل ، و التي تعتمد على كم و نوع الموارد البشرية في المنظمة

ب/- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة :¹

يتضمن تخطيط الموارد البشرية تطبيق عملية التخطيط الرئيسية على حاجات الموارد البشرية لمنظمة ما وإذا كتب لأي خطة للموارد البشرية بأن تكون فعالة و ناجحة فإنها يجب أن تتبثق من الخطط طويلة الأجل للمنظمة ، و لكن لسوء الحظ فإن عادة ما تنفصل أو تعزل خطط الموارد البشرية عن التخطيط على مستوى المنظمة ، و يرجع هذا إلى مدى الخطأ الشائع الذي يقع فيه مخططي الموارد البشرية ألا وهو التركيز على حاجات الإحلال قصيرة الأجل ، ما هو إلا نتيجة طبيعية لعدم تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط على مستوى المنظمة ككل ، ووفقا لهذا فإن مذخل عدم التكامل يؤدي عادة إلى مفاجآت غير متوقعة يضطر معها مخططي الموارد البشرية إلى التركيز على الأزمات القصيرة الأجل كما يمكن توضيح علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و هي عملية يشترك فيها المديرين بهدف تحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الطلب و العرض الحالي و المستقبلي فإذا أرادت المنظمة مضاعفة نشاطات أعمالها للسنوات الخمس القادمة ، فإن مثل هذا التوجه يحتاج إلى تحديد نوع الأعمال و الموارد البشرية المطلوبة لإنجازها ، إعتماذا فإن حركة إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء حركة المنظمة العامة ، و إن تخطيط الموارد البشرية يعتمد على التخطيط الإستراتيجي في المنظمة .

¹ راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ص 72

II - الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي حصيلة لجموعة من العوامل ذات صلة و العمل الوظيفي و التي تناقش أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بإرتياح و رضي نفس وفاعلية نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق

أولاً- الطرق المستخدمة في تحفيز العمالة الإنتاجية :¹

1- الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين:

- تعتمد معظم المنظمات في تحفيز المديرين و التنفيذيين على المكافآت قصيرة الأجل و الحوافز طويلة الأجل نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه المديرين في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث يعتمد حوالي 92% من المنظمات على المكافآت القصيرة الأجل و التي تأخذ شكل المدفوعات النقدية في حين يعتمد حوالي 48% من الشركات على الحوافز الطويلة الأجل مثل خيارات شراء الأسهم . و يمكن الإشارة إلى أهم الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين و التنفيذيين على النحو التالي :

أ/- نظام التحفيز قصير الأجل : المكافآت السنوية :

تعتمد معظم المنظمات على المكافآت السنوية في تحفيز المديرين و التنفيذيين ، فعلى الرغم من أن المرتبات نادرا ما تتخفف بإنخفاض مستويات الأداء ، نجد أن الكافآت قصيرة الأجل قد ينجم عنها زيادة أو نقص في إجمالي الأجر بنسبة لا تقل عن 20% من المهم هنا التنويه إلى وجود ثلاث قضايا أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند استخدام نظم التحفيز قصير الأجل حيث تغطي هذه امكافآت ناق واسع من المديرين يشمل من هم في المستويات الإدارية العليا و الدنيا ولتحديد مقدار العلاوة الممنوحة لكل مدير فإن إحدى الإحصائيات التي أجريت خلال عام 1997 أشارت إلى أنها تحدد بناءا على المستوى الإداري للوظيفة أو المسمى الوظيفي و في هذا الصدد تعتمد 20% من الشركات على هذه الطريقة في حين يعتمد حوالي 54% من الشركات على مزيج من العوامل التالية :

المسمى الوظيفي و مستوى الأجر الأساسي و بعض الإعتبارات الإختيارية و أخيرا أشارت النتائج إلى أن أقل من 3% من الشركات تعتمد على الأجر الأساسي بمفرده في تحديد مقدار المكافآت السنوية الممنوحة للمديرين و التنفيذيين .

¹ جاري دسلر : إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، ص 427 - 431

هذا و يتأثر مقدار ما يحصل عليه المديرون من مكافآت سنوية بالمستوى الإداري ، حيث يحصل المديرين في مستوى الإدارة العليا على قدر كبير من المكافآت السنوية ، فالمدير الذي يحصل على أجر قدره 150.000 دولار يحصل على 80% من هذا المرتب تضاف للمرتب كمكافأة سنوية .

أما المدير الذي يحصل على 80.000 دولار كمرتب سنوي فإنه يحصل على 30% منه كعلاوة تضاف إلى المرتب ، و بنفس الطريقة نجد أن المشرف قد يحصل على مكافأة سنوية قدرها 10% من راتبه الأساسي ، هذا و تتراوح مقدار المكافآت السنوية الممنوحة للمديرين و التنفيذيين ما بين 10% و 80% أو أكثر حسب ظروف الشركة .

تحديد حجم الأموال المخصصة للصرف على المكافآت السنوية ، و هناك في هذا الصدد طرق عديدة ، فبعض الشركات قد لا تستخدم صيغة خصم المكافآت من أرباح الشركة و لكن يتم إستقطاع نسبة مئوية من الدخل ، أما الشركات الأخرى فقد تستقطع بشكل دوري نظرا لأنها تقوم علي إفتراض أساسي مواده أنه يجب أن تمنح المكافآت قصيرة الأجل إلا بعد أن تحقق الشركة مستوى معين من النتائج و على نطاق الممارسة العملية يجب تحديد مقدار النسبة التي يجب إستقطاعها من الأرباح المحققة و لتكن 20% مثلا على أن تخصص تلك النسبة لمكافآت المديرين ويفرض أنه يتم إحتجاز 10% أيضا كمخصص حماية إستثمارات حملة الأسهم فإذا كان الربح التشغيلي 1000.000 دولار فإذا حجم المكافأة سوف يصل إلي 18.000 دولار (100.000 - 100.000) $\times (10/20) \times 20\%$

تحديد الأفراد الذين سوف تمنح لهم المكافأة ، حيث تمنح المكافأة للمديرين الذين تشير تقديرات الأداء إلى وفائهم بالمعدلات المعيارية المقررة ، و لكن يثار هنا التساؤل : هل سيتم منح المكافأة بناء على مستوى أداء المدير أم مستوى أداء الشركة أم الإثنين معا ؟ و للإجابة على هذا التساؤل يجب أن نضع في أذهاننا أن هناك فرق بين خطة المشاركة في الأرباح و نظم التحفيز الفردية ، و حيث أن المكافأة تمنح للفرد إعتقادا على مستوى أدائه لذلك فإن مستوى أداء المدير هو الفيصل في تقرير مقدار ما يحصل عليه الفرد من مكافآت سنوية .

و نعود مرة أخرى لنؤكد على أن عملية تقدير المكافآت ليست من الصعوبة بمكان ، حيث ترتبط مكافآت أعضاء الإدارة العليا بمستوى أداء الشركة ككل ، و لكن كلما تدرجنا للأسفل عبر مستويات الإدارة نجد أن مساهمة المدير في تحقيق أهداف الشركة تبدأ في الإنخفاض و بناء عليه فإن مستوى أداء المشرفين و رؤساء الأقسام الوظيفية يعد من أفضل العوامل التي يمكن الإعتماد عليها في تقدير حجم مكافآتهم .

ومن ناحية أخرى فإن العديد من الخبراء يؤكدون على أهمية الأخذ في الإعتبار مستوى الأداء الفردي والتنظيمي في تقدير حجم مكافآت المديرين و التنفيذيين ، و في هذا الصدد يوجد العديد من الطرق لعل من أبسطها طريقة المكافأة المجزأة و التي بمقتضاها يتم تجزئة المكافأة إلى جزئين = الأول يعتمد على معدل الأداء الفردي ، و الثاني و يعتمد على مستوى الأداء الكلي للمنظمة ، فالمدير قد يرشح للحصول على مكافأة قدرها 10.000 دولار و لكنه لا يحصل إلا على 8.000 دولار أيضا إعتقادا على ما تحققه الشركة من أرباح سنوية

، من هنا يتضح أن المدير ذو مستوى الأداء المرتفع يحصل على مكافأة عن أدائه الفردي بغض النظر عما تحققه الشركة من أرباح .

هذا و من أهم العيوب المترتبة على تطبيق نظم المكافآت السنوية أنها قد تضر بذوي مستوى الأداء المنخفض نظرا لأنه قد لا يحصل على مكافأة عن مستوى أدائه الفردي و في نفس الوقت لن يحصل على مكافأة عن مستوى أداء الشركة ككل ، لأن مستوى أداء الشركة هو محصلة أداء جميع الأفراد العاملين بها فإذا كان مستوى أدائهم منخفض كانت المحصلة منخفضة ، و لذلك لن يحصل المدير ذو الأداء المنخفض على مكافأة سواء عن مستوى أدائه أو مستوى أداء الشركة .

أيا كان المنهج المستخدم في التحفيز فإنه يجب مراعاة نقطة هامة و هي أنه يجب ألا يقل مقدار المكافأة السنوية الممنوحة للأفراد الفائقين عما يحصلون عليه من مكافآت عادية و بغض النظر عن مستوى الأداء التنظيمي ، و في نفس الوقت فإنه يجب أن يحصلوا على مكافآت تزيد عما يحصل عليه المديرون الآخرون حتى لا تفقد المنظمة ، و على النقيض من ذلك فإنه يجب ألا يكافئ المديرون ذوي مستويات الأداء المنخفضة .

ب/- نظم التحفيز طويلة الأجل :

تستهدف نظم التحفيز طويلة الأجل تحفيز و مكافأة المديرين عما حققوه من معدلات نمو على المدى الطويل بالشركة ، بالشكل الذي يدعم النظرة طويلة الأجل فيما يتخذه التنفيذيون من قرارات ، نظرا لو أنه تم الإقتصار على نظم التحفيز قصيرة الأجل فإن المديرين سوف يهتمون بصيانة الآلات و المعدات و من ثم التأثير على الربحية في الأجل الطويل ، و لكن طرق التحفيز طويلة الأجل تستهدف الإبقاء على المديرين بالشركة من خلال طرح خيار الشراء الأسهم بهدف دعم رأسمالها.

هذا و توجد أربعة أنواع لنظم التحفيز طويلة الأجل تتمثل في :

حق شراء أسهم الشركة و هو يعد من أكثر نظم التحفيز طويلة الأجل شيوعا و الذي يعطي الحق للمدير في شراء عدد معين من أسهم الشركة بسعر معين خلال فترة زمنية معينة ، و حينئذ يرغب المديرون في شراء الأسهم في المستقبل بسعر اليوم و من ثم إمكانية تحقيق أرباح نتيجة للفرق بين السعرين ، و يقوم شراء المديرون لهذه الأسهم على إفتراض أساسي مؤداه أن الأسعار سوف ترتفع بدرجة أكبر من إنخفاضها أو حتى ثباتها على الوضع الحالي و لكن للأسف فإن هذا الأمر يتوقف على العديد من العوامل التي تخرج عن نطاق تحكم المدير مثل الظروف الإقتصادية ، و من ثم فإن سعر السهم يتوقف على معدلات الربحية التي تحققها الشركة ، و كذا معدلات النمو في النشاط و كذا درجة تحكم المدير في تلك العوامل ، و بالرغم من عملية شراء الأسهم إلا أن نتائج الدراسات تشير إلى أن ما يزيد عن نصف المديرين يرى عدم وجود علاقة إرتباط بين معدلات أدائهم و بين قيمة خيارات الأسهم التي يحصلون عليها .

بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك العديد من الإتجاهات التي تشير إلى أهمية إستخدام حق خيار شراء الأسهم كأحد نظم التحفيز طويلة الأجل ، و خاصة بعد إرتفاع أسعار الأسهم خلال السنوات القليلة الماضية ، الأمر الذي جعله أكثر جاذبية بالنسبة للمديرين التنفيذيين ففي شركة IBM تضاعفت أعداد العاملين الحاصلين على حق شراء الأسهم خلال عام 1997 و زادت إلى ثلاث أضعاف خلال عام 1998 .

هذا و يشير الخبراء إلى أهمية إستخدام خيار شراء الأسهم في دعم الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها العديد من الشركات في الوقت الحاضر ، وذلك من خلال زيادة إحساس العاملين بأنهم شركاء في المنظمة .

و باطبع فإن القيمة المتولدة عن خيار شراء الأسهم ليست متساوية ، فمثلا نجد أيضا أن خيار شراء الأسهم ليست متساوية ، فمثلا نجد أيضا أن خيار شراء الأسهم بالنسبة للموظفين ذوي التأثير المحوري علي أداء المنظمة مثل أعضاء الإدارة العليا يكون له قيمة عالية تعود بالنفع على هؤلاء المديرين ، و في نفس الوقت قد يعطي هذا الخيار قيمة منخفضة لموظفين آخرين داخل المنظمة نظرا لتأثيرهم غير الجوهري على أدائها ، و لذلك فإن العديد من المنظمات في الوقت الحاضر تقدم خيارات شراء خاصة بهؤلاء الموظفين يطلق عليها (non-key- Employee syock option plan) و التي تعود بالنفع المتوسط عليهم و لكن تتيح لجميع الموظفين فرصة الإشتراك فيها .

هذا و يوضح الجدول 02 الأربعة أنواع من الخيارات شراء الأسهم و التي يستهدف كل نوع منها تحقيق مجموعة من الأهداف ، فمثلا نجد أن البرنامج الخاص بالعمالة الحاكمة بالمنظمة key-employees والمتمثلة في أعضاء الإدارة العليا - يقدم مجموعة من الحوافز الإقتصادية بغرض تحفيز هذه الفئة من العمالة و في نفس الوقت الإحتفاظ بهم لتسيير أمور المنظمة و من جهة أخرى فإن برنامج التعويضات و الذي يتشابه إلى حد كبير مع البرنامج الذي تتبعه شركة IBM - يستهدف خدمة القاعدة العريضة من الموظفين من خلال تقديم حزمة من المكافآت التي تحفزهم على بذل المزيد من الجهد و في نفس الوقت الحفاظ عليهم و أخيرا التأكيد على نية المنظمة بصدد مشاركتهم في أي نجاح يحققه . و في المقابل فإن إستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل الأنترنت يمكن المنظمة من إدارة برنامج التحفيز التي تقدم لأعداد كبيرة من العاملين ، و ذلك من خلال إمداد العاملين بطريقة سهلة و بسيطة يمكن من خلالها تقييم خيار الشراء المناسب بالإضافة إلى كيفية التعامل به في سوق الأوراق المالية مع تزويده بالمعلومات الحديثة باستمرار .

الجدول (02)

أهم الأشكال المختلفة من خيارات شراء الأسهم .

<u>برنامج التعويضات</u>	<u>برنامج العمالة الحاكمة</u>
* يقدم حزمة متكاملة من المكافآت التنافسية مع الإبقاء على التكاليف الثابتة منخفضة.	* يقدم مجموعة من الحوافز ذات القيمة الجوهرية من أجل الإبقاء على هذا النوع من العمالة الذين لهم تأثير قوي على نجاح المنظمة .
* الإبقاء على الموظفين ذوي الأداء المرتفع	* يزيد من التكلفة الاقتصادية التي يتحملها المنافس عن فضل الكفاءات المتميزة.
* تحفيز الأفراد على بذل أقصى ما لديهم من جهد.	* يستلزم أداة إتصال رسمية تعبر من خلالها المنظمة على تقديرها لقيمة هذه الكفاءات.
<u>برنامج المزايا</u>	<u>البرنامج التمييزي</u>
* خلق ثقافة تنظيمية موحدة.	* يكافئ العاملين على ما يقدموه من إنجازات تفيد المنظمة .
* تهيئة المناخ الملائم لتشكيل فرق العمل .	* التأكيد على أن نجاح المنظمة هو محصلة نتائج أعضاء الفريق.
* إظهار التزام المنظمة نحو مشاركة المنظمة للعاملين فيما يحققونه من نتائج.	
* ربط برامج التقاعد بمستويات أداء المنظمة.	

عالية ← درجة المشاركة ← ضعيفة

- طرق أخرى للتحفيز طويل الأجل other plans.....فهناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في التحفيز طيل الأجل و التي من بينها :

- حق تقدير الأسهم و التي تعطي لحاملها الحق في شراء الأسهم أو الحصول على قيمته نقدا أو الحصول على أسهم مماثلة أو خليط منهم .

- التحفيز في ضوء الإنجاز المحقق و التي تحفز العاملين في ضوء ما يحققونه من الأهداف الموضوعية و التي تكون في شكل رقم ربح معين أو معدلات نمو معينة في معدل العائد على الأسهم .

-نظم الأسهم المقيدة حيث يكفيء المدير على إنجازاته من خلال حصوله على عدد معين من الأسهم و لكن لا يجوز له التصرف فيها إلا بعد إنقضاء مدة معينة و لتكن 5 سنوات مثلا .

-أسهم الشبح و الذى بمقتضاه لا يحصل المديرون على أسهم و لكن يحصلون على وحدات شبيهة بالأسهم ، ثم يحصلون بعد فترة على قيمة عادة ما تكون نقدا تعادل ثمن السهم الشبح التي في حوزتهم.

-أيا كانت الطريقة المستخدمة في التحفيز طويل الأجل فإن الأمر يتطلب ضرورة إحداث نوع من التوازن بين الدوافع الشخصية و الحوافز الحالية المقدمة للمديرين و المسؤولية الإئتمانية إتجاه حملة الأسهم ، و نظرا لأن الأساليب التقليدية المستخدمة في تحفيز المديرين لا تتضمن قدر من المخاطرة الحقيقية ، فإنه نظرا لتشعب حاجات و رغبات كل من المديرين و حملة الأسهم فلا بد من إدخال عنصر المخاطرة ضمن معادلة التحفيز طويل الأجل.

2- الطرق المستخدمة في تحفيز العاملين

-أما إذا أردت التعرف على عوامل التي تساعد على تحفيز العاملين و كسب تعاونهم معك فالعمل على بناء الشعور بالإحترام و التقدير بإطرائهم على ما أنجزوه من أعمال جيدة .

1- حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم .

2- أفسح المجال للعاملين أن يشركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل و أعمل على تدريبهم على ذلك.

3- حاول أن تشعر العاملين الهادئين و الصاخبين أو المنبسطين بالضا على حد سواء.

4- أشرك العاملين معك في تصوراتك ، و أطلب منهم المزيد من الأفكار .

5- أعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم و شجعهم على ذلك .

6- أربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل ، و ليس بالمعايير الوظيفية و الأقدمية في العمل .

- 7- أسمح بل شجع المبادرات الجانبية .
 - 8- شجع العاملين على حل مشاكلهم .
 - 9- قيم إنجازات العاملين ، وبين القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
 - 10- ذكرهم بفضل العمل الذي يقومون به .
 - 11- ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل .
 - 12- أنزع الخوف من قلوبهم و صدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية .
 - 13- أجعل لهم حصانة من الإشاعات و الإختراعات .
 - 14- كرر عليهم دائما و أبدا بوجوب قرن العمل بالإخلاص.¹
 - 15- حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسقة في التوزيع و المهام .
 - 16- حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين .
 - 17- حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة
- هناك العديد من العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد إزاء العمل الذي يؤدونه و الحماس لأدائه بكفاءة عالية ، إلا أن هذه العوامل تختلف في قوة تأثيرها على الدافعية باختلاف ظروف البيئة و أهم هذه العوامل :
- *كمية العائد:** مهما تعددت الآراء و الأفكار حول أهمية العائد في درجة إشباعه لحاجات الفرد فيبقى الأجر أو المرتب (مع العوائد المادية الأخرى) مصدرا ليس فقط لإشباع الحاجات الأساسية و إنما يساهم في إشباع و إرضاء العديد من الحاجات النفسية والاجتماعية .
- *مستوى العمل:** و ينطوي هذا العمل على العوامل فرعية أخرى أهمها التنوع في المهام و درجة حرية الفرد ، فكلما كان عمل الفرد بعيدا عن الرقابة في الأداء و يسمح له بالاختيار الطرق و الأساليب التي يراها أكثر من غيرها و كلما أتاح له إستخدام مهاراته و خبراته و مواهبه ، كلما كانت دافعية أكبر في الأداء .
- *نمط القيادة و الإشراف:** هناك علاقة قوية بين نمط الإشراف و القيادة و بين دافعية و رغبتهم في العمل فالقائد أو المشرف الذي يهتم بمرؤوسيه و يتفهم مشاعرهم و يقيم علاقات ودية معهم فإنه يكسب ولائهم ويندفعون لأداء مهامهم بحماس أكبر و رغبة أقوى.

¹ الصديق منصور بوشنيقة ، سليمان الفارسي :الموارد البشرية ، منشورات أكاديمية الدراسات العليا ، ط1 ، 2003 طرابلس ص 105-107

***سياسات الترقية و النقل:** ويلعب هذا العامل دورا هاما في الدافعية ، فعندما توفر المنظمة للأفراد فرصا للترقية و النقل و تؤدي هذه الوظيفة الموضوعية و عدم تحيز فإنها تكون قد غرست بدورا جيدة لزيادة دافعية الأفراد لأداء فعال و مثمر .

***الإستقرار في العمل :** يحقق الإستقرار إشباعا في الحاجات الأمنية لدى الفرد ، و خاصة في حالات الكساد و البطالة ، إذ يشعر الفرد بأهمية الإستقرار في العمل و عدم الإستغناء عنه مما يمثل مصدر إشباع له يدفعه للعمل بصورة أفضل .

***ظروف العمل :** تأثر ظروف العمل المادية و عدد ساعات العمل اليومي على درجة رغبة الفرد في العمل ، فكلما كانت الإضاءة و الحرارة و الرطوبة مناسبة كلما كانت ساعات العمل اليومي أكثر ملائمة للفرد في زيادة وقت الراحة و كلما إزدادت دافعية الفرد لأداء عمله برضا عال و قناعة كاملة .

ثانيا - الأجور و الحوافز المالية

1- الأجور

- **تعريف الأجر:** الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه العامل نتيجة عمله لصالح شخص بخر معنوي أو طبيعي و يكون هذا المقابل في شكل مادي (نقود) أو في شكل امتيازات غير مادية (بيئة العامل) .

في الأنظمة التقليدية كانت الأجور تدفع على أساس طبيعة الوظيفة و متطلباتها بدلا من تحديد الأجور وفق كفاءة العامل ، أما الأنظمة الحديثة فقد أصبحت الأجور تحدد على أساس الكفاءة ، أي ما يملكه العامل من معارف و مهارات و مواهب ، حيث يزداد الأجر بزيادة امتلاك العامل لهذه الكفاءات و استعمالها في أدائه لعمله.¹

- **أنواع الأجور:** تنقسم الأجور إلى الأنواع التالية:²

1- **أجور دورية و أخرى غير دورية :** فالأجر الدوري هو الأجر الذي يحصل عليه العامل بصفة متكررة عبر فترات دورية مثل الأجر الأساسي ، بينما الأجر الغير دوري فهو الأجر الذي يدفع إلى العمال على فترات زمنية لا تتفق مع دورية الأجر و لا يمثل مقابل صريح للوظيفة مثل منح الأعياد و المكافآت السنوية

2- **أجور حقيقية و أخرى إسمية :** الأجر الإسمي هو المقابل النقدي أو المالي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله ، أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن أن يحققها العامل بواسطة الأجر الإسمي أي عبارة عن كمية السلع و الخدمات التي يمكن أن يقتنيها العامل بواسطة المقابل النقدي الذي يحصل عليه جزاء عمله .

¹ سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية - مداخل إستراتيجية -، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2006 ص 227.
سنان الموسي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، الإصدار الثاني ، عمان الأردن ، 2006 ص 135 ،²

3- أجور نقدية و أخرى عينية : و يتكون الأجر النقدي من جزئين :

جزء ثابت يدفع بشكل دوري و جزء متحرك أو متغير يدفع وفق ظروف العمل و الجهد المبذول من طرف العامل .

1.3 الجزء الثابت (الأجر الثابت): يحصل عليه العامل وفق النظام المتبع في المؤسسة و ذلك حسب الزمن (الساعة ، اليوم ، السنة، الخ) و حسب طبيعة العمل الذي يقوم به العامل ، و يدفع في الغالب كل شهر ، خاصة بالنسبة للعمال الدائمين ، ولا يعني الأجر الثابت أن يكون ثابت طول فترة العمل ، أي عدة سنوات بل يتم تعديله وفق الظروف التي يحددها نظام الأجور مثل : زيادة خبرة العامل أو تغيير وضعيته الاجتماعية و تغيير هذه الزيادة كعلاوة دورية.

2.3- الجزء المتحرك (الأجر المتغير): تقوم المؤسسات بدفع أجور ثابتة بالإضافة إلى مبالغ أخرى غير ثابتة تدفع للعامل نتيجة تحقيقه لنتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة مثل : زيادة الإنتاج ، الابتكارات ، الساعات الإضافية ، تحمل أعباء معينة و الزيادة في الأرباح .

أما الأجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يشغلها ، أي أنه يرتبط بالحاجات المعنوية للعمال و من خلال هذا الأجر يمكن أن يحسن العامل في ظروف معيشته مثل الحصول على موقع وظيفي يتوافق مع رغبة العامل و أيضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال مجانا أو بمقابل رمزي مثل : السكن و الصحة ، و مرافق الترفيه .

لا يكفي الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد من تحفيزه على تحسين الأداء ، فهو قد يؤدي إلى محافظة الفرد على وظيفته و عدم التفكير في ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى ، أما زيادة الدافعية و زيادة الحافز لتحسين الأداء كما و نوعا فيلزمها هيكل آخر يطلق عليه "هيكل الحوافز" كمكمل لهيكل الرواتب و الأجور ، أما المزايا فهي تمثل منافع إضافية تقدمها المنظمة للعاملين بغرض تحسين جودة حياة العمل و المحافظة على النواحي الصحية و الاجتماعية لهم و لعائلاتهم.

2- الدوافع و الحوافز

- **الدوافع:** تهتم نظريات الدوافع بمسببات السلوك الإنساني و معوقات الرضا الوظيفي ، ذلك أنه من المهم للمديرين أن يفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين من أجل زيادة قدرتهم على التنبأ بما سيكون عليه السلوك مستقبلا فنظريات الدوافع تقوم على فكرة أساسية أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين بحيث نشجع تكرار السلوك المرغوب و منع تكرار السلوك الغير مقبول¹.

¹ جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، مطبعة دار هومة ، الطبعة 03 ، 2009 ص 11

- **الحوافز:** و يمكن تعريف الحوافز بأنها أو وسائل (مكافأة ، علاوات ،) توفرها إدارة المنظمة للأفراد العاملين ، لتثير بها رغباتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها ، عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع.¹

3-أنواع الحوافز²

تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، ومن تم توفير أسبابا قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة ، أي أنها الأساليب التي تحت العاملين على ليعمل المستمر ومن تم جعلهم ينهضون بأعمالهم .

أما عن نوعية هذه الأساليب فهي متعددة، من حيث المحتوى قد تكون مادية أو ملموسة مثل المكافآت المادية بما فيها الأجور و المكافآت التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الأرباح وبدل الانتقال وبدل الوجبات الغذائية وغيرها .

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية و الحوافز المعنوية

1-الحوافز المادية:³ و هي مجموعة الوسائل و الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية ، كما تستخدم في حثهم و تشجيعهم على زيادة الإنتاج ، سواء كانت جماعية أو فردية و تدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافية إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج و تحسينه .

إن الحوافز المادية مثل زيادة المرتبات و المكافآت المالية و العلاج و المواصلات و الحصول على نسبة معينة من الأرباح إلخ....)

2- الحوافز المعنوية⁴: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية و إجتماعية و ذهنية و تقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد للتنظيم الغير عادي و أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد و الإثراء الوظيفي من خلال فرصة الترقية و التقدم في العمل و التناوب و

زكريا النوري ، نجم العزاوي ، بلال خلف السكارنة ، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر : وظائف و عمليات منظمات الأعمال¹ اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة العربية 2012 ص 288

² جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية 2003 ، ص 483

³ داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، الطبعة 1، 2006 / 1427هـ - ص 38-39

⁴ أشوك تشاندا شلبا كابر : إستراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع 2002 ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ص 300-301

المشاركة في إتخاذ القرارات و مناخ الإشراف ، مناخ الجماعة ، صورة المنظمة طبيعة العمل ، فلسفة المنظمة اتجاه أفراد التنظيم ، التدريب و المهارة و جداول العمل المرنة و القيادة الفعالة للأفراد .

*المكافآت المالية و غير المالية

- نظام المكافآت في منظمتنا منصف و عادل .
- تتفوق جداول المرتبات و المزايا العينية و النقدية على تلك الخاصة بالمنظمات الأخرى في المنظمة .
- أشعر بأنني أكفاً على مساهمتي في أداء شركتي .
- إنني راض عن مساري الوظيفي في هذه المنظمة.
- أستطيع أن أحقق أهداف مساري الوظيفي في هذه المنظمة .
- يعطي الرئيس كل المعلومات المناسبة التي أطلبها لكي أؤدي وظيفتي بكفاءة و فعالية .
- إنني أحاط علماً بالمنافسة و المنافسين لمنظمتي .
- أستطيع الاتصال بسهولة مع أي فرد في المنظمة.

4- دور الإدارة بالمشاركة في التحفيز¹

تلعب دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين و دفعهم لزيادة الإنتاجية فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد و إيجاد الوسائل الفعالة و الضرورية لإشباع حاجتهم و طموحاتهم و تحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج و تحقيق أهداف المنظمة .

توضيح دور الإدارة في تحفيز الموظفين من خلال الأساليب التالية :

1-أسلوب توسيع الوظيفة

-هي عبارة عن توسيع الوظيفة التي يقوم بها الفرد عن طريق إضافة أنشطة جديدة أو تنويع المهام التي يؤديها الفرد بحيث تنعكس إيجابياً على رضا العاملين فتوسيع الوظيفة هو أحد أساليب الإدارة التي تستخدمه في تحفيز و تنشيط و دفع أداء الموظفين نحو السلوك المرغوب و يزود الفرد بمهارات جديدة و متنوعة و يزيد من فرص النوم و التقدم للعاملين .

2- الإدارة بالأهداف

هي عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة و العاملين بتحديد الأهداف بشكل مشترك و كذلك في تحديد الإنجاز المتوقع و معايير تقييم الأداء .

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز و دفع الموظفين.

¹ فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ص ص 84-85

تستند نظرية الإدارة بالأهداف إلى المنطلقات التالية

- الهدف محدد و موجه للسلوك الإنساني .
- الأهداف تشكل معايير يمكن على ضوءها تقييم أداء الفرد .
- الأهداف توصل الأنشطة و المسارات و الموارد و توجه الجهد الجماعي
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس رغبات و توقعات لديه.

ثالثا: المزايا و الخدمات¹ :

تشكل المنافع أو المزايا جزء هام من الأجر اليومي لكل موظف تقريبا ،ويمكن تعريفها بأنها جميع المدفوعات المالية يتلقاها الموظف ليوصل عمله في الشركة و هي تشمل الأجور مثلا ،الإجازات المدفوعة الأجر التأمين على الصحة وعلى الحياة و على المعاشات ،فتقديم هذه المزايا و الخدمات للعاملين له دور هام في جذب الأفراد للعمل ،واستمرارهم بالمنظمة. كذلك توفير المناخ الملائم الذي يشعر الأفراد بالأمان.

1- الإجازات و العطل المدفوعة:

لا يستطيع الإنسان أن يعمل باستمرار بدون إجازات .فأي إنسان يحتاج إلى العديد من الإجازات لأسباب عديدة منها:الحصول على الراحة و كسر روتين العمل أو الحج ،أو للزواج أو للوضع أو للمرض أو للمضيف. والإجازات بمختلف أنواعها هي أحد حقوق العاملين في أي منظمة ،يقررها قانون العمل بالدولة وتنظمها لوائح و تعليمات كل منظمة ،و من أنواع الإجازات نذكر الإجازات السنوية و الرسمية و المرضية و العارضة والخاصة.

الخدمات الصحية:

و تتنوع هذه الخدمات التي تقدمها المنظمة لأفرادها ، و من أمثلتها :الكشف الطبي الدوري العام الذي تجريه الإدارة للاطمئنان علي صحة موظفيها ، وكذلك الفحوص و التحاليل و التأمين الصحي و العلاج الذي يشمل عيادة الطبيب و شراء الأدوية وإجراء التحاليل و العمليات الجراحية ،هذا بالإضافة إلى المجهودات التي تبذلها المنظمة لتنمية الوعي الصحي لدى أفرادها كمنع البصق و التدخين مثلا و توفير أماكن نظيفة للوضوء و الصلاة.....إخ.

¹ -مدحت محمد أبو نصر: الإدارة بالحوافز .أساليب التحفيز الوظيفي .المجموعة العربية للتدريب و النشر-القاهرة، الطبعة الأولى.2012

الخدمات الاجتماعية و الرياضية:و من أمثلتها:

- بعض المنظمات لديها النادي الرياضي.
- بعض المنظمات أنشأت صالات رياضية في مواقع العمل.
- النوادي الرياضية و الاجتماعية التي يمكن للأفراد أن يترددوا عليها و يمارسوا فيها أنشطتهم الرياضية و الاجتماعية و الترفيهية ،و كذلك الفرق الرياضية التي تكونها المنظمة من عاملها و تقيم بينها و بين الفرق الأخرى المباريات و المهرجانات الرياضية.
- التنقلات و الرحلات الترفيهية و السياحية داخل البلاد وخارجها.
- الاستشارات و خدمات العلاج النفسي و الاجتماعي لأولئك الأفراد الذين يحتاجون إلى مساعدة شخصية أو عند مواجهة مشكلات عائلية أو عاطفية ،إلى غير ذلك من المواقف و الأحوال التي تستدعي استشارة المختصين.

الخدمات التعليمية و الثقافية: و من أمثلتها:

- مساعدة العاملين على إكمال تعليمهم أو الحصول على شهادات أعلى و ذلك بدفع نفقات التعليم و جزء منها.
- تعليم الكبار أو التعليم المستمر و الذي يتمثل في دراسة موضوعات معينة كاللغات و الحاسب الآلي و الترجمة.
- مجهودات محو الأمية.
- المحاضرات و الندوات الثقافية والاجتماعية و الدينية.

2-مزايا التأمين:

التأمينات الاجتماعية:¹

يختلف مفهوم التأمينات الاجتماعية من دولة إلى أخرى .ففي الدول المتقدمة (في الولايات المتحدة الأمريكية) يطلق على هذا النظام اسم الأمن أو الضمان الاجتماعي social Security وهو مشابه لأنظمة المعاشات المطبقة في الدول العربية .

لأن نظام الضمان الاجتماعي هذا كما هو مطبق في أمريكا وأوروبا الغربية بهدف توفير معاش ملائم للفرد بعد تعاقد أي بعد بلوغه السن القانونية للإحالة إلى التقاعد ويقوم هذا النظام إلى استقطاع نسبة من الأجر الذي يتقاضاه الفرد شهريا أو سنويا بواسطة المنظمة التي يعمل فيها والتي تقوم بدورها بتسديد هذا المبلغ لهيئة الضمان الاجتماعي وهي الهيئة المسؤولة إدارة معاشات العاملين في الدولة والتي تتولى صرف مبالغ المعاشات لمستحقيها بعد بلوغهم السن القانونية للتقاعد ويهدف هذا النظام إلى حماية ورعاية كبار السن من العاملين و

¹ -محمد سعيد أنور سلطان:إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،2003،الاسكندرية ،ص490-491

توفير حد أدنى من مستوى المعيشة اللائق لهم .و يشبه هذا النظام إلى حد ما نظام تأمين الشيخوخة كما نعرفه في بلادنا.

أما في الدول العربية ،و في مصر على وجه الخصوص ،يختلف نظام التأمينات الاجتماعية عن نظام الضمان الاجتماعي كما هو مطبق في الدول الصناعية المتقدمة ،لأنه بالإضافة إلى نظام المعاشات المطبق قانونا على مستوى الدولة ،يتم تطبيق نظام التأمينات الاجتماعية على العاملين بنص القانون أيضا.

ويشتمل هذا النظام على أربعة أنواع من التأمين يكفل تغطية المخاطر التي قد يتعرض لها العامل خلال مدة الخدمة و فترة التعطل عن العمل و من التقاعد.

وهذه الأنواع هي:

1- تأمين إصابات العمل.

2- التأمين الصحي.

3- التأمين عن البطالة.

4- تأمين الشيخوخة والعجز و الوفاة.

وبلاحظ أن العاملون بالحكومة والهيئات و المنظمات العامة ينتفعون بقوانين التأمينات و المعاشات التي توفر نفس المزايا .و تسعى التأمينات الاجتماعية إلى تحقيق هدفين أساسيين :الأول هدف اجتماعي: وهو الضمان الذي يوفر للعامل و أفراد أسرته معيشة كريمة بعيدة عن ذل الحاجة و التأمينات الاجتماعية بهذا الشكل تحذر العامل من الخوف على المستقبل ،وتجعله يعيش آمنا مطمئنا على نفسه و على أولاده.

و الثاني هدف اقتصادي : و هو المساهمة في دفع عجلة التقدم و التنمية الاقتصادية ،و ذلك عن طريق استخدام الأموال المدخرة في إقامة المشروعات القومية التي تعود بالنفع على المواطنين.

و يتضح لنا مما سبق الفرق بين نظام التأمينات الاجتماعية كما هو مطبق في مصر و نظام الضمان الاجتماعي كما هو مطبق في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا و الذي يكمن في اتساع نظام التأمينات الاجتماعية في مصر و شموله على عدة أنواع من التأمين ،و اقتصار نظام الضمان الاجتماعي في أمريكا على نوع واحد فقط.

و هذا لا يعني أنه لا توجد أنظمة تأمين أخرى في أمريكا ،كما سيتضح لنا في الصفحات التالية ،ولكن يعني فقط أنه يتم التمييز بين الأنواع المختلفة للتأمين و التي تتولاها هيئات و أنظمة مختلفة.

ب- التأمين على الحياة:¹

¹جاري ديسلر:مرجع سبق ذكره :462-463

إن معظم أصحاب الأعمال يقدمون خططا للتأمين الاجتماعي على حياة موظفيهم. و كجماعة يمكن للموظفين الحصول على معدلات أقل كما إذا اشتروا هذا التأمين كأفراد، و تحوي الخطط الجماعية عادة شرطا لاحتواء كل موظف بما فيهم الجدد منهم -بغض النظر عن الظروف الصحية و الحالة البدنية أو الجسمانية.

وفي أحوال عديدة يدفع صاحب العمل 100% من قيمة أقساط التأمين و التي توفر عادة تأمين على الحياة يعادل حوالي راتب سنتين . ثم يدفع الموظف تغطية بأمين أخرى على الحياة ، و في بعض الحالات تقسم قيمة الأقساط بالنصف 50/50 أو 20/80 بين صاحب العمل و الموظف على الترتيب.

وبصفة عامة هناك مجالات ثلاثة خاصة بسياسة العاملين يجب معالجتها : جدول المزايا المدفوعة (أي حجم مزايا التأمين على حياة مرتبطة عادة بالأرباح السنوية للموظف والمزايا الأخرى المكملة وتغطية مستمرة للتأمين على الحياة بعد التقاعد وهكذا....) والتمويل (أي الحجم والنسبة التي يساهم بها الموظف).

3- مزايا التقاعد عن العمل :¹

نظر لأن عدد الأفراد من مواليد 1946- 1964 قد وصل إلى 77 مليون نسمة فإن اللجوء هو وسيلتهم ،وهم الموظفون الذين يقوم أصحاب الأعمال بمراجعة وتحسين مزايا تقاعدهم ،فإن أول دفعة من هؤلاء سوف يصل إلى 65 سنة بحلول عام 2011 والكثير لن ينتظر طويلا للتقاعد أو 38% منهم من سن 45 إلى 52 يريدون الآن أن يتقاعدوا في سن ونتيجة لذلك يتخذ أصحاب الأعمال موقفا متشددا اتجاه اتخاذ خطوات متنوعة لدعم خطط التقاعد التي يقدموها ويشجعون على مشاركة الموظف في تلك الخطط وتأخذ المزايا التي يحصل عليها العامل عند تقاعده عن العمل العديد من الأشكال منها :

الضمان الاجتماعي (الأمن الاجتماعي) :

يفترض العديد من الناس أن الضمان الاجتماعي يوفر دخلا فقط عندما يكونوا في سن كبيرة ومتقدمة إلا أنه يوفر بالفعل ثلاثة أنماط من المزايا :

أولها : مزايا التقاعد المألوفة وهي تقدم دخلا إذا تقاعدت عند سن 62 عاما أو بعد ذلك ويتم التأمين عليك في ضوء قانون التأمين أو الضمان الاجتماعي .

ثانيا : يوجد منافع للأحياء أو الموتى وهي توفر مبالغ شهرية لعوائلك بغض النظر عن عمرك عند الوفاة وأيضا يفترض أنه تم التأمين عليك في ظل قانون التأمين الاجتماعي .

¹-جاري يسلم مرجع سبق ذكره. ص 467-468

وأخيرا : هناك مدفوعات للعجز وهي تقدم مبالغ شهرية لك ولعوائلك إذا أصبحت عاجزا تماما عن العمل وتلبية متطلبات معينة خاصة بالعمل ،وبرنامج الرعاية الطبية والتي تقدم مجالا عريضا من الخدمات الصحية للأفراد في سن 65 أو أكثر وينفذ من خلال نظام التأمين الاجتماعي والتأمين الاجتماعي أي التأمين الفيدرالي على كبار سن والأحياء يتم سداده بضريبة تقرر على أجور الموظفين يساهم فيها أصحاب الأعمال فإذا كنت من ذوي الأعمال الحرة فإنك تدفع مبلغا إجماليا لا تقل من 2% من دخلك ويزداد الرقم حسب مستوى الدخل ففي عام 1999 كان أصحاب الأعمال والموظفون يسددون ضريبة التأمين الاجتماعي ل 6.2% على أول 62,700 دولار من أرباح الموظف وكل منهم يسدد ضريبة رعاية طبية 1,45% من الأرباح الكلية للموظف.

خطط المعاشات :

وتأخذ أنماط عدة فمثلا هناك خطط مزايا معاشات محددة وخطط مزايا مساهمة محددة ،فالأول تشمل معادلة حسابية لتحديد مزايا التقاعد حتى يتم تلقي المزايا الفعلية وتحديدها في وقتها فمثلا ربما تشمل الخطة معادلة تحديد مبلغا أو نسبة من المرتب السنوي للتنبؤ بالمعاش السنوي للفرد.

أما بالنسبة للنوع الثاني من خطط المعاشات فيتمثل في خطة المساهمة المحددة وهي تحدد المساهمة التي سيقدمها صاحب العمل لصندوق الإيداع والتقاعد للموظف وهي لا تحدد المبلغ الخاص بالميزة بل المساهمة الدورية للخطة ،وفي خطة المنفعة أو الميزة المحددة يدرك الموظف ميزة التقاعد التي سينالها فور تقاعده ،أما في ظل خطة المساهمة المحددة فلا يمكن للموظف التأكد من المزايا التي سوف يحصل عليها عند تقاعده فهي تعتمد على كل من المبالغ المساهم بها لصندوق الإعتمادات ومدخرات استثمار صندوق تمويل إعتمادات التقاعد.

رابعا: أمن وسلامة الموظفين: ¹

يتوقف جودة العمل والنية الحسنة للعمال في تقديم أكبر جهد وأحسن النتائج على الظروف المتوفرة من طرف الإدارة فكلما كانت ظروف الأمن والسلامة متوفرة كلما كانت النتائج المحققة أكبر.

1- دور الإدارة العليا في تحقيق الأمن :

يتفق معظم خبراء الأمن على أن الالتزام بالأمن والأمان يبدأ من الإدارة العليا ومن الناحية التاريخية مثلا فإن معدل حوادث مصنع Dupont كان سجل متوسط فإنها تتفق 26 مليونا أخرى كتعويض ،أو 3,6% من أرباحها وللاستعادة الفرق يتعين عليها الترويج للمبيعات بنسبة حوالي 500 مليون دولار مع إعطاء الشركة صافي عائد على المبيعات نسبته 5,5% وهذا السجل الجيد للأمن قد يرجع نوعا ما للالتزام التنظيمي بالأمان وهو الواضح في الوصف التالي :

"إن من أفضل الأمثلة التي عرفت فيما يتعلق بوضع وتحديد أعلن أولوية ممكنة للأمن تحدث في مصنع du pont في ألمانيا ،ففي كل صباح في مصنع du pont للبوليستر والتايلون يجتمع المدير ومساعدوه في الساعة 8:45 صباحا لمراجعة 24 ساعة الماضية ،وأول موضوع يناقشونه ليس الإنتاج بل الأمان والأمن ،وبعد فحص تقارير الحوادث والإصابات والإخفاقات الغربية وإقناع أنفسهم بأن الإجراء التصحيحي

¹ - جاري اليسلر : مرجع سبق ذكره ،ص- ص 533-535.

والتقويمي قد الخد ينتقلون للحديث عن الإنتاج والجودة ومسائل التكلفة وإنجاز فبدون الالتزام التام والكامل ، لكل المستويات الإدارية فإن المحاولات تخفض التصرفات غير الآمنة من جانب العمل ستلاقي في نجاحا أقل والمراقب أو المشرف في المستوى الإشرافي الأولى يعد بمثابة حلقة الربط الهامة في السلسلة فإذا لم يتعامل المشرف مع الأمان بجدية كاملة، فلا يتوقع ممن أهم تحت رئاسة فعل ذلك .

2- أسباب حوادث العمل :

الأسباب الثلاثة الرئيسية للحوادث وهي عامل الصدفة ، الظروف غير الآمنة والإجراءات أو الأفعال غير الآمنة من جانب الموظفين و عامل الصدفة (مثل إصابة الفرد بسبب سيره على زجاج شباك مكسور بسبب ارتطام كرة شخص ما به) تساهم في الحوادث التي تقع إلا أنها بعيدة عن إدارة وتحكم الإدارة وبالتالي سنركز على الظروف و الأفعال غير الآمنة .

* الظروف غير الآمنة والعوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمسببة للحوادث :¹

ظروف العمل غير الآمنة : إن ظروف العمل غير الآمنة هي أحد الأسباب الرئيسية للحوادث وتشمل

حوادث مثل :

- الآلات غير المحصنة جيدا .
- الآلات التي بها عيوب .
- الممرات الضيقة
- عدم وجود علاقات إرشادية .
- التهوية السيئة .
- الإضاءة الزائدة أو غير الكافية .
- درجة حرارة غير مناسبة (أقل من اللازم أو أكثر من اللازم) .
- التخزين الخطر مثل الازدحام والتكدس .
- التحميل الزائد على شبكة الكهرباء .
- عدم توفر أدوات إطفاء الحرائق أو قتلها أو انتهاء صلاحيتها أو عدم مناسبتها لطبيعة الحرائق الممكنة .

-التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين : و إذا كانت ظروف العمل ، غير الآمنة هي السبب الأولى الرئيسي للحوادث فإن التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين هي السبب الثاني الرئيسي للحوادث ومن أمثلة التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين نذكر :

- عدم الانتباه .
- شرود الذهن .
- قلة المهارة لدى العاملين .
- ضعف الوعي لدى العاملين بإجراءات الأمن والسلامة .

¹ - مدحت محمد أبو نصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 265-266.

- عدم إتباع العاملين لإجراءات الأمن والسلامة.
- عدم استعمال واستخدام الملابس والأدوات التي تقي من الحوادث.
- عدم القيام بالصيانة الدورية الوقائية
- اللامبالاة.
- سوء استخدام أدوات العملاء.
- إلقاء الأدوات والمواد في الطرقات .
- التشاجر
- الإضراب
- إدمان بعض العاملين للكحوليات أو للمخدرات.

إضافة للظروف غير الآمنة فهناك عوامل ثلاثة أخرى تساهم في وقوع الحوادث:

الوظيفة نفسها ، وجداول العمل ، والمناخ أو الجو النفسي كمكان العمل، فهناك وظائف معينة تكون أكثر خطورة من غيرها ، فمثلا وظيفة عامل الأوناش ينتج عنها حوالي ثلاثة أضعاف من الزيارات للمستشفيات نتيجة للحوادث أكثر من وظيفة الملاحظ أو المشرف وبالمثل فإن عمل بعض الأقسام يكون أمن من غيره فقسم حفظ السجلات عادة ما يكون له معدل حوادث أقل من قسم الشحن، وأيضا جداول العمل ، وإجهاده يؤثر أيضا على معدلات الحوادث ، ولا تزداد معدلات الحوادث عادة بشكل ملحوظ أثناء فترة أولى 5 أو 6 ساعات من يوم العمل ، لكن بعد ذلك يزداد معدل الحوادث أسرع من الزيادة في عدد ساعات العمل ، وهذا يرجع نوعا ما للتعب والإجهاد وأحيانا لحقيقة أن الحوادث تقع بدرجة أكبر خلال الورديات المسائية ، وللأسف فإن معظم الأسباب الهامة المرتبطة بظروف العمل للحوادث ليست واضحة إلى حد ما، لأنها تتضمن سيكولوجيا مكان العمل وجوه النفسي ، فعلى سبيل المثال لأحظ أحد الباحثين الصدى الرسمي للحوادث القاتلة التي عانى منها عمال البترول في القطاع البريطاني للبحر الشمالي ، وبناءا على هذا ، وكذا دراسات أخرى مشابهة يتضح أن هناك جوانب سيكولوجية متعددة لبيئة العمل يمكنها أن تحدد مرحلة من مراحل الحوادث والأعمال المتكررة غير الآمنة ، فعلى سبيل المثال المشرفون الذين يتجاهلون الأمن والأمان ، تلك كلها ظروف عمل واضحة يتسبب عن الكثير منها مرحلة من مراحل الحوادث ، وعوامل الضغط المؤقت مثل درجة الحرارة العالية للمكان والإضاءة الخافتة ومكان العمل وازدحامه كلها مرتبطة بمعدل الحوادث ، فالحوادث تقع بشكل متكرر في المصانع التي بها معدل تسريح مؤقت سنويا ، حيث يوجد عداد بين الموظفين .

- السمات الشخصية والحوادث : النموذج التالي يلخص كيفية ارتباط السمات الشخصية بالحوادث :

الجدول (03)

كيفية ارتباط السمات الشخصية بالحوادث

الوصول إلى سلوكيات مسببة للحوادث	أنواع السلوكيات في ظل ظروف معينة	الميول السلوكية	الخصائص الشخصية
----------------------------------	----------------------------------	-----------------	-----------------

زيادة معدلات قيام الأفراد بسلوكيات مسببة للحوادث	- عدم الانتباه - شرود الذهن - اللامبالاة - الفشل في الالتزام بالإجراءات	- الاتجاهات غير مرغوبة - العادات السيئة - النقص في مستوى القدرات والاستعدادات - الميل للمخاطر	- الشخصية - مستوى الذكاء. - درجة الدافعية - المهارات - الحسية - المهارات الفنية - مستوى الخبرة
--	--	--	--

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 266

3- سلامة الموظفين:¹

*أسباب المشاكل الصحية: يقول الباحثون أن هناك أربعة أسباب رئيسية تتسبب بمشاكل صحية للعاملين و هي المرض الجسدي ،و المرض العاطفي ،تعاطي الكحول و الإدمان على المخدرات. كما أن لظروف العمل و ضغطه نتائج سيئة على العامل كالتالي:

- **ظروف العمل:** يتعرض العاملون لمخاطر أثناء تأدية أعمالهم ،كالعاملين في المناجم و في المصانع الكيماوية من استنشاقهم لغازات سامة و كذلك فتيبي الأشعة من إصابتهم بالإشعاعات Radiation ، و يشمل ذلك الحرفيين مثل العاملين في التجارة و الحدادة الذين يتعرضون لمخاطر بتراحد أعضائهم.
- **التوتر (Stress):** أصبح مرض التوتر العصبي شائعا في عصرنا هذا بسبب ضغوط الحياة العصرية إلى جانب متطلبات العمل و تعقيداته مثل الالتزام بمواعيد ثابتة لإنهاء الآمال و التوريد للعلماء ،و يصيب التوتر العاملين من كافة الأعمار و الذي قد يتسبب بأمراض معروفة مثل الجلطة (السكتة القلبية المفاجئة) و ارتفاع ضغط الدم hypertension وقد ينجم التوتر نتيجة الصعوبات التي يصادفها العامل في التكيف في بيئة العمل إلى جانب عوامل أخرى مثل عدم تناسب قدراته الجسدية أو الذهنية واختلاف القيم و العادات و فقدان السيطرة على الأعمال و ضعف القدرة على التنبؤ و في تقدير الأحداث و الالتزام بجداول عمل مكثفة يصعب تحقيقها و الإيفاء بها.

*الحلول المقترحة لمعالجة المشاكل الصحية:

- بوسع المنظمات إتباع أساليب عديدة لتشجيع العاملين على التقيد بأنظمة الصحة والسلامة إلى جانب تنسيق الجهود و توفير السكك ..الكفيلة بتحقيق صحة و سلامة العاملين ،نذكر أهمها في الآتي:
- **التزام عام على مستوى المنظمة:** اعتماد المنظمة لبرامج الصحة والسلامة للعاملين يشمل كافة العاملين من القمة إلى القاعدة ،ومنح جوائز تشجيعية للملتزمين بأنظمة الصحة و السلامة .
- **تنسيق جهود السلامة:** ينبغي قيام تنسيق بين المدراء و المسؤولين و المتخصصين في أساليب السلامة لعقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بالاستخدامات الفنية لها و تذكيرهم بأهميتها لسلامتهم.

¹ -حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره ،ص30-344-349

-لجان الأمان: ينبغي تشكيل لجان تشكل أعضاؤها من سائر العاملين لمراجعة وسائل السلامة المتبعة حاليا واقتراح التوصيات لتعديلها و تطويرها لتجنيبهم الإصابات مستقبلا و بوسع اللجان فرض وسائل السلامة لخلق الموظف المحفز بشكل ذاتي و نشر الوعي للسلامة بين العاملين من خلال الشرح و التعريف بفوائد برامج السلامة و مخاطر عدم تطبيقها.

-تطبيق نظام تأديبي: يتعين إتباع نظام تأديبي للمخالفين الذين لا يتقيدون ببرامج السلامة و تحديد مستويات الغرامات حسب النوع و الحالات و الإجراءات لذلك.

-حوافز السلامة: تتبع بعض المنظمات أسلوب توفير الحوافز للعاملين للتقيد بأنظمة السلامة ،كإجراء المسابقات للسلوك الأمين في العمل بحيث يجري صرف مكافآت و منح الهدايا القيمة لمستحقيها.

-التفتيش عن أنظمة السلامة: ينبغي قيام لجان التفتيش بمراقبة أماكن العمل للتأكد من تطبيق وسائل السلامة بشكل مستمر لتشمل كافة أقسام ووحدات المنظمة ووفق جداول زمنية مدروسة.

-بحوث الإصابات: تستعين المنظمات بمختصين لإجراء تقييم لوسائل السلامة المتبعة لديها و سبل تطويرها.

-تقييم وسائل السلامة: في سبيل تقييم وسائل السلامة تقوم المنظمات بالآتي:

❖ مراقبة الجهود التي تبذل في مجال السلامة في المنظمة.

❖ إعداد الإحصاءات حول معدل الإصابات و الحوادث حسب النوع و التكرار و تحليل البيانات ووضع الاستنتاجات لتقرير مدى فاعلية الجهود التي تبذل.

❖ مراجعة وسائل السلامة ووسائل التدريب.

❖ التأكد من أن الوسائل المستخدمة تؤدي إلى خفض معدل و مستوى الإصابات.

❖ مراجعة السياسات و الأنظمة الخاصة بالسلامة بشكل دوري و التأكد من مناسبتها و مطابقتها للأنظمة

في البلاد و الأنظمة الصناعية professional agencies

خامسا: علاقة إدارة الموارد البشرية بتحقيق الرضى الوظيفي:

العلاقة إدارة الموارد البشرية بتحقيق الرضى الوظيفي:

من الضروري بعد تعيين العاملين التأكد من مدى قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من خلال عملية قياس أداء العاملين،ذلك أن عملية التقييم من وجهة نظر إدارية جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية فبدونها تكون الحلقة ناقصة مما يجعل العمل ناقصا.

1-أخطاء تقييم أداء العاملين:

- **تقييم أداء العاملين:** يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و إنجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا ،ويقول هوددجيس " أن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل " و يعرف آخرون تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى

تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل ،فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا و يقول باحثون آخرون أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم و مسلهم فيه ، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك ونتائجها ،خلال فترات زمنية محددة ومعرفة.¹

و غير خاف أن تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات و البرامج التي تتبعها المؤسسة ،من ناحية و على فعالية و كفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى.²

- أخطاء شائعة في عملية تقييم الأداء:

من المؤكد أن البعض من الرؤساء لا يلتزمون بالدقة و الموضوعية في تقييم أداء العاملين و من ثم تأتي تقديراتهم بطريقة عشوائية لا ضابط لها و لا أساس،هذا رغم ما لهذه التقديرات من آثار خطيرة على المستقبل الوظيفي للعاملين.

وفي التطبيق العملي هناك أخطاء شائعة في عملية تقييم الأداء و منها الأخطاء التالية:

- **خطأ الهالة:** و يحدث ذلك عندما يسمح القائم بالتقييم لإحدى خصائص أو صفات الشخص الذي يتم تقييم أدائه بأن تؤثر على التقدير الكلي للأداء ،فلا يوجد شخص كفء بصفة كلية أو غير كفء بصفة كلية ،و لكنه كفء في نواح معينة أكثر من نواح أخرى .و تصبح ظاهرة خطأ الهالة خطيرة إذا بني القائم بالتقييم حكمه على مستوى أداء الشخص على صفة أو خاصية واحدة معينة فيه ،وسمح لها بأن تلون تقديره الكلي . وقد يكون المقيم غير مدرك لهذا الميل الخاطئ ولذا تبدوا أهمية تدريبية و تعريفه بهذا الميل لتجنبه.¹

- **تنوع المعايير:** قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤدون نفس الأعمال أو أعمال متشابهة مما يثير حفيظة الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة ،فاستخدام معايير مشددة و لينة على فئة دون غيرها يحدث آثار سلبية على من يخضعون للتقييم ،وقد يطبق المشرف معايير مبهمة وغير واضحة تعتبر مجحفة بحق الموظفين.²

ج- **تحيز المقيم:** قد يتحيز المقيم ضد مرؤوسيه لأسباب عديدة منها لانتماءاته الحزبية أو الدينية أو العرقية.³

د- **اتباع أسلوب التشدد أو اللين في التقييم:** قد يتبع المشرف أسلوب التشدد أو لين في التقييم بحيث يتغاضى عن بعض مرؤوسيه ،بينما يحاسب على كل صغيرة و كبيرة بالنسبة للآخرين أو قد يميل المقيم إلى وضع تقديرات متدنية لأغلب المرؤوسين وبذلك يشمل دوي الأداء الجيد و المتوسط معا.

¹-حننا نصر الله ،مرجع سبق ذكره.ص169

²-علي غريب ،إسماعيل قيرة ،بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية،دار الفجر للنشر و التوزيع .ط1،2007 ص138

¹-زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية .دار السلاسل للنشر و التوزيع الطبقة 2 .الكويت .ص331-332

²-حننا نصر الله :مرجع سبق ذكره ،ص178

³-حننا نصر الله :مرجع سبق ذكره.ص178

2-العلاقة بين رضى العاملين و مستوى الأداء.¹

إذ من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضى الوظيفي و مستوى الأداء فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر ،و أن يؤدي عمله بشكل أكثر إتقاناً من العامل الغير راضي،وقد اهتم الباحثون بهذا الأمر و يعتبر فكتورفروم «Victor H .vroom» من مؤيدي هذا الافتراض ألا و هو وجود علاقة سببية بين الرضا و الأداء ،إذ يرى أن الرضى الوظيفي يعكس جاذبية العمل و بالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب و التمارض و الإهمال و ما إلى ذلك.

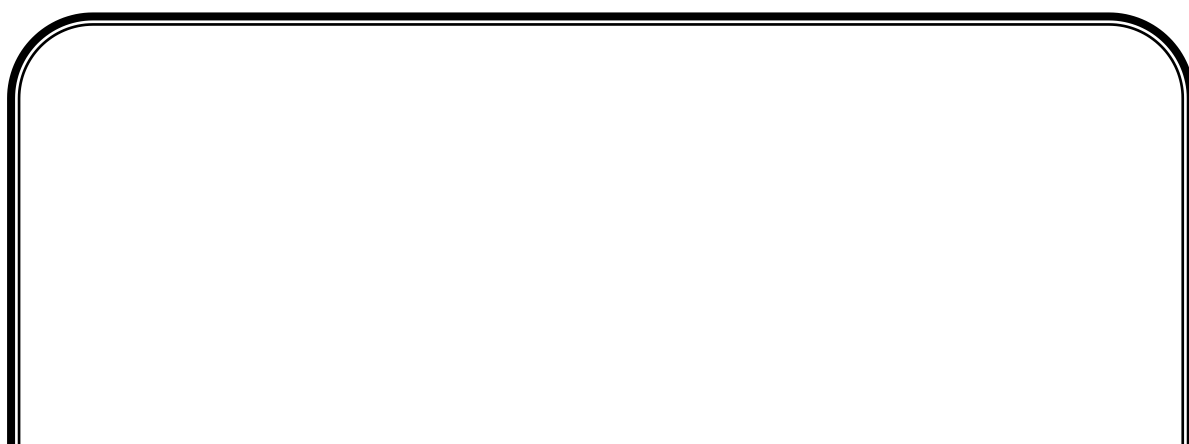
- ولدى اختيار فروم لهذا الافتراض من خلال دراسات ميدانية متعددة تبين أن علاقات الارتباط تتراوح ما بين 0,31 و 0,86 و بمتوسط يعبر عن علاقة ارتباط بسيطة بدرجة 0,14 بين الرضا الوظيفي و الأداء ،و لكن ما أسفرت عنه دراسات أخرى قام بها بورتر و لولر و غيرهم أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي

- يتضح مما سبق أنه يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز ،لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضى و يحفزهم لمزيد من العمل و يشجع التنافس الشريف بينهم .

- أما مسألة تأثير الرضا الوظيفي على استقرار العاملين و تقليل تغيبهم عن العمل فهي ظاهرة أقل جدلاً ولذلك فإن هذا السبب لوحده يكفي لأن تحرص إدارات شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة ،و خاصة في مجال تحسين أساليب الإشراف و نمط القيادة للعاملين ،لأن ذلك يعفيها من كلفة البحث واختيار و تعيين وتدريب ،موظفين جدد.

إن المنظمة التي لديها الحس الإداري يجب أن تنظر إلى ظاهرة تسرب العاملين سواء بشكل جزئي و المتمثل في التغيب أو بشكل كلي المتمثل في الانتقال إلى مؤسسات أخرى داخلية و خارجية نظرة جدية ،لأنها ظاهرة تستحق الدراسة .لذلك لا يجب تجاهل أو التقليل من أهمية هذه المشكلة و التأكيد من أن جزءا ليس يسير من هذه المشكلة يعود لأساليب التعامل في اتخاذ القرارات ،و بل و العدالة في التوظيف و تولي المسؤوليات و الوظائف الإدارية.

¹نوري منير:مرجع سبق ذكره ،ص-ص. 360-662



القسم الثاني :

الجانب التطبيقي

مقدمة

أ- ماهية المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية ميله

1: نشأة المؤسسة

2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3 : أهداف المؤسسة

4:المشاكل التي تواجهها المؤسسة

II-دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية ميله

1- تصميم الدراسة

2- اختبار فرضيات الدراسة

3- نتائج وفرضيات

خاتمة

المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري

في ولاية ميله

مقدمة :

إن إنشاء مؤسسات عمومية للنقل الحضري والشبه حضري على مستوى كل ولايات الجزائر تعتبر قرار أمّلته الضرورة إلى توفير أنماط متنوعة من النقل ووسائل ملائمة للتنقل تماشيا و التطور الحاصل في النواحي السكانية والعمرانية في محاولة إضفاء الطابع الحضري لمدننا بما يسمح من الاستجابة للمتطلبات في هذا الميدان نتيجة تداخل الوظائف وتعدد الحركة وتنوع أسبابها.

إن واقع مدننا يعطي الانطباع على الصعوبات الكبيرة التي أصبحت تميز النقل الحضري بالخصوص وأمام هذا الواقع وفي غياب دراسات تمثل هذه الظواهر التي تستلزم التوافق بين التصميم المقترح ومتطلبات الكثافة السكانية ، ما أفرز عدم الدقة في اختيار المسارات اللازمة ومحطات التوقف زيادة عن التسعيرة الغير موافقة وغياب التنظيم عموما .

ولعل الدافع إلى إثراء هذا الموضوع يهدف إلى تبيان أهمية الجانب التسييري وإلى تنظيم النقل الحضري داخل المدن وتوضيح علاقة ذلك في مخططات التهيئة العمرانية مخططات النقل والمرور والتي لا بد أن ترمي في مجملها إلى إبراز مكانة كل هذه المخططات في تحقيق النجاعة المرجوة والتي تؤدي إلى بلوغ الراحة المرجوة للمستعملين.

وكفرضية رئيسية: يبدي تقييم عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بولاية ميلة رضاهم عن إدارة الموارد البشرية تقييم إيجابي .

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات ثانوية :

- 1 . تقييم عوامل الرضا الوظيفي تقييم إيجابي.
- 2 . تقييم المتغيرات المستمدة من الوظيفة تقييم إيجابي.
- 3 . تقييم المتغيرات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي تقييم إيجابي.
- 4 . تقييم المتغيرات المستمدة من علاقات العمل تقييم إيجابي.
- 5 . تقييم مدى رضا العامل على الوظيفة تقييم إيجابي.

المبحث الأول : ماهية المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية ميلة
المطلب الأول: نشأة المؤسسة

نشأت المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري في ولاية ميله بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-2 والمؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 هـ الموافق لـ: 14 مارس سنة 2010 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة النقل، وتخضع للقواعد الإدارية في علاقاتها مع الدولة وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير.

يتم تسيير المؤسسة إداريا من طرف مجلس يتكون من:

رئيس معين بمقتضى مرسوم لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد يتم اختياره من الوزير الوصي بناء على قدراته في المجال الاقتصادي والمالي.

- ممثل وزير الداخلية والجماعات المحلية.

- ممثل وزير المالية.

- ممثل الوزير المكلف بالتجارة.

- ممثل الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية.

- ممثل الوزير المكلف بالعمران.

- ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية.

- ممثل الوالي.

- مدير النقل في الولاية.

- ممثل عن المجلس الشعبي للولاية.

يمكن أن يستعين مجلس إدارة المؤسسة بأي شخص من شأنه أن ينيه في مداولاته بحكم كفاءاته.

يحضر المدير العام اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري وتتولى مصالح المؤسسة أمانة مجلس الإدارة. مداولاته:

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسه مرتين (02) في السنة على الأقل ويمكنه أن

يجتمع في دورة غير عادية إما بمبادرة من رئيسه وإما بمبادرة من رئيسه وإما بطلب من المدير العام للمؤسسة.

لاتصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور ثلثي (3/2) أعضائه على الأقل، وإذا لم يكتمل النصاب يعقد

اجتماع آخر في أجل ثمانية أيام وتصح مداولاته حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين وتتخذ القرارات

بالأغلبية البسيطة وفي حالة تساوي عدد الأصوات.

يكون صوت الرئيس مرجحا.

يعد رئيس المجلس جدول أعمال الاجتماعات بناء على اقتراح المدير العام للمؤسسة.

ترسل الاستدعاءات مرفقة بجدول الأعمال قبل خمسة عشرة (15) يوما على الأقل من تاريخ انعقاد الاجتماع،

ويمكن أن يقلص الأجل بالنسبة للدورات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية (08) أيام.

تحرر مداولات مجلس الإدارة محاضر تدون في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس والمدير العام للمؤسسة.

تبلغ محاضر المداولات التي يوقعها أعضاء مجلس الإدارة إلى الوزير الوصي في أجل ثمانية أيام (08) وتصبح المداولات نافذة بعد خمسة عشرة (15) يوما من تبليغ المحضر ما لم يعترض عليها الوزير الوصي.

يناقش مجلس الإدارة خلال مداولاته النقاط التالية:

- مخططات أنشطة المؤسسة وبرامجها.
 - برنامج استغلال شبكة النقل.
 - المخططات و البرامج السنوية والمتعددة السنوات للاستثمار وتجديد العتاد والمنشآت.
 - الجداول التقديرية للإيرادات ونفقات الاستغلال والاستثمار.
 - الحصائل السنوية للنشاطات وحسابات النتائج واقتراحات تخصيص النتائج.
 - اكتتاب الافتراضات أو القروض المتوسطة المدى.
 - الشروط العامة لإبرام الصفقات والاتفاقات والاتفاقيات.
 - مشاريع بناء كالأماكن العقارية واقتنائها ونقل ملكيتها وتبديلها عندما تكون مدة الإيجار تساوي ثلاثة (03) سنوات أو تفوقها.
 - قبول الهبات والوصايا وتخصيصها.
 - تعريفات النقل التي تطبقها المؤسسة وتعديلها.
 - الاتفاقية الجماعية.
 - التنظيم العام والنظام الداخلي للمؤسسة.
 - شروط توظيف المستخدمين.
 - مخطط تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
 - تحديد مرتب محافظ الحسابات أو محافظي الحسابات المعنيين طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- الذمة المالية للمؤسسة:
- تتمتع المؤسسة بذمة مالية خاصة تشكل من أملاك منقولة، أو مخصصة من الدولة أو الجماعات المحلية أو مقتناه من أموال خاصة.

وتتمتع زيادة على ذلك، بحق الانتفاع من جميع الأملاك العقارية غير المدرجة في ذمتها المالية المخصصة لها لاحتياجات الخدمة العمومية .

- تفتح السنة المالية والحسابية للمؤسسة في أول يناير (جانفي) وتغلق في 31/ديسمبر من كل سنة.

- تمسك المحاسبة وفق الشكل التجاري كما هو منصوص عليه في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

- يشهد محافظ الحسابات على صحة حسابات المؤسسة.

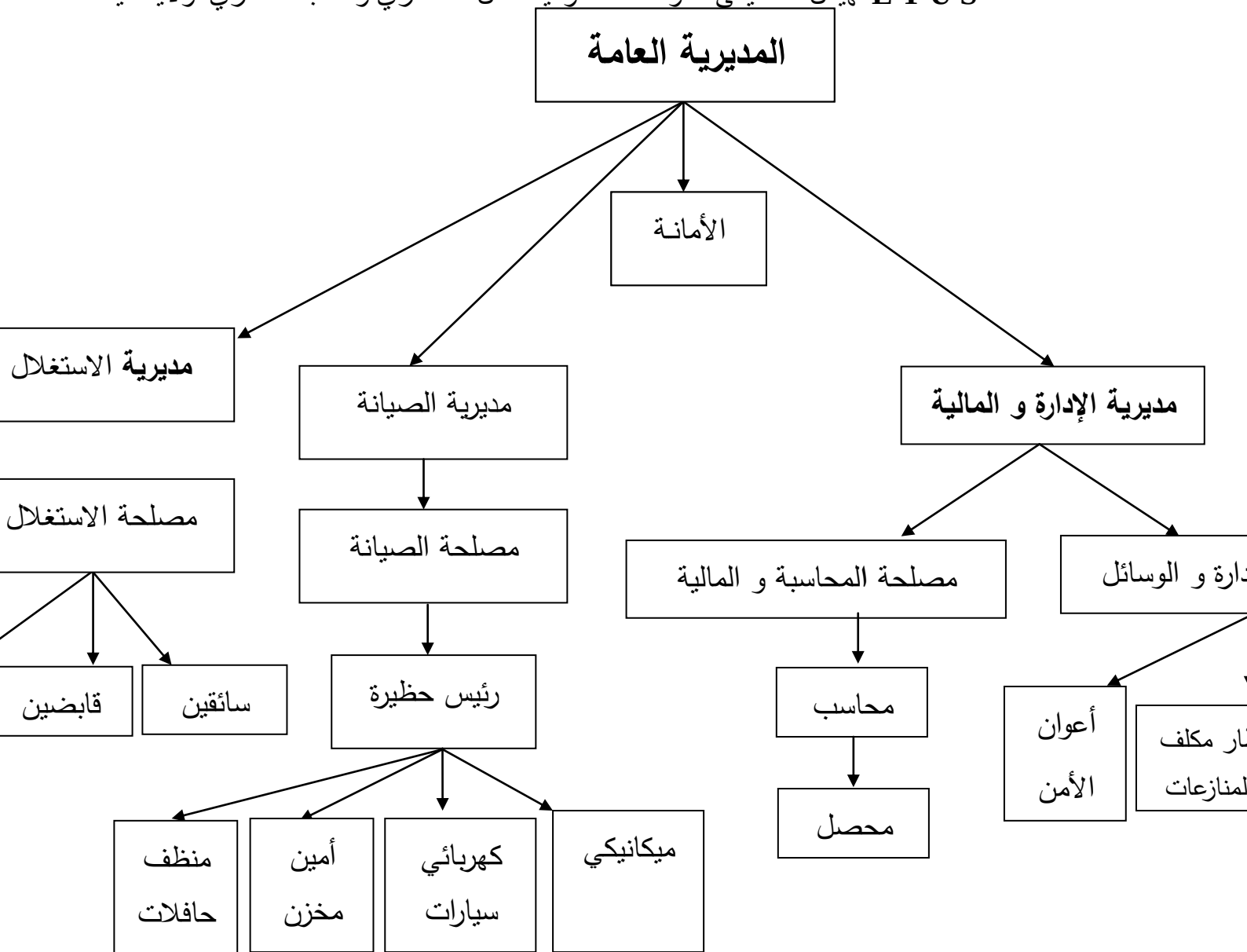
- تخضع الحسابات المالية التقديرية للمؤسسة بعد مداولة مجلس الادارة بشأنها لموافقة السلطات المعنية قبل بداية السنة المالية التي ترتبط بها وذلك للتشريع المعمول به.

- تخضع المؤسسة للرقابة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (03)

E T U S الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه حضري لولاية ميلة



المصدر : المؤسسة العمومية

مهام المصالح:

1/ المديرية-المدير العام:

يعين المدير العام للمؤسسة بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالنقل وقد يساعده مدير عام مساعد يعين بقرار من الوزير الوصي.

وكسائر المؤسسات المدير مكلف بمهام أساسية يتم تنفيذها طبقا لتوجيهات السلطة الوصية وقرارات مجلس الإدارة، ويتولى تسيير المؤسسة وفقا للشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

وبهذه الصفة:

- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
 - يعين المستخدمين ويفصلهم في إطار الاتفاقية الجماعية والهيكل التنظيمي.
 - يلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها.
 - يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات ويكتب كل الافتراضات.
 - يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية وأمام العدالة.
 - يسهر على احترام النظام الداخلي.
 - يمكن أن يفوض إمضاءه لمساعديه الأقربين في حدود صلاحياتهم.
- وبعد زيادة على ذلك
- مشاريع مخططات النشاطات والاستثمار وبرامجها.
 - مشاريع الميزانية وحسابات الاستغلال التقديرية.
 - حصائل النشاطات وحسابات النتائج.
 - مشروع الاتفاقية الجماعية.
 - مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي.

الأمانة: تتمثل في مكتب السكرتاريا بمحاذاة مكتب المدير مباشرة، تتكفل بمهام الأمانة العامة ومن المهام التي تستند إليه.

- استلام البريد الصادر والوارد وعرضه على المدير، حيث يقوم بتسجيل ملاحظاته ثم يقوم بتوزيعه على المصالح المعنية بانجاز ما هو مطلوب فيه.
- تسجيل المواعيد وتذكير المدير بها وكذلك بتاريخ الاجتماعات.
- الاحتفاظ بنسخة من البريد الصادر والوارد في أرشيف الأمانة.
- استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير وتسجيلها أثناء غيابه.

مصلحة الإدارة والوسائل:

مهمتها اقتناء المواد والتجهيزات التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها.

- تسيير الملفات الخاصة بعمال المؤسسة.
- تسيير الإجازات الممنوحة لعمال المؤسسة وكذلك العيادات
- إعداد مذكرة الأجور.
- إعداد التصريحات الشهرية الخاصة باشتراكات الضمان الاجتماعي.
- إعداد طلبيات شراء.
- إعداد وصولات الدخول والخروج للسلع والتجهيزات.

ونلاحظ أن هذه المصلحة على علاقة وظيفية مباشرة مع كافة المصالح للمؤسسة وخاصة العاملين بها.

مصلحة المحاسبة والمالية:

تسجيل كل عملية لها علاقة مع حركية الأموال وتترجم بطبيعة الحال بطريقة محاسبية.

- ✓ إعداد التصريحات الشهرية الجبائية.
- ✓ تسجيل العمليات المحاسبية اليومية.
- ✓ إعداد الميزانية السنوية وحسابات النتائج.
- ✓ إعداد جدول التقارب البنكي الشهري.
- ✓ إعداد محاضر اثبات رصيد الصندوق.
- ✓ تسديد مبالغ الديون والالتزامات وتحصيل الإيرادات.

مصلحة الصيانة:

- ✓ المحافظة على حظيرة المؤسسة وصيانتها.

مصلحة الاستغلال:

- ✓ وضع برامج الاستغلال وتحسينها وتنويعها.

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة

- يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على امتداد النسيج الحضري والشبه الحضري وذلك طبقا للتنظيم العام للنقل الذي تحدده السلطات العمومية.
- ✓ تتولى المؤسسة مهمة الخدمة العمومية طبقا لدفتر شروط تبعات الخدمة العمومية.
- ✓ تزود الدولة من أجل تأدية لدفتر شروط تبعات الخدمة العمومية.
- ✓ تزود الدولة المؤسسة من أجل تأدية مهمتها وبلوغ أهدافها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بذمة مالية وبالوسائل الضرورية لعمالها.

المطلب الرابع : مشاكل المؤسسة يعرف النقل بأنه نظام حركة الناس والسلع والمرافق والوسائل اللازمة للقيام بذلك، وقد تكون حركة الناس حيث الأهم خاصة داخل المدن من خلال ربط العلاقة بين السكان وقضا الأغراض المختلفة، وبالتالي فإن حركة الناس عاملا رئيسيا في نمو المجتمع اقتصاديا واجتماعيا. وتتجلى

الوظيفة الأساسية للنقل في أنه يوفر حلقة الوصل بين البيئة ومقر العمل والمدرسة، والجامعة أيضا إضافة إلى رحلات التواصل الاجتماعي بين الناس والسوق و.... وأسباب أخرى كثيرة توجب النقل، وقد وجد أن أكثر من 50 % من الرحلات داخل المدن رحلات تتعلق بالعمل وتتطلب حركة الناس هذه وجود وسائل ونظم من طرق وحافلات وغيرها من وسائل النقل العام لتسهيل هذه الحركة على أفضل وجه ورغم أن الدولة أنفقت أموال ضخمة على إنشاء مؤسسات عمومية للنقل ومن بينها المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري في ولاية ميله.

إلا أن المؤسسة تعاني من مشاكل كثيرة تعيق تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

حيث أنه إلى حد الآن فإن المؤسسة لا تتوفر على مقر رسمي ولم تحصل على قطعة أرض لإنشاء مقر لها أدى ذلك إلى الاكتظاظ داخل أماكن العمل من جهة وزيادة تكاليف الكراء والخدمات الخارجية الأخرى من جهة أخرى كالصيانة والإصلاحات الدورية.

عدم حصول المؤسسة على كامل تجهيزاتها من وسائل النقل أدى ذلك إلى عجز المؤسسة عن تغطية كامل شبكات النقل. وبالتالي حرمانها من مداخيل مالية إضافية.

- عدم حصول المؤسسة على مساعدة الدولة والولاية، المجلس الشعبي البلدي والولائي، وذلك من خلال تنظيم مسارات السير ووضع اللافتات ونقاط التوقف.

- المنافسة الغير شريفة من طرف الخواص ووجود النقل السري.

- عدم صلاحية الطرق وضيقها واحتلال التجار الأرصفة مما يؤكد ازدحام وفوضى للراجلين.

- الركن العشوائي للسيارات على طري مسار السير الخاص بحافلات النقل الحضري.

- عدم منح رخص الاستقلال بعض الخطوط ترى المؤسسة أنها ذات مردودية عالية خاصة على مستوى مدينة شلغوم العيد.

المبحث الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية ميله

المطلب الأول: تصميم الدراسة

يتضمن تصميم الدراسة العناصر التالية:

أولاً: منهجية الدراسة

اتبعنا في هذا الفصل المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلنا إلى جمع معلومات عن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية ميله من حيث النشأة، و الموقع وغيرها، ثم قمنا بجمع معلومات عن واقع أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة عن طريق الاستمارة، ثم حللنا هذه النتائج إحصائياً.

ثانياً: أدوات الدراسة

تتطلب مرحلة جمع البيانات عناية خاصة من الباحثين استعمال وسائل مناسبة تمكنهم من الوصول إلى المعلومات الأزمنة التي يستطيع بواسطتها معرفة الدراسة وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الأدوات التالية:

1-المقابلة: هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لمعرفته من اجل تحقيق أهداف الدراسة، و من الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث

-كانت أول مقابلة لنا مع مدير المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية ميله وقد قام هذا الأخير من خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها معه بتزويدنا بمختلف المعلومات التي تخص موضوع بحثنا، المتمثلة في عدد العمال، طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها .

2-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الوسائل التي تستخدم في جمع البيانات، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بصفة مقصودة للحصول على معلومات و آراء حول موقف أو ظاهرة معينة

-حيث تم بناء و صياغة أسئلة الاستمارة اعتمادا على فرضيات الدراسة بالإضافة إلى بعض النماذج المختارة من الدراسات السابقة،حيث قسمت الاستمارة إلى محورين، المحور الأول ضم البيانات الشخصية أما المحور الثاني اثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي .

3- الملاحظة:

تعد الملاحظة مصدر من المصادر الحصول على البيانات، فهي تهدف إلى جمع المعلومات عن الأشياء والمواقف المحيطة بالمبحوثين، كما تكشف عن التعارض الذي يحدث بين تصريحات المبحوث وبين مشاعره

وأدواته حول الأسئلة المطروحة والتي تظهر في ردود أفعاله ، كما تساعد في التعرف على معلومات خفية لم يذكرها البحث من قبل.

ثالثا: المعالجة الإحصائية للبيانات

-بعد جمع البيانات قمنا بمراجعتها، حيث أعطيت الإجابة راض تماما 5 درجات، راض 4 درجات، محايد 3 درجات، غير راض درجتين و أعطيت الإجابة غير راض تماما درجة واحدة.إذا كلما ازدادت الدرجة كان واقع العلاقة بين الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي أفضل و العكس صحيح.

-وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الوسط الحسابي .

رابعا: وصف العينة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، الرتبة ومعهد الانتساب)، و في ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (04)

جدول تطور عدد العمال في المؤسسة.

البيان	السنوات		العدد	النسبة
	2012	2013		
السائقين	20	31	51	33.12
القابضين	22	33		35.71
المنظمين	02	04		3.89
رئيس الحاضرة	01	02		1.95
أعوان أمن	09	10		12.34
ميكانيكي	01	01		1.3
كهربائي السيارات	01	01		1.13
إداريين	05	11		10.39
المجموع	61	93	154	100

المصدر: وثائق المؤسسة.

- نلاحظ أن عدد العمال في سنة 2013 أكبر من سنة 2012 في كل الفئات ماعدا الميكانيكي وكهربائي السيارات فهو ثابت في عامل واحد للسنتين.

تعتبر نسبة القابضين النسبة الأعلى (35%) مقارنة بالنسب الأخرى تليها نسبة السائقين(33.12) وذلك يعود لطبيعة العمل التي تنشط في مجال النقل.

النسب	العدد (التكرار)	البيان
% 28	7	أنثى
% 72	18	ذكر

المتغيرات
الشخص
ية :

جدول رقم (05)

• متغيرات الجنس

المصدر : إعداد الطلبة

يتضح من الجدول الجنس الذكري غالب على الجنس اللطيف و الذي يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة.

جدول رقم (06)

• متغيرات العمر :

النسبة	العدد	العمر
12	3	أقل من 25
56	14	من 25 أقل 35 عام
28	7	من 35 أقل من 45
04	1	45 سنة فأكثر

يتضح أن القيمة من (25 إلى أقل من 35 عام) بنسبة (56 %) و الفئة من أقل من (25 سنة) بنسبة (12%) هي الغالبة على عدد العمال و بالتالي فإن الفئة العمرية الطاغية هي الفئة الشابة .

جدول رقم (07)

• متغيرات الحالة الاجتماعية :

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
60	15	متزوج
40	10	أعزب
0	0	أخرى

المصدر : إعداد الطلبة

يتضح أن نسبة المتزوجين (60%) أكبر من نسبة العزاب (40 %) و هذا راجع لكونهم أرباب عائلات و أصحاب مسؤولية .

جدول رقم (08)

• متغيرات المستوى التعليمي :

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
32	8	ثانوي
36	9	دبلوم التكوين المهني

32	8	جامعي
----	---	-------

المصدر : إعداد الطلبة

يتضح أن نسبة أصحاب الدبلوم المهني أكبر من نسبة أصحاب المستوى الثانوي و الجامعي مع انعدام أصحاب المستويين الابتدائي و المتوسط و هذا راجع لكون نشاط المؤسسة يحتاج أكثر لفئة أصحاب الصيانة و الميكانيكيين و هذا لا يعني أن الثانويين و الجامعيين ليس لهم الأهمية في نشاط المؤسسة فهم يشكلون الإدارة .

جدول رقم (09)

• متغيرات الأقدمية :

عدد سنوات الخدمة في عمالك	العدد	النسب
أقل من سنة	01	04
من عام إلى 5 أعوام	22	88
5 سنوات فأكثر	02	08

المصدر : إعداد الطلبة

يتضح أن نسبة عدد سنوات الخدمة من نسبة إلى 5 سنوات (88 %) هي الغالبية و هذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تحت إلى نسبة أكبر من المستخدمين على غرار المدراء يغير أيضا أن المؤسسة حديثة النشأة.

جدول رقم (10)

• متغيرات الراتب الشهري :

مقدار الراتب الشهري	العدد	النسبة
أقل من 18000 دج	05	20
من 18000 دج أقل 36000 دج	20	80

0	00	
---	----	--

المصدر : إعداد الطلبة

يتضح أن الفئة الغالبة هي من 18000 إلى أقل من 36000 نسبة (80 %) و هي تفوق الأجر القاعدي المطبق في الجزائر 18000 و بالتالي فإن مستوى الأجر يعتبر حسن .

جدول رقم (11)

• متغيرات المزايا المادية التي يتحصل عليها العمال في الوظيفة :

النسبة	العدد	المزايا التي لم تحصل عليها في وظيفتك التالية
0	0	سكن
0	0	منحة السكن
0	0	سيارة
0	0	منحة النقل
100	25	لا أحصل ، مزايا

المصدر : إعداد الطلبة

يتضح أن المؤسسة لا تمنح مزايا و هذا قد يؤثر سلبا على أداء العمال .

جدول رقم (12)

• متغيرات الدورات التدريبية في مجال العمل :

النسبة	العدد	هل سبق لك الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال عملك
36	9	نعم
64	16	لا

يتضح أن المؤسسة لا تبادر بالدورات التدريبية .

يمكن اعتبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي قوي إذا كانت قيمة الوسط الحسابي اكبر من 03 وضعيفة إذا كانت أقل من 03 (3:المعامل افتراضي) .

جدول رقم (13)

عوامل الرضا الوظيفي

العبارة	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما	الوسط الحسابي
- كفاية الراتب الذي تتقاضاه	2	9	4	7	3	3
- تناسب الراتب مع حجم العمل الذي تؤديه	1	13	3	6	2	3.20
- المكافآت التي تحصل عليها	1	3	15	4	2	2.88
- المنح التي تحصل عليها	1	10	10	2	2	3.24

المصدر : إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المؤسسة تقدم لعمالها مجموعة من المنح بدرج كبيرة أو أي بوسط حسابي يقدر ب 3.24 ، ونلاحظ كذلك أن الراتب المقدم لعمال يتناسب مع حجم العمل الذي يؤدي العمال بالنظر إلى الوسط الحسابي المقدر ب 3.2 .

كما أن الراتب الذي يتقاضاه الأفراد إيجابي لكن بدرجة أقل أي بوسط حسابي يقدر ب 3، ونلاحظ أن مؤسسة لاتمنح أي مكافآت لعمالها بالنظر إلى الوسط الحسابي المحقق المقدر ب 2.88 وهو اقل من الوسط الحسابي الافتراضي .

بالمقارنة بين المكونات السابقة نجد أن عوامل الرضى الوظيفي بصفة عامة ايجابية

المتغيرات المستمدة من الوظيفة

العبارة	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما	الوسط الحسابي
- الإمكانات المتاحة لك لإنجاز العمل	2	17	4	2	0	4.76
- إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل	8	15	1	1	0	4.2
- مايتحه العمل لك من فرص للتجديد والابتكار	4	10	8	2	1	3.56
- المشاركة في إتخاذ القرار .	2	5	14	3	1	3.16
- برامج التدريب الخارج المتاحة لتحديث المعلومات .	0	4	15	3	3	2.8
- برامج التدريب الداخلي المتاحة .	1	3	18	1	2	3
- فرص حضور الملتقيات والندوات في مجال العمل	2	12	9	0	2	3.48
	2	12	9	0	2	3.48

						- وضوح الإجراءات وأهداف العمل بالنسبة لك
--	--	--	--	--	--	--

المصدر : إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ان المؤسسة تمنح وقت كافي للعامل من أجل إتمام العمل بكفاءة من خلال الوسط الحسابي المحقق 4.2 ، تليها الإمكانيات المتاحة للعامل لإنجاز عمله بوسط حسابي محقق (3.76) وهذا دليل على حرص المؤسسة على توفير الجو الملائم لعمالها لتحقيق أفضل النتائج . ومن خلال الوسط الحسابي الخاص الفرص المتاحة للعمال نلاحظ وجود ايجابية والذي يفسر أن المؤسسة تمنح فرص للتجديد وتنشيط معارفهم ، أما فيما يخص وضوح الإجراءات والاهداف في العمل فهي اقل ايجابية مقارنة بسابقتها ، وكذلك فرص حضور الملتقيات والندوات في مجال العمل بوسط حسابي يقدر ب 3.48 ، وتقوم المؤسسة بتوفير برامج التدريب الدخلي بنسبة متوسطة ، مقارنة بالوسط الافتراضي . أما فيما يخص الوسط الحسابي الخاص بالمشاركة في اتخاذ القرار فهو سلبي وذلك يفسر عدم مشاركة المؤسسة العمالية في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (15)

المتغيرات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي

العبارات	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما	الوسط الحسابي
- فرص الترقية المتاحة	1	2	15	5	2	2.8
- باستمرار أثناء الاستحقاق	1	9	12	1	2	3.24
- ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة	5	16	3	1	0	4
- نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به						

المصدر : إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن نظرة المجتمع للعمل الذي يقوم به العامل أكثر إيجابية بوسط حسابي مقدر ب:4 مقارنة بملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة بوسط حسابي أقل نسبيا 3.24 أما فرص الترقية المتاحة باستمرار أثناء الاستحقاق فهي سلبية 2.8 مقارنة بالوسط الحسابي الافتراضي 3.

الجدول رقم (16)

المتغيرات المستمدة من علاقات العمل

العبارات	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما	الوسط الحسابي
----------	--------------	-----	-------	---------	------------------	------------------

4.2	1	1	1	11	11	- التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر
4.16	1	1	0	14	9	- أسلوب الرئيس في حل مشاكل لموظفين .
4.16	0	2	1	13	9	- تقدير رؤسائك لما تبدله من جهود في عملك
4.80	0	2	1	15	7	- إعتراف زملائك بما تبدله من جهد .
3.96	0	0	7	12	6	- علاقتك بمن تشرف عليهم
4.32	0	0	2	13	10	شعورك بالولاء والانتماء للعمل
3.96	0	1	4	15	5	- طريقة تعامل المواطنين وزوار المؤسسة

المصدر: إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن شعور العامل بالولاء وانتمائه للعمل أكثر إيجابية مقارنة بالمتغيرات الأخرى وهذا نظرا للوسط الحسابي المحقق 4.32 يليها التفاهم بين العمال ورئيسهم المباشر بوسط حسابي 4.2 ثم أسلوب الرئيس في حل مشاكل الموظفين وتقدير الرؤساء لما يبذله العامل من مجهود في العمل بوسط حسابي 4.16 ، كما نلاحظ أن اعتراف الزملاء بالجهد المبذول من طرف العامل إيجابي بوسط حسابي 4.8 وأخيرا تأتي العلاقة مع المشرفين وطريقة تعامل المواطنين وزوار المؤسسة بإيجابية أقل بوسط حسابي 3.96 .

الجدول رقم (17)

الرضى العام

العبارات	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما	الوسط الحسابي
----------	-----------	-----	-------	---------	---------------	---------------

مدى رضاك على وظائفك الحالية	7	15	0	2	1	4
-----------------------------	---	----	---	---	---	---

المصدر: إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) رضى تام للعمال عن الوظيفة الحالية وذلك نظرا للوسط الحسابي المحقق المقدر بـ 4.

الجدول رقم (18)

الرضى الوظيفي

العبارات	الوسط الحسابي
عوامل الرضى الوظيفي	3.08
المتغيرات المستمدة من الوظيفة	3.43
المتغيرات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي	3.35
المتغيرات المستمدة من علاقات العمل	4.12
الرضى العام	4
المجموع	3.576

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أنه بشكل عام يمكن اعتبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضى الوظيفي قوية إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من 3، حيث تقدر قيمة عوامل الرضى الوظيفي بـ 3.08 وهي أكبر من 3 قيمة المعامل الافتراضي هذا يفسر ويؤكد الفرضية المرتبطة بعوامل الرضى الوظيفي. بالتقييم الايجابي.

قيمة المتغيرات المستمدة من الوظيفة 3.43 أكبر من المعامل الافتراضي 3 معناه تقييم المتغيرات المستمدة من الوظيفة تقييم إيجابي.

قيمة المتغيرات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي 3.35 أكبر من قيمة المعامل الافتراضي 3 هذا يفسر تحقق الفرضية القائلة أن تقييم المتغيرات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي تقييم إيجابي.

قيمة المتغيرات المستمدة من علاقات العمل 4.12 أكبر من قيمة المعامل الافتراضي 3 وبالتالي تقييمها تقييم إيجابي .

قيمة الرضى العام عن الوظيفة 4 أكبر من قيمة المعامل الافتراضي 3 هذا يعني التقييم الايجابي لدى رضى العامل.

بمقارنة مختلف النسب ببعضها البعض نلاحظ أن نسبة المتغيرات المستمدة من علاقات العمل هي الأكبر إيجابية لأنها تمثل النسبة الأكبر بين النسب 4.12 والذي يفسر العلاقة القوية ما بين العامل ورئيسه، وعموما نلاحظ أن مختلف المتغيرات تفوق نسبها المعامل الافتراضي وهذا يدل ويؤكد على صحة الفرضية الرئيسية القائلة أن تقييم عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري رضاهم عن إدارة الموارد البشرية تقييم إيجابي.

اقتراحات وتوصيات

- إجراء البحوث والدراسات الميدانية الخاصة بقطاع النقل للحصول على المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والتي تعكس واقع التطورات الحضرية في المدن كالتغيرات في الكثافة السكانية وإحصاء الحوادث المرورية.
- مراجعة القوانين المرورية وتحليل نقاط الضعف والقوة فيها من أجل تطويرها بما يتناسب والتطور والتوسع الحضري القائم.
- مراجعة المساحات المخصصة لمواقف المركبات وتوظيفها بشكل أمثل.
- تحسين شبكة الطرق الموجودة وإجراء الصيانة المستمرة لشبكة النقل وفق الأساليب الحديثة .
- تعزيز التدفق المروري وبالتالي التخفيف من الازدحام والتكدس المروري.
- تقليل زمن الانتقال(ذهاب وإياب).
- تحسين مستوى السلامة المرورية.
- ضبط تكاليف خدمات النقل.
- خدمة المسنين والعاجزين من ذوي الاحتياجات الخاصة والأطفال و النقل المدرسي وغيرهم ممن لا يستطيعون قيادة السيارات.
- تأمين الخدمة تحت أي ظرف (أحوال الطقس، الأعياد، المناسبات.....الخ).

من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضى الوظيفي وبالأخص دراسة الحالة التي تناولناها في القسم الثاني والمتعلقة بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية ميله اتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة تسعى جاهدة إلى توفير الظروف الملائمة لعمالها من أجل إنجاز العمل بكفاءة والوصول إلى الأهداف المسطرة بأكثر فعالية وأحسن دليل على هذه المجهودات هو إبداء عمال هذه المؤسسة رضاهم عن الادارة وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية بالاضافة إلى أن البيانات الايجابية التي تحصلنا عليها تؤكد صحة الفرضيات الفرعية المطروحة والمتعلقة بعوامل الرضى الوظيفي.

صعوبات الدراسة :

- ضيق الوقت
- تغيير مكان التريص
- نقص المراجع
- مشاكل في مؤسسة التريص

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- أحمد يوسف دودين : إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2012.
- أسامة كامل ،محمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية مؤسس لورد العالمية للشؤون الجامعية البحرين ،2006.
- أسوك تشانداسلب كايرا : إستراتيجية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع،2002،القاهرة .
- الصديق منصور بوشينة سليمان الفارسي لك الموارد البشرية ، منشورات أكاديمية الدراسات العليا 2003،طرابلس.
- جاري دسلر :إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر .
- جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،مطبعة دار هومة ،2009.
- جمال الدين محمد المرسى :الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،الدار الجامعية ،2003.
- حنا نصر الله :إدارة الموارد البشرية دار زهران للنشر والتوزيع 2009.
- خيضر كاظم حمود ياسين كاسب ركزشة :إدارة الموارد البشرية دار المسيرة عمان ،الأردن ،ط1-2007.
- داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والكافآت ،دار الكتاب الحديث القاهرة ،ط1 ،2006/1427.
- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية، الإسكندرية .
- زاكي محمد هاشم :إدارة الموارد البشرية ،دار السلاسل للنشر والتوزيع ،الكويت .
- زاهد محمد الديري : إدارة الموارد البشرية ،دار الثقافة للتوزيع والنشر الطبعة الأولى 2011.

- زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر :وظائف وعمليات منظمات الأعمال ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان الطبعة العربية 2012.

- علي غربي إسماعيل قيرة، بالقاسم سلطانية : تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع 2007.

- فيصل حسونة :إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر والتوزيع 2008.

- محفوظ جودة ،حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف.

- محمد ساعيد،أنور سلطان إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر 2003، إسكندرية .

- مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالحوافز ،أساليب التحفيز الوظيفي لمجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة ،الطبعة الأولى ،2012.

- مصطفى محمود أبو بكر : الكوارد البشرية الدار الجامعية 2003-2004.

- نعيم إبراهيم الطاهر،تنمية الموارد البشرية ،جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2009.

- نوري منير تسيير الموارد البشرية (ديوان المطبوعات الجامعية 2010).

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 18 -17 مارس 2010 م

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ المستجوب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نضع بين أيديكم استبانة حول "أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري بميلة". والتي نسعى من خلالها إلى استطلاع آرائكم حول محاور الاستبانة، ونرجو منكم التفضل باختيار الإجابة الصحيحة والتي توافق آرائكم، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجاباتكم. ونؤكد لكم أن الاستمارة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وليس مطلوب منكم ذكر أسمائكم.

تقبلوا جزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

أولاً: المتغيرات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- العمر: أقل من 25 سنة () من 25 - أقل 35 سنة ()
من 35 - أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر ()
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج () أعزب () أخرى ()
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () دبلوم التكوين المهني () جامعي ()
- 5- عدد سنوات خدمة في عملك: أقل من سنة () من سنة إلى أقل من 5 سنوات () 5 سنوات فأكثر ()
- 6- مقدار الراتب الشهري: أقل من 18000 دينار () من 18000 - أقل من 36000 دينار ()
36000 دينار فأكثر ()
- 7- المزايا المادية التي تحصل عليها في وظيفتك الحالية: سكن () منحة السكن () سيارة ()
منحة النقل () لا أحصل على مزايا () .
- 8- هل سبق لك الالتحاق بدورات تدريبية في مجال عملك؟ نعم () لا ()

ثانياً: عوامل الرضا الوظيفي

حدد مدى رضاك عن العوامل التالية في وظيفتك الحالية بوضع علامة (X) في المربع الذي يلائم درجة رضاك عن العوامل المذكورة في التالي:

3	العبارة	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
	عوامل الرضا الوظيفي					
1	كفاية الراتب الذي تتقاضاه					
2	تناسب الراتب مع حجم العمل الذي تؤديه					
3	المكافآت التي تحصل عليها					
4	المنح التي تحصل عليها					
	المتغيرات المستمدة من الوظيفة					
1	الإمكانات المتاحة لك لإنجاز العمل					
2	إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة					
3	ما يتيح العمل لك من فرص للتجديد والابتكار					
4	المشاركة في اتخاذ القرار					
5	برامج التدريب الخارجي المتاحة لتحديث المعلومات					
6	برامج التدريب الداخلي المتاحة					
7	فرص حضور الملتقيات والندوات في مجال العمل					
8	وضوح الإجراءات وأهداف العمل بالنسبة لك					
	المتغيرات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي					
1	فرص الترقية المتاحة باستمرار أثناء الاستحقاق					
2	ملاءمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة					
3	نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به					
	المتغيرات المستمدة من علاقات العمل					
1	التفاهم بينك ورئيسك المباشر					
2	أسلوب الرئيس في حل مشاكل الموظفين					
3	تقدير رؤسائك لما تبذله من جهود في عملك					
4	اعتراف زملائك بما تبذله من جهد					
5	علاقته بمن تشرف عليهم					
6	شعورك بالولاء والانتماء للعمل					
7	طريقة تعامل المواطنين وزوار المؤسسة					
	الرضا العام					
	مدى رضاك عن وظيفتك الحالية					

شكرا لتعاونكم

