



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر

بعنوان

طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- فرع ولاية النعامة -

تحت إشراف الدكتور:

د. لعشعاشي مصطفى

من إعداد الطالبتين:

رشيدي صورية

بن معمر كريمة

لجنة المناقشة

رئيسا	د. بن قدور علي
مشرفا	د. لعشعاشي مصطفى
ممتحنا	د. ابرير محمد

السنة الجامعية

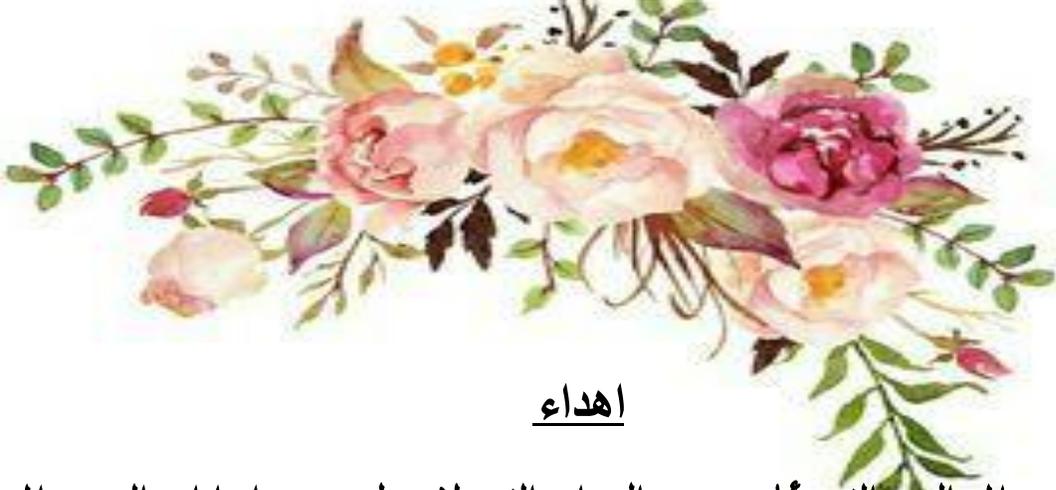
2022/2021

الشكر

قبل كل شيء نحمد الله ونشكره سبحانه
عز وجل الذي من علينا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة
ونسأله الهداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلا
فما كان للشيء أن يجري في ملكه الى مشيئته جل شأنه ونقول:
"اللهم لك الحمد ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى"
نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل
من قريب أو بعيد

نخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور: "دلعشعاشي مصطفى"
الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته القيمة وأراءه ونصائحه وملاحظاته الدقيقة،
فله منا كل العرفان والشكر.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر الى أعضاء لجنة المناقشة بتفضلهم
في قبول مراجعة هذه المذكرة ومناقشتها.
وتحية وشكر الى أسرة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بالأخص قسم العلوم
الاقتصادية.



اهداء

أهدي تخرجي الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابدا ابي العزيز والى من أخص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان وأشعرتني بالسعادة والأمان والدي العزيزة الى التي سقتني من نبع رقتها وصدقها وغمرتني بفيض حنانها أختي الكبيرة "نبيلة" الى ذات القلب الأبيض والبشوشة أختي "مريم" وفقها الله في حياتها الى اغلا واعز اخ أخي الصغير محمود وفقه الله في مشواره الدراسي الى سر سعادة العائلة ومهجتها الصغير "كيو".

الى رفقاء الدرب الرائعين، اشكرهم على وجودهم في حياتي وتشجيعي دائما ودفعي نحو الأمام لاسيما في تلك اللحظات التي كدت أركن فيها لليأس والاستسلام "أسماء"، "جهاد"، "مروة"، "حليمة"، "إيمان"، "نور الهدى"، "وثام"، "حنان"، "كريمة".

الى كل من ساعدني في تقديم هذا البحث من قريب أو بعيد: "علاء الدين"، "علي"، "سعيد"، "مريم"، أساتذتي الذين ساعدوني في مشواري الدراسي.



إهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل
من الله ومنه.

إلى أبوي وأخوتي وأصدقائي، فقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال
البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مسانذتي ومدي بالمعلومات
القيمة....

أهدي لكم بحث تخرجي....

داعياً المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات.

الطالبة.كريمة بن معمر

المخلص:

تهدف الدراسة الى معرفة طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية والاستخدام الفعال لها في مؤسسة بنك الفلاحة وتنمية الريفية BADR فرع ولاية النعامة، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: **ما السبل والطرق المثلى لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟**

وللوصول الى أهداف الدراسة تم أولاً استعراض المفاهيم النظرية لكل من الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية وكرقها وأساليبها ثم تم إجراء الدراسة الميدانية بتوزيع استبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة على عينة عشوائية من المؤسسة مكونة من 30 عاملاً، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لتحليل إجابات الأفراد قصد معرفة طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية والاستخدام الفعال لها في المؤسسة محل الدراسة؛ هذا وقد توصلت نتائج الدراسة أن كل من الطرق والأساليب التالية: الاستقطاب، الاختيار، تحفيز. كانت ذات دور فعال على الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: طرق، أساليب، موارد بشرية، تنمية الموارد البشرية، تدريب، تحفيز، استقطاب، اختيار.

ABSTRACT:

The study aims to know the ways and methods of human resources development and its effective use in the Foundation of the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) of the State of Al-Nasma, by answering the key question: What are the optimal ways and means of human resources development in the economic institution?

In order to reach the objectives of the study, the theoretical concepts of both human resources and human resources development and their taste and methods were first reviewed. The field study was then conducted by distributing a questionnaire with a set of paragraphs measuring study variables to a random sample of 30 workers from the institution. Social Science Statistical Package Programme (SPSS) has been used to analyse individuals' responses in order to know ways and methods of developing and effectively using human resources in the institution under consideration.

The results of the study found that both the following methods and methods: polarization, selection, stimulation. was instrumental in the human resources of the institution in question.

Keywords: ways, methods, human resources, human resources development, training, motivation, polarization, choice.

الفهرس

الشكر

الإهداء

I.....	الملخص:
II	الفهرس
V	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الجداول
أ.....	مقدمة عامة:
1	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تنمية الموارد البشرية
1	تمهيد:
1	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
1	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية
5	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها
5	المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بإدارة موارد البشرية
10	المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية ومسئولياتها
15	المطلب الثالث: أسباب تنمية الموارد البشرية
19	خلاصة الفصل الأول:

20	الفصل الثاني: طرق تنمية الموارد البشرية.....
20	تمهيد:
20	المبحث الأول: الاستقطاب.....
20	المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب.....
22	المطلب الثاني: مصادر الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيه.....
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب.....
26	المبحث الثاني: الاختيار.....
26	المطلب الأول: مفهوم الاختيار.....
27	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاختيار.....
28	المطلب الثالث: معايير وإجراءات الاختيار:
31	المبحث الثالث: الحوافز:
31	المطلب الأول: مفهوم الحوافز.....
34	المطلب الثاني: أنواع التحفيز.....
36	المطلب الثالث: خصائص نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.....
39	المبحث الرابع: التدريب.....
39	المطلب الأول: مفهوم التدريب.....
41	المطلب الثاني: أهمية التدريب وأهدافه.....
43	المطلب الثالث: مبادئ التدريب وأنواعه.....
47	خلاصة الفصل:
49	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
49	تمهيد الفصل:
49	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....

49	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:
51	المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
53	المطلب الثالث: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
58	المبحث الثاني: تحليل واستفراغ نتائج الاستبيان
58	المطلب الأول: مجتمع وعينات الدراسة
58	المطلب الثاني: تحليل محور البيانات الشخصية
61	المطلب الثالث: تحليل نتائج المحاور
94	خاتمة:
96	قائمة المصادر والمراجع:

قائمة الأشكال

- الشكل (1): خطوات عملية الاختيار (تحليل الفرد) 30
- الشكل 02: الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة و التنمية الريفية 57
- الشكل 03: عينة الدراسة حسب جنس العاملين 59
- الشكل 04: عينة الدراسة حسب سن العاملين 60
- الشكل 05: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي 61
- الشكل 06: استجابة أفراد العينة إذا كان منصب العمل يتطلب تكويننا 62
- الشكل 07 يوضح استجابة أفراد العينة حسب قيام المشرف بتقديم نصائح 63
- الشكل 08: يبين أفراد العينة حول مكان التكوين 63
- الشكل 09: استجابة العينة حول قدرتها تنفيذ التعليمات تقنيا 64
- الشكل 10: استجابة العينة لعدم قدرتها على تنفيذ التعليمات تقنيا 65
- الشكل 11: استجابة العينة لتدريب العمال الجدد 66
- الشكل 12: استجابة العاملين حول تعرض زملائهم الى حادث عمل 67
- الشكل 13: سبب تعرض العمال الى حوادث في العمل 68
- الشكل 14: استجابة العاملين حول قيام المؤسسة بتجديد الوسائل المتطلبة في العمل 69
- الشكل 15: استجابة العينة حول تدريب العمال على الوسائل الحديثة 70
- الشكل 16: استجابة العينة حول تكيف العاملين مع طبيعة العمل 71
- الشكل 17: سبب عدم تكيف العاملين مع طبيعة العمل 71
- الشكل 18: استجابة العينة حول مجالات لتطوير الكفاءة داخل المؤسسة 72
- الشكل 19: سبب تناقض الفئة مع تطوير الكفاءة داخل المؤسسة 73
- الشكل 20: استجابة العينة حول تطوير المهارات خارج المؤسسة 74
- الشكل 21: مكان تطوير المهارات خارج المؤسسة 75

- الشكل 22: عينة الدراسة حسب استجابة العينة حول رضاهم بالعمل 76
- الشكل 23: عينة الدراسة حسب استجابة العاملين للمواظبة على العمل 77
- الشكل 24: عينة الدراسات حسب درجة الغيابات 78
- الشكل 25: عينة الدراسة المتمثلة في تطوير القدرات ذاتيا 79
- الشكل 26: عينة الدراسة المتمثلة في على أي أساس يختار العامل زملائه 80
- الشكل 28: عينة الدراسة متمثلة في تعاون العمال مع بعضهم البعض 81
- الشكل 29 : عينة الدراسة المتمثلة في اتفاق العمال في قضايا المؤسسة 82
- الشكل 30: عينة الدراسة متمثلة في قبول الانتقال الى مؤسسة اخرى 83
- الشكل 31: عينة الدراسة متمثلة في عوامل عدم قبول الانتقال الى مؤسسة اخرى 84
- الشكل 32 عينة الدراسة متمثلة في التزام العمال بأوامر الإدارة 85
- الشكل 33: استجابة العينة فيما يخص طبيعة العمل التي توجب التعاون مع الزملاء 86
- الشكل 34: استجابة العينة فيما يخص إذا واجه أحد العمال مشكلة معينة من يقوم بمساعدته 87
- الشكل 35: استجابة العينة فيما يخص العلاقة مع الإدارة 88

قائمة الجداول

- جدول رقم (1): مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على المستوى الإداري 14
- الجدول 02: عينة الدراسة حسب جنس العاملين 58
- الجدول 03: عينة الدراسة حسب سن العاملين 59
- الجدول 04: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي 60
- الجدول 05: استجابة أفراد العينة إذا كان منصب العمل يتطلب تكويننا 61
- الجدول 06: استجابة أفراد العينة حول قيام المشرف في تقديم نصائح 62
- الجدول 07: استجابة أفراد العينة حول مكان التكوين 63
- الجدول 08: استجابة العينة حول قدرتها تنفيذ التعليمات تقنيا 64
- الجدول 09: استجابة العينة لعدم قدرتها على تنفيذ التعليمات تقنيا 65
- الجدول 10: استجابة العينة لتدريب العمال الجدد 65
- الجدول 11: استجابة العاملين حول تعرض زملائهم الى حادث عمل 66
- الجدول 12: يوضح الجدول سبب تعرض العمال الى حوادث في العمل 67
- الجدول 14: استجابة العاملين حول قيام المؤسسة بتجديد الوسائل المتطلبة في العمل 68
- الجدول 15: استجابة العينة حول تدريب العمال على الوسائل الحديثة 69
- الجدول 16: استجابة العينة حول تكيف العاملين مع طبيعة العمل 70
- الجدول 17: سبب عدم تكيف العاملين مع طبيعة العمل 71
- الجدول 18: استجابة العينة حول مجالات لتطوير الكفاءة داخل المؤسسة 72
- الجدول 19: سبب تناقض الفئة مع تطوير الكفاءة داخل المؤسسة 73
- الجدول 20: استجابة العينة حول تطوير المهارات خارج المؤسسة 73
- الجدول 21: مكان تطوير المهارات خارج المؤسسة 74
- الجدول 22: استجابة العينة حول رضاهم بالعمل 75

- الجدول 23: عينة الدراسة حسب استجابة العاملين للمواظبة على العمل 76
- الجدول 24: عينة الدراسة تتمثل في درجة غياب العاملين 78
- الجدول 25: عينة الدراسة متمثلة في محاولة تطوير القدرات ذاتيا 79
- الجدول 26: عينة الدراسة على اي اساس يختار العامل زملائه 80
- الجدول 27: عينة الدراسة متمثلة في تعاون العمال مع بعضهم البعض 81
- الجدول 29 : عينة الدراسة حول اتفاق العمال في قضايا المؤسسة 82
- الجدول 30: تحليل بيانات قبول الانتقال الى مؤسسة أخرى 83
- الجدول 31: عينة الدراسة متمثلة في عوامل عدم قبول الانتقال الى مؤسسة أخرى 84
- الجدول 32: عينة الدراسة متمثلة في التزام العمال بأوامر الإدارة 85
- الجدول 33: استجابة العينة فيما يخص طبيعة العمل التي توجب التعاون مع الزملاء 86
- الجدول 34: استجابة العينة فيما يخص إذا واجه أحد العمال مشكلة معينة من يقوم بمساعدته 87
- الجدول 35: استجابة العينة فيما يخص العلاقة مع الإدارة 88
- الجدول 36: استجابة العينة فيما يخص إذا اكتشفت الإدارة ان بعض العمال يتهاونون في أداء عملهم 89
- الجدول 37: يبين العلاقة بين أساليب تنمية الموارد البشرية التي تخص مهارات العاملين واتجاهات المديرين 90

المقدمة

العامة

مقدمة عامة:

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية لا تعتمد على مدى توافر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال يقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المديرية والمؤهلة والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتمتلك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة، والسبب في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار هذه الدول عموما والجزائر خصوصا إلى موارد بشرية مكونة ومؤهلة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

ولا نستطيع أن ننفي بأن اقتصادنا يعاني من نقص في بعض الموارد الطبيعية وندرة رأس المال اللازم لمشروعات التنمية الاقتصادية، إلا أن ما يعرقل خطة التنمية في مراحلها الحالية هو نقص في الموارد البشرية المؤهلة والمدربة تدريبيا سليما على الأعمال.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية، توفير التعليم والتدريب والاستقطاب، تقييم أداء العاملين والتطوير.

وتبرز أهمية طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية الجيد يساعدان كثيرا في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد و اللازمة لإنجاز عمل معين، كما أن طرق تنمية الموارد البشرية لها العديد من المزايا، فهي تؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعزز استقرائية التنظيم ومرونته، ولا يتم هذا إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى مع المتطلبات الأساسية للمؤسسة الناجحة، الأمر الذي يساعد تلك الموارد على التحكم الأفضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها، مما يؤدي بدوره إلى رفع إنتاجية هؤلاء وزيادة الإنتاج الذي بدوره يؤدي إلى رفع الدخل الوطني.

إن الإشكالية التي نحاول معالجتها في هذا البحث هي:

ما السبل والطرق المثلى لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

1-التساؤلات الفرعية:

1-ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية؟

2-على أي أساس يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟



3- ما هي الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

4- ما هو الدور الذي تلعبه طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات؟

2-الفرضيات:

الفرضية الأولى: يعتمد بنك BADR أساليب تنمية الموارد البشرية تخص مهارات العاملين واتجاهات

المديرين.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين تحديد مهارات الموظفين وتحديد اتجاهاتهم في المؤسسة.

3- أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة لا تظهر في أسبقيتها أو ريادتها، بل في حدود ما تصبو إليه، فمن خلال دراستنا لموضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، يظهر جليا أن حدود هذه الدراسة هو إزاحة الستار، أو تعبيد الطريق أمام واقع لمحالة كامنون فيه، فلاقتصاد السوق قوانين وتحديات، وعلى اعتبار الموارد البشري من أهم العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية، فوضعية هذا العنصر جديرة بالدراسة وخاصة داخل المؤسسة وكيف تستطيع هذه المؤسسة الحفاظ عليه لدخول اقتصاد السوق.

طاقات بشرية تكون، وأخرى تدرب، ونفقات من خزينة المؤسسات تنفق، لأجل أهداف عامة الم تحقق، فأين يكمن الخطأ؟، هنا تظهر أهمية الأساليب التنموية داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، فما هي شروط وضع هذه الأساليب وكيف تطبق؟ وكيف تحدد الفترة التعليمية أو التدريبية، وكيف تنسق الجهود، كيف تسطر السياسات، الإجابة على هذه التساؤلات تظهر أهمية العنصر البشري وبالتالي أهمية الدراسة. فالبحث قمنا به رغم نقص الدراسات التي تناولت الموضوع ذاته، والذي لم يمنعنا من محاولة التطرق إليه وتحليله نظرا لأهميته، ووعيا منا بضرورة الالتفاتة إلى العنصر البشري ولو من زاوية ضيقة للوقوف على اهتماماته.

4-أهداف الدراسة:

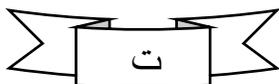
نظرا لأهمية موضوع الموارد البشرية في شموليته سواء من أجل الاستغلال الأمثل وكفاءة عالية من هذا المورد، أو من أجل التحكم في التكنولوجيا أو إحداث التغيير مستوى الوطن أو مؤسساته الاقتصادية والاجتماعية فإن هناك أهدافا نسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هذه والمتمثلة في:



محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في بنك الفلاحة وتنمية الريفية BADR عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات، والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة هذا من جهة، ومحاولة معرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى وبالتالي تحديد أوجه النقص ومعرفة مواطنها، وفي الوقت نفسه سنحاول تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد على تجاوز النقائص الملحوظة إن وجدت.

محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية، وهل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يراعى فيه حجم العمالة وطموحاتهم وتوجهاتهم.

محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية، تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.



5-دراسات سابقة:

لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى دور المورد البشري وأهمية تأهيله وتدريبه في العصر الحالي في كل الحالات، كما تطرقت بعض الدراسات إلى أهمية التدريب وأثره على أداء الفرد وكذا | الإنتاجية، كما توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى تحديد مفاهيم حول العمل غير المؤهل. ستقوم بعرض الملخصات المختصرة لأهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والتي تمكنا من الاطلاع عليها:

الدراسة الأولى: دراسة أ.ليلى بوحديد 2013 دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013

ركز العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المؤسسات ذات القاعدة المعرفية. وتعتبر الموارد البشرية من بين أهم أصول المؤسسات المعاصرة، لذلك من المهم متابعة أداء الموارد البشرية بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الفعالية في المؤسسة، وهناك أساليب عديدة لتحسين أداء الموارد البشرية، لعل أهمها التدريب. بناءا عليه، أصبحت عملية تدريب الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية، حيث أعطت عناية أكبر لموضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها. ولعل الأولوية التي يحتلها المورد البشري في الاقتصاد المعرفي، ستقود إلى صراع حول الموهوبين. ومن هنا، فإن على المؤسسات الصناعية الاهتمام ببناء قاعدة الموارد البشرية من خلال التركيز على التدريب، إضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار لضمان بقاءها واستقرارها. وبالتالي، ظهر اتجاه متزايد لمختلف المؤسسات المعاصرة وخاصة الصناعية نحو تدريب الموارد البشرية، لذلك سنحاول في هذه الدراسة إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى حالة دراسية لإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة الإسمنت بباتنة. إشكالية الدراسة: تمثل الموارد البشرية أكثر المواضيع التي تهتم المسيرين وأصحاب القرارات بالمؤسسات الصناعية، ألن العنصر البشري هو المورد الحقيقي لنموها وتطورها في إطار اقتصاد المعرفة. وتلجأ المؤسسات الصناعية إلى تدريب الموارد البشرية للحصول على موارد بشرية متخصصة ومؤهلة وكفؤة ذات معرفة وتحسين أدائها، بسبب زيادة الحاجة إلى كفاءات ومهارات وقدرات متطورة .



أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية؛

- إبراز سمات اقتصاد المعرفة؛

- التطرق إلى التدريب في ظل اقتصاد المعرفة؛

- إبراز مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013.

الدراسة الثانية: دراسة فرج علي ناصر بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا - 2020.

الملخص:

تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير مستوى الخدمات الفندقية، وقد تمثلت مشكلة البحث في قصور تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، أما الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الفندقية، وهدف الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية ، الدراسة أجريت على عينة من موظفي فندقين ، النتيجة هي تطوير الخدمات الفندقية مرتبط بالاهتمام بالتخطيط والتدريب في إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

1- التعريف بدور إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية.

2- التعرف على الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق مهامها ووظائفها في الفنادق.

3- تحديد وتحليل العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة.

4- اقتراح التوصيات الملائمة وتزويد صانعي القرارات بنتائج الدراسة لإمكانية الاستفادة منها.

الدراسة الثالثة: دراسة "د. الحمزة منير" و "د. محاجبي عيسى". "منسل مراد". 2020 بعنوان إدارة المعرفة توجه جديد لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: عملة الألفية الثالثة وتحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات.



ملخص الدراسة

تعتبر الثروة البشرية الثروة الحقيقية والدائمة في مجال الاستثمار، بل وتعد الركيزة الأساسية لكل تقدم وازدهار. ولا غرابة في أن تولي معظم الدول اهتماما خاصا في مجال تنمية مواردها البشرية في كافة المجالات من خلال تحديد البرامج التي تساعد على تنمية تلك الموارد وإدارتها والتخطيط لها بطريقة تجعلها مقتنعة بمهامها على أساس أن تقدم أي مهنة وتطورها مرهون باقتناع العناصر البشرية بالمهام المسندة لها ورضاها عن هذا العمل.

ويلاحظ أن الكثير من الدول العربية اليوم تخصص مبالغ معتبرة من خلال ميزانيتها السنوية إلى قطاع التكوين، باعتبار أن أحسن استثمار يستغل في الجانب البشري على اعتبار أنها الثروة التي لا تنضب، ومن ثم فإن الإهتمام بإدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية لكل مؤسسة تريد الازدهار والرقى لتحل مكانتها في المجتمع، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الذي تعرفه هذه المؤسسات لأن التيار الإلكتروني أصبح جد مؤثر، لذا كان لزاما عليها أن تتعايش معه.

نتائج الدراسة:

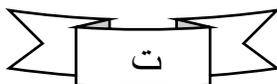
ترتبط المشاريع الافتراضية في المؤسسات بتطور (NTIC) تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي أحدثت ثورة كبيرة في ممارسات العمل داخل المؤسسات لأنها سمحت بإلغاء العديد من القيود مثل المكان والزمان، فأصبح العمل التشغيلي أكثر أهمية، وعليه رافق هذه الثورة التكنولوجية تغيير في العمل نفسه لقد انتقلت المؤسسات من نموذج تايلور ، الذي يحدد الأعمال برأس مالها المادي والقوى العاملة ، إلى نموذج يضع المعرفة في مركز تنظيم العمل، وعليه على المؤسسات الاقتصادية بالجزائر و الوطن العربي أن تفكر في تصميم نظام إدارة حديث يرتكز على خطوات وتصميم علمي.

6-دوافع اختيار البحث:

- فهم عمل البنوك والرغبة في معرفة كل خبايا الموضوع بما يخص طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية.
- تسليط الضوء على طرق وأساليب اللازمة لتنمية العاملين في مؤسسة بنك BADR.
- الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع.

7-صعوبات الدراسة

- نقص كبير في المصادر التي توضح طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية.
- بعض الصعوبات من الجهات الوصية لم تمنحنا إحصائيات كانت من الممكن أفادتنا في البحث.



8-تقسيمات الدراسة

قسمنا هذه الدراسة الى ثلاث فصول حيث سنتحدث في الفصل الأول على المفاهيم العامة حول تنمية الموارد البشرية في الحين سنتطرق في المبحث الأول الى ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم مفهومها وأهميتها، وبعد ذلك سنمر الى المبحث الثاني الذي سنتحدث فيه على إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها من خلال ذكر مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها، وفي الأخير سنتطرق الى المبحث الثالث من هذا الفصل بعنوان تنمية الموارد البشرية وسنتحدث فيه حول مفهومها والى السياق التاريخي لها وأسبابها، هذا من ناحية الفصل الأول؛ ومن ناحية الفصل الثاني الذي يشمل موضوعنا من خلال تطرقنا الى طرق و أساليب تنمية الموارد البشرية وسيكون المبحث الأول حول الاستقطاب وسنتحدث فيه حول مفهومه ومصادره والعوامل المؤثرة فيه، بعد ذلك سنتطرق الى المبحث الثاني تحت عنوان الاختيار والذي سنوضح فيه مفهومه وأهميته وأهدافه والمعايير اللازمة لإجراء الاختيار، بعد ذلك سنتطرق الى المبحث الثالث الذي سيشمل موضوع الحوافز وسنتحدث فيه حول مفهومه وأنواعه وخصائص نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير سيكون المبحث الرابع حول التدريب من خلال تحدثنا على مفهومه وأهميته وأهدافه وعلى المبادئ اللازمة وأنواعه هذا من خلال الفصل الثاني باعتبار أن الفصل الأول والثاني من الجانب النظري للدراسة ؛ بعد ذلك سنمر الى الفصل الثالث الذي هو عبارة عن الجانب التطبيقي وسندرس حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فرع ولاية النعامة، وسنقسمه الى مبحثين الأول باعتباره تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال تقديم تعريف له وتوضيح أهدافه ومهامه بعد ذلك سنقدم التطور التاريخي للبنك، بعد ذلك سنتطرق الى المبحث الثاني الذي هو عبارة عن تحليل وتفريغ نتائج الاستبيان حيث عبرنا في المطلب الأول عن مجتمع وعينات الدراسة وفي المطلب الثاني سنقوم بتحليل البيانات الشخصية بعدها سنتطرق الى المطلب الثالث الذي سنجري فيه تحليلات الإجابات للمحور الأول والمحور الثاني، وفي الأخير سنختم هذا الفصل من دراستنا التطبيقية بخلاصة.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تنمية الموارد البشرية

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية منذ ظهور الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل فبدأت علاقات العمل مع أصحاب الأعمال والعاملين في شكل نقابات وتنظيمات اجتماعية نتعقد. وكان الاهتمام بالعنصر البشري اهتماما كبيرا وكانت الأبحاث العلمية في الربع الثاني من هذا القرن تدور حول طبيعة وسلوك العامل واتجاهاته وتصرفاته، فظهر ما يعرف بـ " إدارة الموارد البشرية"، القائم على أسس علمية توجب النظر إلى الفرد لتكوينه الاجتماعي والنفسي وما يحمله من معتقدات وأداء وأفكار وطموحات والتي تشكل كفاءته الإنتاجية.

فالمؤسسة يجب أن تأخذ أو تتخذ هذا العنصر البشري كمورد لها وليس كتكلفة، كما يجب أن توحد أهدافها مع أهدافه، لأن زيادة الاهتمام بهذا المورد الأساسي يضمن التوازن والبقاء ولأن أيضا يعتبر ميزة تنافسية ناهيك عن الدور الذي يتوقع أن يحظى به المورد البشري مستقبلا.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

1. تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء¹ فيما بينهم من حيث تكوينهم؛ سلوكهم وظائفهم.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفهم وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية؛ ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور.²

فالموارد البشرية لها أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل وتعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.

2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

¹ د. حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص24.

² د. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي" دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2004 ص11

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها كما تعتبر أنهما ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.¹

يعرفها: Sikila {هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وحوت الأفراد}.²

ويتضح من التعارف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة من المؤسسات الحديثة التي تختص العنصر البشري بكفاءة في المنظمات كافة أنواعها.

3. خصائص الموارد البشرية: تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب تطور

مستوى معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد.

❖ **المعارف:** وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية.

❖ **المعرفة النظرية:** هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

❖ **المعرفة التطبيقية:** وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب.

❖ **المهارات:** المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلب منه. ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدرته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وخصائصه وطرق تطبيقه للعمل كم تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل.

❖ **الكفاءة:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.

❖ **المواقف، التصرفات، القيم:** يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس، والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه

¹ حمداوي وسيلة "مرجع سبق ذكره" ص2

² صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية مصر 2001 ص2

وتصرفه. والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.

4. وظائف إدارة الموارد البشرية

أ. **الوظائف الإدارية¹**: وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط والتعليم، الرقابة، التوجيه، التحضير وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وتتمثل في التحليل التنظيم التوجيه والتحفيز ومسؤوليات إستراتيجية.

ب. **الأنشطة الأخرى**: ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي:²

- ❖ **تخطيط الموارد البشرية**: ويتناول هذا النشاط العديد من الحالات منها تخطيط القوى العاملة، تحليل وتصابهم الوظائف، الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ❖ **تنمية الموارد البشرية**: ومن بين مجالات هذا النشاط التأهيل والتهيئة المبدئية والتطوير الإداري والتنظيمي
- ❖ **التعويض والتحفيز**: ويشمل هذا النشاط بعض الحالات منها: تقييم الوظائف، تحديد الأجور والرواتب التحفيز الفردي والجماعي.
- ❖ **صيانة الموارد البشرية**: وتشتمل على بعض الحالات منها المنافع المادية والخدمات الاجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي.
- ❖ **علاقات العمل**: وتشتمل بعض المجالات منها تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إدارة الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، الاستقالة، المعاش)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية

1. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة و تحسين مرد ودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي احد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات، وهو الأمر الذي يوضح أن تغيير مسير الموارد البشرية نظرتة وتصرفه اتجاه الموارد البشرية

¹ علي محمد ربابعة "إدارة الموارد البشرية تخصص نظام لمعلومات " دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1 -2003، ص2

² حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص 33-34.

فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى المادية والمالية،... الخ، يجب أن يقوم بتسييرها والاهتمام بها لأنها تشكل مورد ميكانيكي متغير باستمرار .

ويمكن إيجاز أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

- ❖ تمثل تنمية الموارد البشرية استثمار للمنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية والوصول إلى معايير الجودة، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.
- ❖ إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل يمكن المنظمة من إحلال مركز تنافسي متقدم في ظل اقتصاد الوقت.
- ❖ استغلال الطاقة الكامنة لدى الموظفين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية¹ .

2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة وتطوير الأفراد لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم المنظمة، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف:

- ❖ **الأهداف الاجتماعية:** أي تطبيق أهداف المجتمع لتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.
- ❖ **الأهداف التنظيمية:** أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.
- ❖ **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بوظائف متعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجتها .
- ❖ **الأهداف الإنسانية:** أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية

¹ - بن عبد الرحمن نصيرة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحديد التجارة الخارجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006، ص 74.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها

المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

مما لا ريب فيه إن إدارة الموارد البشرية لم تكن وليدة القرن العشرين أو الواحد والعشرين فقد ظهرت منذ القدم ليس بالكيفية الموجودة عليها حاليا ولكن الهدف واحد وهو تحقيق النمو والتقدم في المؤسسة، وفيما يلي ذكر أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر ميلادي.

1. ما قبل الثورة الصناعية

" لا يعرف تاريخ محدد لانطلاق إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ومع نهايات القرن الثامن عشر برزت بعض المسائل التي تقع ضمن دائرة الموارد البشرية وبدأت بعض المناقشات حولها، وقد اتسمت هذه المرحلة بالإنتاج اليدوي، وكان التركيز فيها على الإنتاج فقط دون اعتبار لأنظمة عمالية تحدد الحقوق والواجبات، والدوافع والحاجات، والحوافز والمكافآت"¹.

2. مرحلة الثورة الصناعية

" وفي هذه المرحلة ظهرت الآلة التي كان لها دورها في تغليب العنصر الآلي الإنتاجي على العنصر البشري، وكما الحال في المرحلة السابقة أهملت حقوق العمال وحاجاتهم، إلا أن إحساس العمال بالافتقار للأمان الوظيفي دفعهم إلى تكوين النقابات والقيام بالإضرابات مما دفع أرباب العمل إلى التفاوض معهم والنزول عند بعض رغباتهم ومطالبهم، وكان ذلك منتصف القرن التاسع عشر"².

3. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

وتسمى أيضا بمرحلة حركة الإدارة العلمية،" حيث أن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي ترعها " فريديريك تايلور 1856-1915 " وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الاجتماعية.

فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام " دراسة الوقت والحركة " وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.

كان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل،ومن يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية، وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عما إذا تحققت أهدافه أم لا ، ومع ذلك حاولت إدارة المنشأة في تلك

1 - طارق علي جماز، المدخل إلى إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة، 2010، ص12.

2 - نفس المرجع السابق، ص13.

الفترة أن تقدم الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض والتأمين ... ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية¹.

4. مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

يطلق على هذه المرحلة (حركة العلاقات الإنسانية) حيث أن الأبحاث والدراسات التي أجراها كلا من إلتون مايو وفرتز روزث لزبيركر من جامعة هارفرد في مصانع هوثورن خلال الفترة 1923-1930 م والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج زاد ارتفاعه من طرف العاملين وذلك بتوفير بعض المطالب التي كان يراها هؤلاء الباحثين بأنها أساسية لأجل تحفيز العمال على بذل المزيد من الجهد في سبيل إرضاء إدارة المنظمة بمعنى تحقيق أهداف التي كانت ترمي إليها ،وعلى سبيل المثال لا الحصر قام المسؤولون على التجارب بوضع إضاءة قوية في أماكن العمل من أجل اختبار ردة فعل العاملين وكان هناك زيادة واضحة في الإنتاج ،وبعد أن قاموا بتخفيض الإضاءة لم يتأثر المردود كما كان متوقعا وإنما بقي على حاله وهو ما يوضح أن العمل في الإضاءة القوية أو المنخفضة بالنسبة للعمال سواء وليس بالعامل المهم ،وبالتالي كان على الإدارة إشباع الكثير من الحاجيات التي يمكن إدراكها مطلقا ،فإرضاء الناس غاية لا تدرك كما يقول المثل .

5. مدرسة إدارة الموارد البشرية

تلافيا للنقائص التي عانت منها إدارة الأفراد آنذاك في المنظمة، واستجابة للتطورات المتواصلة للفكر الإداري والتي تمثلت في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمارا لطاقتهم الفنية، ونتيجة لكل هذه التطورات ظهر خلال سبعينات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو " إدارة الموارد البشرية "، وهذا راجع لعدة عوامل نسردها كالتالي:²

✓ عوامل اقتصادية:

حيث واجهت المنظمات ضغوطا لأجل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وكذلك تخفيض الإنتاج والعمالة وتنويع المنتجات والأسواق الداخلية والخارجية.

✓ عوامل اجتماعية:

في هذه الناحية كانت هناك أصواتا تنادي بتنوع مصادر العمالة ورفع مستواها الثقافي إضافة إلى أن الحكومات كانت تتدخل من أجل الضغط على المنظمات لضمان حماية أكبر لعمالها من خلال التشريعات القانونية التي كانت تصدرها في كل مرة.

1 - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مدخل استراتيجي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص 6-7.
2 - نفس المرجع السابق، ص 9-10.

✓ عوامل تكنولوجية:

نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي كانت تشهدها المنظمات آنذاك من حيث التقنية المستخدمة في الإنتاج والآلات التي شهدت تقدما ملحوظا، وبروز شبكات اتصال حديثة على الساحة وأنظمة معلومات إدارية متقدمة كل هذا كان لابد للمنظمات أن تضعه في الحسبان.

✓ عوامل إدارية:

نظرا للتطورات التي شهدها العالم عموما في ذلك الوقت والجانب الإداري خصوصا، فقد انتشر استخدام الحاسب الآلي، والتكنولوجيا الحديثة وبالتالي كان لابد على المنظمات أن تغير نظرتها تجاه قضايا الأفراد العالمين لديها، فمثلا نظريات القيادة والحوافز والإدارة بالأهداف كلها ساهمت في استحداث مناهج جديدة لإدارة البشر والعمل معا.

المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بإدارة موارد البشرية

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مدير الموارد نظرتهم وتصرفهم اتجاه الموارد البشرية، فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى: المادية، المالية، الإعلامية...، يجب أن يقوموا بإدارتها والاهتمام بها، لأنها تشكل مورد ديناميكي¹.

وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية²:

1. تغيير احتياجات العاملين:

يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إنجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.

إن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولا عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

1 - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص88.
2 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص20-23.

2. تعقد المهام الإدارية:

اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي.

نتيجة لذلك، تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

3. زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تمييزية أخرى، كذلك فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل، والمؤسسات التي نقشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقيع العقوبات عليها.

4. تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، كما انهارت الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضواً فريقاً أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

5. حدة المنافسة:

ساهم عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية.

6. الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية:

في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية. فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

إن مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين، كما أن بعض المؤسسات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى

أفضل سياسات الأجور والحوافز بدلا من الاستناد إلى السياسات التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج، ولجأت بعض المؤسسات إلى بناء قواعد متطورة للغاية لتزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمال أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

7. الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري:

إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

8. الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:

يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين، والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتسريح، ففي بعض المؤسسات يقوم العمال الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتثير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

9. بعض التطورات الأخرى:

من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يلي:

- مساهمة العاملين على تقبل التغيير.
- تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف التنظيمية في المنظمة، إذ تتضمن عدد من العمليات التنظيمية التي تهدف إلى تحسين وتطوير المهارات الأدائية للعامل واكسابهم المعارف الحديثة والقدرات الفنية، وذلك باللجوء إلى آليات تعليمية عديدة تركز على إحداث تغييرات وتعديلات مقصودة على مستوى أساليب الأداء وكيفية الأداء وطرائق استخدام أدوات العمل المستحدثة، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى مواكبة التغييرات الحاصلة في العالم الخارجي للمنظمة فكريا ومعرفيا وتكنولوجيا، لهذا فتنمية الموارد البشرية أساس النجاح والفشل.

وهناك من عرفها أيضا: "هي التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع وتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية والأخلاقية وغيرها التي تسبق العمل، وكذلك التطوير والتدريب في مرحلة العمل¹".

وعرفها الدكتور أحمد منصور "تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي وسيلة تدريبية تعطيه تمده بالطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية من أجل الأداء الأمثل، وهي وسيلة فني تمنح الإنسان خبرات صناعية ومهارات ذاتية تعيد تطوير قدراته ومهارته العقلية أو اليدوية، وهي آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية و الأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في تصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه أثناء العمل²".

ويعرفها على السلمي على أنها نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية، متكاملة ومتراصة هي:³

- 1- اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي.
- 2- التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم.
- 3- الإشراف والتوجيه.
- 4- إتباع أساليب علمية لتقييم الأداء.

ويعرفها احمد سيد مصطفى" تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يعظم من فعالية أدائهم، وتحقيق دوائهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة⁴".

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (ب.ط)، المكتبة المعاصرة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص141.

2 - منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، ط1، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، 1975، ص195.

3 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (ب.ط)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 215.

4 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، (ب.ط)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص197.

ويعرفها **موسى اللوزي** " بأنها إعداد الموارد البشري إعداد صحيح، بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقته وجهوده¹ ."

ويعرفها **الدكتور ماهر عليش** "يركز الدكتور على أنها مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه." وهنا يركز الدكتور في تعريفه لتنمية الموارد البشرية على عملية التدريب باعتبارها عنصر جوهري في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة² ."

والتعريف **ويعرفها علي لطفي** " بأنها تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند المورد البشري، وتنمه العمل الجماعي وشحن روح الفريق³ ."

" ويعرفها **علي عبد الرزاق الجبلي**: إن مفهوم تنمية الموارد البشرية لا يقتصر على تنمية المهارات والقدرات نمو الاقتصاد وإنتاجية العمل، بل تمتد لتشمل نطاق أوسع يضم العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية للمواطن أو الانفتاح الفكري والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة الرخاء الاجتماعي⁴ ."

أما التعريف الشامل: هي تلك الإجراءات والتدابير المتخذة لتغيير تركيبة القوى العاملة من أجل تحقيق زيادة سريعة في إنتاجية المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وهذا لا يتم إلا عن طريق تطوير الموارد البشرية من خلال عدة أساليب، ويقصد بالتطوير ذلك الجهد المخطط المستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء المورد البشري بالمنظمة... الخ⁵ .

لقد اهتمت التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدءا من عام 1990 لمفهوم التنمية البشرية وضرورة تطوير نوعيتها وأولته عناية خاصة وتركيز مميّزا ومكثفا، وقد توسعت في نظرتها لهذا المفهوم وقالت بأنه يشمل⁶:

- ❖ عملية توسيع خيارات الناس سواء كانت هذه الخيارات بالجوانب الصحية، أو بالجوانب التعليمية، أو الجوانب الاقتصادية، أو بالجوانب السياسية الاجتماعية.
- ❖ عملية تطوير قدرات وطاقات الناس وصولا إلى نوعيات خاصة، ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية⁷.

1 - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التنظيمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص21.

2 - محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، (ب.ط)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص22.

3 - علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات المنعقدة حول موضوع الاستشارات وتدريب إدارة الموارد البشرية، منشورات النخبة الإدارية للنخبة العربية، القاهرة، 2008، ص473.

4 - علي عبد الرزاق الجبلي، علم الاجتماع الصناعي، (ب.ط)، دار المعرفة، مصر، 2003، ص420.

5 - مساعد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص421.

6 عبد المعطي عساف التدريب وتنمية الموارد البشرية دار زهران للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008 ص 1

7 نفس المرجع السابق ص1

وتتمية الموارد البشرية بصفة عامة هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية فكما تتطلب التنمية الاقتصادية تغييرا كبيرا في عمليات الإنتاج والخدمات فإنها تتطلب أيضا التفكير الجدي في موضوع العمالة وتوزيع القوى العاملة بعد تدريبها وإكسابها المهارات والقدرات التي تعينها على إحداث التطور المنشود¹.

ومنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها تطوير قدرات ومهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة، تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة ببناء المجتمع². ومنه يمكن استخلاص تعريف لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية توسيع المعارف والانتفاع بها³.

المطلب الثاني: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها

1. السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة من سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن⁴، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:

- ❖ **من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي:** خلفت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
 - ❖ **خلال الثمانينات من القرن الماضي:** برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج ذات الطابع الإستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.
 - ❖ **من الثمانينات إلى التسعينات من القرن الماضي:** ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

¹ حمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات الكويت بدون تاريخ ص 1

² عبد الرحمن العيسوي الكفاءة الإدارية الدار الجامعية مصر 1998 ص 1

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية اتجاهات حديثة في التنمية الدار الجامعية مصر 2003 ص 4

⁴ جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 50-51.

وعليه فمنذ القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لاسيما في المجتمعات الصناعية، تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير . إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تقادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

2. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية¹ الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الفرد، المتخصصين.

أ. الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة، وعليها إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل فعليها مراجعة النظم، هيكل المنشأة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات.

ب. الإدارة الإشرافية: فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة. هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة وتعني الآتي:

- توفير عمل تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراته ومراجعة وتقييم النتائج.
- المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية وتحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي: - المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له.
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد. والتدريب أثناء العمل.
- استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.²

¹ حمد سمير احمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 ص 1

ج. الفرد: كعضو في فريق المنشأة فتقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي تغييرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.

د. الجهة المتخصصة: فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسئولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسئولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها وأحيانا التدريب والتنمية جزء في مجال آخر للنشاط. والجدول رقم (1) يوضح لنا ذلك.

جدول رقم (1): مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على المستوى الإداري

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية - وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل - توفير الموارد المالية اللازمة - تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة
الإدارة الوسطى	<p>التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب</p>
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. - المشاركة في اختيار العنصر البشري - الكشف في الاحتياجات التدريبية - متابعة الأداء الفعلي - تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة

المصدر: د.محمد سمير احمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 80

المطلب الثالث: أسباب تنمية الموارد البشرية

1. أسباب تنمية الموارد البشرية:

أصبحت تنمية الموارد البشرية الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضغوط التي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها، ومن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في ضرورة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي¹:

- ❖ زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة؛
- ❖ تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم؛
- ❖ توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً؛
- ❖ تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛
- ❖ بيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛
- ❖ بيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات متنوعة.

1. الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة في جميع جوانب الحياة (اجتماعية، اقتصادية، سياسية وتكنولوجية) كما يمكن إبراز أهم الأسباب الداعية لتنمية المورد البشري نذكر أهمها:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة له.
- تهيئة الموظفين لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية².

¹ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ،بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 237.

² - زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص336..

➤ تحضير واستعداد الأفراد العاملين بالمنظمة لتحديات التي فرضتها البيئة الخارجية للمؤسسة، في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة، وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات ذات المواصفات والإحجام المختلفة لما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتركيبات متنوعة¹.

➤ توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية، لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً².

يتضح مما سبق بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية، أصبحت أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل مدراء الموارد البشرية، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات الفائقة والإلكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية أثرت بشكل مباشر على الموارد، وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع التقدم التكنولوجي، بدورها المنافسة فرضت على المؤسسات خلق إدارة للجودة الشاملة والتي من بين أهدافها تدريب الموظفين، توفير الجودة المطلقة للسلع والخدمات التي يطلبها المستهلكون، ويؤدي التدريب الفعال إلى للأفراد على إشباع رغبات الزبائن والتجاوب مع توقعاتهم وحاجاتهم إلى أقصى الحدود الممكنة³.

وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة العديد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إلزامية وجودة إدارة للموارد البشرية متخصصة، ترعى شؤون الموظفين في المنشآت، فهناك أسباب مكملة للأسباب السالفة الذكر أدت إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية نجملها في نقطتين:

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

✓ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة مع المنظمات المالية بغيت خلق تعاون بينهما⁴.

كما تعود أسباب الحاجة لتنمية الموارد البشرية لا سيما في الدول النامية، إلى تحديات البيئة الداخلية على اتجاهات الموظفين السلبية التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة ومن بين الأسباب التي فرضت على الدول النامية لتنمية مواردها نجملها في نقاط كالتالي⁵:

- ❖ شعور الموظفين بقلة المعلومات التي تقيدهم في مجال بيئة العمل واللازمة لتنمية مهارتهم.
- ❖ الإحساس بعدم الأمان الوظيفي والنتاج عن نقص المهارات، بسبب الغزو التكنولوجي.
- ❖ اعتقاد الموظفين بعدم استفادة المنظمة من طاقاتهم المعلوماتية والفنية بشكل كامل وفعال.

¹ - علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص17.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل، بيروت، 2008، ص 257.

³ - علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص18.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 250.

⁵ - قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10/03/2014، ص6.

- ❖ عدم وجود عدالة تطبق معايير التقييم، وكذا عدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز والمكافآت.
- ❖ الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم اقتراحات كحل مشاكل خاصة بالعمال والمنظمة.

2. المطلب الثاني: أهداف وخصائص تنمية الموارد البشرية

إن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ، وحتى تتحقق التنمية الاستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات، وبما أن التنمية في عملية تعليم فعالية المستقبل الوظيفي للفردي فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي: الاتجاهات ، الأداء الهوية الذاتية ، التكيف. وهناك أهداف أخرى منها ما هو متعلق بالمؤسسة ومنها ما هو متعلق بالفرد ومنها:

أ. أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات لاسيما التكنولوجيا منها.¹
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها.
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.

ب. أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى المورد البشري بالمؤسسة:

- إكساب موارد بشرية معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.²

¹ احمد الخطيب، محمود (2001): (إدارة الموارد البشرية، ب س، القاهرة، مكتبة عين شمس.

² السالمي، علي(1975) : عملية التنمية الإدارية قرابات في تنمية الموارد البشرية ، ب س ، الكويت وكالة المطبوعات.

2. خصائص تنمية الموارد البشرية:

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

أ. **تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:** فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة.

وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة،¹ وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعایش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ب. **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

¹ سمير، احمد محمد (2009): (الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، اط، عمان، دار المسيرة للنشر.

خلاصة الفصل:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وجدت فيها تلك المؤسسات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتتها المؤسسة عبر تطورها التاريخي يشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ونشاطها، وبيئتها.

وسواء كانت هيئة أو قسما أو مصلحة، فهي تقوم بمد المديرين على مستوى المستويات التنظيمية وأنسب المناهج أو المسالك ذات العلاقة بالموارد البشرية بغرض تبصيرهم بطبيعة المشاكل ليتسنى لهم تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال ومعاونتهم على استيعابها استيعابا كاملا، وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية، كما يفترض أن تكون مؤهلة على إقناع متخذي القرارات على التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري على أنه مصدر قوة وعمل فحسب، بل عليها أن تقنعهم بالاعتراف بأهميتهم، وأن المجهودات المبذولة من طرفهم تكون طوعية والاختيارات دون إكراه وإجبار.

ومع تطور المؤسسات أصبحت أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة للاعتراف المتزايد والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم الأمر الذي أصبح معه أهم ما يشغل الإدارة الحديثة هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة ولها الرغبة في العمل التعاوني الفعال.

الفصل الثاني: طرق تنمية الموارد البشرية

الفصل الثاني: طرق تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف التنظيمية في المنظمة ، تتضمن عدد من العمليات التنظيمية الفرعية إذ تهدف العملية إلى تحسين وتطوير المهارات الأدائية للعمال وإكسابهم المعارف الحديثة والقدرات الفنية ، وذلك باللجوء إلى آليات تعليمية عديدة، تركز على أحداث تغيرات وتعديلات مقصودة على مستوى أساليب الأداء وكيفية الأداء، وطرائق استخدام أدوات العمل المستحدثة ، وموضوع العمل وجزئياته وعليه فإن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي للمنظمة فكريا ومعرفيا وتكنولوجيا، إذ تمارسها من خلاص عملية التدريب بأشكالها المختلفة ومن هذا المنطلق فإن هذا الطريق جاء بغرض إلقاء الضوء على كيفية إسهام التدريب بأشكاله المختلفة الممارسة في المنظمات على اختلاف نشاطها في تنمية الموارد البشرية .

المبحث الأول: الاستقطاب

تتميز وتتباين طرق الاستقطاب وأشكاله في المؤسسات العمومية والخاصة والاقتصادية فكل منها قوانين ومواثيق تحكمها وتنظم سيرها، وبودنا في هذا المبحث أن نسلط الضوء على هاته العملية وكيف يتم التطرق إليها في مختلف المنشآت سالفه الذكر .

المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب

سندرج تحت هذا العنوان بعض المفاهيم والتعاريف التي تنسب إلى عملية الاستقطاب.

1. تعريف الاستقطاب:

يعرف بأنه عملية العثور على المتقدمين وجذب القادرين لكل من يطلبوا شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، إذن هو العملية التي تبدأ عندما تبدأ المنظمة بالبحث عن مصادر جديدة للموظفين وينتهي عندما يقدمون طلباتهم. والاستقطاب عملية تتسم بالإيجابية لأنها تتيح فرصة أكبر للمنظمة لاختيار الأنسب من بين أعداد كبيرة من المتقدمين الذين يتقدمون للوظائف الشاغرة بالمنظمة. إذن يشير الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

ويمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة " ¹.

¹ - نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص30.

كما عرفه البعض بأنه " عملية تتضمن الإعلان عن وجود وظائف شاغرة بواسطة مختلف وسائل الإعلام، وتشجيع المؤهلين لشغل هاته الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد المقابلات والاختبارات"¹.

وذهب البعض الآخر إلى تعريف عملية الاستقطاب على أنه: " استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة"². ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين للشغل وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن جود وتحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

2. مبادئ الاستقطاب³:

يرتكز على ثلاث مبادئ هي:

أ. المركزي في الاستقطاب:

ينبغي أن يركز الاستقطاب في إدارة واحدة وفي أيدي واحدة متخصصة سواء كان شخص أو مجموعة أشخاص داخل المنظمة وبذلك يكون هناك تركيز كافي للخبرة والمعرفة للسجلات التي يمكن أن تكون جميعا في خدمة كل من طالبي الوظيفة والمنظمة.

ب. المعرفة الدقيقة لسوق العمل:

يجب أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية من المراقبين أو نظرتهم للعمل في مايلي أهم العناصر الخاصة بطبيعة سوق العمل.

- ✓ معرفة حدود سوق العمل مما يساعد الإدارة على تقرير العرض المتاح من العمالة المؤهلة.
- ✓ معرفة المهارات المتاحة كما ونوعا.
- ✓ معرفة الظروف الاقتصادية من كساد ورواج.
- ✓ تحديد جاذبية المنظمة، المزايا النقدية والمزايا العينية.

1 - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

2 - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 81.

3 - عيادة خضرة، مذكرة بعنوان عملية الاستقطاب والتوظيف بالمؤسسة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي، بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين حاسي مسعود، ورقة، 2006-2009، ص22.

3. أهمية الاستقطاب¹:

يعد الاستقطاب من الجوانب الاستراتيجية والاستثمارات الهامة في إدارة المنظمات الأمر الذي يتطلب من المنظمات تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة، فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءة المناسبة، إلى جانب أن الاستقطاب يعد خطوة رئيسية لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع عملي إذ تهدف جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الكفاء لشغل الوظائف الحكومية، وزيادة إعداد المتقدمين منهم للعمل للوظائف العامة، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية في الأجهزة العامة، فضلا عن ذلك فإن الاستقطاب بهذا المعنى يتيح الفرصة لقطاع عريض لأفراد المجتمع للاطلاع على الفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية الأمر الذي يساعد على تمثيل كافة فئات المجتمع في القطاع العام تمثيلا مناسباً وفضلاً عن أن جهود الاستقطاب تساعد على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة فإنها تساعد كذلك على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد، فمن خلال هذه الجهود يمكن للمتقدمين التحقق من أن الوظائف التي يقدمون إليها تتناسب مع معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وخصائصهم الشخصية واهتماماتهم وظروفهم الخاصة، وبناءً على ذلك يستطيعون اتخاذ القرار المناسب بمدى ملائمة هذه الأعمال لهم، الأمر الذي من شأنه الحد من تقدم الأفراد غير المناسبين للأعمال، وزيادة الفرصة لتحقيق الملاءمة بين الشخص والوظيفة، ومن ثم الحد من تكاليف التوظيف والوقت والجهد اللازم له على المدى الطويل والقصير.

المطلب الثاني: مصادر الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيه²

1. مصادر الاستقطاب:

وهي الموارد التي يعتمد عليها وهو ما سنحاول إزالة الغموض عنه في هذا العنصر، وسنقسم هاته المصادر إلى نوعين هما:

أ. مصادر الاستقطاب الداخلية:

يقصد بالمصادر الداخلية تلك الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة، والتي يمكن اللجوء إليها وقت الحاجة كوجود نقص في المناصب الإدارية داخل المؤسسة أو تلك الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تكون متوفرة خارج المؤسسة، وتستعين المنظمة بعمالها الحاليين أو الذين عملوا لديها سابقاً لحصص عدد الوظائف الشاغرة أو الجديدة ومتطلباتها بين مهارات وخبرات من تخطيط للقوى العاملة وبرامج تحليل وتقييم الوظائف، ويجب على الإدارة أن تقوم بعملية الإعلان والإخبار عن هذه الوظائف في مكان متعارف عليه من طرف الجميع داخل المؤسسة ويظهر فيه أسماء الوظائف الشاغرة، الشروط المطلوب توفرها في المرشح ومكان هذه الوظيفة في الهيكل

1 - وسيلة بن ساهل، اختيار الموظفين بتطبيق التحليل المتعدد المعايير، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017، ص56.

2 - عيادة خضرة، مذكرة بعنوان عملية الاستقطاب والتوظيف بالمؤسسة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، حاسي مسعود، ورقلة، 2006-2007، ص26-27.

التنظيمي للمؤسسة¹. فهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، وتتمثل في: الترقية، النقل والتحويل، الموظفون السابقون، التنزيل إلى مركز أدنى.

❖ وسائل الاستقطاب الداخلي:

- مخزون المهارات.
- الترقية الداخلية.
- النقل الوظيفي.
- المعرف والأصدقاء.

❖ مزايا وعيوب المصادر الداخلية:

➤ المزايا:

- المنظمة لديها معرفة أفضل بنقاط الضعف والقوة في المرشح للوظيفة.
- المرشح للوظيفة لديه أفضل بالمنظمة.
- زيادة دافعية وحماس الأفراد.
- زيادة معدل استثمار المنظمة في العاملين الحاليين.

➤ العيوب:

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة.
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.
- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.

ب. مصادر الاستقطاب الخارجية:²

غالبًا ما تحتاج المنظمة التي تنمو سريعًا أو التي يكون لديها طلب كبير على الأفراد الإداريين أو ذو المهارات العالية والفنيين إلى المصادر الخارجية لاستقطاب الأفراد.

❖ وسائل الاستقطاب الخارجي:

- **التقدم المباشر للمنظمة** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها المرشحون والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستواهم التعليمي وخبراتهم السابقة ومهاراتهم وقدراتهم ورغباتهم، تختار الأنظمة

¹ - صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2009، ص صص 97-98.

² - بوشناق أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير 1991-1992، صص 9.

وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزيون، المجلات، الراديو... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

- المعاهد والجامعات.
- وكالات ومكاتب التوظيف.
- المنظمات المهنية.

❖ مزايا وعيوب المصادر الخارجية:

➤ المزايا:

- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاحة.
- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة.
- التعيين من الخارج ويكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين والمهرة والإداريين.

➤ العيوب:

- صعوبة الجذب والاتصال وتقييم المحتملين.
- حلول فترة تكيف الفرد مع المنظمة.
- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب

العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب:

تواجه المنظمة وإدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكنها التركيز عليه حالياً أو مستقبلاً ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أ. الاستراتيجيات التنظيمية¹:

تعد الاستراتيجية التنظيمية التي تتضمن الخطط والسياسات والبرامج والموازنات من المرتكزات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة من أكثر العوامل أثراً لاستقطاب العاملين للمنظمة.

فعلى سبيل المثال الموازنات التقديرية المحددة الاستراتيجية للمنظمة يحدد مدى القدرة في الإعلان عن مرشحين للوظائف التي ستشغل مستقبلاً أو أن القوانين أو التشريعات أو العوامل الاجتماعية في المنظمة وعلاقتها مع الأفراد العاملين لديها غالباً ما يرجع إلى سياسة ملء من خلال العاملين لديها أو قدراتها وهكذا فإن مثل هذه الاتجاهات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة تكون عائقاً أمام استقطاب الكفاءة الجديدة التي من خلالها تغذى النشاطات الإنتاجية أو الخدماتية للمنظمة.

¹ -مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، (ب.ط)، ص62.

التوجهات الاستراتيجية للمنظمة تطبق أساساً من رغبتها في رفع روح العاملين وتوفير فرص التقدم والترفيه لهم في إطار العمل مما يجعل المنظمة تعمل على التقليد دون الاستفادة من الخبرات المتوفرة في أسواق العمل السائد.

ب. **الخصائص البيئية:** خصائص البيئة السائدة والمتغيرات المقترنة بها ذات أثر كبير في الحصول على موارد بشرية مطلوبة أي أن سوق العمل وقوى العرض والطلب المتعلقة بأفراد ومستوى حجم البطالة وسوق المنافسة والمستوى الاقتصادي ومتوسط الدخل والناتج الإجمالي ووفرة المهارات والكفاءات العمالية كلها ذات أثر فعال في تحقيق القوة البشرية في المنظمة.

ج. **خصائص الوظائف المتوفرة لدى المنظمة:** تسعى المنظمة في الغالب على الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية من خارج المنظمة إن تلك العوامل قد تؤثر على درجات متباينة على المنظمات وقد تسعى المنظمة إلى المقارنة بين كلا المصدرين الداخلي والخارجي واختيار المصدر الأفضل وفق معايير محددة أهمها:

المعيار الخاص بدرجة استقرار العامل في المنظمة: من الملاحظ أنه زادت فترة بقاء الفرد في المنظمة، وكلما أثر ذلك على اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة أدى إلى عمق وجداني في صلة اندماجه.

4. **كلفة استقطاب الموارد البشرية¹:** تسعى المنظمة في العادة إلى اختيار المصدر الذي يحقق لها أفضل فاعلية في الكلف المرتبطة في الحصول على مصدر خارجي لا بد من احتساب جميع تكاليف البحث والاستقصاء ومن تكاليف الأجور المدفوعة وتكاليف الاختبارات.

¹ - المرجع السابق، ص 63.

المبحث الثاني: الاختيار

المطلب الأول: مفهوم الاختيار

1. تعريف الاختيار¹:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.

تعد عملية الاختيار امتداداً طبيعياً لأنشطة تصميم وتحليل وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب ونقصد هنا أن الاختيار هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف في المنظمة أو عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها.

2. مراحل الاختيار:

تتضمن عملية الاختيار مجموعة من الأنشطة، تهدف إلى زيادة فعالية عملية تقييم المتقدمين وفق مقاييس موضوعية وعادلة للوصول إلى أفضل الكفاءات التي تتوقع إدارة الموارد البشرية [أنها تساهم في رفع مستويات الأداء العام للمؤسسة، تبدأ هذه الأنشطة باستلام طلبات العمل وتنتهي باتخاذ قرار التعيين النهائي.

تمثل مراحل الاختيار في:

1- مراجعة طلبات العمل وتقييمها.

2- المقابلة الأولية.

3- الجولة الميدانية.

4- الفحص الطبي.

5- اختبارات التوظيف.

❖ أنواع المقابلات²:

أ. المقابلة التمهيدية:

ويهدف هذا النوع من المقابلات الحصول على بيانات ومعلومات أولية من المرشح كما تستطيع لجنة المقابلة تعبئة طلب التوظيف أثناء المقابلة.

ب. المقابلة النموذجية:

وتكون هذه المقابلة باستخدام نموذج مصمم لاحتواء معلومات أساسية من جميع المتقدمين للوظيفة.

¹ - مرجع سابق، ص 64-65.

² - صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط2002، ص25.

ج. المقابلة الفردية:

ويتم خلالها تنظيم لقاء طالب الوظيفة مع موظف من قبل المنظمة وتتميز هذه المقابلات بالتفاعل بين طرفي العلاقة.

د. المقابلة الجماعية:

حيث تنظم هذه المقابلة بين أكثر من شخص واحد كما يحدث في المقابلة الفردية وتظهر وفق الصيغ التالية:

- ✓ متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من المنظمة.
- ✓ اثنين أو أكثر من المتقدمين للوظيفة مع ممثل من المنظمة.
- ✓ اثنين أو أكثر من المتقدمين للوظيفة مع لجنة من المنظمة.

هـ. المقابلة الانفعالية:

ويتضمن هذا النوع من المقابلات خلق حالة من التوتر لدى المتقدمين للوظيفة من أجل قياس درجة تحملهم والكيفية التي يتصرفون بها في ظل هذه الحالة.

وتتضمن هذه المقابلة توجيه أسئلة إلى المتقدم من قبل ممثل المنظمة ويطلب من المتقدم الإجابة عليها لا يترك مجالاً للتصرف بها من قبله.

و. المقابلة غير الموجهة:

ويتوفر في هذا النوع من المقابلات حرية التصرف في الأسئلة فلا قيود ولا تحديدات من قبل ممثلي المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاختيار

1. أهمية الاختيار¹:

تتمثل الأهمية فيما يلي:

- ❖ وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل تدريسه سهلاً واستمراره في المنظمة وتكون فرص تعرضه لإصابات العمل محدودة.
- ❖ وأيضاً وضع الشخص المناسب في المكان الغير مناسب يجعله لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه، ولا يتبع ميوله الخاص يجعله مصدر للمتاعب والمشاكل داخل المنظمة.
- ❖ إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يقومون بالعمل في المنظمة أمر في غاية الأهمية نظراً للتكاليف العالية التي تحصلها المنظمة في حالة تعيين الأشخاص الغير قادرين على أداء العمل.
- ❖ تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى المنظمة.
- ❖ تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد .

1 - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص26.

- ❖ ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلا بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.
 - ❖ تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلا.
 - ❖ الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.
 - ❖ يؤثر فشل سياسة الاختيار كثيرا على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
 - ❖ ترجع كثير من مشكلات العمالة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.
- 2- أهداف الاختيار تتمثل في¹:**

- 1- عدم ضياع الحقوق بالنسبة للمرشحين، وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته، الذي بدوره يحقق انسجاما وتحفيزا للمرشح.
- 2- تجنب إضاعة الوقت وعدم تحصيل المنظمة التكاليف الضخمة لتعيين الشخص الغير المناسب.
- 3- يحقق للمنظمة أهدافا حسب المخطط الموضوع لهذه العملية.
- 4- زيادة الفرص والحظوظ لمن عين للوظيفة للترقية مستقبلا.
- 5- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية الذي أكد على سياسة المنظمة الناجحة.

المطلب الثالث: معايير وإجراءات الاختيار:

1. معايير الاختيار:

تعتبر معايير الاختيار هي الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين "أو بنسبة معينة"، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة، وهي:

أ. مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب وقبل الإعلان عن شغل الوظائف.

ب. الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي يستحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

¹ - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 27-28.

ج. الصفات البدنية " الجسمانية":

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالاهتمام بالمظهر والأناقة في الملابس مثل العاملين في مجال المبيعات أو التسويق.

د. الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد مثل الحالة الاجتماعية، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضا العمر.

2. إجراءات الاختيار¹:**أ. استقبال طالبي العمل:**

في هذه المرحلة يقوم المركز بتخصيص بعض الموظفين والعناصر لاستقبال المتقدمين للعمل وتزويدهم بكافة المعلومات عن الجهة الطالبة للوظائف وطبيعة العمل فيها وطبيعة الوظيفة الشاغرة.

ب. ملء طلب التوظيف:

في هذه المرحلة يقوم المتقدم بملء التوظيف والذي يتضمن بعض المعلومات الشخصية - التعليم والمؤهلات - الحالة الاجتماعية وغيرها من المعلومات.

ج. دراسة الطلبات بشكل عام ومدى مطابقة المواصفات العامة للأفراد مع الشروط العامة للوظيفة.

هـ. مقابلة الاختيار:

يخضع المتقدم لمقابلة الغاية منها جمع معلومات إضافية عن الشخص والتأكد من صحة المعلومات التي أولى بها في الطلب.

و. الاختبارات:

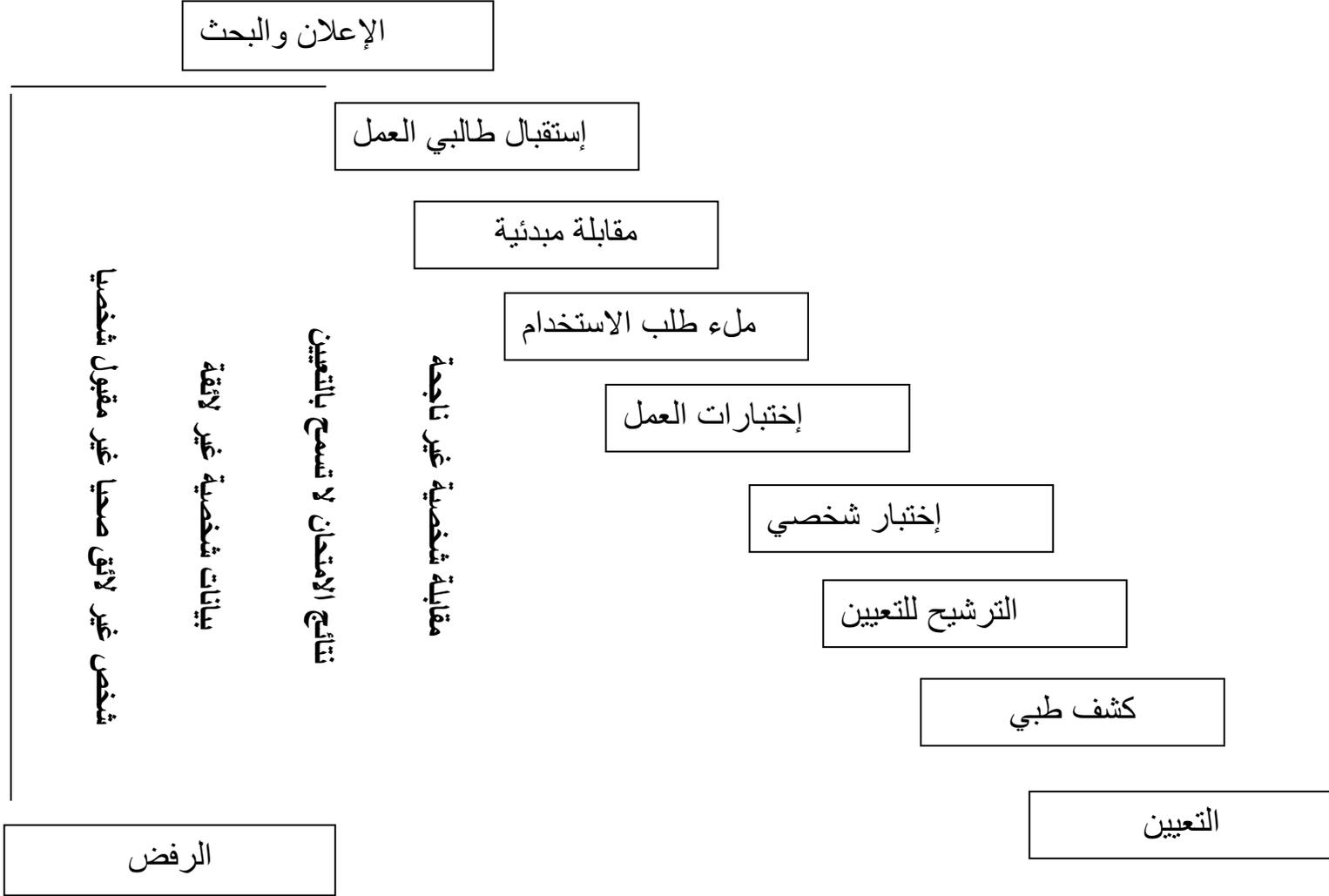
هذا الإجراء يضمن صلاحية الشخص لهذه الوظيفة وهو الإجراء النهائي لتعيين الشخص فيها.

3. خطوات عملية الاختيار:

الشكل (1) يوضح خطوات عملية الاختيار والتي تبدأ بالإعلان والبحث عن المورد البشري الكفاء والذي يناسب العمل المطلوب إلى مرحلة التعيين حيث يقوم القائمون بعملية الاختيار بإصدار قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب.

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع السابق، ص 29.

الشكل(1): خطوات عملية الاختيار(تحليل الفرد)



المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاج الكفائية الإنتاجية، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، 1985، ص 209.

المبحث الثالث: الحوافز:

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

1. تعريف الحوافز:

لتقديم مفهوم شامل الإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف لعدد من الباحثين أهمها:

عرف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها " العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه " ¹.

كما عرفها كذلك على أنها " مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعاً" ².

عرف الدكتور عاطف محمد عيد الحوافز على أنها " الأساليب المستخدمة لحث: العاملين على العمل المثمر " ³.

عرف طاهر محمود كلاله الحوافز على أنها "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل" ⁴.

عرف ديموك DIMOCK الحوافز على أنها " العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم " ⁵.

ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها " وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة".

1 - صلاح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994 ، ص 289.

2 - محمد علي السلمي ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1993 ، ص 15.

3 - صلاح عودة سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 289.

4 - طاهر محمود كلاله ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، جامعة عمان ، الأردن ، ص 221.

5 - صلاح عودة سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 289.

2. أهمية التحفيز

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز¹:

- ❖ تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي، يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ❖ تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.
- ❖ تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- ❖ تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين بإتجاه / ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- ❖ تحقيق حالة من الرضى لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز هذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.

3. أهداف التحفيز²

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

أ. أهداف التحفيز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل.
- يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1982، ص228.

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د/ عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة،

- ❖ أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- ❖ الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- ❖ تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.
- ب. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات¹:
- ❖ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- ❖ تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- ❖ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.
- ج. أهداف التحفيز على مستوى المنظمة²:
- ❖ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- ❖ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- ❖ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضى عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

المطلب الثاني: أنواع التحفيز

1. أنواع التحفيز¹:

عادة ما تستخدم المنظمة أكثر من نوع من التحفيز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على الإدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة.

أ. حسب طبيعة التحفيز

ينظر هذا التقسيم إلى التحفيز من حيث شكله أو الطريقة التي تدفع بها:

❖ **التحفيز المادي:** وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والقائمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.

❖ **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية.

ب. حسب أثر الحوافز²:

هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز من جهة جاذبيتها:

❖ **حوافز إيجابية:** وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم وكفاءاتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم.

❖ **حوافز سلبية:** وهي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج وأداء العمل في شكل طبيعي، وتعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر ومتوقع منهم غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية وذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه لذلك نستخدم الحوافز الإيجابية حاليا فدفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف ولكن بالرغم من فعالية الحوافز الإيجابية فإنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ولا بد من

1 - أحمد زرقه ، اسماعيل عجلي ، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز ، رسالة لنيل شهادة ليسانس ، ص115.

2 - أحمد زرقه ، إسماعيل عجلي ، مرجع سبق ذكره، ص116.

استخدام الحوافز السلبية أيضا حيث ثبت أن زيادة فعالية الحوافز الإيجابية يقلل من الحاجة إلى استخدام الحوافز السلبية .

ج. حسب المستفيد من الحافز¹:

ينظر هذا التقسيم للحوافز من حيث من تطبق عليهم:

❖ **حوافز فردية:** يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية إلى " فريديريك تايلور " والذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، فالحوافز الفردية يجب أن تستخدم في حالة إمكان وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه.

إن الحافز الفردي يعتبر كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما للحوافز الفردية آثار سلبية تتضح في إثارها للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة كل واحد منهم في أقصر مدة ممكنة وما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج زيادة عن توتر العلاقة بين مختلف العاملين.

❖ **حوافز جماعية:** وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها:

- ✓ تشجع العاملين على نوعية البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.
- ✓ لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
- ✓ لا تخرد عن كونها حوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.

د. حسب موقع الحافز²:

ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

❖ **الحوافز المباشرة:** وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرة وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي:

➤ **حوافز مادية:** تتمثل في مكافأة الإنتاج والمنح وغيرها.

حوافز عينية: وتتمثل في المزايا العينية مثلا العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها...

➤ **حوافز معنوية:** تتمثل في الأوسمة والمدح.

1 - أحمد زرقة، إسماعيلي عجلي، مرجع سبق ذكره، ص116-117.

2 - أحمد زرقة / إسماعيل عجلي، مرجع سبق ذكره، ص116-117.

كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

❖ **الحوافز الغير مباشرة:** تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلاً:

➤ **ظروف عمل ملائمة:** ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال.

➤ **التكوين:** يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.

المطلب الثالث: خصائص نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

1. خصائص نظام الحوافز¹:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

❖ **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

❖ **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

❖ **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه.

❖ **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

❖ **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به.

❖ **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

❖ **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص 307.

❖ **الملائمة:** تقعد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة.

❖ **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

❖ **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

❖ **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف¹.

2. العوامل المؤثرة في الحوافز ومؤشرات قياسها:

أ. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز² :

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

❖ على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين إثنين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

❖ على مستوى المؤسسة:

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل التالية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقاً لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص 307.

² - أحمد زرقعة، اسماعيل عجلي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.
- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنوط به.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

- ✓ الوضع الاقتصادي للوطن.
- ✓ الوضع العام للعامل.
- ✓ النظام الضريبي المتبع.
- ✓ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- ✓ هيكل الأجور وتوفقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- ✓ توقف الإنتاج لأساليب غير راجعة لإرادة العامل.
- ✓ الحالة الاجتماعية للعامل.
- ✓ حب العامل لعمله وتقانيه فيه لرفع إنتاجه.
- ✓ انسجام العامل وعمله وتأثير الظروف المحيطة به¹.

¹ - أحمد زرقعة، إسماعيل علجي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

المبحث الرابع: التدريب

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالعملية التدريبية من قبل مختلف المنظمات خاصة الاقتصادية حيث أقر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التدريب والتأثير الإيجابي له على أداء المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

1. تعريف التدريب:

يشكل التدريب في المؤسسة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته ويعد وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها واستمرار عملها والمحافظة على كفاءتها حيث يرى المسيرين بأن المؤسسة التي لا تهتم بتدريب الأفراد العاملين عبارة عن مؤسسة تحتضر فقد تناول الباحثون تعريفات متعددة للتدريب وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية وفي هذا الإطار سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى التدريب من خلال تقديم مختلف التعريفات التي تعرضت لهذا المفهوم وكذا المفاهيم المشابهة له وكذلك إبراز أهميته وأهدافه، ومبادئه وأنواعه .

التدريب هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير سلوك الفرد بهدف تنميته ورفع كفايته الإنتاجية ويعتبر التدريب علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصولهم ومبادئه، كما يعتبر فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه¹.

كما عرف التدريب " الطعاني 2002 " هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية.

وينظر إلى التدريب الإداري في وقتنا الحاضر نظرة أكثر شمولية، باعتباره يضم أو يهدف إلى زيادة المعلومات وتطوير القدرات والمهارات، وتعديل السلوك فيتضح لنا أن التدريب: هو نوع من أنواع التعليم المتخصص أو نوع من التمرين على ناحية فنية متخصصة².

فالتدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يهدف إلى إمداد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين أو إمداده بإرشادات محددة تعينه على تحسين أدائه صقل تصرفاته أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة، فالتدريب بمفهومه يتضمن كل جهد إداري إلى إمداد العاملين بالتعليمات والإرشادات والتوجيهات والمعلومات بالشكل أو الأسلوب الذي

1 - حسن أحمد الطعاني، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، ط2، 1430-2010، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص15.

2 - نفس المرجع السابق، ص 15.

يضمن إمامهم بدقائق عمل معين وظروفه، أو من شأنها أن تمدهم مهارات فنية أو علمية أو عملية أو سلوكية لتحقيق الأهداف¹.

التدريب هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكار أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد².

التدريب هو " لتحقيق أهداف تنظيمية " فالتدريب يهتم بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة وإنما أيضا فيما يتعلق بالفعالية، ونقصد بالكفاءة تنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى كفاءة، ونقصد بفعالية: معرفة الأشياء الصائبة المطلوب تحقيقها.
من خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

التدريب نشاط محوره إحداث التغيير الإيجابي في سلوك الأفراد واتجاهاتهم في مجال العمل.
يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات والاتجاهات لرفع كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم.
التدريب نوع من أنواع التعليم.
التدريب نشاط منظم / مخطط له، وموجه إلى الأفراد.

❖ دواعي ومسببات القيام بالعملية التدريبية:

بغض النظر عما نمارسه من عمل فإن هذا العمل يتغير مع الزمن وتأتي هذه التغيرات وفق مسببات عديدة منها:

- التطورات التقنية والتكنولوجية.
- تغير الأنظمة وإجراءات العمل.
- القوانين والتشريعات الجديدة.
- التغيرات البيئية وكذا تغيرات حاجات الزبائن.
- ظهور مواد إنتاجية جديدة.

2. بعض المفاهيم المشابهة للتدريب:

بعد استعراض مجموعة من التعريفات للتدريب نحاول فيما يلي التعرض لبعض المصطلحات المشابهة والتي لها علاقة بالتدريب.

أ. التدريب والتعليم:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 16.

² - نفس المرجع، ص 17.

لا بد من التمييز بين مصطلحين فغالبا ما يحدث مزج بينهما، فاصطلاح تعليم يعني أساسا زيادة المعلومات العامة ودرجة الفهم والخلفية الثقافية بكل الظروف المحيطة بنا، ويقع عبء الأكبر من هذه المهمة على المدارس والمؤسسات التعليمية الرسمية¹.

فالتدريب يركز في مفهومه.

ب. التدريب والتنمية:

يعرف التدريب مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى المهارات والمعارف وخبرات الأفراد أو التعديل الإيجابي في ميولهم وتصرفاتهم.

وتعرف التنمية بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة خلال مستويات الإدارية التسلسلية².

فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلح إلا أنه أكفر بين البعد الزمني للتدريب وتنمية العاملين، فالتدريب ينصب على أداء أعمالهم الحالية، أما التنمية فهي تنصب نحو ما ستضمنه مستقبلهم الوظيفي من مهامه وواجبات وأعمال.

المطلب الثاني: أهمية التدريب وأهدافه

1. أهمية التدريب:

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وتبرز أهميته من خلال المزايا التي يقدمها لكل من المنظمة والعاملين وكذا أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أ. أهمية التدريب النسبة للمنظمة³:

تكمن أهمية التدريب للمنظمة في ما يلي:

➤ تحقيق زيادة الابتكار ويساعد على توليد أفكار جديدة نتيجة الاحتكاك بالخبرات المختلفة للشركات المتواجدة في البرنامج التدريبي وبذلك سوف تمتلك المنظمة قوة جديدة وستبنى استراتيجيات تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

➤ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.

➤ يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو المنظمة.

1 - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، والتدريب الإداري ، المدربون ،أساليب التدريبية ،ومن غير طبعة ،دار المنهج للنشر والتوزيع ،عمان ،ص26.

2 - بلوط ابراهيم حسن ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة ،لبنان ،2002 ،ص236.

3 - الفوقا ، ابراهيم عبد المجيد ،أثر التدريب على المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ،الجامعة الإسلامية كلية التجارة ،غزة ،2007،ص15-16.

- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
 - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
 - يؤدي التدريب إلى تنشيط مهارات الإبداع والابتكار والتحديث مما يحقق التميز ورفع الأداء.
- ب. أهمية التدريب للعاملين¹ :**

- تظهر أهمية التدريب بالنسبة للعاملين في النتائج الإيجابية التي يحققها العامل والتي تتمثل في الفوائد التالية:
- ✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
 - ✓ مساعدتهم في حل مشكلات العمل.
 - ✓ يساعد في تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - ✓ يساعد في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

ج. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية² :

- يؤدي التدريب الفعال إلى تحقيق نتائج فاعلة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
 - ✓ دعم العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها وتنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

2. أهداف التدريب³:

- يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد الناتجة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي:
- ❖ إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
 - ❖ إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 - ❖ تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

¹ - بن عنتر، عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 94.
² - لسراج، رجب عبد الله رجب، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات الغير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010، ص 26.
³ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 2007، 1، ص 168.

❖ زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
كما يقسم البعض أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي¹:

- **أهداف تدريبية عادية (روتينية):** وهي التي تتكرر وتتخذ لمواجهة مواقف روتينية تتكرر من حين إلى آخر وتقوم بتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل وتشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد الشرط العامة للخدمة.
- **أهداف تدريبية ابتكارية:** تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب وتحاول رفع مستوى الأداء في التنظيم.
- **أهداف شخصية:** وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية واحترام الآخرين وتأکید الذات.
- **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** تتوجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، ويتم ذلك عن طريق أعداد وتدريب الأفراد ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق وسائل علمية متطورة في علاجها.

المطلب الثالث: مبادئ التدريب وأنواعه

1. مبادئ التدريب²:

- أ. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين وأنظمة ولوائح المنظمة.
- ب. **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- ج. **الهادفة:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق.
- د. **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.
- هـ. **الاستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة العملية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور العملي للفرد.
- و. **التدرجية:** فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.

1- الصيرفي، عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المنهاج، الأردن، 2003، ص38-48.
2- أيمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010، ص17.

ز. المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

ح. مواكبة التطور: حتى يكون التدريب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيات التدريب.

2. أنواع التدريب¹ :

يجب على أي منظمة تحديد أنواع التدريب التي تفضلها وترغب التركيز عليها وتستبعد الأنواع الأخرى، فهناك العديد من أنواع التدريب تمثل اختيارات متاحة أمام المنظمة وتقسّم إلى ما يلي:

أ. التدريب حسب مرحلة التوظيف:

❖ تدريب الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى كمية من المعلومات تساعده في عمله الجديد، فتؤثر المعلومات الجديدة المتحصل عليها بأيام وأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتحتوي برامج تقديم العاملين الجدد للعمل العديد من الأهداف منها: الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن العمل وتهيئتهم وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

❖ التدريب أثناء العمل:

تميل المنظمات في بعض الأحيان إلى تقديم التدريب بمقر العمل وليس بمقر آخر فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، والذي يزيد أهمية هذا النوع هو أن الكثير من الآلات اليوم تتصف بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد الموظف للعمل أو خبرته الماضية، وإنما عليه تلقي تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

❖ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

قد تتقادم معارف ومهارات الأفراد وبالذات عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لهذه الحالة وعلى سبيل المثال عندما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر بأعمال المشتريات والمبيعات والحسابات والأجور، حينئذ يحتاج العاملون بهذه المجالات لمعارف ومهارات جديدة بحيث تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

❖ التدريب بغرض الترقية ونقل إلى مكان عمر آخر:

1 - الشكر، بطرس لطيف لوي، دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، ع71، ص60-62.

يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف الذي سيرقى للمكان أو ينتقل إليه، ومثل هذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسد الفجوة الحاصلة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور الأمر عندما تكون للمنظمة رغبة في ترقية أحد موظفيها لوظيفة مشرف أي ترقبته من وظيفة فنية لوظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاقه ببرنامج تدريبي خاص بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

❖ التدريب للتهيئة للمعاش:

في المنظمات المتقدمة يتم تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على المعاش وهذه الحالة أفضل من عزلهم فجأة حيث يتم تدريبهم للإيجاد طرق جديدة لتمتع بالحياة، أو البحث عن أشياء أخرى غير العمل والسيطرة على الضغوط والتوترات النفسية التي قد يتعرضون لها.

ب. التدريب حسب نوع الأعمال:

❖ **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية أو الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية وتقوم بعض المنظمات بإنشاء مدارس لتعليم العاملين للحصول على شهادة فنية.

❖ **التدريب الإداري:** يتضمن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية والتي تعد لازمة لغرض تولي المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية¹.

❖ **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف المهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ج. التدريب حسب المكان:

➤ التدريب داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية داخل المنظمة نفسها، سواء كان بواسطة مدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة بذلك ومن ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي يطلق عليه اسم التدريب بموقع العمل، حيث يقوم المدراء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة بهذه المهمة، وعن طريق هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه أو يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، كما يمتاز هذا النوع بتشابه ظروف التدريب مع العمل وبالتالي ضرورة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز العمل وواقعه.

➤ التدريب خارج المنظمة:

¹ - نعمان، عائدة عبد العزيز علي، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، اليمن، 2008، ص20.

- بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو كل نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي أما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية كما يلي:
- **شركات التدريب الخاصة:** على أي منظمة ترغب بالتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات للتدريب ضمان جدية التدريب فيها.
 - **برامج حكومة:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك عن طريق منظمات الخدمة المدنية وهي برامج تركز على رفع المهارات والخبرات في مجالات تهتم بها الدولة.

خلاصة الفصل:

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية الشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات، وعليه كان لزاما اعتبار تنمية الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها هذه التنمية التي تفرضها التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات سواء كانت خارجية أم داخلية والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التجاوب والانسجام معها ومواكبة متطلبات التغير والتطور. لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي السبيل الوحيد أمام المورد البشري لمساعدته على تحقيق ذلك، وإن تنمية الموارد البشرية لا بد أن تعمل ضمن استراتيجية محكمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

فرع ولاية النعامة

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد الفصل:

تسعى المؤسسات إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين من خلال الابتكار في المزيج التسويقي الذي يعرف بأنه خليط من الأنشطة التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات وحاجات المستهلك، ثم تحديد ودراسة السعر المناسب والتنافسي لبيعه، والترويج له وبعدها يتم توزيعه وإيصاله إلى المكان وفي الزمان المناسبين، ويشترط أن تكون عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) في علاقة متكاملة، مترابطة، متفاعلة ومتوازنة، وقد أضاف الباحثون في التسويق عناصر أخرى للمزيج التسويقي في مجال الخدمات تتمثل في الدليل المادي، عملية تقديم الخدمة، والناس، وفي هذه الدراسة سوف نركز على المزيج التسويقي الخدمي التقليدي لأحد أهم البنوك النشطة في السوق المصري الجزائري وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فهذا المزيج الخدمي متمثل في المنتج والخدمة المصرفية، السعر، الترويج والتوزيع المصري. حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى دراسة واقع الإبداع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يمتاز السوق المصرفي الجزائري بتنوع الناشطين فيه بين بنوك حكومية وبنوك خاصة، ومن خلال دراستنا سنتطرق لأحد أهم البنوك الناشطة في السوق المصرفي الجزائري ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك حكومي له دور وأهمية كبيرين سنحاول إبرازهما من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري والصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد سنة 1988 في إطار الإصلاحات الاقتصادية إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها، أما حالياً فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتبة كلها من طرف الدولة.

وحتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على أحسن وجه، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و140 وكالة، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و173 وكالة، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يتربع على حوالي 293 وكالة و39 مديرية مؤطرة بحوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف موزعين عبر التراب الوطني.

كما يعتبر الشريك الوحيد للعالم الريفي للعالم الريفي والصيد البحري، وسع بنك البدر قطاعات نشاطاته وأصبح بنك شامل يهتم أكثر بتمويل التنمية الاقتصادية. وكذلك يعتبر كأكبر بنك تجاري في البلد، بالإضافة إلى تربعه على أكبر شبكة من المراسلين الأجانب، كما شرع البنك في منذ سنة 2000 في مخطط إعادة التأهيل ليتكيف مع المقاييس العالمية ويفضل نظام الإعلام الآلي المتطور لديه. كما كان يمتلك سنة 2004 أكبر عدد من خطوط القرض الدولية بالجزائر، سواء كانت متعددة الأطراف أو ثنائية الأطراف أو متنازل عليها، والتي تعتبر من أهم سياسات تدعيم بنك البدر للاستثمار.

كما بادر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تقديم الخدمات الإلكترونية عبر الأنترنت واستخدم البطاقات البنكية عبر الصرافات الآلية، وكان أول من قدم خدمة "البنك الإلكتروني"، هذا ما مكن المتعاملين من الاطلاع على أرصدهم وممارسة

خدمات الدفع البنكي من تسديد الفواتير وطلب دفاتر الشيكات.

وحسب الكثيرين من المتخصصين والمهتمين بالجهاز المصرفي الجزائري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني، بل لأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي العالمي.

ولقد اعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001 على أنه:

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير.
- يعتبر ثاني بنك على المستوى المغربي.
- يحتل المرتبة 13 على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- يحتل المرتبة 14 عربيا من بين 255 بنك شملها التصنيف.
- وعلى المستوى العالمي يحتل المرتبة 688 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.
- وعلى حسب مجلة "eco-finance" احتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية المرتبة الثانية وطنيا بعد البنك الجزائري الخارجي وفي المرتبة الثالثة عشر إفريقيا من بين مائتي بنك إفريقي مصنّف بناء على معيار إجمالي الميزانية، وكان ذلك عام 2003.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

2- أهداف البنك:

من أجل التأقلم مع المناخ الاقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحضا باحترام وثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي. حيث امتاز

خلال العشرية الماضية ب:

- يعتبر بنك بدر أول بنك في الجزائر يقدم للزبائن خدمة مستحقة ومشخصة بفضل معالجة التسيير وفق منظومة متطورة للإعلام الآلي منتشرة عبر ربوع البلاد. استعمال طريقة SWIFT للتحويل الآلي للأموال منذ العام 1991.

- المعالجة الآلية لمجموع الحساب الخارجي.

- يحوز البنك على الشبكة الأكثر كثافة.

- يتميز البنك بكونه بنكا شاملا يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية.

- المعالجة الأوتوماتكية للشبكة على أساس برنامج PROGICIEL خاص ومكيف بهذا البنك، تم تطويره عن طريق مهندسي البنك في مجال الإعلام الآلي.

- المعالجة في وقت حقيقي وقياسي وعن بعد للعمليات المصرفية بالاعتماد على آلية. TELETRANSMISSION وضع الاعتمادات المستندية بصفة تطبيقية خلال 24 ساعة.

- الفحص عن بعد للحسابات من طرف الزبائن.

وهذا ما جعله يحتل مكانة لا بأس بها في السوق المصرفي الجزائري.

1. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

فبنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج سياسة النمو على أساس انتقائي لتطوير المنتجات والخدمات التقليدية وابتكار منتجات وخدمات جديدة لإرضاء عملائه في مختلف الأسواق واستهداف عملاء جدد، ومهامه الرئيسية تتمثل في:

- تجهيز جميع المعاملات الائتمانية.

- فتح حسابات لأي شخص بناء على طلبه.

- تلقي الودائع.

- المشاركة في جمع الادخارات.

- المساهمة في التنمية الزراعية وتطوير القطاع الزراعي.
 - ضمان وتشجيع الزراعة و الصناعات الزراعية و الغذائية و الزراعية و الصناعية والحرفية .
 - التكيف مع المنتجات الجديدة بوجود إدارة ديناميكية.
 - التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق الإلكتروني.
 - ضمان التطور المنسجم للبنك في مجالات المتعلقة بأنشطته، مع توسيع ونشر شبكتها.
 - رضا عملائها من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم.
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
 - وفي إطار سياسة القروض يقوم البنك ب:
 - تطوير قدرات تحليل المخاطر.
 - إعادة تنظيم إدارة القروض.
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.
- لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياساتها بصفة عامة،
- بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره في:
- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.
 - عصرنه البنك (تقوية تنافسيته).
 - احترافية العاملين.
 - تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.
 - تطهير وتحسين الوضعية المالية.
 - أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:
 - من بين أهم أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد:
 - تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
 - تحسين العلاقات مع العملاء.
 - تحسين نوعية الخدمات.
 - الحصول على أكبر حصة من السوق.
 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

بغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجونه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه.

- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين.

- بتوسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.

- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة. - تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض. - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار. - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض

ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكافئ الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

نوجز المشوار التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في ثلاثة مراحل:

1. المرحلة الأولى: ما بين 1982-1990:

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، إلا أن دوره لم يكن فعالا وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا كثيرة مستحيلا.

2. المرحلة الثانية: (1991-1999)

بموجب صدور قانون النقد والقرض 90/10 الذي ينص على نهاية فترة التخصص وبداية فترة التوسع والانفتاح وككل البنوك استطاع أن يدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية هذه المرحلة من أوسع أبوابها بإدخال تكنولوجيا المعلوماتية، والتوسع في مجالات النشاط الاقتصادي والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دون نسيانه لمهنته الأساسية التي خلق لأجلها وهي القطاع الفلاحي.

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إضافة إلى إدخال عمليات الفحص السلبي tl-traitement الذي يسمح لنا بفحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي. حيث تميزت هذه المرحلة ب:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية وهو عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل الاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف ... الخ، وذلك لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.؛

1992: تم وضع نظام "Sybu" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى TI traitement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات؛

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية وشبابيك البنك؛

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

3. المرحلة الثالثة: (2000-2006):

خلال هذه المرحلة اعتمد البنك على برنامج خماسي أي تطبيقه يكون على مدى خمس سنوات وذلك من خلال عصرنه البنك وتحسين أداءه، وتطوير منتجاته وخدماته، إضافة إلى إدخاله للتكنولوجيا الحديثة في معاملات المصرفية.

وكل هذا من أجل مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، ومن أجل تلبية أكبر قدر من حاجات ورغبات العملاء خاصة أنها عرفت هي الأخرى

تنوعا وتعددا وكذا دخول البنك ميدان العالمية، حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية على وجه الخصوص مجال الاستثمار محط أنظار رجال الأعمال وبفضل هذا التطور تم إنجاز عدة مشاريع أهمها: 2000: القيام بما يسمى بعملية التشخيص أي فحص دقيق النقاط القوة ونقاط الضعف للسياسة والأداء المنتهج، وإنجاز مخطط تسوية بالاعتماد على المعايير الدولية في المجال البنكي.

2001: قام بالتطهير المالي والحسابي لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المالية، والعمل على تقليل الوقت بتحقيق الإجراءات الإدارية والتقنية وذلك لتحقيق رضا الزبون، وإدخال نظم جديدة في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية. وتحقيق مشروع البنك الجالس

(la banque assise) مع الخدمات المشخصة (les service personnalisé)

ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة).

2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدية عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية. كما قام بتأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.

2004: تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية GAB (les guichets automatiques des billets) المرتبطة بطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

كما قام البنك بإدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية حيث تقوم على نقل الشيك عبر الصورة، حيث أصبح تحصيل الشيك في وقت قصير بعدما كان تحصيله يستغرق 15 يوما، وهذا يعتبر إنجاز عظيم في السوق المصري الجزائري.

2006 : في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية tl compensation و tl des cheques ، وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف ب tl des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

❖ الهيكل التنظيمي لبنك بدر

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد أخذ بمبدأ اللامركزية حيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض، ويضم:

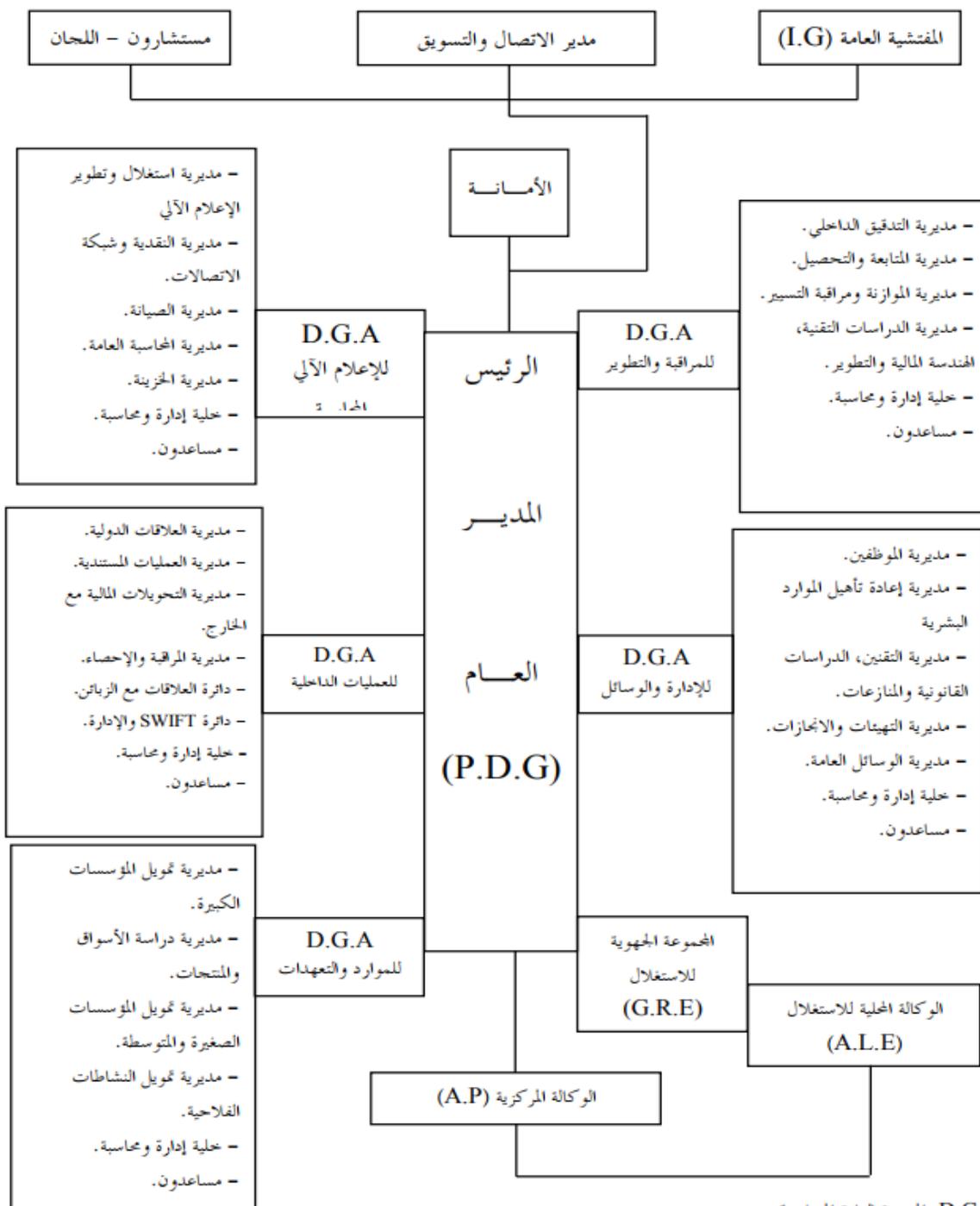
➤ المديرية الجهوية للاستغلال ما كان يعرف بالفروع (les succursales):

بموجب التنظيم الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مطلع عام 2004، تحولت هذه الفروع إلى ما يسمى بالمجموعات الجهوية للاستغلال (G.R.E) Groupes R gionaux d'Exploitations حيث يبلغ عددها 41 حالياً (أنظر الماحق).

- الوكالات البنكية (les agences bancaires):

وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجموعات الجهوية للاستغلال وتقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري، يبلغ عددها حالياً حوالي 300 وكالة، وتعتبر خلية الرقابة القاعدية لاستغلال البنك وينحصر عملها في تلبية حاجات عملائها، وتحقيق العمليات البنكية للعملاء المحليين في أحسن الظروف. يظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يبينه الشكل التالي:

الشكل 02: الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة و التنمية الريفية



D.G.A: المديرية العامة المساعدة .

المصدر : www.badr-bank.net, Consulté le 26/04/2006.

المبحث الثاني: تحليل واستفراغ نتائج الاستبيان**المطلب الأول: مجتمع وعينات الدراسة**

مجتمع الدراسة: حيث تم اختيار مجتمع البحث من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ولاية النعامة الذين يمتلكون المؤهلات والمقدرة في الحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان الخاصة بطرق وأساليب تنمية الموارد البشرية.

عينة الدراسة: حيث تم اختيار عينة الدراسة في دراسة أساسية 30 استمارة، وقمنا بتوزيعها على العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية النعامة BADR وقد اعتمدنا على طريقة التسليم والاستلام المباشر لأفراد العينة بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر وجود 30 استبيان لتمثل عينة الدراسة.

أدوات جمع المعلومات: اعتمدنا في هذه الدراسة على جمع المعلومات في استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بطرق وأساليب تنمية الموارد البشرية.

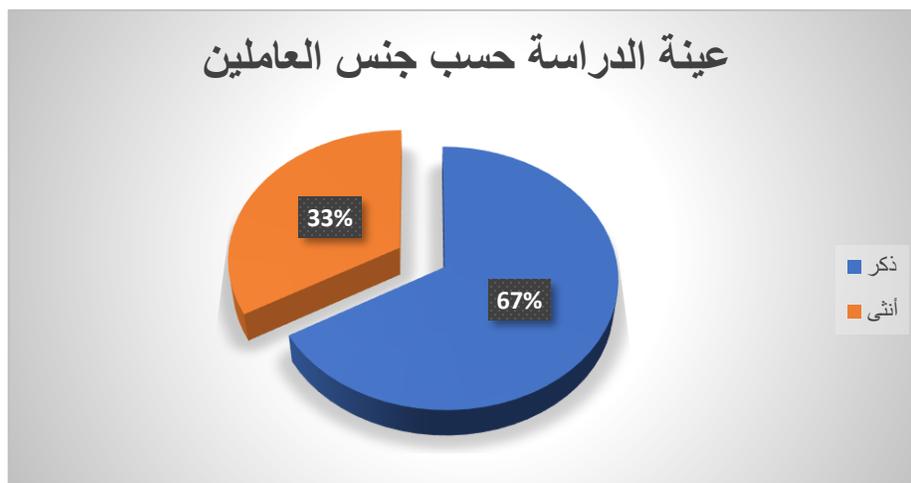
تضمن الاستبيان محورين حيث تمثل المحور الأول في تحديد مهارات الموظفين في المؤسسة وقد احتوى على 11 سؤال بينما المحور الثاني تمثل في تحديد اتجاهات الموظفين في المؤسسة وقد احتوى على 13 سؤال.

المطلب الثاني: تحليل محور البيانات الشخصية**1- تحليل بيانات جنس العاملين****الجدول 02: عينة الدراسة حسب جنس العاملين**

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التواتر	20	10	30
النسبة المئوية	66,7	33,3	100,0

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل 03: عينة الدراسة حسب جنس العاملين



من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يبين عين الدراسة حسب جنس العاملين نلاحظ أن نسبة الذكور 67% وذلك ب 20 عامل ونسبة الإناث 33% وذلك ب 10 عاملات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فرع .

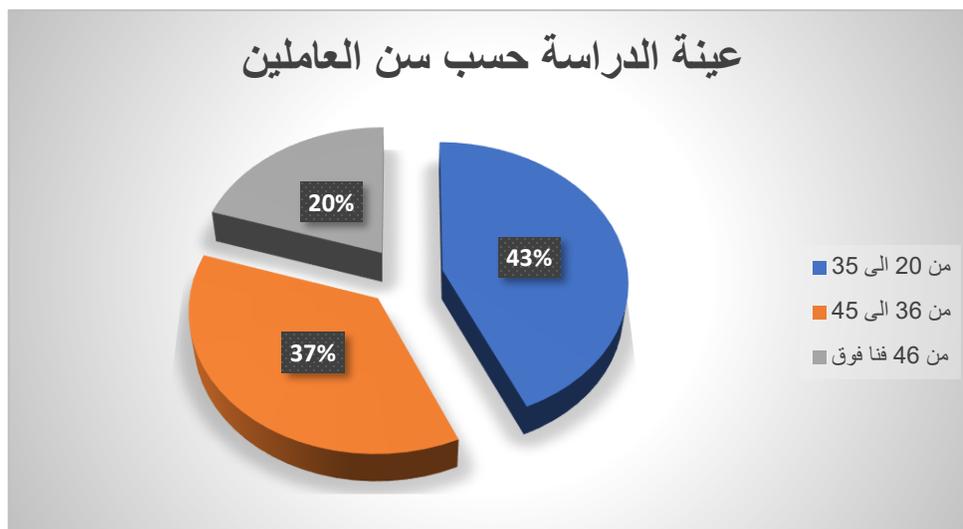
2-تحليل بيانات سن العاملين

الجدول 03: عينة الدراسة حسب سن العاملين

سن العاملين	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 35	13	43,3
من 36 الى 45	11	36,7
من 46 فما فوق	6	20,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 04: عينة الدراسة حسب سن العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه والشكل المقابل الذي يوضح عينة الدراسة حسب سن العاملين نلاحظ أن العينة المتصدرة هي الفئة من 20 إلى 35 سنة وذلك بنسبة 43% و 13 عاملا، وتليها فئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 37% و 11 عاملا، وفي الأخير تليها فئة من 46 سنة فما فوق وهذا بطبيعة نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

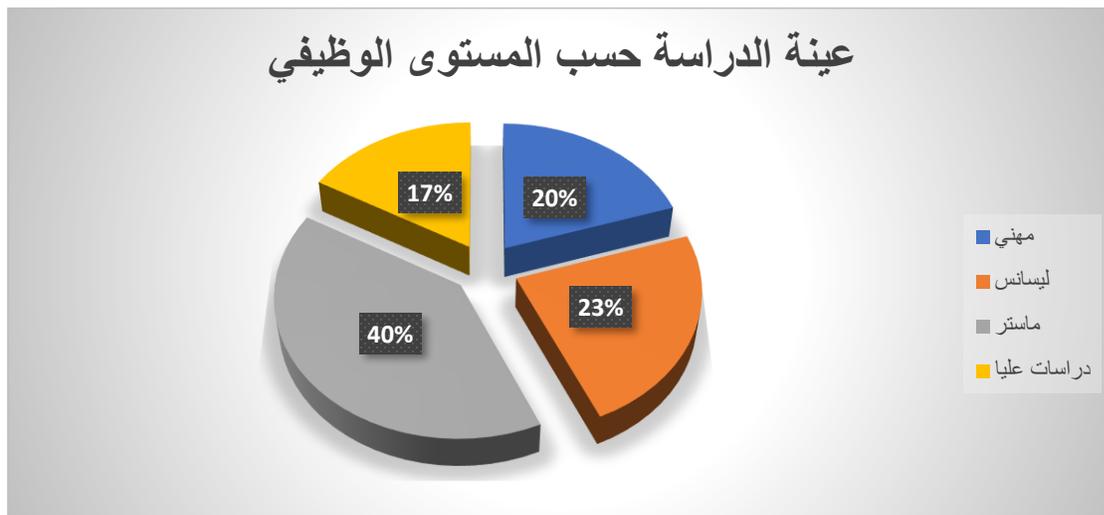
3-تحليل بيانات المستوى الوظيفي

الجدول 04: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مهني	6	20,0
ليسانس	7	23,3
ماستر	12	40,0
دراسات عليا	5	16,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 05: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قد أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماستر بنسبة 40% و12 عاملا حين نجد الذين يحملون مؤهل ليسانس بنسبة 23% و7 عمال وتليها فئة أفراد العينة الذين يحملون المستوى المهني بنسبة 20% و6 عمال وفي الأخير نجد فئة الدراسات العليا بنسبة 17% و5 عمال. ومن هذا نستنتج أن أغلبية النسب يحملون المستوى التعليمي الجامعي وهذا راجع الى طبيعة العمل داخل البنك.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحاور

المحور الأول: تحديد مهارات الموظفين في المؤسسة

الجدول 05: استجابة أفراد العينة إذا كان منصب العمل يتطلب تكويننا

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60,0
لا	12	40,0
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات SPSS

الشكل 06: استجابة أفراد العينة إذا كان منصب العمل يتطلب تكويننا



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن منصب العمل يتطلب تكويننا بنسبة 60%، في حين أن هناك نسبة قليلة مقدرة بـ 40% تشير إلى أن منصب العمل لا يتطلب تكويننا.

الجدول 06: استجابة أفراد العينة حول قيام المشرف في تقديم نصائح

الإجابات	التكرارات	نسبة المئوية
نعم	24	80,0
لا	6	20,0

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات SPSS

الشكل 07 يوضح استجابة أفراد العينة حسب قيام المشرف بتقديم نصائح



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات SPSS

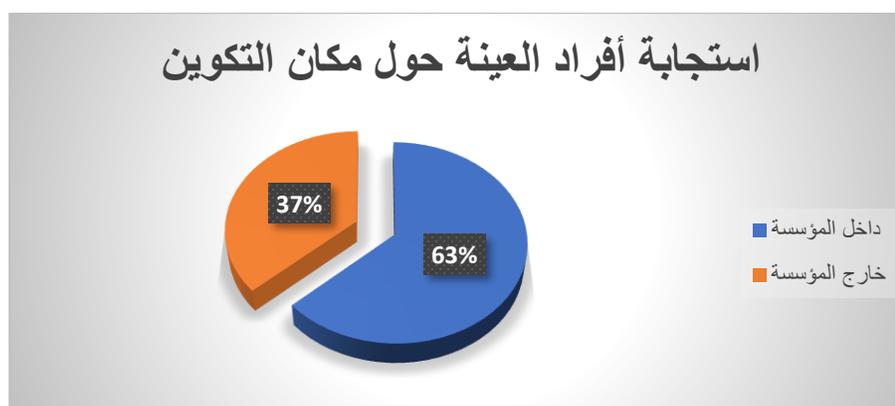
يشير الجدول أعلاه الى أن معظم العينة تتفق في تقديم المشرف لنصائح للعينة وقد قدرت نسبتها ب 80% في حين توجد عينة لا تتوافق مع هذه العينة وقد قدرت نسبتها ب 20%.

الجدول 07: استجابة أفراد العينة حول مكان التكوين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	19	63,3
خارج المؤسسة	11	36,7

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات SPSS

الشكل 08: يبين أفراد العينة حول مكان التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن الأغلبية تم تكوينهم داخل المؤسسة مقدر ب 63% في حين توجد فئة قليلة تم تكوينهم خارج المؤسسة بنسبة 37%، قد تكون هذه الفئة تم تكوينها في مؤسسات بنكية أخرى.

الجدول 08: استجابة العينة حول قدرتها تنفيذ التعليمات تقنيا

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	83,3
لا	5	16,7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 09: استجابة العينة حول قدرتها تنفيذ التعليمات تقنيا



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تثبت العينة أن غالبيتها قادرة على تنفيذ التعليمات تقنيا بنسبة 83%، في حين أنه توجد عينة لا تستطيع تنفيذ التعليمات تقنيا بنسبة 17%.

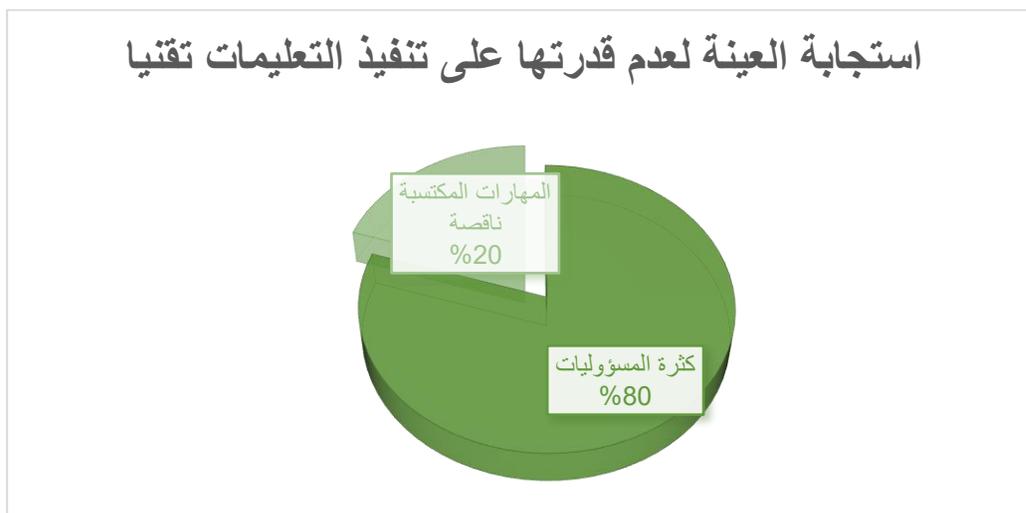
- والجدول الموالي يوضح سبب عدم قدرة تنفيذ هذه العينة للتعليمات.

الجدول 09: استجابة العينة لعدم قدرتها على تنفيذ التعليمات تقنيا

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
كثرة المسؤوليات	4	13,3
المهارات المكتسبة ناقصة	1	3,3
المجموع	5	16,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 10: استجابة العينة لعدم قدرتها على تنفيذ التعليمات تقنيا



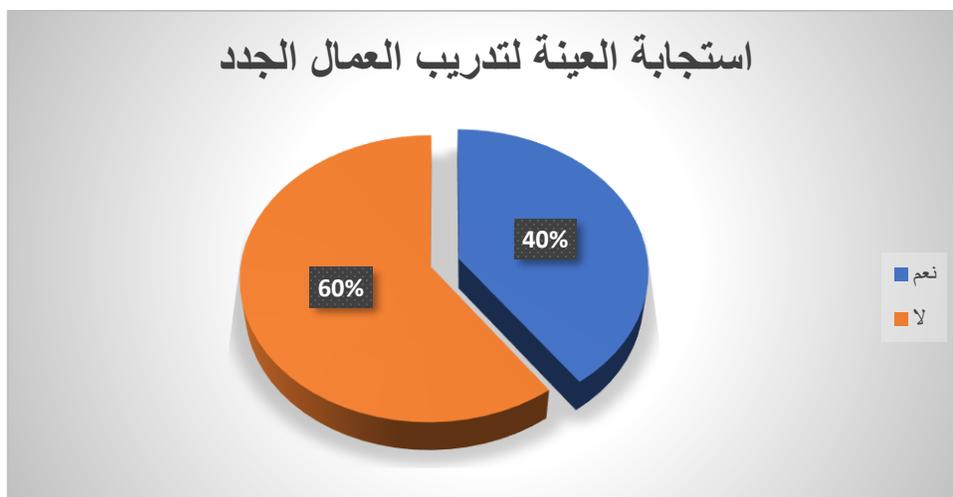
يتضح أن سبب عدم قدرة العينة على تنفيذ التعليمات تقنيا هي كثرة المسؤوليات لهذه العينة وقد بلغت نسبتها ب 80% أي تبلغ 13.3% من العينة الكلية للدراسة في حين هناك عينة مهاراتها المكتسبة ناقصة وقد بلغت 3.3% من العينة الكلية للدراسة قد تكون هذه العينة جديدة في المؤسسة.

الجدول 10: استجابة العينة لتدريب العمال الجدد

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	40,0
لا	18	60,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 11: استجابة العينة لتدريب العمال الجدد



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

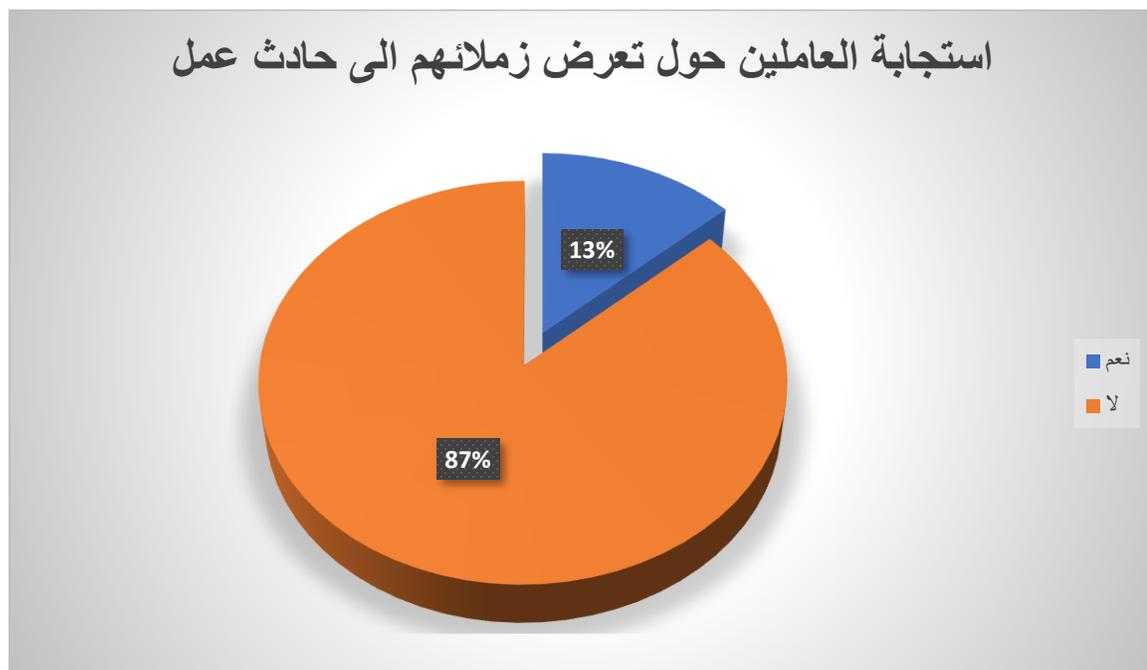
من خلال الإجابات تشير الدراسة الى أن غالبية العينة لا تقوم بتدريب العمال الجدد حيث قدرت ب 60% في حين أن هناك فئة تقوم بتدريب العمال الجدد حيث قدرت نسبتها ب 40%.

الجدول 11: استجابة العاملين حول تعرض زملائهم الى حادث عمل

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	4	13,3
لا	26	86,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 12: استجابة العاملين حول تعرض زملائهم الى حادث عمل



من خلال الجدول تشير الدراسة الى أن أغلبية العمال لم يتعرضوا زملائهم الى حادث عمل حيث تشير نسبتهم 87% في حين توجد نسبة ضئيلة تتمثل في 13%

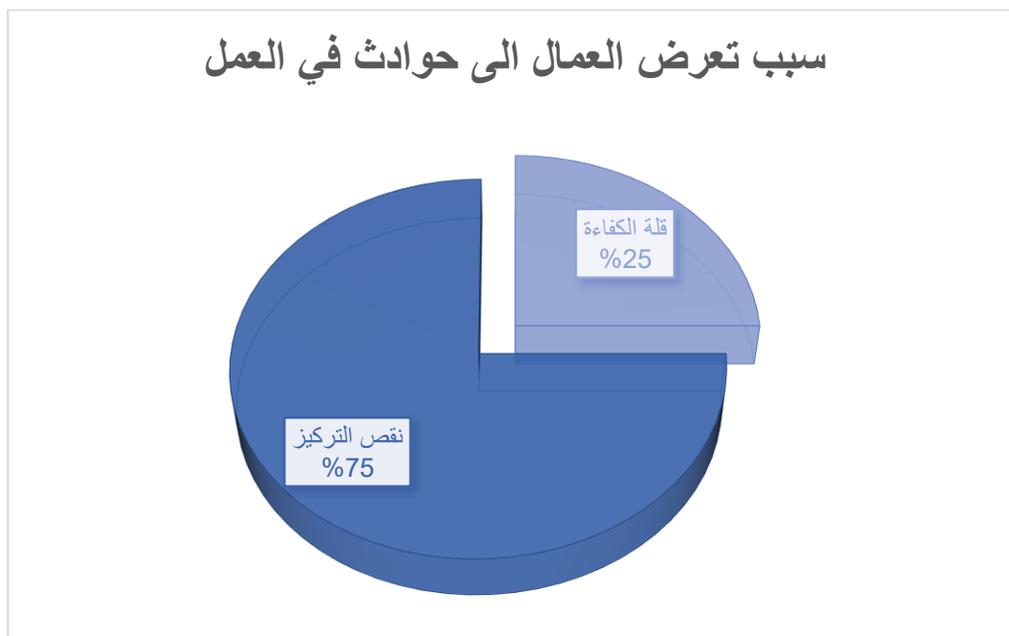
- والجدول الموالي يوضح سبب تعرض هذه العمال الى حوادث عمل.

الجدول 12: يوضح الجدول سبب تعرض العمال الى حوادث في العمل.

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
قلة الكفاءة	1	3,3
نقص التركيز	3	10,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على متطلبات برنامج SPSS

الشكل 13: سبب تعرض العمال الى حوادث في العمل



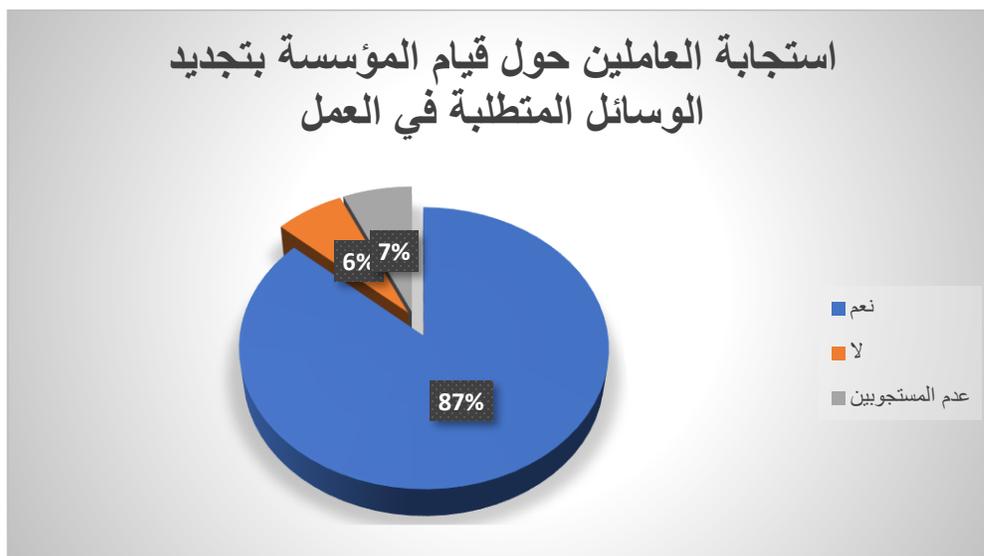
يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن سبب تعرض العاملين الى حوادث عمل من خلال نقص تركيزهم أو قلة كفاءتهم وقد أجابت هذه العينة على نقص التركيز بنسبة 10% من العينة الكلية للدراسة، في حين توجد عينة أجابت على قلة الكفاءة وذلك بنسبة 3.3% من العينة الكلية للدراسة.

الجدول 14: استجابة العاملين حول قيام المؤسسة بتجديد الوسائل المتطلبة في العمل

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	86,7
لا	2	6,7
عدم المستجوبين	2	6.7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 14: استجابة العاملين حول قيام المؤسسة بتجديد الوسائل المتطلبة في العمل



من خلال الجدول أعلاه تتفق العينة حول قيام المؤسسة بتجديد الوسائل المتطلبة في العمل حيث قدرت نسبتها بـ 87% في حين أن هناك عينة واحدة لا تتوافق مع هذه العينة وذلك بنسبة 7% مع ذلك توجد عينة لم تجب على هذا السؤال وذلك بنسبة 7%.

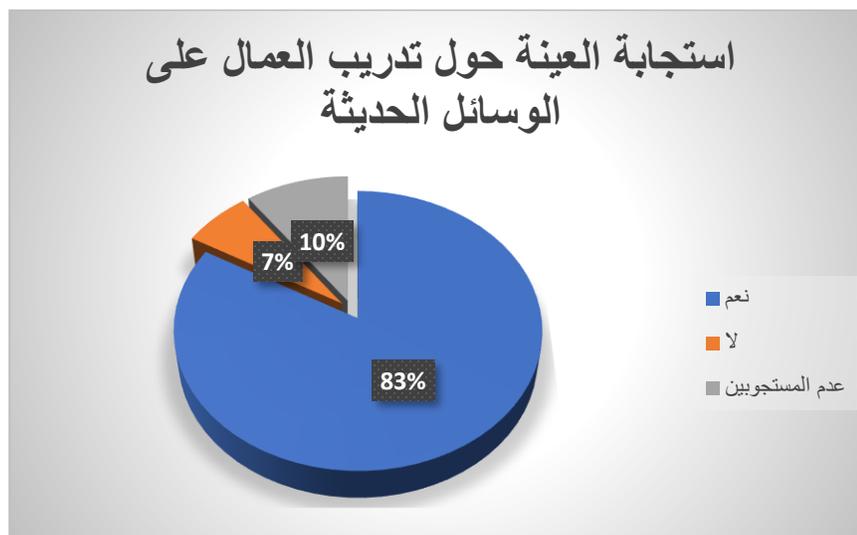
- الجدول الموالي يوضح إجابات العينة الذين اتفقوا مع قيام المؤسسة بتجديد الوسائل المتطلبة

الجدول 15: استجابة العينة حول تدريب العمال على الوسائل الحديثة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	83,3
لا	2	6,7
عدم المستجوبين	3	10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 15: استجابة العينة حول تدريب العمال على الوسائل الحديثة



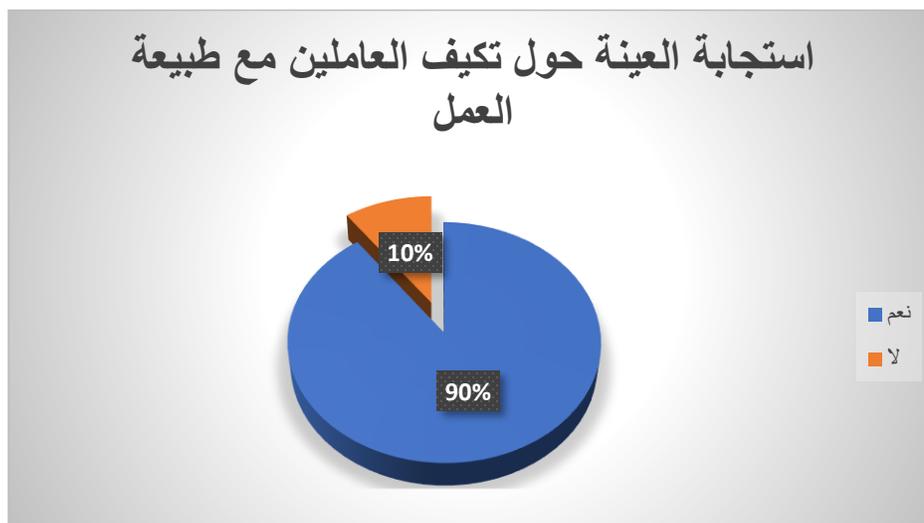
يشير الجدول الى استجابة العينة حول تدريب العمال على الوسائل الحديثة في حين تتفق عينة واحدة على تدريبهم عليها وقد قدرت ب 83% في حين توجد عينة غير متوافقة معها وقد قدرت بنسبة 7% ، في حين توجد عينة لم يتم استجوابها وذلك بنسبة 10%.

الجدول 16: استجابة العينة حول تكيف العاملين مع طبيعة العمل

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90,0
لا	3	10,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 16: استجابة العينة حول تكيف العاملين مع طبيعة العمل



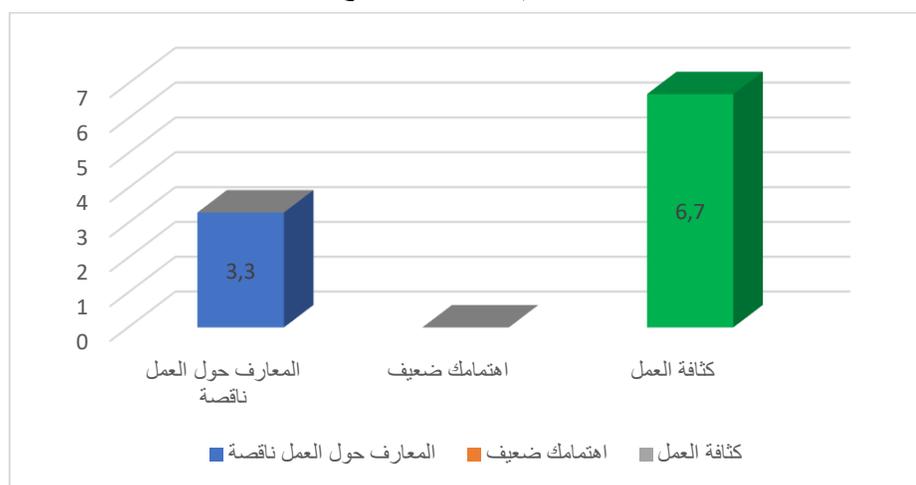
يشير الجدول في اتفاق العينة كون أن جل العاملين يجدون أنفسهم متكيفين مع طبيعة العمل وتقدر نسبتهم ب 90% في حين أن هنالك فئة متناقضة مع هذه الفئة وتقدر نسبتهم ب 10%، والجدول الموالي يبين سبب عدم تكيف هذه الفئة مع طبيعة العمل.

الجدول 17: سبب عدم تكيف العاملين مع طبيعة العمل.

الإجابات	تكرار	النسبة المئوية
المعارف حول العمل ناقصة	1	3,3
كثافة العمل	2	6,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 17: سبب عدم تكيف العاملين مع طبيعة العمل



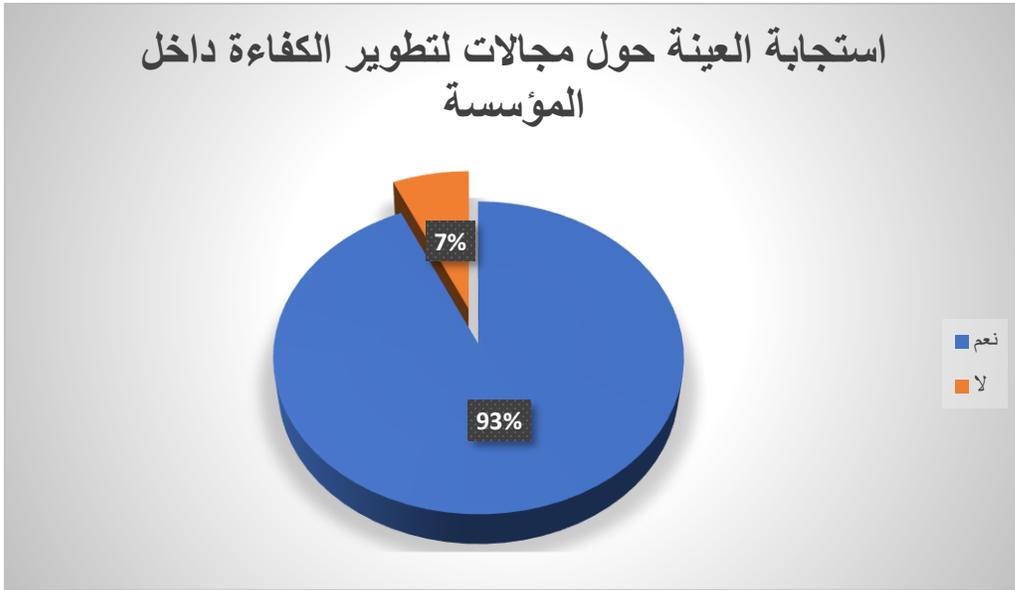
من خلال الجدول أعلاه والشكل المقابل يتضح أن سبب عدم تكيف العاملين هو كثافة العمل وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في استجابة هذه العينة في حين نرى أن هناك فئة سبب عدم تكيفها مع طبيعة العمل هو معارفها حول العمل ناقصة، كما نرى أنه لا توجد فئة غير مهتمة أو اهتمامها ضعيف.

الجدول 18: استجابة العينة حول مجالات لتطوير الكفاءة داخل المؤسسة

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	93,3
لا	2	6,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 18: استجابة العينة حول مجالات لتطوير الكفاءة داخل المؤسسة



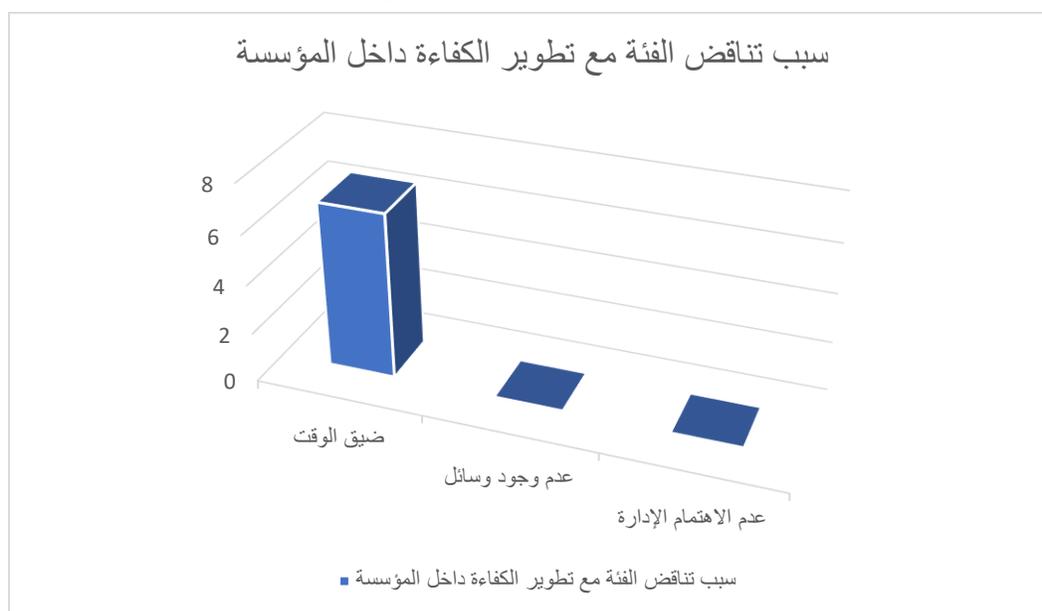
من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين متفقين مع المؤسسة في تطوير الكفاءة داخلها وقدرت نسبتها بـ 93% في حين توجد فئة غير متفقة معها وقد قدرت بـ 7% حيث الجدول الموالي يوضح سبب تناقض هذه الفئة من حيث تطوير الكفاءة داخل المؤسسة.

الجدول 19: سبب تناقض الفئة مع تطوير الكفاءة داخل المؤسسة

ضيق الوقت	2	6,7
عدم وجود وسائل	0	0
عدم الاهتمام الإدارة	0	0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 19: سبب تناقض الفئة مع تطوير الكفاءة داخل المؤسسة



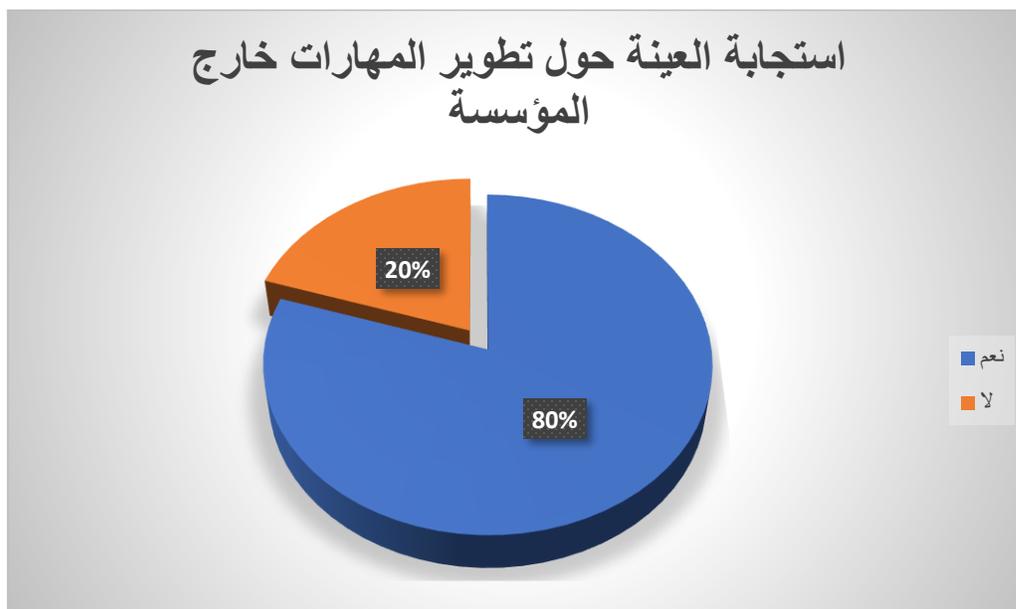
نلاحظ أن سبب تناقض الفئة مع تطوير الكفاءة داخل المؤسسة هو ضيق الوقت للعينة المتناقضة، في حين أنه لا يوجد فئة أخرى سبب تناقضها هو عدم الاهتمام الإدارة أو عدم وجود وسائل.

الجدول 20: استجابة العينة حول تطوير المهارات خارج المؤسسة

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	80,0
لا	6	20,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 20: استجابة العينة حول تطوير المهارات خارج المؤسسة



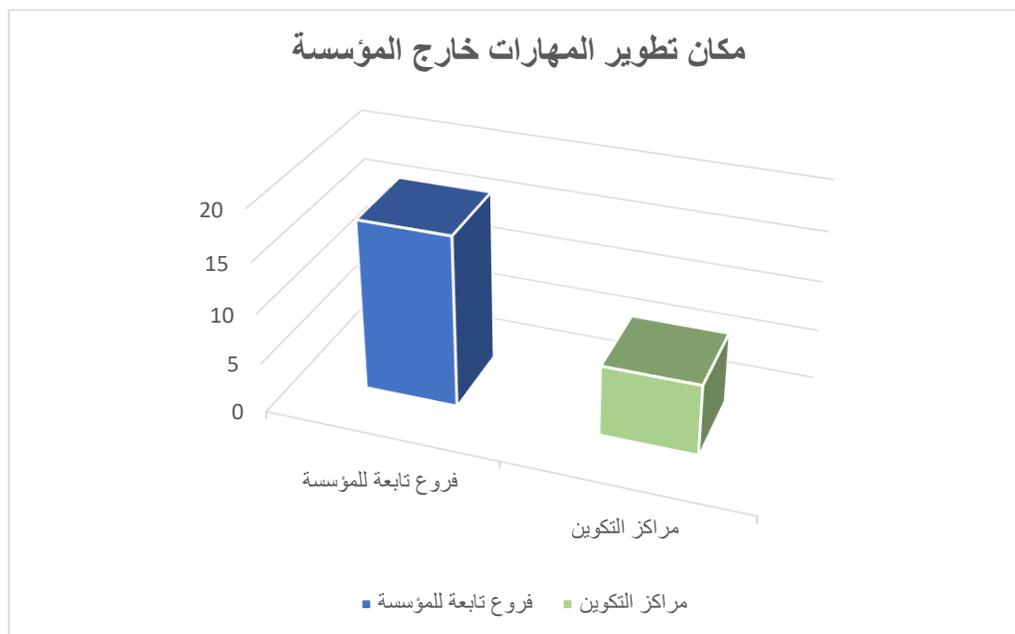
تشير العينة الى أن أغلبية العاملين متوافقين مع تطوير المهارات خارج المؤسسة وقد قدرت ب 80% في حين أن هناك عاملين غير متوافقين معها بنسبة 20% وسنرى في الجدول الموالي أين تكون تطويرات المهارة خارج المؤسسة.

الجدول 21: مكان تطوير المهارات خارج المؤسسة

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
فروع تابعة للمؤسسة	17	56,7
مراكز التكوين	7	23.3
المجموع	24	80

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 21: مكان تطوير المهارات خارج المؤسسة



من خلال الجدول أعلاه والشكل المقابل نلاحظ أن جل العاملين يطورون مهاراتهم من خلال فروع تابعة لمؤسستهم بنسبة 56.7% من العينة الكلية للدراسة في حين أن هناك فئة تعتمد على تطوير المهارات من خلال مراكز التكوين بنسبة 23.3% من العينة الكلية للدراسة.

المحور الثاني:

الجدول 22: استجابة العينة حول رضاهم بالعمل

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90,0
لا	3	10,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل 22: عينة الدراسة حسب استجابة العينة حول رضاهم بالعمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

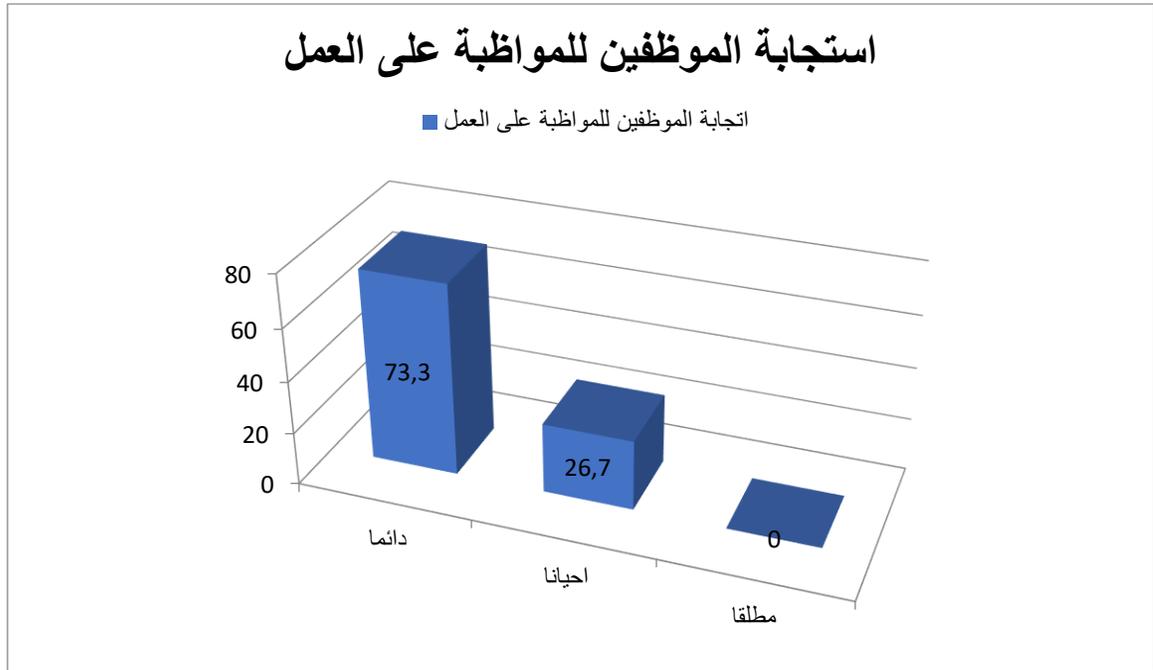
يتضح أن أغلبية العاملين محبين لعملهم من خلال الإجابات حيث قدرت نسبتهم بـ 27% في حين أن هناك بعض العاملين غير متوافقين معهم بنسبة 10%.

الجدول 23: عينة الدراسة حسب استجابة العاملين للمواظبة على العمل

الإجابات	التكرار	النسبة
دائما	22	73.3
أحيانا	08	26.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

الشكل 23: عينة الدراسة حسب استجابة العاملين للمواظبة على العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال الجدول أعلاه و الشكل المقابل الذي يبين لنا استجابة الموظفين على مواظبة العمل بحيث أن نسبة 73.3 % أي 22 من الموظفين مواظبون على مواعيد العمل في المقابل نجد نسبة ضئيلة نسبيا مقدرة بـ 27% من الموظفين غير مواظبين على المواعيد المحددة للعمل وذلك ببنك الفلاحة و التنمية الريفية .

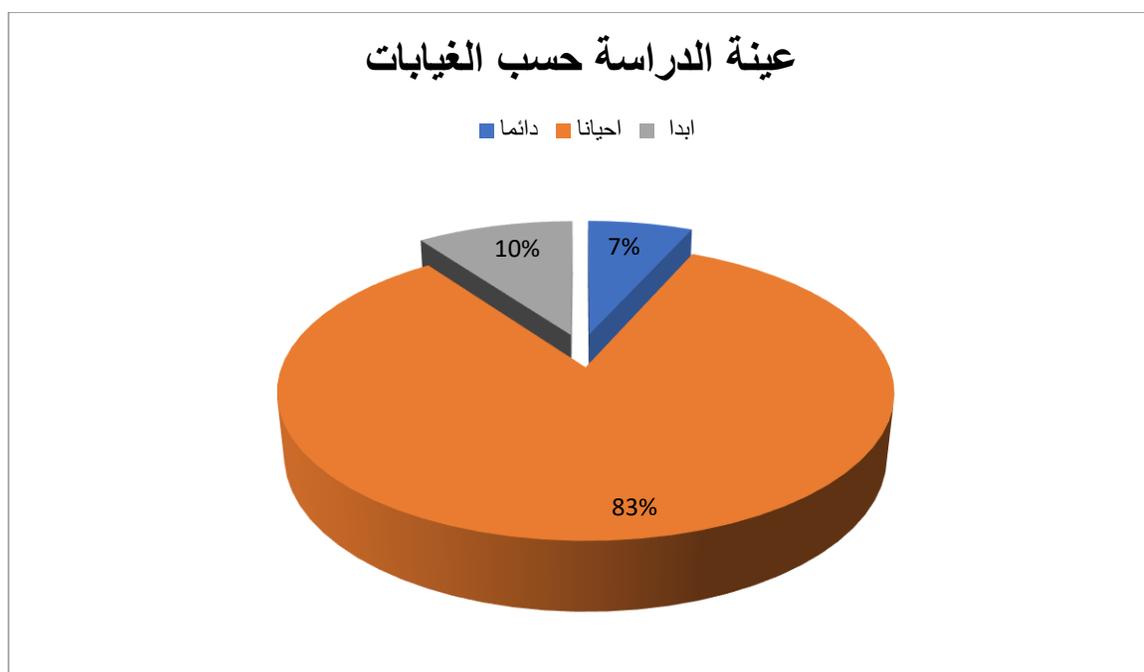
تحليل بيانات الغيابات لدى الموظفين

الجدول 24: عينة الدراسة تتمثل في درجة غياب العاملين

النسبة	التكرار	الإجابات
6.7	2	دائما
83.3	25	أحيانا
10	3	أبدا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss

الشكل 24: عينة الدراسات حسب درجة الغيابات



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss

من خلال الجدول أعلاه و الشكل المقابل أن هناك نسبة كبيرة مقدره ب 83% أي 25 عامل تغيب أحيانا عن العمل بالمقابل نسبتيين متقاربتين ضئيلتين ب 7% أي عاملين و 10% أي 3 من العمال النسبة الاولى دائمة الغياب و النسبة الثانية لا تغيب ابدا عن العمل وهذا في بنك الفلاحة و التنمية الريفية .
تحليل بيانات محاولة العامل تطوير قدراته ذاتيا :

الجدول 25: عينة الدراسة المتمثلة في محاولة تطوير القدرات ذاتيا

النسبة	التكرار	الاجابات
80	24	دائما
20	6	احيانا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات برنامج ال spss

الشكل 25: عينة الدراسة المتمثلة في تطوير القدرات ذاتيا



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى معطيات برنامج spss

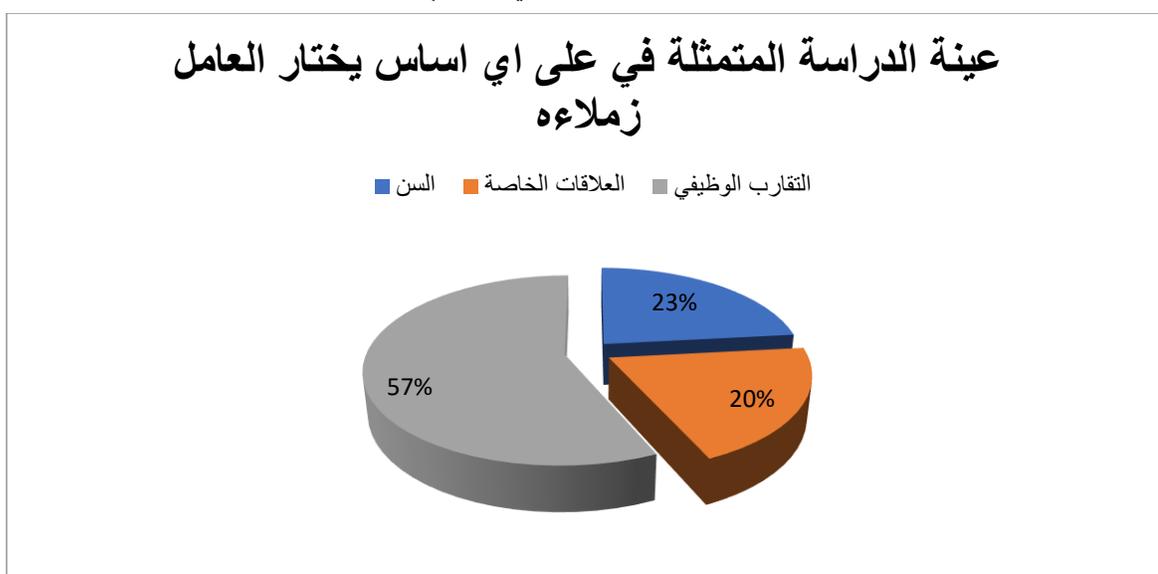
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل المبين ان نلاحظ ان نسبة 80% اي 24 عامل يعملون على تطوير قدراتهم ذاتيا دائما اما في المقابل نلاحظ نسبة ضئيلة مقدرة ب 20% اي 6 عاملين غير مهتمين بتطوير القدرات ذاتيا دائما بل احيانا يعملون على ذلك .

الجدول 26: عينة الدراسة على اي اساس يختار العامل زملائه

النسبة	التكرار	الاجابات
23.3	7	السن
20	6	العلاقات الخاصة
56.7	17	التقارب الوظيفي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج ال spss

الشكل 26: عينة الدراسة المتمثلة في على أي أساس يختار العامل زملائه



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss .

من خلال الجدول والشكل الموضح يتبين لنا ان نسبة تفوق النصف بنسبة 57 % اي بعدد 17 عامل يعتمدون على اساس التقارب الوظيفي في اختيار الزملاء في حين ان نسبة 23 % اي 7 عمال يعتمدون على السن ونسبة 20 % اي 6 عمال يعتمدون على العلاقات الخاصة في تحديد واختيار الزملاء في العمل في بنك الفلاحة و التنمية المحلية.

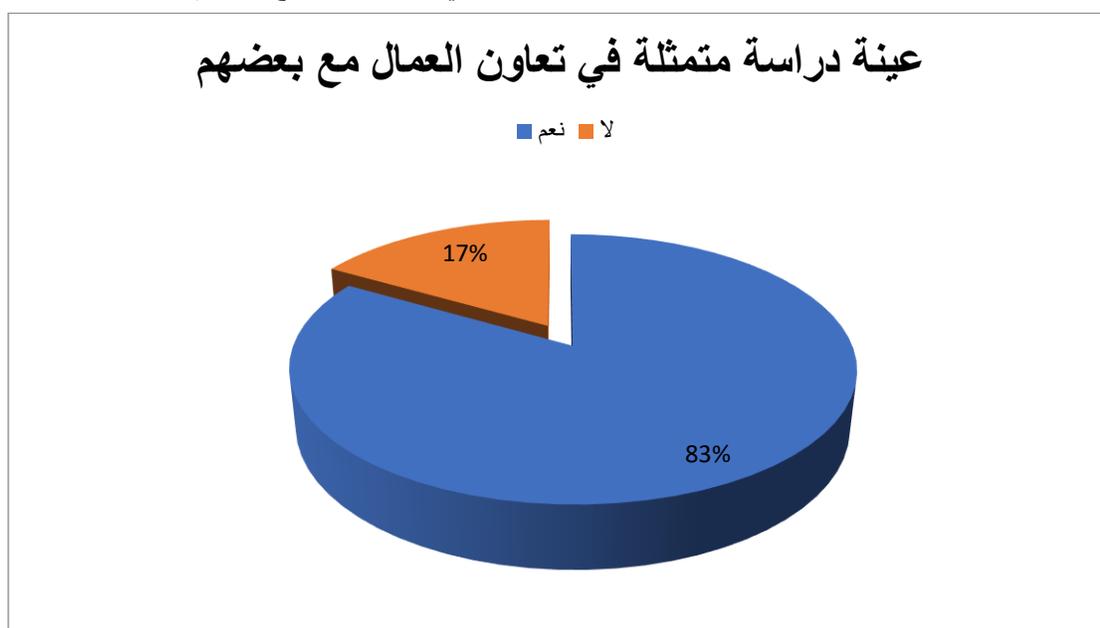
تحليل بيانات تعاون العمال مع بعضهم البعض.

الجدول 27: عينة الدراسة متمثلة في تعاون العمال مع بعضهم البعض

النسبة	التكرار	الاجابات
83.3	25	نعم
16.7	5	لا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss

الشكل 28: عينة الدراسة متمثلة في تعاون العمال مع بعضهم البعض



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss

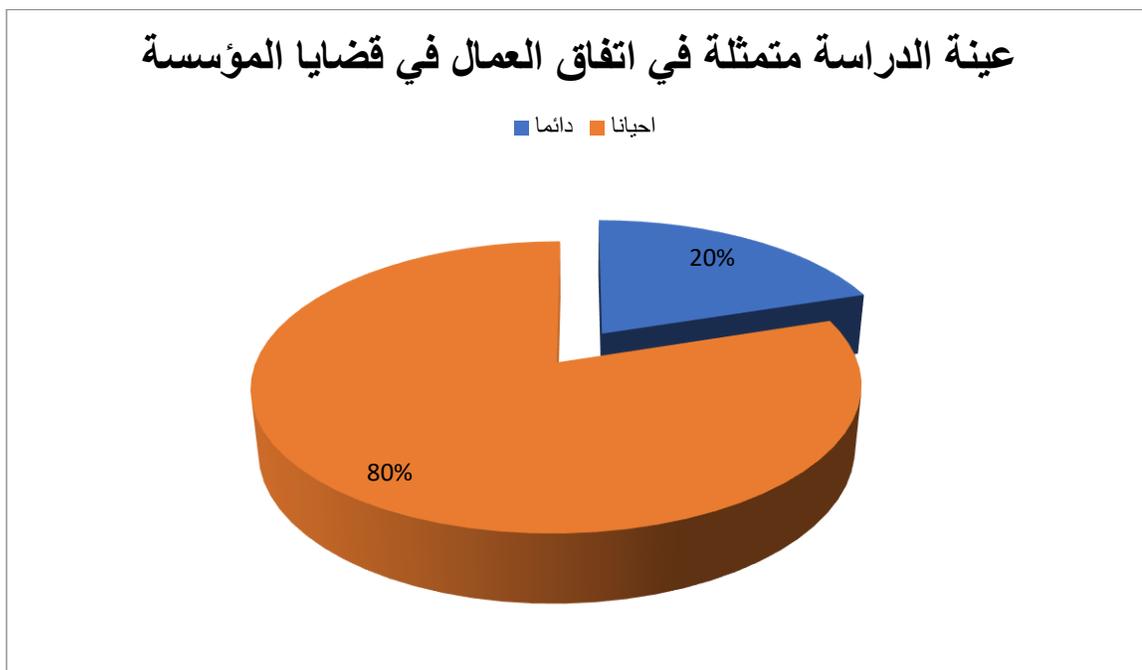
من خلال الجدول والشكل المبيينين اعلاه نلاحظ ان هناك نسبة كبيرة مقدرة ب 83 % اي 25 عامل تعاملوا بالإيجاب في ما يخص تعاون العمال مع بعضهم البعض في الجهة الاخرى نلاحظ ان نسبة ضئيلة مقدرة ب 17% اي 5 عمال تعاملوا بالسلب في ما يخص تعاون الزملاء مع بعضهم في العمل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الجدول 29 : عينة الدراسة حول اتفاق العمال في قضايا المؤسسة

النسبة	التكرار	الاجابات
20	6	دائما
80	24	احيانا
100	30	المجموع

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss .

الشكل 29 : عينة الدراسة المتمثلة في اتفاق العمال في قضايا المؤسسة .



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss

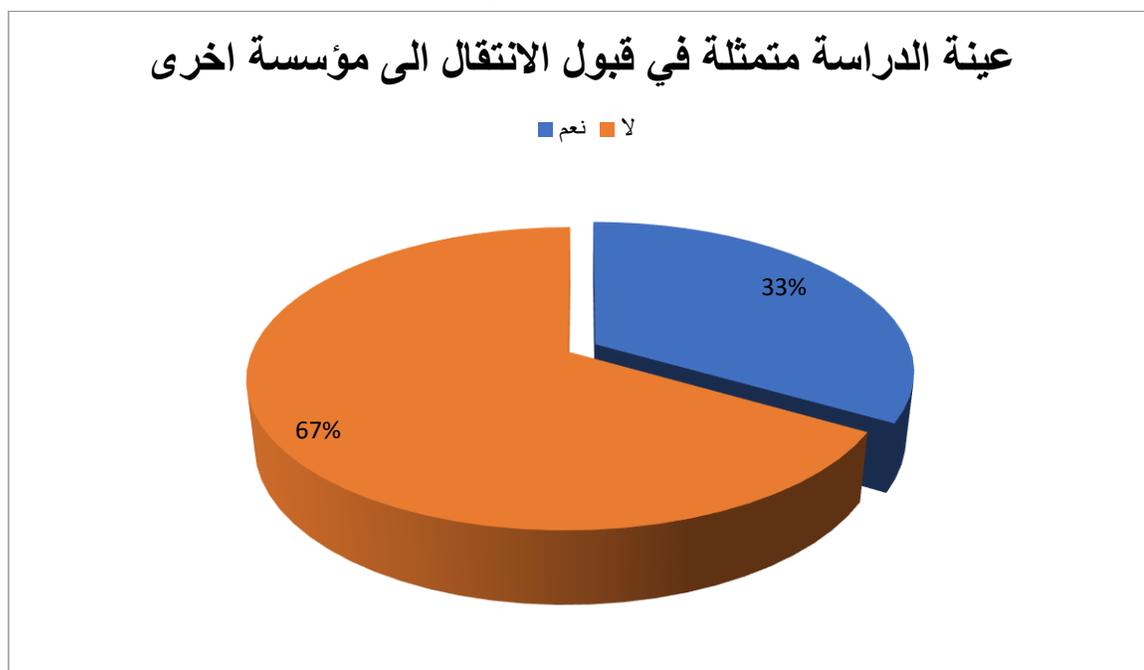
من خلال الجدول والشكل المبينين اعلاه نلاحظ ان نسبة كبيرة من العمال متمثلة في 80% اي 24 عامل احيانا ما يكون هناك اتفاق في قضايا المتعلقة بالمؤسسة بالمقابل نلاحظ نسبة ضئيلة متمثلة في 6 عمال بنسبة 20% دائما ما يتفقون عند مناقشة القضايا المتعلقة بالمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول 30: تحليل بيانات قبول الانتقال الى مؤسسة أخرى.

النسبة	التكرار	الاجابات
33.3	10	نعم
66.7	20	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss .

الشكل 30: عينة الدراسة متمثلة في قبول الانتقال الى مؤسسة اخرى



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss .

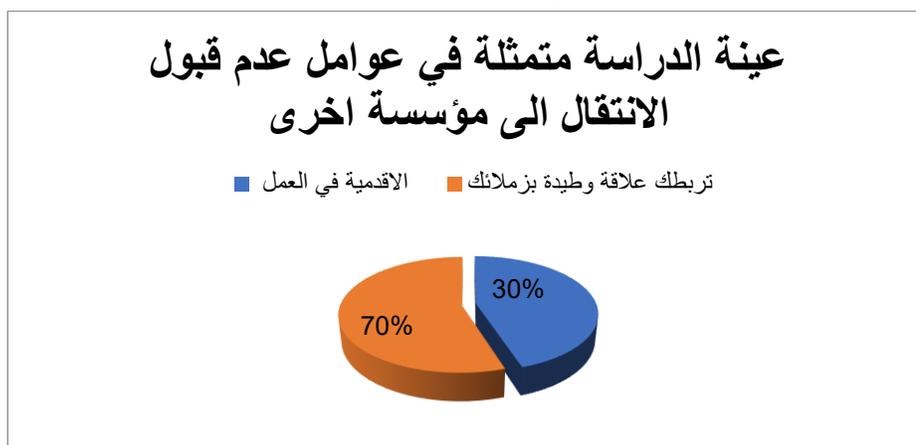
من خلال الجدول والشكل المبينين أعلاه نلاحظ أن نسبة قبول الانتقال الى مؤسسة أخرى كانت صغيرة مقدره ب 33% أي بعدد 10 عمال مقارنة بعدد العمال الذين رفضوا الانتقال الى مؤسسة أخرى بنسبة مقدره ب 66% أي 20 عامل وذلك راجع الى عدة عوامل موضحة كالآتي:

الجدول 31: عينة الدراسة متمثلة في عوامل عدم قبول الانتقال الى مؤسسة أخرى.

النسبة	التكرار	الاجابات
30	9	الاقدمية في العمل
36.7	11	تربطك علاقة وطيدة بزملائك
66.7	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج ال spss .

الشكل 31: عينة الدراسة متمثلة في عوامل عدم قبول الانتقال الى مؤسسة اخرى .



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss .

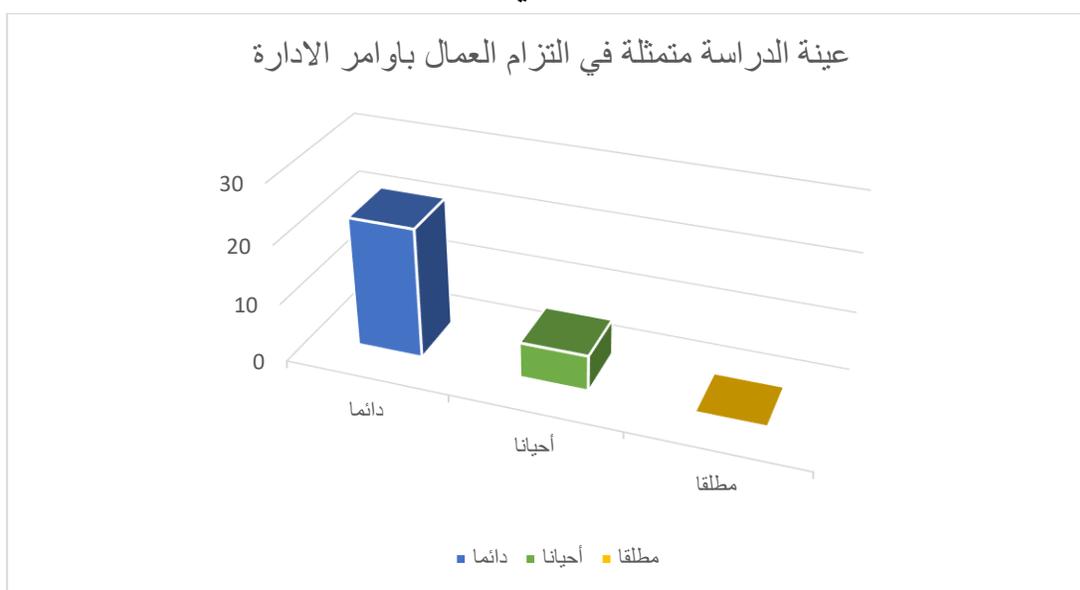
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن العمال الذين رفضوا الانتقال من المؤسسة كان راجع التي عوامل تمثلت في نسبة 30% اي بعدد 9 عمال لسبب الاقدمية في العمل بالمقابل نسبة اعلى مقدره ب 70% بعدد 11 عمال رفضوا الانتقال بسبب العلاقة الوطيدة مع الزملاء في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية المحلية.

الجدول 32: عينة الدراسة متمثلة في التزام العمال بأوامر الإدارة

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	22	73,3
أحيانا	6	20,0
مطلقا	0	0
غير مستجوبين	2	6.7
المجموع	28	93,3

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 32 عينة الدراسة متمثلة في التزام العمال بأوامر الإدارة

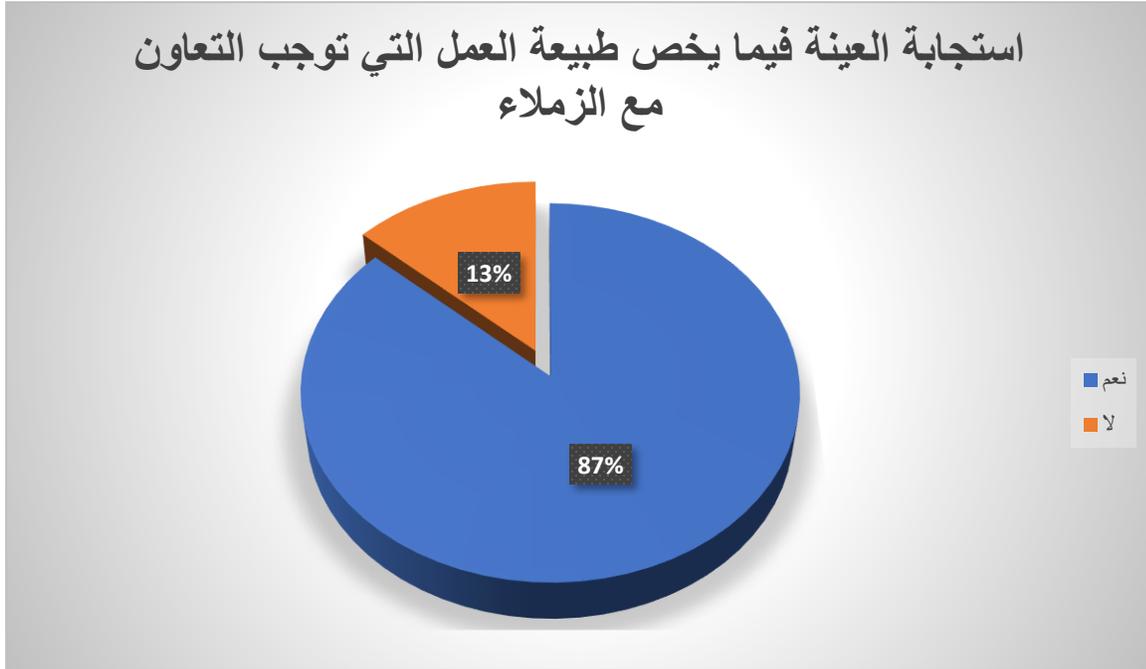


نلاحظ من خلال الشكل المقابل والجدول أعلاه أن العينة متوافقة في التزام العمال بأوامر الإدارة حيث نرى أن الأغلبية دائما ما تلتزم بأوامر الإدارة بنسبة 73% في حين نرى أن أحيانا بعض العاملين يلتزمون بأوامر الإدارة بنسبة 20%، وبالتالي لا يوجد عاملون غير متفقون مع أوامر الإدارة.

الجدول 33: استجابة العينة فيما يخص طبيعة العمل التي توجب التعاون مع الزملاء

الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	86,7
لا	4	13,3

الشكل 33: استجابة العينة فيما يخص طبيعة العمل التي توجب التعاون مع الزملاء



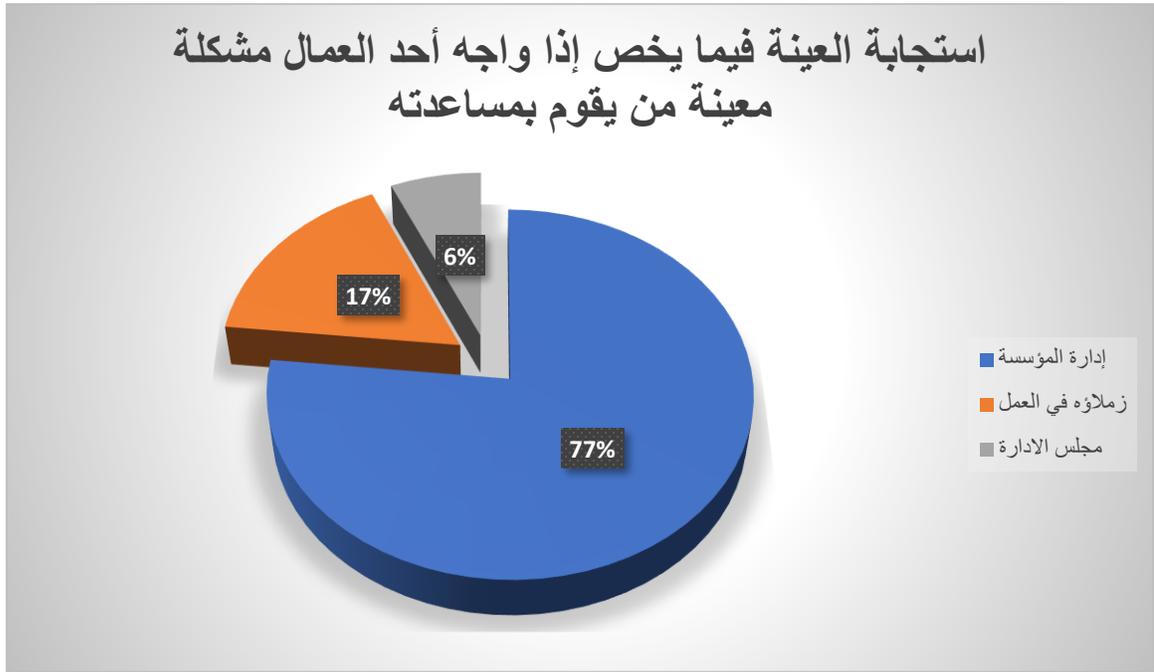
من خلال الشكل المقابل والجدول أعلاه نستنتج أن الأغلبية متفقون في التعاون مع الزملاء وذلك بنسبة 87% في حين توجد عينة غير متفقة مع هذه الفئة بنسبة 13% في بنك المؤسسة.

الجدول 34: استجابة العينة فيما يخص إذا واجه أحد العمال مشكلة معينة من يقوم بمساعدته

الاستجابة	التكرارات	النسبة المئوية
إدارة المؤسسة	23	76,7
زملاؤه في العمل	5	16,7
مجلس الإدارة	2	6,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 34: استجابة العينة فيما يخص إذا واجه أحد العمال مشكلة معينة من يقوم بمساعدته



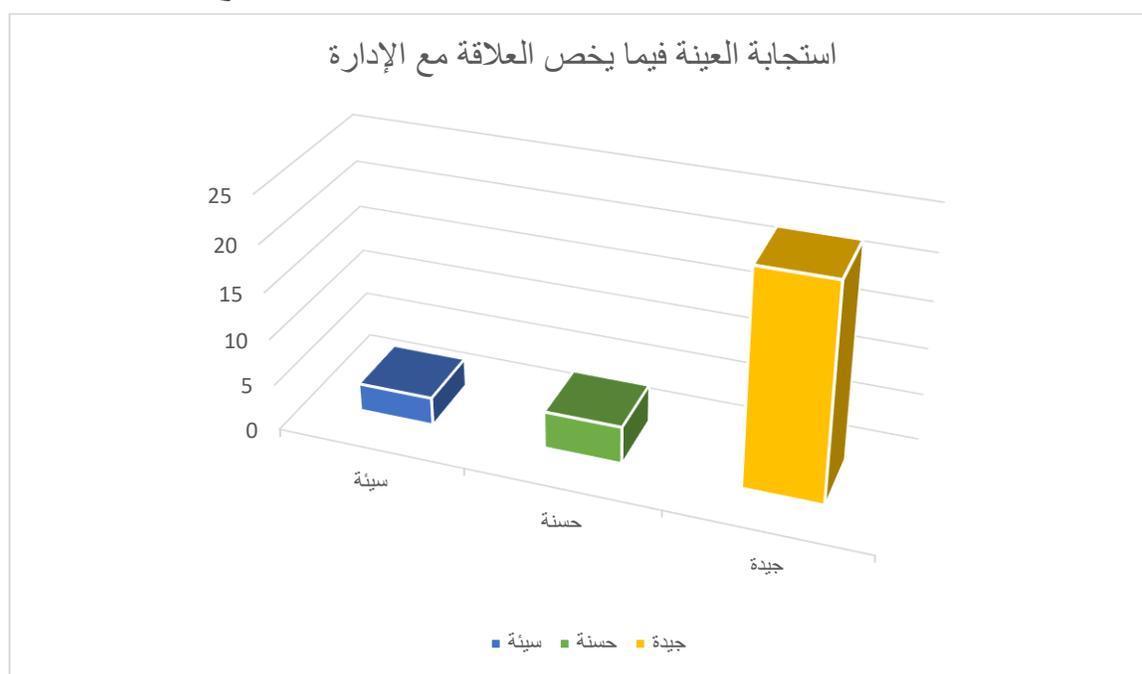
من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابة العينة نستنتج أن معظم العينة تتفق فيما يخص إذا واجه أحد العمال مشكلة معينة إدارة المؤسسة من يقوم بمساعدته وقد قدرت بنسبة 77% في حين أن هناك فئة تتفق في أن زملاؤه في العمل من يقومون بمساعدته بنسبة 17% وهناك من يتفق في أن مجلس الإدارة من يقومون بمساعدته بنسبة 6%.

الجدول 35: استجابة العينة فيما يخص العلاقة مع الإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	الاستجابات
10,0	3	سيئة
13,3	4	حسنة
76,7	23	جيدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 35: استجابة العينة فيما يخص العلاقة مع الإدارة



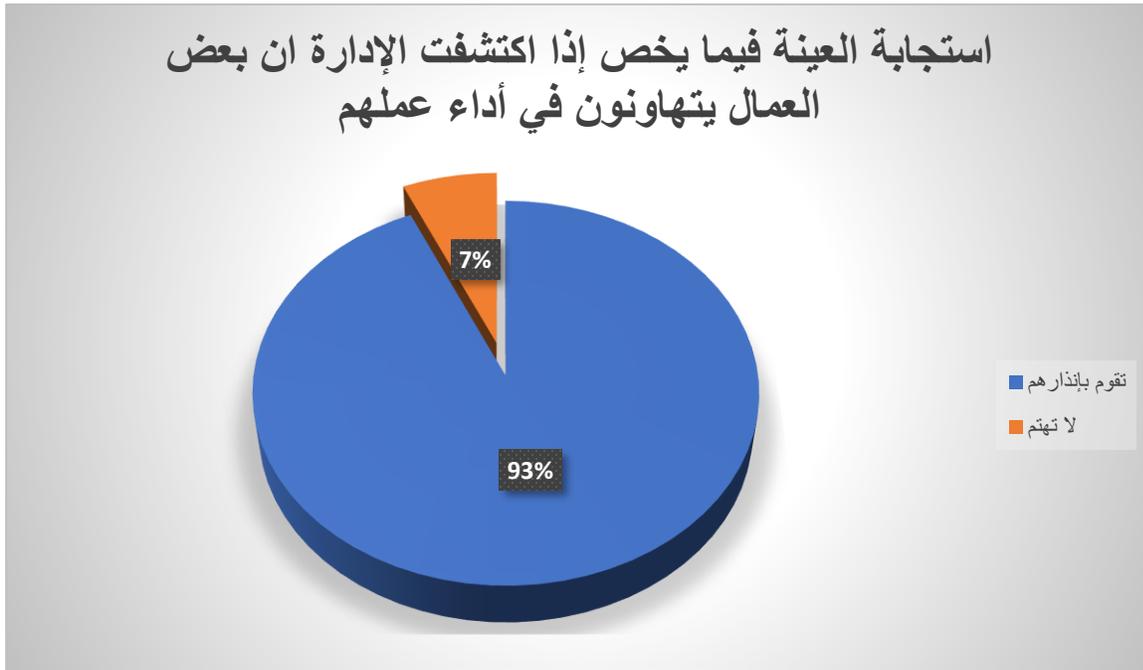
من خلال الشكل المقابل والجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية العينة علاقتهم جيدة وقد قدرت 77% في حين توجد عينة علاقتهم حسنة مع الإدارة بنسبة 13% وأخرى علاقتهم سيئة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة.

الجدول 36: استجابة العينة فيما يخص إذا اكتشفت الإدارة ان بعض العمال يتهاونون في أداء عملهم

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
تقوم بإنذارهم	28	93,3
لا تهتم	2	6,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 36: استجابة العينة فيما يخص إذا اكتشفت الإدارة ان بعض العمال يتهاونون في أداء عملهم



من خلال الشكل المقابل نستنتج أن العينة جُلها يتفق مع أن الإدارة تقوم بإنذار العمال الذين يتهاونون في أداء عملهم بنسبة 93% في حين أن هناك فئة لا تتفق معها بنسبة 7%.

اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: يعتمد بنك BADR على أساليب تنمية الموارد البشرية تخص مهارات العاملين واتجاهات المديرين

H₁: نعم يعتمد بنك BADR على أساليب تنمية الموارد البشرية التي تخص مهارات العاملين واتجاهات المديرين

H₀: لا يعتمد بنك BADR على أساليب تنمية الموارد البشرية التي تخص مهارات العاملين واتجاهات المديرين

الجدول 37: يبين العلاقة بين أساليب تنمية الموارد البشرية التي تخص مهارات العاملين واتجاهات المديرين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,423 ^a	,179	,150	,20659

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,261	1	,261	6,112	,020 ^b
	de Student	1,195	28	,043		
	Total	1,456	29			

a. Variable dépendante : المحور الأول

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	T	
1	(Constante)	1,881	,361		5,212	,000
	المحور الثاني	-,552	,223	-,423	-2,472	,020

a. Variable dépendante : المحور الأول

الفرضية H_1 محققة وذلك من خلال الجداول أعلاه في حين أن قيمة $\text{sig} < 0.05$ وبالتالي نرفض فرضية العدم أي إن الفرضية h_1 محققة وبالتالي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ولاية النعامة يعتمد على طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية من خلال تدريب العاملين وتحفيزهم على العمل.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل عن دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ولاية النعامة حول طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية من خلال تحليلنا لنتائج الاستبيان، وقد استنتجنا أن الفرضية محققة وذلك من خلال توضيح العلاقة بين أساليب تنمية الموارد البشرية التي تخص مهارات العاملين واتجاهات المديرين.

خاتمة العامة

خاتمة :

يعتبر طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة، حيث تنعكس الطرق والأساليب على أداء الأفراد في الورشات والمصانع والمؤسسات على الاقتصاد الوطني ككل، فكلما كان أداؤهم جيدا كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي (أي مؤسسة) جيدة وعليه تنعكس بصفة عامة على الاقتصاد الوطني. وانطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للتنمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه الطرق والأساليب المؤهلة في تحقيق ذلك، فقد لجأت كل المؤسسات إلى الاهتمام لهذا المورد الحقيقي الذي يضمن لها الاستخدام الأمثل وتحسين المردودية وذلك من خلال العمل على تأهيلها والاستمرار في تدريبه وتوفير له كل ما يحتاجه.

في سياق ذلك نختم بحثنا هذا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها في كل من الجانب النظري، والتطبيقي وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات الضرورية فيما يخص طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية وأثرها على بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ولاية النعامة.

النتائج:

- 1- حسب الجدول 11 توصلنا الى أن فئة العمال الجدد لا يتلقون تدريب من طرف العمال ذوي الخبرة والقدماء.
- 2- من خلال الجدول 15 استنتجنا أن استجابة العاملين للتدريب على الوسائل الحديثة كانت كبيرة
- 3- من خلال الجدول 18 تم التوصل الى أن العمال يعملون على تطوير قدراتهم داخل بنك الفلاحة والتنمية وذلك عبر عدة مجالات
- 4- توصلنا من خلال الجدول 20 الى أن نسب كبيرة من العمال تطور مهاراتها خارج المؤسسة ولكن دائما عبر فروع تابعة لها.
- 5- من خلال اختبار صحة الفرضية توصلنا الى أن الفرضية محققة وبالتالي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية.

الاقتراحات والتوصيات:

- نقترح على بك الفلاحة والتنمية الريفية فرع أن تقوم بتوفير مراكز تكوين لها.
- على المؤسسة أن تضع برامج تدريبية مكثفة من أجل زيادة مهارات العمال الجدد.
- على المؤسسة أن تنتهج أساليب متنوعة في تنمية الموارد البشرية وذلك أن تعتمد على التنمية الداخلية أكثر من اعتمادها على المكتسبات الفرد الخارجية لما له من أثر على أداء العاملين.
- توفير الإشراف الإيجابي وتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله.
- تحفيز العمال على المواظبة على العمل وذلك من خلال زيادة (الراتب - مكافئات - الترقيات).
- ضرورة توفر المعلومات التي تشرح المهام المطلوبة من الفرد في عمله وأساليب العمل المتبعة وأن تتيح له الفرصة من أجل استيعابها، والتدريب على تطبيقها.
- مراعاة أن يكون الفرد في جماعة متناسقة حيث يتوقف على الفرد الى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون وبين العاملين معه ومن ثم يصبح من المهم تحري الدقة في تكوين جماعات العمل من أجل تأمين هذا التعاون.

قائمة المصادر والمراجع:

1- قائمة الكتب:

1. احمد الخطيب، محمود (2001): (إدارة الموارد البشرية، ب س، القاهرة، مكتبة عين شمس.
2. بلوط ابراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، 2002،
3. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006،
4. جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008،
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،
6. حسن أحمد الطعاني، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، ط2، 1430-2010، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،
7. حمد سمير احمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر
8. د.حمداوي وسيلة "ادارة الموارد البشرية "مديرية النشر لجامعة قالمة 2004
9. د.عمر وصفي عقيلي "ادارة الموارد البشرية ،بعد استراتيجي "دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2004
10. زاهد محمد ديرري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011،
11. ساعد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008،
12. السالمي، على (1975): عملية التنمية الإدارية قرابات في تنمية الموارد البشرية، ب س، الكويت وكالة المطبوعات.
13. سمير، احمد محمد (2009): (الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر.
14. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط2002،
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية مصر 2001
16. صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994،
17. الصيرفي عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المنهاج، الأردن، 2003،

قائمة المصادر والمراجع

18. طارق علي جماز، المدخل إلى إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة، 2010،
19. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مدخل استراتيجي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006،
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (ب.ط)، المكتبة المعاصرة للنشر والتوزيع، مصر، 2007،
21. عبد الرحمان العيساوي الكفاءة الإدارية الدار الجامعية مصر 1998
22. عبد القادر محمد عبد القادر عطية اتجاهات حديثة في التنمية الدار الجامعية مصر 2003
المنعقدة حول موضوع الاستشارات وتدريب إدارة الموارد البشرية، منشورات النخبة الإدارية للنخبة العربية، القاهرة، 2008،
23. عبد المعطي عساف التدريب وتنمية الموارد البشرية دار زهران للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008
حمد ماهر عليش ادارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات الكويت بدون تاريخ
24. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (ب.ط)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،
25. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001
26. علي عبد الرزاق الجبلي، علم الاجتماع الصناعي، (ب.ط)، دار المعرفة، مصر، 2003،
27. علي محمد ربابعة "إدارة الموارد البشرية تخصص نظام لمعلومات " دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1 -2003
28. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، (ب.ط)،
29. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط2007، 1،
30. محمد علي السلمي، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983،
31. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، (ب.ط)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971،
32. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، (ب.ط)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007،
33. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006،
34. منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، ط1، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، 1975،

قائمة المصادر والمراجع

35. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التنظيمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000،
36. وسيلة بن ساهل، اختيار الموظفين بتطبيق التحليل المتعدد المعايير، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017،
- 2- المذكرات والرسالات الجامعية
- 1- أحمد زرقة، إسماعيل عجلي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، رسالة لنيل شهادة ليسانس،
- 2- أحمد زرقة، اسماعيل عجلي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، رسالة لنيل شهادة ليسانس، الإداري، (رسالة ماجستير) ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2009،
- 3- أيمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010،
- 4- بن عبد الرحمن نصيرة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحديد التجارة الخارجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006،
- 5- بن عنتر، عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010،
- 6- بوشناقة أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير 1991-1992
- 7- صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع
- 8- ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان، الأردن،
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د/ عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة،
- 10- علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات
- 11- عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1982،
- 12- عيادة خضرة، مذكرة بعنوان عملية الاستقطاب والتوظيف بالمؤسسة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ، حاسي مسعود، ورقلة ، 2006-2007،

قائمة المصادر والمراجع

- 13- عيادة خضرة، مذكرة بعنوان عملية الاستقطاب والتوظيف بالمؤسسة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي، بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين حاسي مسعود، ورقلة، 2006-2009،
- 14- قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-2014/03/10،
- 15- القوقا ابراهيم عبد المجيد، أثر التدريب على المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، غزة، 2007،
- 16- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل، بيروت، 2008،
- 17- لسراج، رجب عبد الله رجب، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات الغير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010،
- 18- نعمان، عائدة عبد العزيز علي، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، اليمن، 2008،

3- المجالات

بطرس لطيف لؤي، دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن.

الملاحق

الولاية	المديرية (GRE)	الوكالات
أدرار	أدرار (001)	أدرار، تميمون، رزان، أولف
الشلف	الشلف (002)	الشلف، تنس، بوقادير، واد فودة، عين ميران، الكركمية، بوزاغية، الشلف « B ».
عين الدفلة	عين الدفلة (050)	عين الدفلة، العطاف، خميس مليانة، جندل، العبادية، العامرة، بومدفع، خميس مليانة، عين ملدحي.
الأغواط/غرداية	الأغواط (003)	عين مهدي، بريان، غرداية، القولية، أولف، الأغواط، متليلي، القرارة
أم البواقي/خنشلة	أم البواقي (004)	عين ميلة، أم البواقي، عين البيضاء، خنشلة، مسكينة، سوق نعمان، عين فكرون، قيس، ششار، كرم
باتنة	باتنة (005)	باتنة، مروانة، أريس، المدهر، نفاوس، عين توتة، بريكة، باتنة "II"، باتنة "III".
بجاية	بجاية (006)	بجاية، آقبو، أميزور، خراطبة، بجاية، سيدي عايش، تازملت، سلوك، أواس، أوزلاقان.
بسكرة/الواد	بسكرة (007)	واد جلال، الواد، تولقة، سيدي عقبة، جماع، المغاير، بسكرة، قمار، ديلة.
بشار/تندوف	بشار (008)	العبادلة، بني عباس، بشار، تندوف، بني وينف.
البلدية	البلدية (009)	البلدية، مفتاح، بوقاير، العفرون، لرباع، موزاية، بوقارة، البلدية "II".
البويرة	البويرة (010)	صور الغزلان، عين بسام، البويرة، الأخضرية، مشدالة، القادرية، ذراع البرج.
الجزائر غرب	الجزائر غرب (011)	الرغاية، الكاليتوس، الرويبة، زموري، الجزائر، عين طاية، بوداؤو.
تبسة	تبسة (012)	الشريعة، تبسة، الوزرة، بير العائر، الماء الأبيض، تبسة، العوينات.
تلمسان	تلمسان (013)	الغزوات، تلمسان، سيدو، نضرومة، واد ميمون، رمشي، مغنية، تلمسان، الحناية.
تيارت/تسمسيت	تيارت (014)	تيارت، رحاوية، فرندة، تسمسيت، مهدية، سوق، قصر الشلالة، ثنية الهاد، تاخمارت، مدريسة، لرحم.
تيزي وزو	تيزي وزو (015)	عزازقة، لرباع ناض إبردان، عين الحمام، تيزي وزو (الوكالة)، تقزرت، أوفون، تيزي راشد.
الجلفة	الجلفة (017)	الجلفة، عين وسارة، حاسي بجاج، مسعد، بيرين.
جيجل	جيجل (018)	ميلية، طاهر، جيجل (الوكالة)، تفرانة، العوانة.
سطيف	سطيف (019)	البقعة، عين الكبيرة، العلةمة، سطيف (الوكالة)، عين عزال، عين أولمان، بوعدناس، بني أورتلان، بني عزيز، سطيف غرب، عين أرناط.
سعيدة/النعامة/البيض	سعيدة (020)	سعيدة، مشرية، عين الصفراء، البيض، بوقطب، عين الحجر، البيوض سيد الشيخ، الحسانة.
سكيكدة	سكيكدة (021)	سكيكدة، كولو، عزاية، الحروش، بني أولبان، تمالوس، سكيكدة "II"، رمضان جمال.
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس (022)	سيدي بلعباس، سيدي حمادوش، بني باديس، تالغ، بوخنفس، سفيف، الأمير عبد القادر، صوريا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الموضوع :

في اطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة ، نقوم بدراسة حول طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بعين الصفرة بولاية النعامة حيث تتطوع هذه الدراسة الى الحصول على نظرة عامة عن موضوع طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية بصفة عامة و في المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة ، لذى يرجى قراءت فقرات الاستبيان بدقة واختيار الاجابة التي تعكس الواقع الفعلي مع التاكيد على ان هذه المعلومات التي سيتم التصريح بها من طرفكم ستعامل بسرية تامة و لن تستعمل الا لاغراض علمية .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

الرجاء وضع العلامة (x) في المكان المناسب :

الجنس : نكر انثى

السن : من 20 الى 35 من 36 الى 45 من 46 الى ما فوق

المستوى التعليمي : مهني ليسانس ماستر دراسات عليا

المحور الأول: تحديد مهارات الموظفين في المؤسسة

هل منصبك يتطلب تكويناً؟

نعم لا

هل يقوم المشرف في تقديم نصائح لك؟

نعم لا

هل تم التكوين؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

هل أنت قادر على تنفيذ التعليمات تقنياً؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"لا": هل يرجع ذلك إلى: كثرة المسؤوليات المهارات المكتسبة ناقصة

هل قمت بتدريب العمال الجدد؟

نعم لا

هل تعرض أحد زملائك لحادث العمل:

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"لا": هل يرجع ذلك إلى: قلة الكفاءة نقص التركيز

هل سبق وأن قامت المؤسسة بتجديد وسائل العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"نعم":

هل أجريت تدريباً على هذه الوسائل الحديثة؟

نعم لا

هل تجد نفسك متكيفاً مع طبيعة العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"لا": هل هذا يرجع إلى؟

- المعارف حول العمل ناقصة اهتمامك ضعيف كثافة العمل

هل هناك مجالات لتطوير كفاءتك داخل المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"لا": هل يرجع ذلك إلى:

- عدم وجود وسائل عدم الاهتمام بالإدارة ضيق الوقت

هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"نعم": هل يكون ذلك في:

فروع تابعة للمؤسسة مراكز التكوين

المحور الثاني: تحديد اتجاهات الموظفين في المؤسسة:

هل تحب عملك؟ نعم لا

هل تواظب على مواعيد العمل؟ دائما أحيانا أبدا

هل تتغيب؟ دائما أحيانا أبدا

هل تحاول تطوير قدراتك ذاتيا؟ دائما أحيانا أبدا

هل تختار زملائك على أساس؟ السن العلاقات الخاصة التقارب الوظيفي

هل زملائك في العمل متعاونون مع بعضهم البعض؟ نعم لا

إذا ناقشت قضية مع زملائك تتعلق بالمؤسسة والعمال فهل تتوصلون الى اتفاق؟

دائما أحيانا إطلاقا

لو طلب منك النقل الى مؤسسة أخرى هل تقبل بذلك؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب"لا": هل هذا راجع الى :

- الأقدمية في العمل تربطك علاقة وطيدة بزملائك علاقتك مع المشرف حسنة

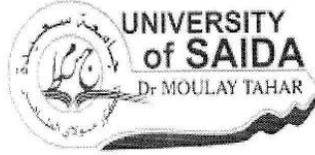
هل ترى أن زملائك في العمل ملتزمون بأوامر الإدارة؟ دائما أحيانا إطلاقا

هل طبيعة عملك توجب التعاون مع زملائك؟ نعم لا

إذا واجه أحد العمال مشكلة معينة فمن يقوم بمساعدته؟ إدارة المؤسسة زملاؤه في العمل مجلس الإدارة

كيف هي علاقتك مع الإدارة؟ سيئة حسنة جيدة

إذا اكتشفت الإدارة أن بعض العمال يتهاونون في أداء عملهم، ماذا تفعل؟ تقوم بإنذارهم لا تهتم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم : 227 / ق ع إ ق / ك ع اق ، ع تج ، ع تس / ج س / 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- العين الصفراء ولاية النعامة -

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطاب استقبال ومساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): رشدي صورية : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- الطالب(ة): بن معمر كريمة : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

بتسهيل عملية دخولهم إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينهم من الاطلاع على

كل مايساعدهم لإنجاز بحثهم؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لهم

التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

حررت) بسعيدة في: 22.04.2022



رئيس قسم العلوم الاقتصادية
في عين الصفراء ولاية النعامة

2022
2022
Mr. SEMMOUNI Mohamed
Directeur d' Apence