



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية و العلاقات الدولية
تخصص إدارة عامة

إدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي لرفع
الروح المعنوية
دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية
والتسيير العقاري سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:
عتيق الشيخ

من إعداد:

- بوتشيش نوال
- قندوسي فايزة



فهرس المحتوى

تشكرات
إهداء
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
أ
مقدمة عامة

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية

02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مدخل إلى تسيير الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول: الوظائف الإدارية
15	المطلب الثاني: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار و التعيين)
22	المطلب الثالث: التنمية (التدريب، تقييم أداء العاملين)
25	المطلب الرابع: تعويضات الأفراد (الأجور، المرتبات و الحوافز)
30	المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية
30	المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: أهمية تطور أنظمة الموارد البشرية
34	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الإطار العام للروح المعنوية

36	مقدمة الفصل
37	المبحث الأول: ماهية الروح المعنوية
37	المطلب الأول: مفهوم الروح المعنوية
39	المطلب الثاني: أهمية الروح المعنوية
40	المطلب الثالث: خصائص الروح المعنوية
42	المبحث الثاني: الروح المعنوية آثار و ارتباطات
42	المطلب الأول: العوامل التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية
43	المطلب الثاني: مظاهر الروح المعنوية
45	المطلب الثالث: محددات الروح المعنوية

49	المبحث الثالث: كيفية و مزايا قياس الروح المعنوية.....
49	المطلب الأول: كيفية قياس الروح المعنوية.....
50	المطلب الثاني: مزايا قياس الروح المعنوية.....
52	خاتمة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة

54	مقدمة الفصل.....
55	المبحث الأول: وصف عام لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة.....
55	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.....
56	المطلب الثاني: مهام الديوان.....
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
65	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....
65	المطلب الأول: تطور الحضيرة السكنية بديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة.....
70
67	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
71	المطلب الثالث: تحليل الإستبيان.....
76	خاتمة الفصل.....
78	الخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول و الرسوم و الأشكال

1. الرسوم و الأشكال

الصفحة	عنوان الرسم	رقم الشكل
06	علاقة العنصر البشري بالعناصر الإنتاجية	01
12	أهداف إدارة الموارد البشرية	02
20	خطوات عملية الاختيار	03
28	أنواع الحوافز	04
47	العلاقة بين الروح المعنوية و الإنتاجية	05
58	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري	06
65	عدد المساكن التي أنجزت	07
66	عدد المساكن في صدد الإنجاز	08
68	الجنس	09
69	السن	10
70	المستوى التعليمي	11

2. الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	تطور الحضيرة السكانية	01
68	الجنس	02
69	السن	03
70	المستوى التعليمي	04
72	العوامل المؤثرة على الروح المعنوية	05

مقدمة عامة

مقدمة

لاشك أن الاستراتيجية المعاصرة للمؤسسات تهتم بمسايرة المستجدات المهنية، و ذلك من أجل تحقيق أهداف تخدمها و تخدم مواردها، و هذا يعود إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في مختلف المنظمات، و ذلك في خضم التطلعات العالمية المعاصرة المقترنة بالعصرنة و التكنولوجيا و التي تسمح بمواجهة التحدياتو المنافسات.

و باعتبار أن المؤسسة وحدة مركبة من موارد مالية و مادية و بشرية لها جهاز منظم، يعمل وفق قواعد وأسس معينة تنتمي إلى نظام واسع، و هو المحيط العام الاقتصادي و الاجتماعي بحيث تتأثرو تأثر فيه.

و على هذا فإن المورد البشري يلعب دوراً فعالاً في نجاح أو تطور أي مشروع بغرض التنمية و التحسين فهناك بعض الدراسات أثبتت أن الموارد المالية و المادية تبقى ثابتة إذا استعملت بالشكل السليم أما العنصر البشري فهو يتميز بعدم الثبات و التغيير سواء بالنقصان أو بالزيادة بقدر ما يتحقق من ظروف مادية و معنوية في العمل، لذا فإن الروح المعنوية تتوقف على كفاءة عنصر اليد العاملة، باعتبار أن الغرض الذي أنشأت من أجله المؤسسة هو التطور في الجانبين المادي و المعنوي، بما يقدمه العنصر البشري من أفكار جديدة تنهض بالمؤسسة وترسم تفوقها على مثيلاتها في السوق. لذلك فالمورد البشري يعد المحرك الأساسي لها القادر على الإبداع دائماً، وتحقيق الأهداف التي تأسست المؤسسة من أجلها و يبقى على المؤسسة أن تسعى في البحث و كسب ثقة المورد البشري ذو الخبرة و الكفاءة العالية و العقول المديرة من أجل تسيير هذا المورد مع مراعاة التغيرات التي يشهدها العالم في جميع مجالاتها.

و باعتبار أن المؤسسة وحدة مركبة من موارد مالية و موارد بشرية، كان بوسعنا القيام بدراسة ميدانية في أحد المؤسسات العمومية و التي هي على سبيل المثال ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة، و ذلك لإثراء هذا البحث و تزويد أفكارنا بالمعلومات الجدّ مهمة، خاصة و أنها تتعلق بالعنصر البشري، الذي يعد واحد من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليه المنظمة في تسيير شؤونها الاقتصادية و المالية، و المحاسبية و غيرها و معرفة كيفية تعامل هذه المؤسسة معه، و كذا الحوافز المقدمة له، و كيف تؤثر هذه الحوافز على رفع روحه المعنوية، و مدى رضاه عن عمله، و هل يمكن للمؤسسة أن تتطور و تحسن خدماتها دون عنصر بشري كفؤ أم تتطلب تسيير

عقلاني لسياساتها و خدماتها، حتى تكون مواكبة لعصرنا هذا باعتبار أن تنمية الروح المعنوية، كعنصر اساسي للسير الحسن و التقدم و التطور.

و مما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية التالية، التي تنطوي تحتها مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل التسيير الفعال للموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال؟.

أما التساؤلات الفرعية هي:

- ما هي أهمية تسيير الموارد البشرية في ترقية المؤسسة؟.
- هل التسيير الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية؟.
- يمكن اعتبار ارتفاع الروح المعنوية دافع لزيادة الإنتاج؟.
- كيف يتم تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري؟. وما أثره في رفع الروح المعنوية؟.

و للإجابة على الأسئلة تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات التي ارتأيناها مناسبة.

- يعتبر المورد البشري العمود الفقري و المحرك الأساسي للمؤسسة فهو قادر على الإبداع و تحقيق الأهداف التي تأسست المنظمة من أجلها، فالإنسان يعتبر صانع الآلة و مسيرها بفكره و لا قيمة للموارد الطبيعية من غير جهده و ذكائه.

- إن تنمية الروح المعنوية للعمال تؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية حيث أن نجاح أي منظمة أو فشلها قائم على تنمية الكفاءة المعنوية، و ذلك من خلال عمليات التحفيز المقدمة من طرف المؤسسة لعمالها من زيادة في الأجور و العلاوات و الترقية و غيرها.

- الاعتماد على نظام معلومات جديد للموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري يساعد المسؤولين و العاملين للقيام بوظائفهم بطريقة أفضل، و الذي يتطلب منهم تغيير أسلوب العمل أو شكلية المهارات المتاحة.

أهمية اختيار الموضوع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة تسليط الضوء على بعض المفاهيم المترابطة فيما بينها و ضرورتها للعنصر البشري، و معرفة كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة اما بالنسبة لاختيار الموضوع يكمن في أهمية تسيير الموارد البشرية في حياتنا اليومية، و الدور الفعال الذي يقوم به العنصر البشري داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لدوافع اختيار هذا الموضوع يوجد نوعين من الدوافع. دوافع شخصية، و دوافع موضوعية فالدوافع الشخصية تمثلت في الميول الشخصي للموضوع وكذلك الفضول الشخصي، أما بالنسبة للدوافع الموضوعية فهي حداثة الموضوع و إهمال العنصر البشري في المؤسسة و تهميشه بالإضافة إلى اقتصار العامل البشري على أعمال محدودة داخل المنظمة.

منهج الدراسة:

و فيما يخص المنهج اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، حيث خصصنا كل مفهوم بغرض عام، و تعريف شامل، و من تم إدراجه في السياق العام الذي يتناسب و طبيعة الموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة استقصاء.

هيكل البحث:

و للإلمام بالموضوع و انطلاقاً من الإشكالية و الفرضيات، ارتئينا تناوله في فصلين للجانب النظري، و فصل ثالث للجانب التطبيقي، و كانت محتوياته كالاتي:

الفصل الأول تناولنا الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية الذي قسم إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تناولنا مدخل لإدارة الموارد البشرية، و المبحث الثاني وظائف إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث نظم المعلومات للموارد البشرية.

أما بالنسبة للفصل الثاني تضمن الإطار العام للروح المعنوية، الذي قسم هو أيضاً إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى ماهية الروح المعنوية، و المبحث الثاني الروح المعنوية آثار و ارتباطات، أما المبحث الثالث كيفية و مزايا قياس الروح المعنوية.

و في الأخير اختتمنا عملنا بدراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة معتمدين على خطة قسمت إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن وصف عام لديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة، و المبحث الثاني فضم تحليل استثمار و بعض المعطيات.

و في النهاية كانت الخاتمة العامة، التي كانت عبارة عن خلاصة عامة حول ما تطرقنا إليه في الفصول الثلاثة.

الفصل الأول

الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية و التي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء و النجاح، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة و على التفوق على مثيلاتها من المنظمات. لذا فإن أي منظمة تحاول أن توفر لمواردها البشرية المناخ المناسب داخل المنظمة الذي يسهم بدوره في تنمية و تطوير مواردها البشرية.

و سنتناول من خلال هذا الفصل الأسس النظرية لهذه الإدارة و ذلك بالتطرق إلى ثلاث مباحث:

- ✓ مدخل لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ نظام معلومات الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة قائمة بذاتها، و هي تهتم بشؤون عنصر من عناصر الإنتاجية، ألا و هو العنصر البشري الذي يعد العمود الفقري لأي إدارة.

و سنتناول في مبحثنا هذا إلى تعريف الإدارة بصفة عامة، ثم الموارد البشرية وصولاً إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ثم المراحل التاريخية لها و أهم أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر الفرد مورداً بالنسبة للمنظمة مثل المباني، المخزون، و هو بهذا المفهوم يمثل استثماراً. و لكي تستطيع المنظمة استغلال و استخدام و تنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بمعنى أنه يتطلب تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة و تقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، و في الواقع يوجد جانب كبير في تلك المقولة التي تؤكد: "أن البشر هم أصل يمكن أن تملكه المنظمة".

و كما سبق القول أن الموارد البشرية يجب تخطيطها و تنظيمها و قيادتها و تقييمها بمعنى يجب إدارتها. فما هي الإدارة؟

1. تعريف الإدارة:

يعرف فرديريك تايلور الإدارة: "بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الفرد عمله و التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن و أكفاء الطرق"¹.

يمكن تعريف الإدارة بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته و التحقق من أن، الأعمال تؤدي بأحسن طرق.

2. تعريف الموارد البشرية:

إن الموارد الأساسية التي تحتاجها أي منظمة حتى تبقى حية هي خمسة:

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، ب.ط، دار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 31.

- 1- الموارد المادية: أي المكان و الأجهزة و الموارد.
- 2- الموارد المعرفية و المعلوماتية: و تشمل المعارف و المعلومات الضرورية لإقامة المنظمة و لعملها.
- 3- الزمن: و هو مورد مهم و يقصد به الوقت المحدد لإنجاز الأعمال.
- 4- الموارد المالية: أي الأموال و هي ضرورية لتوفير الموارد الأخرى.
- 5- المورد البشري: و يقصد به الإنسان العامل في المنظمة، و هو الوحيد القادر على اتخاذ القرارات والتفكير و التحليل و الإبداع، و قد يخالف الإدارة و يغير ما تحدده له.

كما يمكن أن يساهم في خلق المنظمة و تطويرها لو سمحت له الإدارة بذلك، لذلك فالتعامل معه أكثر تعقيد ويمثل لبعض المنظمات المورد الأكثر أهمية، كما أنه يحدد لها فرصها في البقاء و النجاح و النمو، و لهذا المورد عدة مصطلحات و أسماء في المنظمة نذكر منها:

- **العاملون « Workers »**: كمصطلح عام للإشارة إلى العامل الذي تستعين به المنظمة.
- **المستخدم « Employée »**: يستخدم خاصة إذا ارتبط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.
- **العمال**: يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نشاط الإنتاج و يدفع لهم أجر على أساس العمل المنجز، و ليس الزمن، و كذلك تستعين بهم بشكل ظرفي.
- **قوة العمل « Work force »**: يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى مجموعة العاملين في المنظمة وعندما نهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها¹.

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فلها عدة مفاهيم مختلفة نذكر من بينها ما يلي:

- تعرف إدارة الموارد البشرية "بأنها مجموعة البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف المنظمة"².
- يعرف French إدارة الموارد البشرية "بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"¹.

¹ للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على: قاسمي أسامة، تفسير الموارد البشرية (التكوين)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة بلقايد، وهران، 1999-2000، ص 07.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 1999-2000، ص 13

- أما Filipou يعرف إدارة الموارد البشرية "بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"²

- كما يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية "بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية و التعويض و المرتبات، العلاقات الإنسانية و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيراً بحوث الأفراد"³

- يعرف J/Martin إدارة الموارد البشرية "بأنها تلك الجانب من الإدارة التي تهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، و كذلك الظروف التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب، التنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم آخر المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين"⁴

- من ناحية أخرى يعرف W.Gluek إدارة الموارد البشرية "بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها و تعويضها و أخيراً الاستغناء عنها"⁵.

و عليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم و النوع المناسب و بما يخدم أهداف المنظمة، و يرغبهم في البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.

من خلال التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية نستنتج أنها كلها تصب في معنى واحد ألا و هو قيادة جهودها نحو تحقيق الأهداف، و ذلك بربط الموارد البشرية بمختلف عناصر الإنتاج من الموارد المالية و الآلات

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2008، ص 28.

² صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 10.

³ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، نفس المرجع ص 11.

⁴ قاسمي أسامة، مرجع سبق ذكره 07

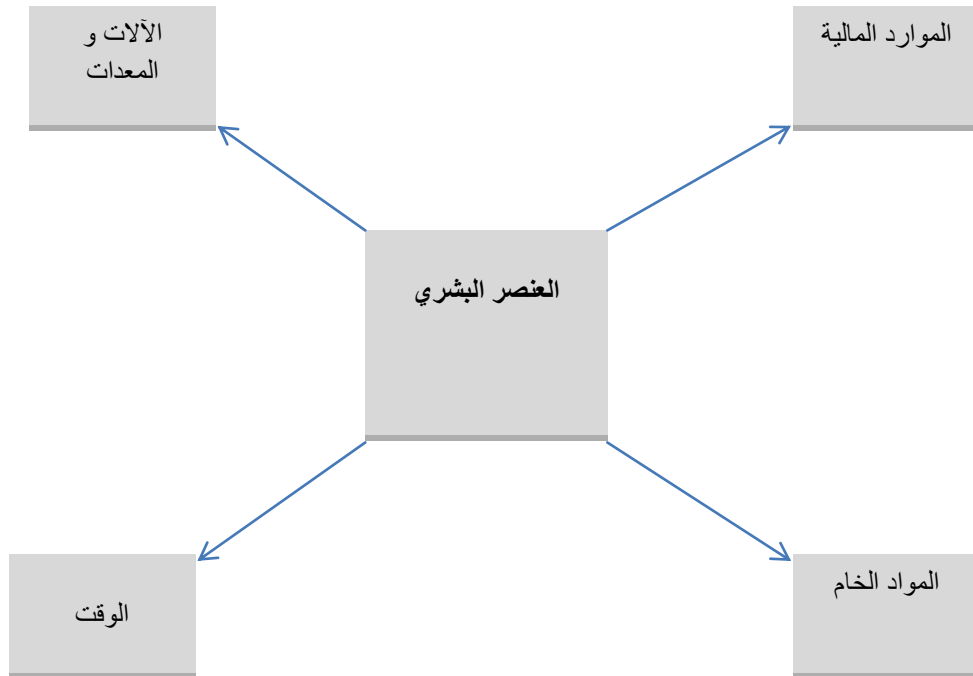
⁵ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

و المعدات و المواد الخام و الوقت، حيث أن العنصر البشري هو الوحيد القادر على حسن و استخدام هذه العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة و الفعالية المطلوبين.

و بالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر "العنصر البشري" يعكس نتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة.

و الشكل أدناه يوضح بشكل تفصيلي علاقة العنصر البشري بالعناصر الإنتاجية المذكورة و الموضحة في الشكل بكفاءة و فعالية و الإجابة وحيدة، المشرف الوحيد هو العنصر البشري.

الشكل 01: مخطط يوضح علاقة العنصر البشري بالعناصر الإنتاجية



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000،

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لم تكن وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لتغيرات عدة طرأت عليها خلال حقبة من الزمن فلم تستقر إلا بعد سلسلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري و هو يمارس العمل، و للتعرف على ذلك سوف نتبع المراحل التاريخية التالية:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال البدوية البسيطة، و التي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة و البقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال بل اصبح ينظر إلى العامل كسلعة يباع و يشتري وفقاً لحاجات العمل و متطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية، و بعد ذلك التطور ظهر بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف، و الطوائف في المدن، حيث ظهرت حالات الملاك "الإقطاع" و العبيد "الفلاحين"، أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعينة، و كذلك شروط العمل و الدخول للمهنة و الأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهنة¹.

2. مرحلة الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد، إذا لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً و ملحوظ من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، و كذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة، و الضوضاء من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية و الاتحادات المهنية، و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور، و تقليص ساعات العمل، إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي

¹ كشوت آمال، و لويد سعاد، قياس دور التدريب في التنمية البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2009-2010، ص 33.

دعت العديد من الاختصاصيين و الباحثين، و دورهم في خلق التطوير و التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية
عموما¹.

3. ظهور حركة الإدارة العلمية:

إن بداية الحركة العلمية تقترن باسم **فريدريك تايلور** الذي يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة عام 1890، حيث دعا إلى الاعتراف بأهمية وظيفة إدارة الأفراد، و قد صاغ **تايلور** بعض المبادئ العلمية في عملية اختيار العاملين و تدريبهم و حفزهم، كما دعا إلى دراسات الحركة و الوقت، و دعا إلى الطريقة المثلى في العمل²، لكن بالرغم من أن **تايلور** أكد على معايير العمل و تحسين طرق العمل و نظم الحوافز، إلا أنه قوبل بمحوم و مقاومة عنيفة، و تركز المحوم على مطالبة العمال بأداء معدلات الإنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك، بنفس الدرجة و كذلك إهماله للعنصر البشري³.

4. مرحلة الحرب العالمية الأولى:

في هذه المرحلة عرفت بتضخم الإنتاج مما تطلب على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، و لذا فقد فكرت الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية⁴، مثلا في سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في أحد الكليات الأمريكية المتخصصة، و في عام 1919 قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب إدارة الموارد البشرية، و بحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم.

5. مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

هذه المرحلة هي ممتدة من نهاية العشرينات إلى بداية الثلاثينات، كما شهدت تطورا ملحوظا في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب **الهاوثورن** بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو " Elton

¹ كشوت آمال، و لوييد سعاد، نفس المرجع، ص 34.

² فيصل فخري مراد، الإدارة الأسس و النظريات و الوظائف، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1982، ص 293

³ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 16

⁴ منير نوري و فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 53

Mayo" الذي ركز على ضرورة زيادة الرضا عن العمل لأنه السبيل الوحيد الذي يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية، و في الوقت نفسه ركز على إدارة أو علاقة الفرد من خلال علاقته بفرد آخر، و جماعة العمل أو جماعة العمل و جماعة عمل أخرى حيث أن هذه الحركة تنظر للمورد البشري باعتباره إنساناً أولاً و فرد عامل ثانياً¹.

6. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية في نهاية القرن العشرين:

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية و أصبح العمل بها واسع النطاق، و كذلك أصبحت مسؤولة ليس فقط على الأعمال الروتينية، بل اشتملت تدريب الأفراد، و تنمية العاملين و وضع برنامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم.

و قد قامت هذه المدرسة على مجموعة من الافتراضات نجملها فيما يلي:

- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها للحصول على مواردها، و منها الموارد البشرية و يجب عليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة، و التي يمكن أن تعكس فرص و تمديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.
- محاولة التكيف مع حركة البيئة، تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة الآتية من البيئة الخارجية.
- تركيزها على الموائمة الداخلية و كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة و خارج المنظمة.
- إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة و ميزة في نفس الوقت، و على إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة و الميزة، و ذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية و ذلك من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة، و ما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

و كاستنتاج من خلال ما قدمته مدرسة الموارد البشرية، نرى بأن تلك المدرسة لا تهتم بالمورد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط، و إنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى الموارد البشرية باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية و مورد داعم للمدخلات الأخرى.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 26

فيعتبر المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة، و من خلال زيادة فاعليته في العمل، يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى التسويقية و المالية و التطويرية.

و بهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية التالية:

أ. منظور الوقت و التخطيط:

في الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بعيد المدى ، قائم على أساس التوقعات المستقبلية و متكامل ذو طابع استراتيجي.

ب. أنظمة الرقابة:

تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد و رسمية، تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.

ج. منظور العلاقة بين الأفراد:

يكون منفعي و جمعي و قائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام و الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموارد البشرية.

د. الوظائف:

تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضعيفة، و ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل إدارة الموارد البشرية بالسعة و الطبيعة الخارجية، أي التكيف مع المتغيرات البيئية.

هـ. الأدوار:

تركز إدارة الموارد البشرية على التنوع و التكامل في الأدوار، أما في إدارة الأفراد فالأدوار تكون تخصصية و مهنية¹.

¹ للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على: خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 27، 29.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

1. الأهداف التنظيمية:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدائهم، و يبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم في تخصصه، فلقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين و مساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

2. الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارة و الأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات متطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية و النوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها و سيتأثر تشغيلها والاستفادة منها، إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه.

3. الأهداف الاجتماعية:

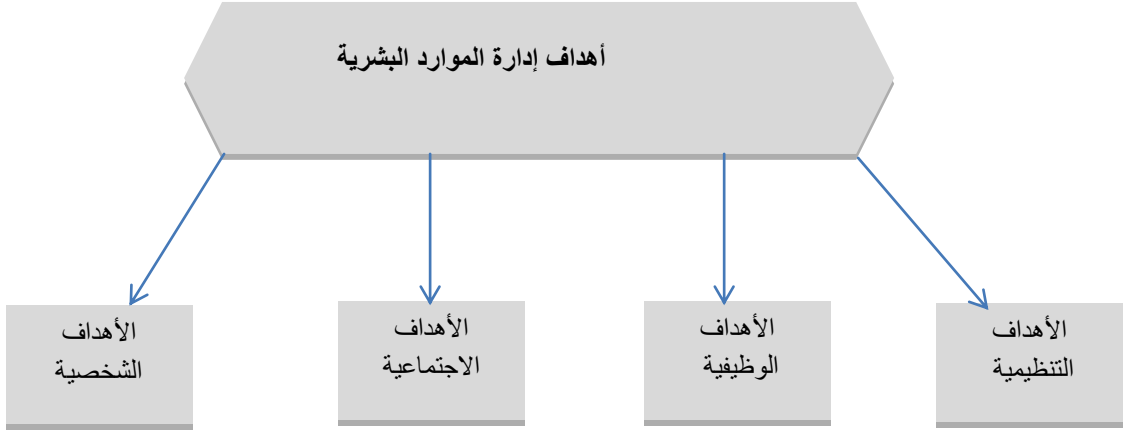
تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية و ذلك استجابة للمتطلبات و الاحتياجات و التحديات الاجتماعية، فإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

4. الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، و ذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم و تنمية قدراتهم، و حفزهم للعمل و الإنتاج، لذلك أن إشباع حاجات العاملين الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفيو متابعة المسارات الوظيفية لهم، لا شك تحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية¹.

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية، الأردن، 2009، ص 16.

الشكل 02: مخطط يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية¹



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تمارس إدارة الموارد البشرية في المنظمة العديد من الوظائف و الأنشطة الشخصية التي تميزها عن الإدارات الوظيفية الأخرى، علماً بأن هذه الوظائف أو الأنشطة لا يوجد إنفاق كامل بشأن عددها و تسميتها، و يرد هذا الاختلاف لأسباب عديدة كحجم المنظمة، و تنوع القطاع الذي توجد فيه المنظمة، و الظروف البيئية التي تعمل في ظلها.

المطلب الأول: الوظائف الإدارية

تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة و المتمثل في:

- ✓ التخطيط.
- ✓ التنظيم.
- ✓ التوجيه.
- ✓ الرقابة.

¹ المصدر: من إعداد الطالبة.

1. التخطيط:

يعرف هنري فايول التخطيط بأنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل"¹.

و التخطيط هو عبارة عن إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة، ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات و متطلبات تنفيذ هذه الأهداف.

و رغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى و يمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

الاتجاه الأول: تقوم المنظمة بتقدير العرض و الطلب لتلبية احتياجاتهم على المدى البعيد، و يقتصر هذا الاتجاه على تحديد الأشخاص المناسبين.

الاتجاه الثاني: حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الاستراتيجية المقررة من الإدارة.

الاتجاه الثالث: يقترح أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي، أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة.

و كخلاصة يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة، لأنه يسهل أهدافها و بالنسبة للعمال يساهم في إمداد مخطط مهاراتهم الوظيفية من جهة أخرى.

2. التنظيم:

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية و وضعها بطريقة منظمة و مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل لتحديد واجبات العمال و مسؤولياتهم و إعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية و العلاقة فيما بينهم².

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص 160.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 33.

3. التوجيه:

إن للتوجيه عدة تعريفات مختلفة نذكر منها ما يلي:

عرف هارولد كونتر و زميله سيريل أورنل التوجيه بأنه "هو تمكين المستخدمين من حسن آداهم لأعمالهم"¹.

كما عرف هايمان و هيلجرت التوجيه بأنه "الإرشاد و التعليم و خلق الحوافز و الإشراف على معاونين"².

و عليه يمكن تعريف التوجيه بأنه تلك الوظيفة أو العملية التي بمقتضاها يتم إرشاد المرؤوسين و تعليمهم و قيادتهم نحو أهداف المنظمة.

إن التوجيه يعتبر الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة لذلك فله عدة تسميات فقد يسمى التحفيز، أو القيادة أو تنمية الكفاءات البشرية لأنها تدور حول العوامل الإنسانية في المنظمة، باعتبارها أحد أهم المحددات للكفاءة الإنتاجية بحيث أن أهداف المنظمة لا تحقق إلا من خلال الجهود الإنسانية لذا فإن التوجيه يمثل أحد الوظائف المحددة للمنظمة.

4. الرقابة:

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة في العملية الإدارية و عليه يمكن تعريفها على أنها: "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع و الخطط التي وضعت لتحقيقها قد أُنجزت"³.

كما يمكن تعريف الرقابة على أنها نظام لتحليل و مراجعة أداء العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً في الخطة، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها و القيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها، فهي تشجع على احترام القواعد التنظيمية و التعريف بالعقوبات و الإجازات و تتضمن أربعة مراحل هي:

1) وضع سياسات و إجراءات و قواعد الأداء.

2) قياس الأداء الحقيقي.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، نفس الصفحة.

³ كامل محمد المغربي، الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 282.

3) مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

4) القيام بالتعديلات اللازمة¹.

المطلب الثاني: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار و التعيين)

1. مفهوم التوظيف "Staffing":

إن عملية التوظيف هي "الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، و الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من استخدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم وفقاً لمعايير علمية و التعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل و تحمل المسؤوليات على أكمل وجه"².

2. مراحل التوظيف:

و يمر التوظيف بعدة مراحل و من أبرزها ما يلي:

1) الاستقطاب "Recrutement":

"هو عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب و ترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة و الصالحة و المتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، و ذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة و اقتناع، و في ظل ما يظهره تخطيط الموارد البشرية من نتائج"³.

مصادر الحصول على الموارد البشرية:

و نتناول فيما يلي المصادر المختلفة للحصول على القوى العاملة و التي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

1- مصادر داخلية (من داخل المنظمة).

2- مصادر خارجية (من خارج المنظمة).

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 34، 35.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 171

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص102.

أ- المصادر الداخلية Internal sources:

يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها شغل الوظائف المناسبة. و هذا يدل على أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، و في الحياة العلمية يتم الحصول على المناسبين من داخل المنشآت بإحدى الطرق التالية:

- الترقية: و هي عبارة عن إعداد خطة واضحة و متكاملة لكافة العاملين، و يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى.

- النقل و التحويل: و قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى آخر. و ذلك بهدف خلق نوع من التوازن بين العاملين في الإدارات المختلفة.

- الموظفون السابقون: في بعض الأحيان تلجأ المنشأة إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، و خاصة الراغبين في العودة إلى العمل و هذا المصدر أثبت أهميته و جدواه في بعض المنشآت.

ب- المصادر الخارجية External sources:

في بعض الأحيان تلجأ المنشأة إلى مصادر خارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، و ذلك للاستفادة من بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة.

- مكاتب العمل الحكومية Public Employment: هي عبارة عن مكاتب تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، و هي تشرف عليها وزارة العمل. و هذه المكاتب تقوم بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجتها من العمالة.

- الإعلان Advertising: يعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية، في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة، و يتم الإعلان في الصحف العامة، أو المجالات المتخصصة لجذب أفضل الأشخاص.

- الجامعات و المدارس **Universities and schools**: و هي تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشرة بالمدارس التقنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة، ففي كثير من الأحيان تتصل المنشآت ببعض طلاب المدارس و الجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم و قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج.

- المصادر العرضية **Casual or unsolicited sources**: تعتمد كثير من المنظمات في تعيين الأفراد بالنسبة للأعمال الكتابية على طلبات الالتحاق التي تصل إليها يوميات من الباحثين عن العمل، و بالنسبة للأعمال اليدوية على الاتصالات الشخصية التي تتم يومياً من العمال و مكاتب العمل الخاصة بالمنظمة.

و تلجأ معظم المشروعات إلى هذه الوسيلة لأنها لا تكلفها الكثير من جهة، و لأن طالب العمل يحضر بنفسه مما يجعل الشركة في مركز أفضل للمساومة من جهة أخرى، إذ أن عرض العامل لخدماته أو الاتصال بالمنظمة يدل على حاجته الماسة إلى العمل و على استعداده لقبول أي شروط تملئها عليه الإدارة¹.

(2) الاختيار و التعيين **Selection and placement**:

بعد الاختيار العملية اللاحقة لعملية الاستقطاب، حيث يعرف على أنه "العملية التي بمقتضاه تستطيع الإدارة التفريق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل"². معنى ذلك إن عملية الاختيار تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة، و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم للعمل.

1. التعيين: فهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، و تهدف هذه الخطوة إلى تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة، و تحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن الأداء و السلوك المتقدم في نهاية الفترة، فعلى أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان المناسب للفرد، و التناسب لا يحدد بكل احتياطي، و إنما يقوم على أساس أفضل موائمة بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات الفرد و

¹ أنس عبد الباسط عباس، نفس المرجع، ص 106.

² طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 64.

مدى إبقاء بمتطلبات الوظيفة، و عليه يفترض أن تكون التقارير دقيقة لكي يمكن على أساسها اتخاذ قرار التعيين¹.

2. خطوات الاختيار **The selection process**: تمر عملية الاختيار بمراحل سوف نذكر فيما يلي:

أ. استقبال طلبات العمل: حيث يتم في هذه الخطوة ملاً استمارة التقديم و تقديمها إلى المنظمة، و عن طريقها يتم التعرف على المرشح بالمنظمة.

ب. المقابلة الأولية: و في هذه المرحلة يتم التعرف بدقة على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم و فيها قد يتم التركيز على بعض الخصائص الشخصية كمظهر و سلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة و أسلوب الإجابة عن الأسئلة.

ت. الاختيار: تستهدف هذه الخطوة التعرف كتابياً على مؤهلات الفرد و مدى توافقها على متطلبات الوظيفة و تتعدد أشكال الاختبار كاختبار القدرات و المهارات، اختبار الأداء، و كذلك الاختبارات الشخصية².

ج. استبقاء طلب الاستخدام **Completion of application form**: حيث يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام، و عادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة و جاهزة و مصممة بشكل خاص بواسطة المنشأة، و يكون تصميم طلب الاستخدام بأسلوب علمي.

د. المقابلة الشخصية الشاملة **Comprehensive personal interview**: و فيها يعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة دقة المقابلة بنجاح و قدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية ، حيث يعتمد على مدى خبراته و وفرة معلوماته في مجال دراسة و تحليل سلوك الأفراد و اتجاهاتهم، و مكونات الشخصية الإنسانية، بالإضافة إلى جانب قوة ملاحظته و قدرته على استخلاص الحقائق، و المعلومات المطلوبة عن المترشح.

ث. التحري عن طالب الوظيفة المتقدم **Background investigation**: تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذي عمل معهم سلفاً، و كذا زملائه أساتذته، و ذلك بحكم اتصالحهم الطويل به يعتبرون في موقف أفضل لإعطاء فكرة صحيحة على أخلاق و قدرة المتقدم.

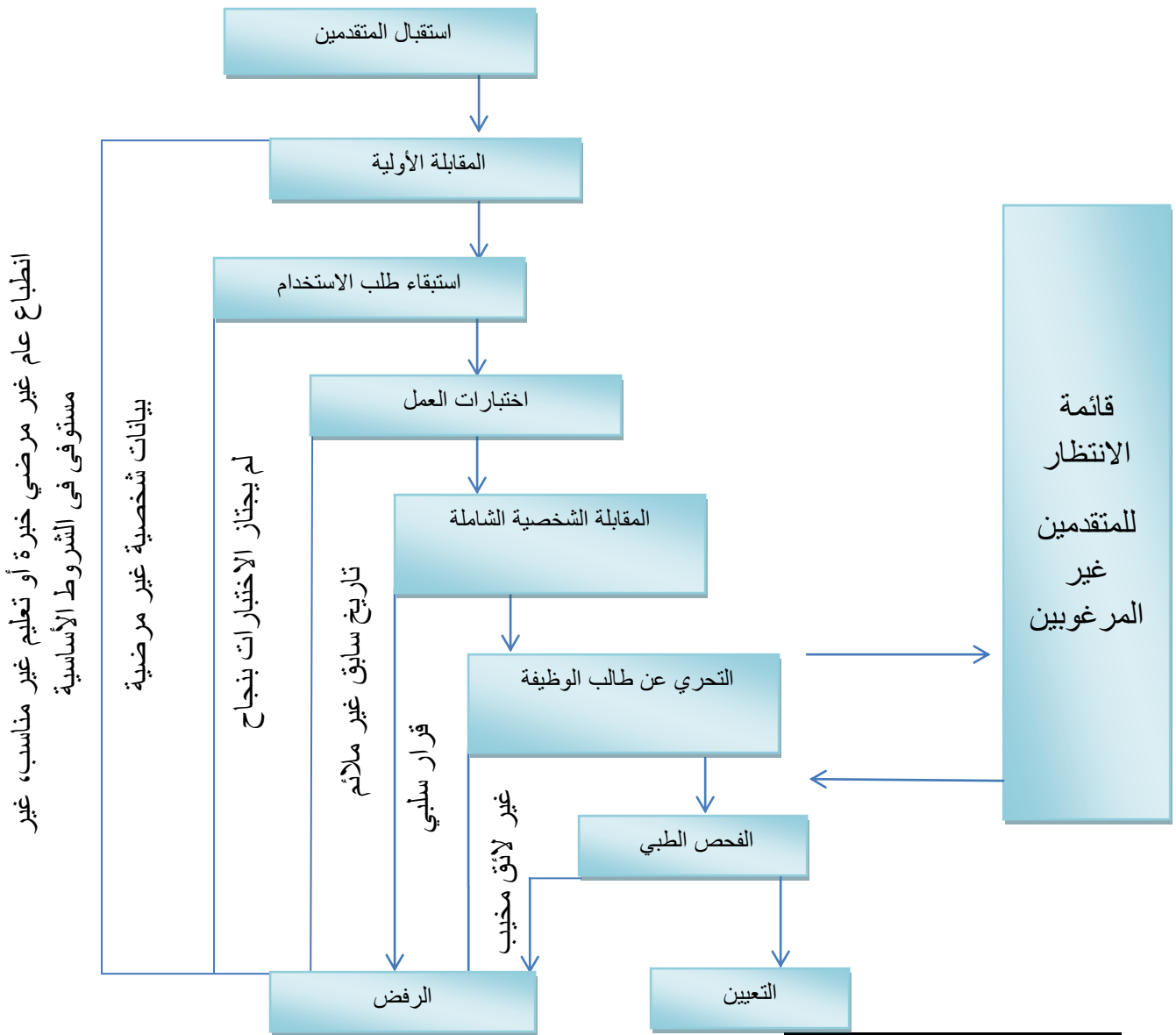
¹ مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 81.

² طاهر محمود الكلاله، مرجع سبق ذكره، ص 68.

ح. الفحص الطبي **Physical Examination**: يمثل الكشف أو الفحص الطبي الاختيار الأخير الذي يجب على طالب الوظيفة اجتيازه حتى يتم تعيينه بصفة نهائية، لأن عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مؤهلاته قدراته إلى جانب ذلك حالته الصحية.

د. اتخاذ قرار التعيين **Employment decision**: إن المنظمة بعد تجميعها للبيانات فإنها تقوم بعملية المفاضلة بين المترشحين، ثم اختيار الشخص الذي تتوفر فيه كافة القدرات، و بالتالي تعيينه في المنصب أو الوظيفة الشاغرة¹.

لشكل 03: خطوات عملية الاختيار



¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 111.

المصدر: أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره ص 115.

أهمية الاختيار:

يعتبر الاختيار أحد وظائف إدارة الموارد البشرية و تكمن أهميته في تمكين المنظمة من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية كما و كفاءاً وفق المواصفات المطلوبة، و يؤدي ذلك إلى مساعدتها على تحقيق أهدافها بنجاح بالإضافة إلى التقليل من التكلفة المادية و المعنوية الناتجة عن زيادة معدل دوران العمل¹.

معايير الاختيار:

يقوم الاختيار على مجموعة من المعايير التي تتمثل فيما يلي:

1. **على مستوى التعليم و التدريب:** يعد مستوى التعليم مؤشر للقدرات الحالية للفرد لذا فعلى الإدارة المختصة بالموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى و نوع التأهيل العلمي المناسب.
2. **الخبرات السابقة:** و المقصود بها عدد السنوات التي يمارس فيها المتقدم للوظيفة نفس العمل و ما يمتلكه من معلومات و معارف مكتسبة خلال فترة عمله.
3. **القابلية للالتحاق بالوظيفة و الاستمرارية بها:** و المتمثلة في قابلية المتقدم للوظيفة لأداء المهام المكلف بها و مدى استعدادده و قدراته للاستمرار فيها و كذلك تطوير نفسه.
4. **درجة الاستعداد "تحمل المسؤولية":** و هي مدى قدرة الفرد على تحمل مسؤوليات العمل، و التعامل مع الآلات و المعدات و اتخاذ القرار.
5. **الصفات الجسمانية و الشخصية:** حيث أن بعض الوظائف تتطلب صفات معينة مثل الطول، القوة مما يجب على المنظمة أن تستند في تحديد تلك الصفات المطلوبة إلى صفات العاملين القائمين بالعمل و الذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع².

¹ محمد عبدالحليم صابر و خالد عبد المجيد ثعلب، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص107.

² محمد عبد الحليم صابر، و خالد عبد المجيد ثعلب، نفس المرجع، ص 107، 108.

المطلب الثالث: التنمية (التدريب و تقييم أداء العاملين)

1. التدريب (Training):

يعرف التدريب على أنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الأفراد، و تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد و في بعض الأحيان تفرض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى و ذو الخبرة في المنظمة، و بغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأول فإنه يؤثر على إنتاجية و اتجاهات الفرد ناحية عمله"¹.

يعد تدريب الأفراد واحد من الحقوق التي يجب على الإدارة أن توفرها له، و الإدارة التي يريد العمل فيها و ذلك كما جاء في المادة 104 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة حيث نصت على ما يلي: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقية المهنية، و تأهيله لمهام جديدة"².

و عليه يتضح أن التدريب هو العملية التي يتم من خلالها الفرد على اكتساب مجموعة من المهارات والقواعد و الخبرات اتجاه عمله مما يجعله قادرا على مواصلة عمله، بهدف الزيادة الإنتاجية له خاصة و للمنظمة، أو المؤسسة التي يعمل فيها عامة.

2. أنواع التدريب:

يتميز التدريب بعدة أنواع يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

✓ التدريب حسب المدة الزمنية: و ينقسم إل نوعين:

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² قانون الوظيفة العامة 03-06، المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل 16 يوليو 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 104، العدد 46، ص 06.

أ. **تدريب قصير الأجل:** و يستغرق من أسبوع إلى عدة أسابيع، حيث يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي، و لذلك يتم شرح سجل إعادة التدريبية دون الدخول في تفاصيلها.

ب. **تدريب طويل الأجل:** حيث تصل فيه الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر، و من أهم مزاياه حصول المتدرب على معلومات وافية و دقيقة، أما من عيوبه تعيين أشخاص يقومون بعمل التدريب مما يرفع التكاليف على المنشأة.

✓ **التدريب حسب نوعية الأفراد:** و هو بدوره ينقسم إلى:

أ. **تدريب فردي:** و ذلك لتطور مهارات و قدرات الفرد المتدرب حتى يتمكن من الترقية.

ب. **تدريب جماعي:** و فيها يتم تدريب مجموعة من الأفراد في آن واحد في مراكز تدريبية مخصصة.

✓ **التدريب من حيث المحتوى و المستوى الوظيفي:** و ينقسم إلى عدة أنواع:

أ. **التدريب الإشرافي:** يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف و التعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.

ب. **التدريب التخصصي:** يهدف إلى زيادة المعلومات و قدرات في نطاق محدود و وظيفة معينة.

ج. **التدريب الإرشادي و التثقيفي:** يستعمل في حالة الموظفين الجدد و المنقولين إلى وظائف جديدة.

د. **التدريب المهني:** مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية.

هـ. **التدريب الإداري:** و ذلك لتنمية مهاراتهم و قدراتهم القيادية¹.

3. تقييم أداء العاملين:

يعرف **يودر** تقييم الأداء بأنه "عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال فترة معينة و مقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، و هي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه"².

¹ محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 101-105.

² رجبى مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص160.

1- طرق التقييم و المعايير المستخدمة فيه: يختلف نشاط المؤسسات من واحدة إلى أخرى فإنه يصعب

وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، و يمكن الأخذ بالمقاييس التالية:

أ. **طريقة الإنتاج:** يتم قياس أداء الفرد على أساس عدد وحدات الإنتاج التي أجزها خلال فترة زمنية محددة

و هناك بعض المؤسسات تربط كمية الإنتاج بنوعية هذا الإنتاج عند تقييم أداء العاملين فيها.

ب. **طريقة الصفات و قوائم الخصائص:** إن الخدمات المقدمة لا يمكن قياسها و استخدام طريقة الصفات

لقياس الأداء يتطلب تطبيق:

➤ تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم.

➤ إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة.

➤ تحديد نقط لكل درجة.

➤ وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج.

➤ يطلب من المقيّم تدوين ملاحظات بجانب كل عنصر من عناصر التقييم.

➤ يتم النقاط التي حصل عليها العامل بتحديد تقديره النهائي.

➤ يقوم الشخص الذي أعد تقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعدادده¹.

ت. **طريقة المقارنة:** و هي مقارنة الموظفين ببعضهم البعض، إما باستخدام أسلوب الترتيب البسيط أو أسلوب

المقارنة المزدوجة.

ث. طرق أخرى:

1) **طريقة التوزيع الإجباري:** حيث يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقاً لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز

فيه أكثر مجموعة في الوسط، بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى.

2) **طريقة المتابعة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس بتدوين ملاحظاته حول أداء مرؤوسيه حتى يتمكن

في النهاية من كتابة تقرير كامل عن أدائهم².

¹ محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره، ص139.

² محمد فالج صالح، نفس المرجع، ص140، 141

المطلب الثالث: تعويضات الأفراد (الأجور و المرتبات و الحوافز)

تلعب التعويضات و منها الرواتب و الأجور دوراً بارزاً في حياة الأفراد و المنظمات، فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

و يعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة من المواضيع الهامة التي لاقت و مازالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين.

1. تعريف الأجر و الراتب:

الأجر عبارة عن مبالغ نقدية يقدمها صاحب العمل للفرد مقابل ما يقدمه هذا الأخير من جهود، و وقت ما حققه من نتائج و أهداف، و كذلك هو ما يحصل عليه العامل يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.

الراتب هو "عبارة عن مبلغ نقدي يحصل عليه الموظف و يصرف شهرياً في الغالب." و تمثل كل من الأجور و الرواتب تعويضات نقدية يحصل عليها الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها¹.

كما تنص المادة 32 من الأمر 06-03 المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة، حيث تنص على ما يلي: "للموظف الحق، بعد أداءه الخدمة في راتب"².

2. أنواع الأجر:

للأجر أشكال مختلفة يمكن صياغتها في أربعة أشكال هي:

الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة، و العمل المكلف به الأفراد كذلك على أنه كل ما يحصل عليه العامل من نقود إلى جانب الأجر الأساسي، العلاوات و المنح، لما في ذلك علاوة المعيشة و أعباء العائلة إن وجدت.

أ. الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد، مثل الرعاية الطبية، العلاج.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 186.

² قانون الوظيفة العامة 06-03، المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل 16 يوليو 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 32، العدد 46، ص 10.

ب. أجر الزمن: انتشر نتيجة التقدم التكنولوجي الذي جعل ارتفاع الإنتاجية، متعلق باستعمال التجهيزات الحديثة و وسائل التسيير دون البقاء على ما كان عليه الحال في القديم، إذ يعتبر دفع الأجر على أساس الوقت من أهم نظم دفع الأجور، حيث يدفع بموجبه الفرد أجر على أساس عدد الساعات التي يعملها.

ت. أجر الوحدات: هذا الأجر هو الأساس في أغلب القطاعات، حيث أن نسبة هذا الأجر تفوق %60 ويتخذ هذا النوع طابعا جماعيا، حيث يتسلم أجر الوحدات لمجموعة من العمال، يعملون في إطار موحد أي على أساس وحدات الإنتاج، معنى أن هناك علاقة طردية بين الأجور و الوحدات المنتجة و هذا من محاسن أجر الوحدات لأنه يساعد في زيادة الإنتاج بوجود حوافز مادية.

ث. أجر المكافأة: هو عبارة عن أجور تشجيعية، و الهدف منها تحقيق ارتفاع كمية الإنتاج و التقليل من التكاليف للوحدة و ارتفاع دخل العمال، و هي تجمع بين النوعين السابقين الذكر، و تحدد المكافأة على أساس نسبة معينة من الأجر القاعدي.

ج. أجر المجموعة: و نعني بأجر المجموعة أن العمال يتلقون أجراً جماعياً، ثم يوزعونه بينهم و يمكن أن يتخذ أجر المجموعة الأشكال التالية.

➤ **صنف نظام المقابلة:** و يقصد به صاحب العمل في المؤسسة، يتفق مع أحد المقاولين من أجل القيام بمهمة إنتاجية معينة مقابل أجر محدد مسبقاً، و يقوم المقاول باستخدام عمال يوزع عليهم قسط الأجر.

➤ **صنف الأجور الجماعية:** يشمل الأجور الجماعية، الأجور الشخصية التي تناسب مع المستوى التقني لكل عامل داخل المجموعة من العمل المحدد و على المنح و المكافآت الجماعية و التي توزع بين العمال.

➤ **صنف الفرقة المستقلة:** يمثل هذا الصنف في إعطاء أجرة جماعية إلى فرقة مستقلة متخصصة تضع الفرقة مجموعة من العمال يقومون بمهمة موحدة من الناحية التقنية¹.

3. تعرف الحوافز:

يعرف علي السلمي الحوافز "بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر في سلوكه¹.

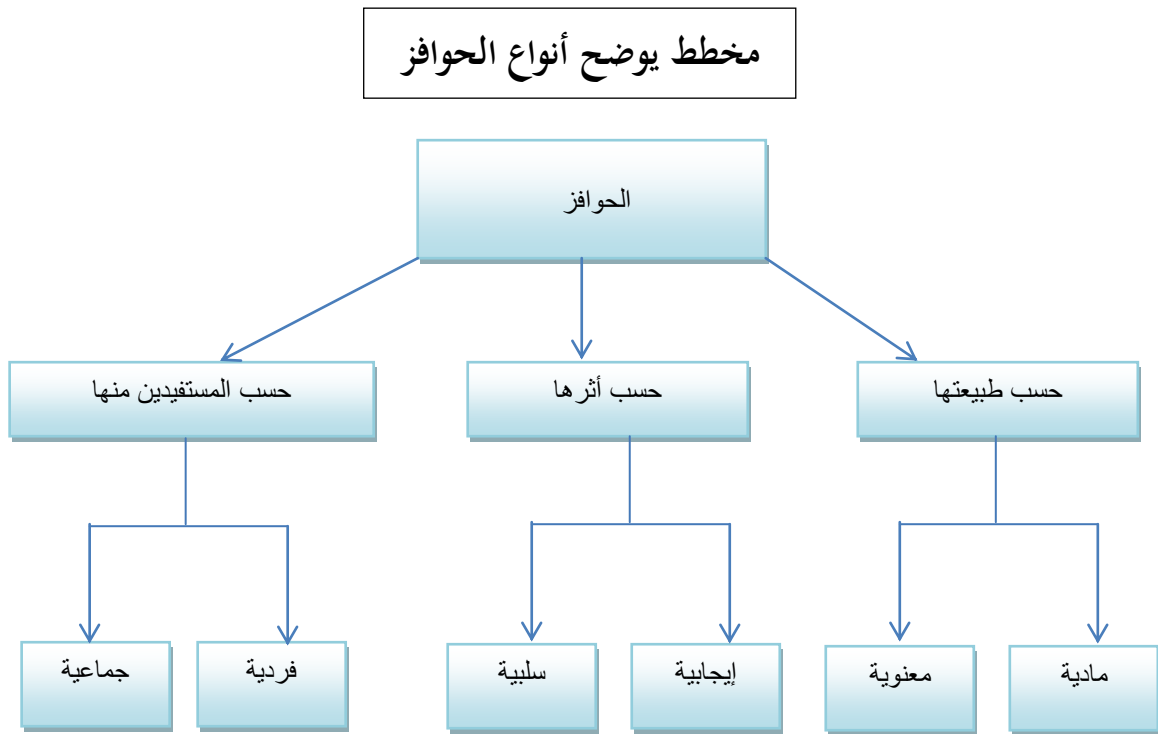
¹صلاح الدين عبد الباقي نفس المرجع ص 361.

كما تعرف الحوافز بصفة عامة هي "الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين و من تم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس و تحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر و من تم تجعلهم ينهضون بأعمالهم"².

كخلاصة التحفيز ما هو إلا نتيجة الرغبة في بدل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يؤدي الجهد إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.

4. أنواع الحوافز:

هناك عدة تقسيمات للحوافز، و كل تقسيم يشتد إلى أساس معين أو يهدف إلى أبرز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز. و سنتناول ثلاث تقسيمات كل واحدة منها بتناول الحوافز من جانب معين وفق أساس محدد للتقسيم، و هذه الأسس و التقسيمات هي كما يلي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، مصر، ص 214.

² أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 180

أ. الحوافز حسب طبيعتها: و هي تنقسم إلى نوعين هما:

1) الحوافز المادية:

و هي حوافز تتمثل في إشباع حاجات الفرد الأساسية أو الفيزيولوجية، و هي تركز على إشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل و الملابس و المسكن، إضافة إلى الحاجات المرتبطة بالأمن و الاستقرار الوظيفي، و كذلك الحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية و تحسين ظروف العمل¹.

2) الحوافز المعنوية:

عند إشباع الحاجات المادية للإنسان، يسعى إلى إشباع حاجات أخرى متعلقة في الشعور بالاعتزاز بالعمل و بالشعور بالتقدم و الرقي بالمركز الأدبي و المكانة المناسبة، و التقدير و الثناء و غيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقات بالجانب النفسي و الذاتي و الاجتماعي للفرد.

ب. الحوافز حسب أثرها:

1) الحوافز الإيجابية:

و هي من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد و العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم بشكل فعلي مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء، و بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تحسن معدلات أدائه و في حالة انتظام دوامه.

2) الحوافز السلبية:

و هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد، من خلال تهديدهم بجرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام، و في حالة تحقيق مستويات الأداء المحدد، أو التهديد بالفصل من العمل.

ج. الحوافز حسب المستفيدين منها: و هي تنقسم إلى نوعين :

1) الحوافز الفردية:

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الحلبي للنشر و التوزيع، الأردن، 1994، ص 322.

يسعى الفرد إلى تحقيق زيادة في الدخل الذي يحصل عليه من عمله في المنظمة، و لذلك فإن إدارات منظمات الأعمال تضع نظم متنوعة لتحفيز أفرادها لتقديم أقصى ما لديهم من طاقة لزيادة الإنتاجية.

(2) الحوافز الجماعية:

عند ما تواجه المنظمة تداخل في العمل، فإنه يصعب عليها عزل أو تقييم الأداء الفردي، مما تضطر المنظمة إلى تصميم نظام الحوافز على أساس جماعي. فمثلاً العامل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون. و من ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين، و وفقاً للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، مثل الأرباح، أو تخفيض تكلفة التشغيل¹.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية:

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

قبل تعريف نظام معلومات الموارد البشرية لابد من التطرق أولاً إلى مفهوم نظام المعلومات الإدارية الذي هو أعم و أشمل من نظام معلومات الوارد البشرية.

تعريف نظام المعلومات الإدارية:

يعرف على أنه "عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات التي تعمل على جميع البيانات و تنظيمها و تحليلها و معالجتها، و من ثم تحويلها إلى معلومات أكثر فائدة، و عادة ما تكون هذه النظم مرتبطة بكل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمنظمة"².

و من هذا التعريف يتضح أن نظام المعلومات الإدارية هو "عبارة عن نظام ممنوج بين الأفراد و الأجهزة و الإجراءات التي تعمل على جمع البيانات و تحليلها و تحويلها إلى معلومات تعود بالفائدة على المنظمة"³.

¹ لمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 335.

² عدنان عواد الشوابكة، دور النظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 127.

³ جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل للقرن الواحد و العشرين، جامعة المنوفة، الأردن، 2004، ص 42.

أما بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية فيقصد به خليط من الأفراد و المعدات و الإجراءات المصممة ، بغرض تجميع و تنقية و تحليل و تقييم و توزيع معلومات دقيقة و سريعة لأغراض المتابعة و اتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة صغيرة كانت أم كبيرة.¹

و منه نستنتج أن نظام معلومات الموارد البشرية "يعتبر أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة و التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفاعلية في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة".

المطلب الثاني: مراحل تطور نظم معلومات الموارد البشرية

إن تنمية نظام شامل للمعلومات لجهاز إدارة الموارد البشرية قد يعني تطبيقاً جزئياً لأحد الوظائف أو الأنشطة الإدارية كالتوظيف، التدريب و غيرها، كما يفضل الاعتماد على فريق الإشراف على عملية تطوير النظام الذي يتكون من مجموعتين:

المجموعة الأولى هي متكونة من ذوي الخبرات الفنية مثل خبراء نظم المعلومات و المجموعة الثانية من ذوي الخبرة في المجالات الوظيفية ذات الصلة بالنظام أي مجال الموارد البشرية على أربع مراحل و هي:

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل

حيث تعد هذه المرحلة مشابهة مع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، و يتمثل الهدف في هذه المرحلة في تحديد نوعية البيانات و التقارير التي يحتاجها المستخدم للنظام، و هي الأساليب التي يمكن استخدامها من أشكال تدفق البيانات التي تعكس اتجاهات تدفق البيانات عبر الأقسام و الإدارات الوظيفية المختلفة، أشكال علاقات وحدة البيانات و التي تظهر نوعيات البيانات المستخدمة داخل وحدة أعمال أو وحدة وظيفة معينة، و كذلك العلاقة بين هذه النوعيات المختلفة من البيانات و كذلك تحليل السيناريو الذي يعرض أنماط محاكاة لقضايا الواقع العلمي من منظور مستخدم قواعد البيانات، حيث يتم توجيه أسئلة و استفسارات للمستخدمين النهائيين عن مدى إمكانية مساهمة نظام المعلومات في مواجهة مواقف أو قضايا، مثل مدى أهمية مهام محددة في مجال وظيفة معينة مثل أهمية الخبرة كمحدد للاختيار الوظيفة مثلاً.

¹ جمال الدين المرسي، نفس المرجع، ص 46.

المرحلة الثانية: تصميم النظام

في هذه المرحلة يتمثل الهدف في تصميم هيكل و محتوى بيانات في ضوء تحليل الاحتياجات و تطوير البرامج الجاهزة التي يمكنها تلبية متطلبات تخزين و تشغيل البيانات، بالإضافة إلى اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج. إن القرار الخاص بشراء برنامج أو نظام جاهز أو تصميم ذلك البرنامج داخليا أي بواسطة المنظمة¹.

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ النظام

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطور نظام الموارد البشرية حيث تعكس مدى إقبال العاملين و المديرين و الفئات الأخرى ذات الاهتمام على استخدام النظام و الاستفادة منه، ذلك إن اختلاف توقعات فئات المستفيدين من النظام هو ما يمثل تحديا لجهود التصميم و إمكانيات الاستفادة و سبب ذلك يعود إلى التطبيقات التكنولوجية المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية التي ساعدت المسؤولين و العاملين في هذا المجال على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاومون إدخال هذه التطبيقات إذا ما تطلب منهم تغيير أسلوب العمل أو تشكيلة المهارات المتاحة مثلا طرق علاج، مقاومة التغيير، تزويد المستخدمين بمعلومات حول مزايا النظام الجديد و فوائده، تدريب المستخدمين على التعامل مع النظام الجديد، توفير الدعم الفني للمستخدمين، توفير نظام توثيق سهل الفهم للمستخدمين. و بصفة عامة يمكن لكل من مسؤولي الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين بدل جهود مشتركة لتحديد وسائل تقديم التكنولوجيا الجديدة للعاملين التي تمكنهم من الحد من مشاعر الخوف و القلق لديهم.

المرحلة الرابعة: تقييم النظام

في هذه المرحلة يعتمد على مؤشرات تؤكد مدى فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية الجديدة:

- وفرة الوقت.
- وفرة التكلفة.
- درجة التحسن في عملية اتخاذ القرارات.

¹سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص 206.

- درجة التحسن في مجال خدمة العملاء.
- قدرة الحصول على معلومات تفصيلية بشأن سياسات الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية تطور أنظمة معلومات الموارد البشرية

تكمن أهمية تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية في تزويد المستخدمين أو عملاء النظام بالمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة. و تشمل قائمة عملاء نظام معلومات الموارد البشرية كل من مسؤولي أنشطة الموارد البشرية من مسؤولين عن أنشطة تخطيط القوى العاملة، و التعيينات، و التدريب، و مكافأة العاملين والمديرين التنفيذيين بالإضافة إلى المشرفين.

كما توجد مجالات أخرى هامة أكثر من التخزين و الاسترجاع و بالإضافة من المجالات الحيوية:

- إعداد الخطط و الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.
- تخطيط المسارات الوظيفية و مسارات الترقية المهنية.
- تحليل الاحتياجات التدريبية من المهارات.
- تقييم سياسات و ممارسات و برامج الموارد البشرية المعمول بها.
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
- تدعيم الأنشطة اليومية مثل: تسجيل ساعات العمل و الغياب، الحضور و الانصراف، العمل الإضافي¹.

¹ سامح عبد المطلب، نفس المرجع، ص 212 - 215.

خاتمة الفصل:

من الملاحظ أن وظيفة تسيير الموارد البشرية لم تكن وليدة الساعة، بل مرت بمراحل مختلفة عبر فترة من الزمن وهذا ما حاولنا إبرازه في هذا الفصل، و يعود ذلك إلى الاهتمام بالموارد البشرية في الآونة الأخيرة.

إن نجاح المنظمة مرتبط بنجاح و قدرة العنصر البشري الذي يعد الأساس في خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضا الجمهور. و تعزز السمعة و المكانة للمرؤوسين و دورها الريادي، و هذا جراء الأدوار التي تقوم بها لتلبية احتياجات المنظمة من العمالة التي تلجأ إلى استخدام أكفاء المستخدمين، أو البحث عن المورد البشري والعمل على تحفيزه لتحسين أدائه لتصبو من خلالها إلى تحقيق أهدافها المسطرة سابقاً.

مقدمة الفصل:

تعتبر علوم النفس و أهمها الصناعي و التجاري من أحداث العلوم التي أثرت بشكل واضح و احتلت مكانة رفيعة لما تقدمه من عون كبير في تحديد و تحليل المشكلات الإنسانية، و في معرفة اتجاهات الأفراد و حقيقة سلوكهم.

و الروح المعنوية في الصناعة تعتبر أحد الموضوعات الهامة التي يعالجها علم النفس الصناعي، و التي نالت قدرا كبيرا من العناية من جانب رجال الإدارة و علماء النفس في الدول المتقدمة، و يرجع اهتمام إدارة الأفراد بالتحديد بموضوع الروح المعنوية لضمان فعالية أداء كافة أفراد التنظيم في تحقيق هيكل أهداف المنظمة.

و لا شك أن رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق و التعاون في ممارسة وظائفهم، وبالتالي تعاونهم مع الآخرين لتحقيق الكفاءة للأداء التنظيمي.

و من خلال هذه المقدمة سوف نتطرق بالتفصيل الموجز إلى ماهية الروح المعنوية في المبحث الأول، و ماهي أهم مظاهرها و العوامل التي تؤدي إلى رفعها لتحقيق الكفاءة ثم أهم محدداتها، و ذلك في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث فسوف نتطرق إلى طرق قياس الروح المعنوية و الفوائد المترتبة عنها.

و ختاماً الخلاصة عن هذا الفصل و ما يحتويه.

المبحث الأول: ماهية الروح المعنوية

إن تحسين ظروف الموظفين تتطلب أن تكون أوسع في مداركنا، و ذلك بمجرد التفكير في ميل التحسين المادي لظروفهم، فكما ينبغي أن يشمل التحسين الجانب المادي فإنه يجب أن يشمل أيضاً روحهم المعنوية و ظروفهم النفسية، فالموظف جسم و روح فكلما يحتاج الأمن المادي عن طريق إرضاء حاجاته المادية فإنه يحتاج إلى تحقيق الأمن النفسي و التكيف عن طريق إرضاء حاجاته النفسية و الاجتماعية و لا يمكن لمعنوياته أن ترتفع إلا إذا تحقق له إشباع ظروفه المادية و النفسية، لأن الحاجة حالة من النقص و الافتقار و اختلال التوازن تقترن بنوع من التوتر و الضيق، لا يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة، و زوال النقص سواء كان مادياً أو معنوياً، داخلياً أو خارجياً.

المطلب الأول: تعريف الروح المعنوية

اصطلاحاً الروح المعنوية "Morale" شعوراً متصلاً و متعلقاً بالروح أو بالحماس، و إذا استخدم الاصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا ظهر من العمال أنهم متحمسون، و متفائلون اتجاه الأعمال التي يقومون بها و تسود الصداقة بينهم، يمكن أن نصفه بأنه روح معنوية عالية.

أما إذا كان الأفراد غير راضين و قلقين و تسود بينهم روح الانتقاد و عد الاستمرار و التشاؤم فإنها تأخذ مظهر للروح المعنوية المنخفضة.

و هناك روح معنوية للفرد و روح معنوية للمجموعة، فالأولى تعبر عن مشاعر الفرد اتجاه نوع العمل الذي يؤديه، و اتجاه زملاءه في العمل، و مركزه الأدبي بينهم، و أيضاً اتجاه رؤسائه بحيث تركز على أهمية تكيف الفرد مع عمله و علاقات العمل المحيطة به.

أما الثانية فهي تصف الروح المعنوية على أنها ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة، و تركز على المشاعر اتجاه القيم الاجتماعية و ليست القيم الفردية، حيث يضع الفرد مصلحة الجماعة فوق مصلحته، و تكون الروح

المعنوية في هذه الحالة هي مجموعة حالات الشعور بالرضا التي يحصل عليها الأفراد عن طريق مشاركتهم في المجموعة¹.

للروح المعنوية عدة تعاريف و مفاهيم مختلفة، فهي تختلف بين المفكرين و يمكن ذكرها كما يلي:

حيث يعرفها روبرت كايون C. Robert بأن الرح المعنوية "هي الدرجة التي عندما تتحقق حاجات الفرد كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقق نابع من الظروف الكلية التي يعمل فيها"².

أما أودين فيلشمان Edwine Fleshman يرى الروح المعنوية بأنها "تقبل الفرد لأهداف الجماعة، و هي تشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة، و تتوقف على القدر الذي يشبع حاجاته"³.

و هناك من يرى بأنها "مسألة فردية تصف مشاعر الفرد اتجاه عمله، و مدى رضاه عن هذا العمل"⁴.

كما أن الروح المعنوية في العمل "هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجاداته دون أن يعتريه مزيد من الاجتهاد و التعب، وجعله أقل استعداد للميل مع المؤشرات الخارجية، وخاصة تلك التي تقوم على أن المنظمة الأوحده هو أن تأخذ من الفرد أقصى ما تستطيع من جهد، و تعطيه أقل ما يجب من مقابل"⁵.

و عليه يمكن تعريف الروح المعنوية بأنها الحالة النفسية الراسخة في أعماق النفس في قالب شعوري داخلي نابع من صميم الفرد يحثه على القيام بعمله على أكمل وجه.

و من خلال ما تقدمه من التعريفات نستنتج أن هذه التعاريف كلها تركز على الفرد و علاقته بالجماعة، وهي تربط بين احتياجات الفرد و الروح المعنوية، و مدى إشباع هذه الحاجات، و على مدى قدرة العامل على التكيف و التأقلم مع عمله، فهي مقدار الرضى الذي يحصل عليه الفرد و هي أيضاً نظرة توفيقية حيث تركز على الجانبين معاً الفردي و الجماعي.

¹ صلاح الشرناني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص 463، 464.

² صلاح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، ب ط، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، بدون سنة نشر، ص 231.

³ منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط3، دار النهضة العربية، لبنان، 1972، ص 204.

⁴ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 464.

⁵ مولاي سعاد و نحر الحاج بملول، دراسة سلوك الفرد داخل المؤسسة، مذكرة تخرج تقني سامي، معهد عمارة قادة، 2000-2002، ص 40.

فلا بد أن تتاح الفرصة للفرد للمساهمة في نشاط الجماعة و من خلال هذه المساهمة يصبح نوع من التوحد بالنسبة للفرد مع مبادئ الجماعة و أهدافها و مثلها و أخلاقها.

المطلب الثاني: أهمية الروح المعنوية

إن لدراسة الروح المعنوية بين العمال أصبحت ظاهرة شائعة جداً في مجال الإدارة الحديثة، حيث أصبحت من الضروريات الملحة لكل المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو تربوية، و لهذا فإن معظم المديرين قد أدركوا أهمية الروح المعنوية بين العمال نظراً لأنها تتعلق برضا الأفراد و اندماجهم ضمن جماعة العمل و تجاوبهم مع أعمالهم، و هذه المعنويات تعتبر كمقياس لمدة فعالية أداء الأفراد¹.

و لأن الأفراد ينظرون إلى سلوك العمال و تصرفاتهم كانعكاس لمعنوياتهم، بحيث إذا كان هذا السلم بالشكل غير المطلوب اعتبروا ذلك دليل على انخفاض الروح المعنوية و إذا كانت معنويات جماعات العمل مرتفعة، فإن ذلك يؤثر تأثيراً إيجابياً و فعالاً على تنشيط الكفاءة الإنتاجية².

كما أن الروح المعنوية تقوم بدور وقائي، أي كلما كانت الروح المعنوية للعاملين مرتفعة في مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل، الغياب من العمل، التأخير عن مواعيد العمل.

كما أن الروح المعنوية تجعل العامل أكثر مرونة و قادراً على التكيف و التعامل بطريقة سوية مع الآخرين و أن لديه رغبة أكثر في التعاون مع زملاءه³.

كما تكمن أهمية الروح المعنوية في حدوث التوازن النفسي و الانفعالي للعامل، حيث أن العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون على قدر كبير من التوازن النفسي و الانفعالي، و مت تم الرضا النفسي عمن يحيط به سواء بالنسبة لجماعة العمل الذي يعمل بها و أيضاً بالنسبة لطبيعة العمل.

إن أهمية الروح المعنوية تكمن في إشباع حاجات الفرد و تكيفه و تأقلمه مع عمله. إن ولاء الفرد لعمله يجعله يبذل مجهوداً أكبر و بالتالي زيادة الإنتاجية.

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة نشر، ص 152.

² عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس و الإنتاج، دار النهضة العربية، لبنان، 1974، ص 338.

³ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

و بالتالي نخلص بأن أهمية الروح المعنوية تكمن في مواجهة الفرد للمتغيرات البيئية التي تحيط به في عمله مما يزيد من ثقته بنفسه.

المطلب الثالث: خصائص الروح المعنوية

إن للروح المعنوية مجموعة من الخصائص و السمات يمكن إجمالها فيما يلي:

1. أن الروح المعنوية تعتبر من الصفات و الأحوال النفسية الملازمة للجماعة التي تعمل معا لتحقيق أهداف معينة¹.
2. الروح المعنوية تعتبر كمؤشر لتوحد الفرد مع الجماعة و كفايته في العمل، و دليل على المشاركة مع العمال و انخفاض نفقات العمل، و قياس اتجاهات العاملين على أساس أن رفع الروح المعنوية أو انخفاضها دليل على مدى نجاح الأهداف المنظمة أو فشلها².
3. كما أن الروح المعنوية حالة نفسية أو اتجاه نفسي يسيطر على أفراد هذه الجماعة للعاملين معاً، و تظهر آثاره في السلوك و استجابات أفراد هذه الجماعة ترتفع و تنخفض حسب ما يحيط بالجماعة من نجاح أو فشل في تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم.
4. إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية معقدة تتأثر في ارتفاعها أو انخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بـ جو العمل و ظروفه المادية و الاجتماعية و النفسية.
5. إن الروح المعنوية تعتبر حالة نفسية أو عاطفية معقدة لذا فتحديدها لا يتوقف على عامل واحد و إنما يخضع إلى العديد من العوامل التي تؤدي إلى ارتفاعها أو انخفاضها³.
6. إن الروح المعنوية للموظف لا تأتي بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية، بل عن طريق احتواء جو العمل المحيط، و تحسين الظروف الملائمة التي تمكنه من أداء العمل بخلق الثقة و الاحترام و التفاهم والتعاون الفعال بين القائد و المرؤوسين.

¹ إبراهيم صياح، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2006-2007، ص 18.

² للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على: منصور فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

³ للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على إبراهيم صياح، مرجع سبق ذكره، ص 19.

7. إن للروح المعنوية عدة معايير يمكن الحكم في ضوءها على أن الروح المعنوية السائدة بين أفراد الجماعة مرتفعة أو منخفضة.

8. باعتبار أن الروح المعنوية هي ظاهرة نفسية فإنه من الصعب ملاحظتها مباشرة، و بالتالي لا يمكن قياسها مباشرة و إنما عن طريق آثارها و نتائجها¹.

المبحث الثاني: الروح المعنوية آثار و ارتباطات.

المطلب الأول: العوامل التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل

تتجه المشروعات الحديثة ذات الإدارة المتقدمة إلى تنمية و المحافظة على مستوى مرتفع من الروح المعنوية بين الأفراد إذ يفترض أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى انتاجية أحسن من جانب الأفراد و تكاليف العمل أقل.

بحيث أن الإدارة تسعى إلى ولاء الفرد نحو الإدارة أو الشركة التي يعمل بها، و رفع روحه المعنوية، و يمكن تلخيص عوامل ارتفاع الروح المعنوية كما يلي:

1. كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهميته، لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم و الأفراد، و يكون له أكبر تأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

2. الرضا عن العمل نفسه: إذا كان الأفراد يحبون عملهم، فأغلبهم يشعرون بالرضا عنه، و يكون هذا دافعاً لهم على إتقان عملهم، و بذل كل ما لديهم من طاقة في القيام به.

3. عدالة المكافآت الاقتصادية و غيرها: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة، إذ قورنت ببعضها البعض داخل المشروع، و كذلك إذ قورنت بالمكافآت التي يتحصل عليها الأفراد في مشروعات أخرى²

4. عدم وجود صراع بين الأفراد ببعضهم البعض: حيث أن الاستقرار في الشركة يؤدي إلى تعزيز روح الأخوة و التعاون فيما بينهم، و يدفعهم ذلك إلى المشاركة في رفع الإنتاج و النهوض به إلى الأحسن.

5. التماسك بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك: إن الروح المعنوية ترتفع لدى أفراد الجماعة في المنظمة و ذلك من خلال تماسك أفرادها و تكثيف جهودهم لتحقيق غرض معين³.

¹ إبراهيم صياح، نفس المرجع، ص 20.

² صلاح الشنواقي، مرجع سبق ذكره، ص 466، 467.

³ يمكن الاطلاع على كتاب عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 465.

6. **الحالة الصحية البدنية و الذهنية:** هناك ارتباط بين الصحة الجسمانية و الصحة العقلانية، من حيث أثرها على الفرد و أدائه و معنوياته، فقد تكون هناك مشاكل عائلية أو اعتلال في صحة الفرد، و هي إن كانت عوامل خارج نطاق العمل، إلا أنها تؤثر على حالة الفرد في محيط العمل، أي أن الروح المعنوية تكون مسألة نسبية¹.

و من خلال هذه العوامل نستنتج أن الإدارة العليا لا يمكنها أن تضمن وجود روح معنوية مرتفعة عن طريق تقديم خدمات للأفراد، و وضع نظام جيد للأجور مثلاً، أي أنه لضمان وجود روح معنوية مرتفعة يجب أن تتأكد الإدارة العليا من توفر جميع العوامل الضرورية و الظروف المتصلة بالروح المعنوية و في جميع أجزاء المشروع.

المطلب الثاني: مظاهر الروح المعنوية

من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية هي التباطؤ و التوقف عن العمل و الاستقالات و ارتفاع نسبة الغياب و التأخير، و مخالفة اللوائح و هو ما يحتاج إلى دراسة نماذج منها بشكل مفصل.

1. الشكاوى و التظلمات:

تمثل كثرة عدد الشكاوي في المنظمة مظهراً من مظاهر التدمير و انخفاض الروح المعنوية بها، و قد يكون بعضها حقيقياً و لكن على الإدارة الواعية واجب الإسراع في بحثها بواسطة المختصين للكشف عن حقيقتها و معالجة أسبابها، و حتى تعود الروح المعنوية إلى مجراها السابق في الارتفاع و ليس حتماً أن تكون بكثرة الشكاوي نتيجة سوء الإدارة و إنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في المجموعة².

2. فقدان الاهتمام:

إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو من أكثر العوامل الذي يسبب عدم استقرار الأداء، و كثيراً ما يعبر ذلك عن التعب و الملل، و بذلك يدخل التعب و الملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

¹ صلاح الشنواقي، نفس المرجع، ص 468.

² عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر الاردن 2005، ص، 205.

3. التوقف عن العمل:

إن الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الإنتاج و ليس كل توقف عن العمل إضراباً، فهناك الاعتصام و هو عادة ما يكون مقدمة للإضراب.

4. الغياب:

يعتبر الغياب مظهر من مظاهر انخفاض الروح المعنوية في الأحوال العادية، يكون الغياب ستة أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، و يمثل بنسبة 3% و هذا المعدل يتنوع بتنوع الصفات الشخصية و نوع العمل و لكن إذ زاد الغياب عن المعدل المتوقع، يتوجب على إدارة الأفراد دراسة الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل¹.

5. مشاكل النظام:

إن كثرة المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية، و مرتكبي تلك المشكلات و المخالفات لا يشعرون بالتفاوت اتجاه المنظمة، و قد يبدو أحياناً أن مخالفة التعليمات تنشأ عن عدم التوجيه، أو نقص الإشراف أو إلى أسباب أكثر عمقا مثل: سوء الاختيار و النقل الخاطئ للفرد، بحيث تتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية و بطريقة الالتزام بها.

6. تقييد الإنتاج:

إن يعد انخفاض الإنتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح المعنوية بينهم، و معنى تقييد الإنتاج هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع إنتاجه، و هم بذلك يضعون معدلات للإنتاج و يلزمون زملائهم بها و يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، و يمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن و آخر².

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

7. دوران العمل:

يدل زيادة معدل خروج العمال من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة حتى في داخل القسم الواحد، إذ لوحظ أن معدل طلب نقل العاملين بهذه الأقسام مرتفع، كان مظهرًا من مظاهر انخفاض معنوياتهم و ثبات القوى العاملة في المنظمة ليس بالاحتمية دليلًا على ارتفاع معنوياتهم، فمن الممكن أن فرص العمل المتاحة للعاملين خارج منظماتهم محدودة، و هذا يقلل من خروج القوى العاملة، و تظهر كأنها ثابتة¹

و من خلال ما ذكرناه فإن الروح المعنوية سماتها تتضح أنها ذات مدلول معنوي غير ملموس، و لكن يمكن أن نعبر عنه من خلال المظاهر التي ذكرت.

المطلب الثالث: محددات الروح المعنوية

إن مستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمه عددًا من الظروف، بعضها داخلية تتعلق بالجماعة ذاتها والبعض الآخر يرجع لأسباب خارجية.

1. المحددات الداخلية: و تشمل ما يلي:

أ. **التوقعات و الأهداف:** معناها كلما ازدادت درجة التوافق بين أعضاء الجماعة بالنسبة لتوقعاتهم، و أهدافهم كلما كانت الفرصة أفضل لروح معنوية أعلى، و سبب ذلك هو أن التوافق في الأهداف و المتطلبات يقلل من احتمالات النزاع بين أعضاء الجماعة، و يمكنهم من تركيز جهودهم على الهدف المشترك.

ب. **احتمالات النجاح:** و المقصود به كلما زاد توقع الأفراد بخصوص أثر الجهد المشترك في تحقيق الأهداف كلما كانت الروح المعنوية للجماعة أعلى لاعتقادهم بأن النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التعاون والتلاحم بينما تميل الروح المعنوية للانخفاض في الحالة العكسية.

ج. **النجاح الفعلي:** و يدل على أن تميل الروح المعنوية للارتفاع كلما كانت النتائج الفعلية للجهد المشترك تبشر بالنجاح، بينما تميل إلى الانخفاض إذا كانت هذه النتائج الفعلية لا تبشر إلا بالفشل.

ح. **مستوى الرضا بالنسبة لكل فرد من أفراد الجماعة:** إن الجماعة التي يشعر كل فرد من أفرادها بمستوى مرتفع من الرضا عن العمل، حيث يتوقع أن تكون الروح المعنوية للجماعة ككل عالية، كما أنه لا يمكن أن

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره. ص225

يفهم من ذلك أن الروح ككل هي مجرد حاصل جمع مستوى رضا أفرادها لأن هناك علاقة دائرية بين الناحيتين، فتمتع الفرد بمستوى عال من الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للجماعة التي تؤدي بدورها إلى رفع مستوى الرضا لدى كل فرد من أفراد الجماعة¹.

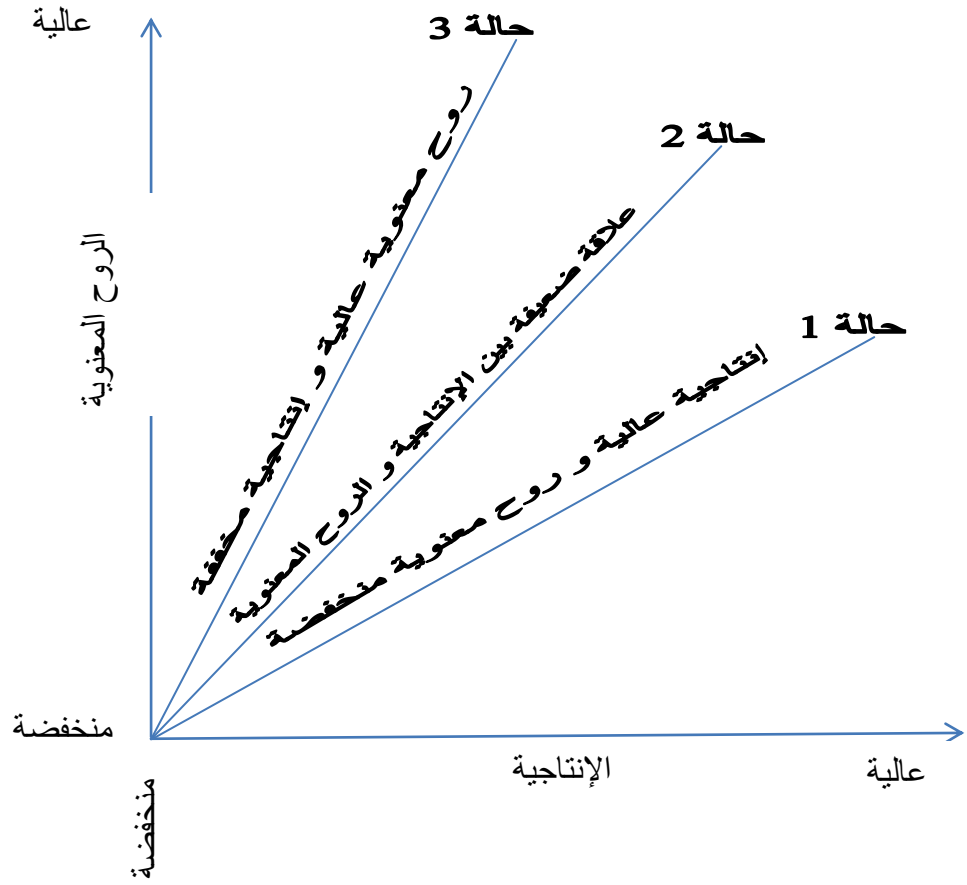
2. المحددات الخارجية:

و هي تشمل تلك العوامل التي توجد خارج الجماعة و من أهمها ما يلي:

- أ. **مضمون العمل أو الوظيفة:** إن مضمون العمل ذاته يمكن أن يلعب دوراً هاماً في رفع مستوى الأفراد و الروح المعنوية للجماعة متى كان هذا المضمون موافقاً مع دوافع الأفراد، و أكثر استغلالاً لقدراتهم و خبراتهم و مهاراتهم، و تستطيع الإدارة أن تحقق هذا الهدف من خلال تطبيق برامج مدرسة الاختيار و تعيين و تقييم أداء و نقل الأدوار.
 - ب. **نوع الإشراف:** يوجد العديد من الدراسات التي تؤكد وجود علاقة قوية بين مقدار المشاركة الذي يسمح الرئيس لمؤوسيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل و مستوى الروح المعنوية بينهم حيث تزداد بازديادها و تنقص بنقصانها.
 - ج. **طبيعة نظم الرقابة:** حيث يمثل الروح المعنوية للانخفاض كلما ازدادت أنظمة الرقابة و الصرامة و ازداد مقدار الضغط على العاملين أثناء العمل، بينما يحدث العكس كلما ازداد الميل نحو أسلوب الرقابة الذاتية.
 - د. **قيم و أهداف التنظيم:** و يقصد به كلما شعرت جماعات العمل في أية منظمة أنها تعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع، كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على روحها المعنوية، لأنها تشعر في هذه الحالة بأنها تعمل من أجل شيء يستحق الجهد و العرق.
- ومن خلال ما تم تقديمه نرى بأن الواقع العملي يشير إلى أن العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل و الإنتاجية يأخذ أنماطاً أو أساليب مختلفة و هي:

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 233.

الشكل 05: يوضح العلاقة بين الروح المعنوية و الإنتاجية



المصدر: محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، 2002، ص335.

الحالة الأولى:

عندما تكون الإنتاجية عالية و مستوى الرضا عن العمل أو الروح المعنوية منخفضة من خلال الشكل 5 نلاحظ أن بعض الأفراد لا يحبون العمل، و مع ذلك نجدهم مضطرين للقيام بعملهم وفقاً لمعدلات الإنتاج المحددة خوفاً من الفصل أو العقاب. لكنهم يحققون معدلات إنتاج عالية رغبة منهم في الحصول على أجر إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية.

الحالة الثانية:

حيث يكون مستوى الرضا و الروح المعنوية مرتفعاً بينما الإنتاجية منخفضة، و يحدث عندما يكون العمل غير محبباً من طرف الفرد، رغم وجود عمل مقدم بعلاقات الود و الصداقة، و هو ما يسمى بتماسك الجماعة حيث يكون هدف أو سعي العامل إلى أداء عمله في هذه الحالة ليس حباً في العمل و إنما هو حباً للقاء أصدقاءه، فبدون الروح المعنوية لن تحصل المؤسسة على الإنتاجية الجيدة، و لن يتحقق للعاملين الراحة النفسية.

الحالة الثالثة:

حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا و الإنتاجية فترتفع بارتفاعه و تنخفض بانخفاضه. وإن رفع الروح المعنوية للعاملين في مؤسسة العمل يعتبر هدفاً أساسياً ينبغي على الإدارة تحقيقه، و إذا فشلت الإدارة في ذلك ساءت الروح المعنوية بين العاملين، يؤدي ذلك إلى أضرار في الإنتاج و تدمير شديد بين العاملين و استياء بالغ من العمل، فمن الممكن أن تصل الأضرار إلى درجة وقوع الحوادث. فالمؤسسات التي تكثر فيها الحوادث بوجه عام دون أن تكون ظروف العمل مبررة لها، فإن وجود علاقة بين هذه الظاهرة و الروح المعنوية السائدة بين

العمال، و العلاقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا عن العمل و مستوى الأداء في تلك الأعمال غير الروتينية التي تعتمد الإنتاجية فيها ليس على جهد الآلة أو الفن التكنولوجي المستخدم، و إنما تعتمد على فكر الإنسان ومهاراته الفردية كالأعمال الفنية الدقيقة، و أعمال البحوث و غيرها، مثلاً كلما كانت المعنوية الفردية عالية كان لها أثر مباشر على الإنتاجية¹.

و مما سبق يتضح أن لمعنويات الأفراد أهمية كبيرة لا تقل على الأهمية التي تتوقعها الشركات، عندما تقوم برفع الأجور أو تطبيق نظام للمكافآت و الحوافز المادية، و هي تتميز بالديناميكية، فلا يستطيع المدير تنمية الروح المعنوية و غرسها مرة واحدة، ثم ينسون كل شيء عنها لسنوات عديدة، فهي تستطيع أن تخرج من الموقف بنفس السرعة التي دخلت بها، بل و بسرعة أكبر، و لذا يجب العمل على المحافظة عليها و صيانتها و تنميتها أسبوعاً بعد آخر، و شهراً عقب شهر و عاماً إثر عام.

¹ للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص 336.

المبحث الثالث: كيفية و مزايا قياس الروح المعنوية

المطلب الأول: كيفية قياس الروح المعنوية

نظراً لأهمية الروح المعنوية فإن الإدارة تشعر بالحاجة إلى قياسها بغرض الرقابة عليها و التعرف على ما يحتاج إليه من إجراءات شخصية، أي أن الأمر يحتاج إلى عملية قياس، ثم إلى عملية تقييم و تشير عملية القياس إلى عملية جمع البيانات عن الروح المعنوية و تصنيفها و إعطائها قيمة كمية، أما عملية التقييم فتعني الحكم من خلال هذه المقاييس على حالة الروح المعنوية السائدة، حيث أن الإدارة من خلال دراستها لمعنويات العاملين يمكنها التعرف على شعورهم اتجاه الأعمال التي يقومون بها، و من أهم الوسائل لقياس الروح المعنوية ما يلي:

1) المقابلة:

يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية، فتستخدم غرض الاستفتاء (الاستبيان) للحصول على المعلومات أو البيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل، و قد تكون المقابلة موجهة أو مقننة، بمعنى أن تحدد فيها جميع الأسئلة التي توجه، و قد تكون هذه المقابلة جزء أي غير موجهة، و فيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به دون توجيه من الباحث، و يمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذ أديرت من باحثين ذوي خبرة في فن المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة، و ذلك بعد اقتناع العمال برغبة إدارة المصنع الصادقة في الوقوف على آراء و مشاعر العمال، بهدف مصلحة العمل و العمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة لهم و إزالة مصادر الشكوى لراحة العمال و المساهمة في توافقهم و رفع روحهم المعنوية¹.

2) الاستفتاء (الاستبيان):

يعد الاستبيان من أكثر الطرق انتشاراً حيث يتضمن نموذج الاستفتاء (الاستبيان) بعض الأسئلة، تعني بالغرض المطلوب و يوزع الاستفتاء على العمال للإجابة على هذه التساؤلات في أوقات فراغهم و إعدادتها بعد ذلك.

¹ جوادي حمزة، الخواطر المادية و المعنوية و أثرها على رفع الروح المعنوية، مذكرة تخرج لنيل رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة،

أو لدى الإداريين في أقسام و مصالح مختلفة، و تمتاز هذه الطريقة عن المقابلة، أنه من السهل تبويب و تفسير و تحليل إجابات العمال و استخلاص النتائج منها.

و للاستبيان نوعين نذكرهما فيما يلي:

- **النوع الأول:** يطلق عليه الاستبيانات الموضوعية، و يتضمن هذا النوع من الاستبيانات الأسئلة و أمام كل سؤال منها عدداً من الإجابات ليختار منها الإجابة المناسبة، بحيث يضع العلامة المطلوبة أما الإجابة المناسبة له.

- **النوع الثاني:** و يطلق عليه الاستبيانات الوصفية، و يتصف هذا النوع أنه يترك العامل حق الإجابة باستخدام العبارات و الكلمات التي يريدتها.

3) دراسة سجلات المصنع:

قد تكون سجلات المصنع دلالات هامة تمتع العمال بالروح المعنوية العالية، فدراسة سجلات الغيابات لمعرفة معدلات الغياب و الإجازات المرضية، بالإضافة إلى عدد الشكاوي التي تقدم من العمال و كذلك متوسط إنتاج العامل. من حيث الزيادة أو النقص عند مستويات الإنجاز العادية بالإضافة إلى معدلات الفاقد من الخدمات الخاصة بالمصانع و نوع الإنتاج، و مدى جودته، و معدل الحوادث و طبيعتها، و كذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين العمال¹.

المطلب الثاني: مزايا دراسة الروح المعنوية

أصبح من الحقائق المعروفة للمديرين أنه لا يمكنهم التعرف على شعور العاملين عن طريق القيام بملاحظات روتينية، فليست هناك مرآة سحرية تعكس ميول العاملين. و لهذا يجب على الإدارة أن تبحث عن الوسائل التي يمكنها بها التعرف على هذه الميول، و هذه هي أولى مزايا القيام بدراسة الروح المعنوية، فعن طريق هذه الدراسة تتمكن الإدارة من التعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين إليها، كما نتعرف في نفس الوقت على العاملين معها.

¹ جوادى حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

و يمكن عن طريق دراسة معنويات الأفراد التعرف على شعورهم اتجاه الأعمال التي يقومون بها كما يمكن التعرف على مشاعرهم اتجاه المشرفين عليهم، و بذلك تصبح هذه الدراسة وسيلة لانكشاف مشاكل الأفراد و العمل على معالجتها.

فإذا أرادت الإدارة أن تغير بعض السياسات الخاصة بالأفراد فإن الأمر يحتاج أن توضع هذه التغيرات موضع التنفيذ و أن تقوم الإدارة باستقصاء ردود فعل لدى الأفراد اتجاه هذه التغيرات، و بنفس الطريقة يمكن التعرف على ميول و اتجاهات الأفراد بالنسبة لأي برنامج.

من مزايا إجراء استقصاء الروح المعنوية أيضاً أنها وسيلة هامة للاتصال، إذ يترتب عليه تدفق البيانات من مجموعات الأفراد، و من مزايا مثل هذه الاستقصاءات أنها وسيلة للتخلص من الكبت النفسي الذي يحتاج إلى إجراء من شأنه أن يتيح الفرصة للأفراد للإعراب عما يلوج في نفوسهم.

و يأخذ الأفراد قيام الإدارة بدراسة معنوياتهم كدليل على اهتمام الإدارة بهم و العمل على توفير ظروف أحسن لهم، و هو ما يساعد على تحسين العلاقات بين الإدارة و العاملين، و من ناحية أخرى تساعد هذه الدراسة على أن تعي بدرجة أكبر مسؤوليتها اتجاه الأفراد و معنوياتهم و تجنب كل ما يآثر على الروح المعنوية بشكل غير مرغوب.

و من الفوائد التي تتولد على استقصاءات الروح المعنوية أنها تكشف عن الحاجة إلى القيام بأنواع معينة من التدريب، و تكشف عن نقط ضعف في الإشراف و في تفويض السلطات و في تحديد المسؤوليات، مما يشير إلى ضرورة وضع برامج تدريب لمجموعة المشرفين.¹

و من خلال المزايا المذكورة نستنتج أن قياس الروح المعنوية يساعد على فهم الأفراد و تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المنظمة، كما تساعد على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيهية و غيرها.

خاتمة الفصل:

تعد الروح المعنوية ظاهرة نفسية مثلها مثل باقي الظواهر النفسية، و لا نستطيع إخضاعها للملاحظة المباشرة و لا يمكننا ملاحظتها إلا عن طريق ما تحدثه من آثار و نتائج، أي أنها تكوين فرضي.

¹صلاح الشتواني، نفس المرجع، ص 460-462.

إن الروح المعنوية تلعب دور مهم في مجال العلم، حيث أثبتت البحوث و الدراسات أن لها تأثير كبير على أداء العامل في العمل، فالعامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون أدائه في العمل أكفاء من العامل الذي يتمتع بروح معنوية منخفضة.

مقدمة الفصل

لقد حظي قطاع السكن من الاستقلال باهتمام خاص من طرف السلطات العمومية رغم هذا فإن أزمة السكن ظلت لسنوات طويلة الانشغال الدائم الذي يلازم الملايين من الجزائريين و لتكفل بهذا الأمر سيحل القطاع دفعاً حاسماً ابتداء من سنة 1999.

و في هذا الإطار قامت وزارة السكن و العمران بتطبيق السياسة التنموية في ميدان السكن، بهدف التكفل باحتياجات المواطن الأساسية ألا و هي السكن، كما قامت وزارة السكن و العمران بعدة أعمال تمثل النشاط العادي، و كانت تتبع بحصيات دورية و سنوية.

تعتبر وزارة السكن و العمران، الوزارة الوصية على ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI التي لها أهمية كبيرة في المجتمع، و لتواصلها في التقدم لها بعض الأعمال الداخلية من بينها عمل الإدارة في رفع الروح المعنوية للعامل الذي يعتبر من الركائز الأساسية في استمرار نشاط المؤسسة، و من خلال تزويد كافة عمالها بالخدمات و الاحتياجات المادية و المعنوية لتوجيه سلوك الفرد، و خلق خصائص مميزة تشجعها على ادخال التغيير و تطبيقه بفعالية و تطويره.

و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل، و المتضمن التجربة التطبيقية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة.

المبحث الأول: وصف عام لديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة.

أصبح مفهوم السكني منظور التنمية المستدامة يتعدى معنى المأوى المجرد بمواصفاته التخطيطية و النوعية ليمتد إلى الاهتمام براحة الإنسان و صحته، و تمكينه من ممارسة الأنشطة العمومية والحماية واستعمال التجهيزات واستهلاك الخدمات، وتعزيز التلاحم الاجتماعي وحماية البيئة، فالحصول على مسكن هو ضمان للكرامة وحق المواطنة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ديوان الترقية و التسيير العقاري.

إن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية سعيدة، الكائن مقره بمدينة سعيدة (حي خاطر عبد القادر) (عمروس)، منشؤه من السكن الخاص بكل ولاية بعد الاستقلال.

هذا المكتب كانت مهمته تسيير الممتلكات العقارية الباقية من وقت الاستعمار "Bien Vacant" و التي كانت بجوزة المواطنين الجزائريين آنذاك.

ديوان الترقية و التسيير العقاري مؤسسة ذات طابع اداري انشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 76-143 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976، ثم حول إلى مؤسسة ذات طابع اقتصادي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل 1985 تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، إلى أن جاء المرسوم التنفيذي 147-91 و المؤرخ في 12 ماي 1991 الذي حمل تعديلات لدواوين الترقية و التسيير العقاري حيث منح مهام الخدمة العمومية في ميدان السكن الاجتماعي، فمُنحها بالموازاة كل الصلاحيات للقيام بنشاطات ذات طابع تجاري خاص في ميدان الترقية العقارية و المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 08-93 المؤرخ في 02 جانفي 1993 الذي ينص على النظام الداخلي للمؤسسة¹.

وضعت تحت وصاية وزارة السكن و العمران، و هي تمثل وسيلة مفصلة لتطبيق سياسة الحكومة في مجال البناء عمومًا، و السكن الاجتماعي خصوصًا.

¹المشاريع الكبرى في الجزائر، وزارة السكن و العمران، العدد 01، المركز الوطني لوثائق الصحافة والإعلام/ الجزائر، 2010، ص 90، 91.

كما تعتبر هذه الدواوين متعاملاً اقتصادياً، و يتواصل لأسباب بديهية رغم دعم السكن الاجتماعي من طرف السلطات العمومية، و كذا موضوعاً لتسجيل البرامج الهامة، و بالنظر إلى الاستثمارات الهامة المنتظر تسجيلها في هذا الإطار فإن القوانين المنظمة لدواوين الترقية و التسيير العقاري قد تملك تكييفها بهدف الوصول إلى المرونة في التسيير و الفعالية في التدخل من أجل إنتاج الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: مهام الديوان

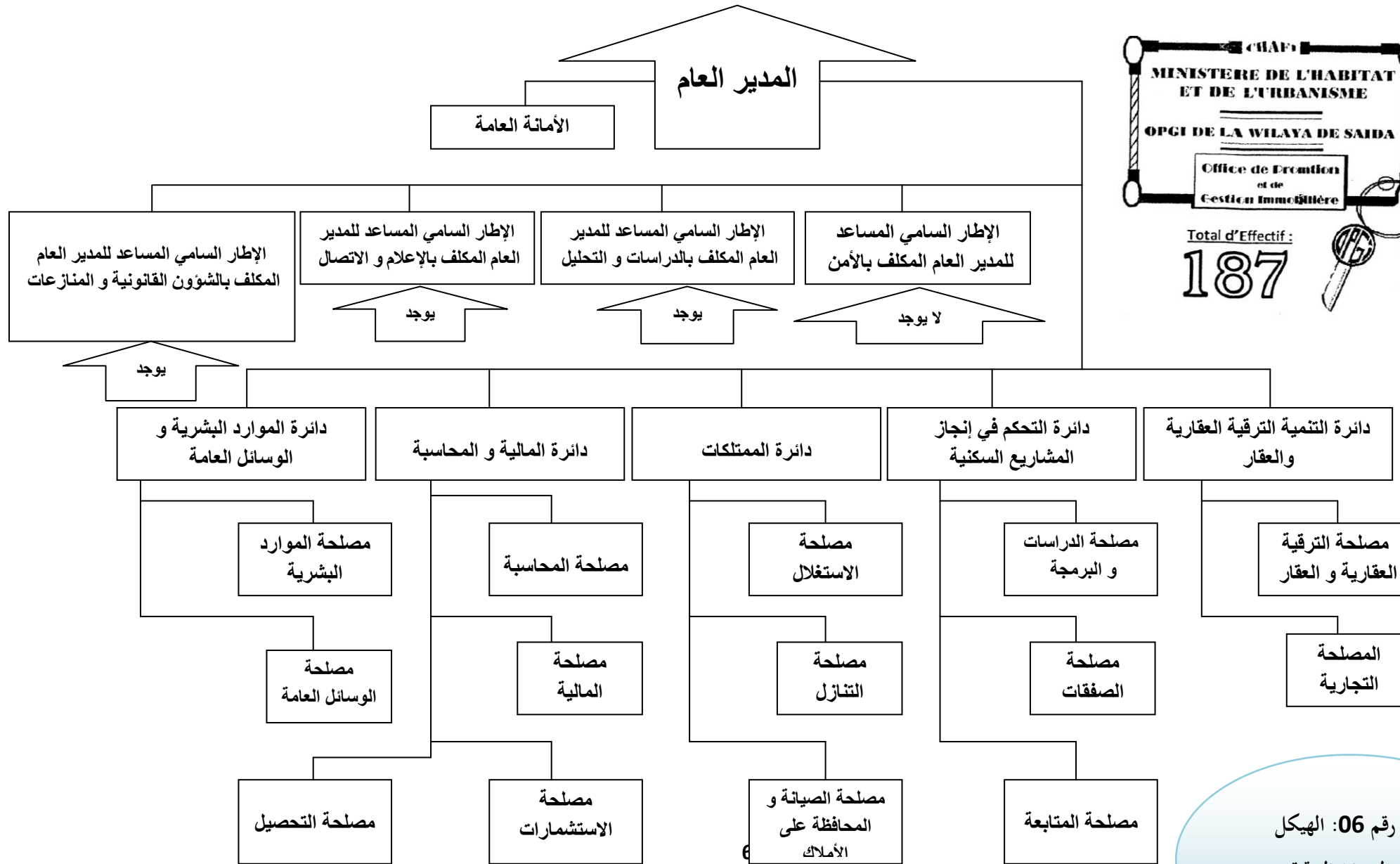
تحول دواوين الترقية و التسيير العقاري فضلاً على ذلك تسيير الأملاك العقارية المسندة دراستها، و تحدد اتفاقية نموذجية شروط و كفاءات التكفل بالمالية و الوزير المكلف بالسكن و التعمير.

تكلف دواوين الترقية و التسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي:

- إيجار المساكن و المحلات ذات الاستعمال المهني و التجاري و الحرفي أو التنازل عنها.
- يقوم الديوان بعملية تحصيل مستحقات الإيجار و الأعباء المرتبطة بالتنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.
- التدخل في مجال الأشغال الصغيرة و مراقبة و متابعة أشغال البناء التي لها علاقة بالديوان أو تابعة له.
- و من مهامه الرئيسية إنجاز السكنات و توزيعها على المستفيدين، و إدخال إيرادات الكراء.
- يتدخل الديوان في عملية الترميم و الصيانة و نظافة هذه السكنات الاجتماعية.
- يتعامل الديوان مع المقاولين من أجل إنجاز السكنات المؤكدة إلى الديوان من طرف وزارة السكن و العمران، و التحكم في الإنجاز.
- بإمكان الديوان ممارسة نشاطه على مستوى التراب الوطني¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة

¹ المصدر، من مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة.



الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و

فروع الديوان و أركانه:

يتكون ديوان الترقية و التسيير العقاري من 5 دوائر و لكل دائرة مصالح و مهام في المؤسسة:

- ✓ دائرة الإدارة العامة.
- ✓ دائرة المالية و المحاسبة.
- ✓ دائرة تسيير الممتلكات.
- ✓ دائرة التحكم في إنجاز المشاريع السكنية.
- ✓ دائرة تنمية الترقية العقارية و العقار.

يتم تسيير هذه الدوائر و الوحدات من طرف السيد المدير العام و مستشاروه من رؤساء الدوائر.

1. الإدارة العامة:

المدير العام: هو الشخصية الإدارية العليا في المؤسسة، تتوفر فيه الكفاءة و كيفية الأداء للأعمال المخولة له، يعتبر مسؤول عن تسيير شؤون المؤسسة من ناحية المالية و الإدارية، حيث يهتم بالقضايا الداخلية و الخارجية، و يقوم باختيار الأعضاء التابعين له حسب الكفاءة و الخبرة، و تكمن مهامه في:

- ✓ ينفذ قرارات مجلس الإدارة و هو المسؤول عن السير العام للوكالة التي يمثلها أمام القضاء.
- ✓ يمارس السلطة السلمية على كافة مستخدمي المؤسسة.
- ✓ يقوم بالاقتراح التنظيمي الداخلي للمؤسسة عن المجلس الإداري الذي يقوم عند هذا الأخير بالمصادقة عليه و يمثل أعلى هيئة على مستوى المؤسسة بعد المجلس الإداري .

2. الأمانة العامة: تلعب هذه الأخيرة دوراً هاماً في المؤسسة و من أهمها ما يلي:

- **البريد الصادر:** هو كل ما تقوم المؤسسة بإرساله إلى مصالح معينة مثلاً الولاية بمختلف فروعها.
- **البريد الوارد:** و هو كل ما تستقبله المؤسسة من رسائل تتضمن كل من فاكس، مواعيد، الاجتماعات. بالإضافة إلى المواضيع المختصة في حل المشاكل العقارية ما بين الزبائن و المؤسسة، و كذا المؤسسات الأخرى، و من مهام الأمانة العامة:

- ✓ استقبال الزبائن الوافدين إلى المؤسسة مع تحديد مواعيد لهم.

✓ استقبال المكالمات الهاتفية.

✓ تحويل المكالمات الهاتفية للمدير العام.

● **تنظيم الملفات:** من بينها وسائل الصكوك، جداول الإرسال و وضعها في سجل التوقيعات لتقديمها إلى المدير قصد الحصول على الموافقة.

● تمرير ورقة الحضور على العاملين بالمصلحة قصد التوقيع، بالإضافة إلى نسخ كل ما يستحق من الوثائق.

3. مستشار المدير مكلف بالشؤون القانونية و المنازعات:

هو الشخصية الثانية بعد المدير العام يقوم بمساعدته في القضايا القانونية و المنازعات، و تتمثل مهامه في:

✓ يقوم بالدفاع عن القضايا الخاصة بالمؤسسة أمام المحاكم.

4. المستشار المكلف بالإعلام و الاتصال:

يعتبر الشخصية الثانية بعد المدير العام يقوم بمساعدته فيما يخص مصلحة المستخدمين، و أيضاً في التسيير

العقاري و من مهامهم ما يلي:

✓ مكلف بالإعلام و الاتصال على مستوى الوزارة الوصية.

✓ مكلف بالإعلام الآلي في الديوان.

✓ مساعدة المدير في تسيير بعض الأمور.

5. مستشار المدير المكلف بالدراسة و التحليل:

يساعد المدير العام في العديد من المسائل و من بين مهامه الأصلية ما يلي:

✓ يقوم بعملية التحليل المحاسبي و متابعة حسابات الديوان.

و تتفرع الإدارة العامة إلى:

✓ مصلحة الموارد البشرية.

✓ مصلحة الوسائل العامة.

1) إدارة الموارد البشرية:

تقوم هذه المصلحة عن طريق المسؤول عنها بالمراقبة و المشاركة في عمليات وضع الأحكام القانونية و الرسمية المختلفة بالتوظيف.

- ✓ يراقب و يساهم في العمليات الخاصة بوضع الإحصائيات المتعلقة بالوسائل البشرية.
- ✓ مراقبة و تنظيم ملفات العمال في الديوان.
- ✓ يقوم بتسيير عمال المؤسسة و مراقبة المهام المتعلقة بمجال توظيف الأجور و التكوين و تحسين أداء العمال.
- ✓ السهر على تطبيق القرارات المتعددة.
- ✓ تضمن هاته المصلحة إحصاء الحاجات البشرية على مختلف مصالح الديوان و ضمان مراقبة عمليات التوظيف و السهر على تحضيرها.
- ✓ السهر على تحضير عمليات دراسة المعطيات و الشروط الخاصة بأجور العمال.
- ✓ ضمان مراقبة و متابعة السيرة المهنية لأعوان الديوان.
- ✓ مراقبة كل ما يدخل في إطار التكوين و تحسين أداء العمل.

إن دراستنا و تخصصنا هو تسيير الموارد البشرية، فهذا يدفعنا إلى التمعن و التفصيل في فرع تسيير المستخدمين الذي سنذكر دوره بالتفصيل.

بما أن مصلحة تسيير الموارد البشرية تنفرع إلى فرعين و هما:

فرع تسيير المستخدمين و فرع الأجور.

- أ. التوظيف: يتم هذا حسب المناصب الشاغرة أي المتوفرة بناءً على طلب من رئيس الدائرة.
- ب. الشبث: يثبت العمال في مناصبهم حسب المؤهلات المكتسبة خلال فترة التجربة التي يتم تثبيت العامل فيها مع مراعاة سلوك الفرد.
- ج. الترقية: تتم الترقية للعمال في مناصب العليا على حسب المنصب و أقدمية العامل و أحياناً تكون الترقية وفق ما جاء في الاتفاقية.

د. **الطرد:** يقوم المدير العام بعد تقديم ملف على مستوى لجنة التأديب، و هذا بعد اقرار العامل أخطاء أثناء قيامه بالعمل.

هـ. **العطل:** تعتبر حق لكل عامل مدفوعة الأجر، و تكون تسوية و هناك بعض العطل الاستثنائية و مدتها (03) أيام.

و. **التقاعد:** أي عامل له حق في التقاعد بعد قضاء المدة و تصل إلى اثنان و ثلاثون (32) سنة و أكثر و تكون تتوافق مع السن المحددة بستين (60) سنة، و عليه يحال العامل إلى التقاعد و له الحق في منحة.

2) مصلحة الوسائل العامة:

تتمثل مهام هذه المصلحة في:

✓ تسيير وسائل العمل و التجهيز عندما تقتضي الضرورة لذلك.

✓ تقوم بمراقبة كشوف الوسائل المالية الخاصة بالديوان.

✓ يضمن إيصالها إلى مصلحة المحاسبة و المالية.

و من المهام التي يمارسها رئيس مصلحة الوسائل العامة طرفية لكل الفروع التابعة له منه فرع التموين - حظيرة السيارات - مسير المخزن و المخزن.

دائرة المالية و المحاسبة:

أ. **مصلحة المالية:** تهتم هذه المصلحة بمتابعة الخزينة بالإضافة إلى أنها مكلفة بتحسين أداء العمليات

المحاسبية و المراقبة و المساهمة في مراقبة وضع الميزانية المالية.

ب. **مصلحة المحاسبة:** هي عضو فعال في المؤسسة، لها نقاط هامة فيما يخص الصفقات أو دفعات

المستفيدين و الوثائق المتعلقة بالمخزن و جرده، بحيث تسيير من طرف المحاسب، و مهمته تكمن في

تسجيل الحسابات في السجلات و المستندات في اليوم و الأسبوع أو الشهر أو السنة، و مهامه هي:

✓ تسيير عن طريق دمج الملفات في جهاز الكمبيوتر.

✓ المصادقة على الوثائق و تسهيل العمليات في سير، و مراقبة الصندوق و مصادقة الصكوك.

ج. مصلحة الاستثمار: تختص هذه المصلحة في تصحيح الصفقات، و مدى مطابقتها مع الاتفاقية و تنتهي هذه العملية بالقبول أو الرفض.

دائرة تسيير الممتلكات:

تسير جميع ممتلكات الديوان و التي تقدر بـ 21376 سكن 1623 محل تجاري و تتكون هذه الأخيرة من:

أ. مصلحة الاستغلال: تختص هذه المصلحة بتسيير و تنظيم جميع ممتلكات الديوان، و من مهامها تسوية العقود و ترتيب الملفات الخاصة بالزبائن.

ب. مصلحة التنازل: تختص هذه المصلحة بمتابعة عملية التنازل عن الأملاك العقارية التابعة للديوان.

ت. مصلحة الصيانة: تهتم هذه المصلحة بعملية ترميم البنايات في إطار البرامج الخاصة بإنعاش العمران المدني الموجود و المحافظة عليه.

دائرة التحكم في إنجاز المشاريع السكنية:

تنقسم هذه الدائرة إلى المصالح التالية:

أ. مصلحة الدراسات و البرمجة: تتمثل مهامها في:

✓ مراقبة الأسعار.

✓ مراقبة وضعية المشاريع التقنية.

ب. مصلحة الصفقات: من مهامها ما يلي:

✓ تقوم بتحديد الأسعار.

✓ احترام شروط الصفقات.

✓ مراقبة الأسعار.

ج. مصلحة المتابعة: تتمثل مهامها في:

✓ مراقبة الأشغال.

✓ التأشير على وضعية الأشغال.

دائرة تنمية الترقية العقارية و العقار:

أ. مصلحة الترقية العقارية و العقار: هي مصلحة تقوّم العقار المتحصل عليه و مساحته و مقره بالنسبة للأفراد الحاصلين على سكنات أو قطع أراضي داخل البلدية أو الولاية. فهي الوحدة التي تعتمد عليها في تحديد نوع العقار المتحصل عليه (خاصة بملفات السكن التساهمي، و تطوير قطعة أرض).

ب. المصلحة التجارية: تختص هذه المصلحة في إنجاز و بيع السكنات الترقية و المحلات عن طريق إبرام عقود الحجر مع الراغبين في امتلاك مسكن أو محل تجاري.

و في الأخير نستنتج أن الديوان من خلال هذه المصالح يوظف 187 موظف من بينهم 135 رجل و 52 امرأة.

المطلب الأول: تطور الحضيرة السكانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة

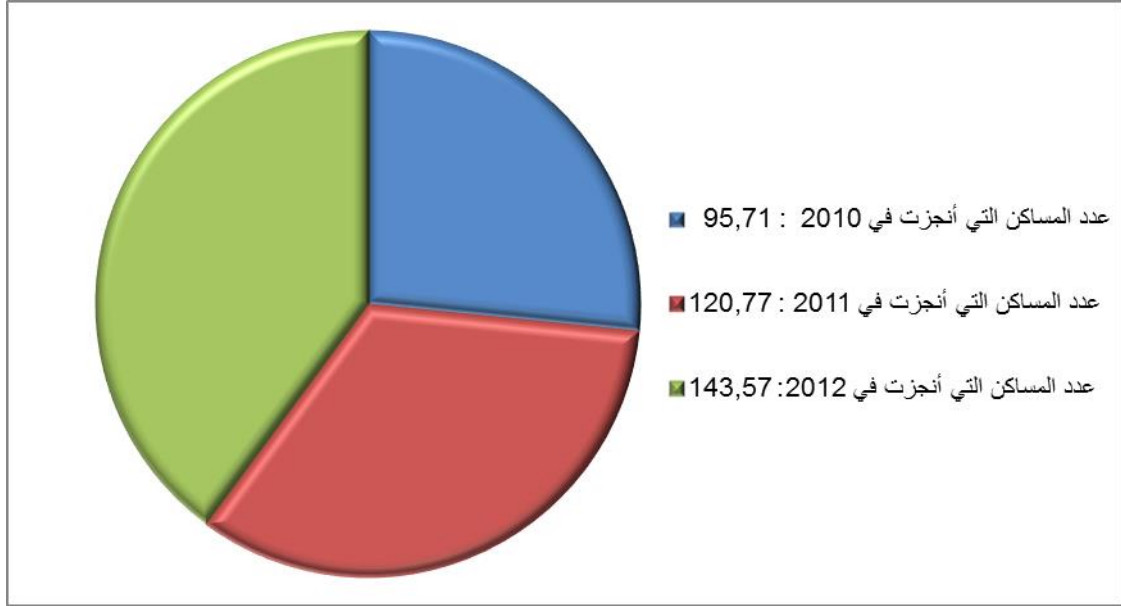
تطور الحضيرة السكانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى

2012.

الجدول رقم 04: يوضح تطور الحضيرة السكانية بولاية سعيدة من 2010 إلى 2012

المجموع الكلي	2012		2011		2010		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
99,98	%39,88	1500	%33,52	1261	%26,58	1000	
%99,99	%37,94	1400	%32,24	1190	%29,81	1100	

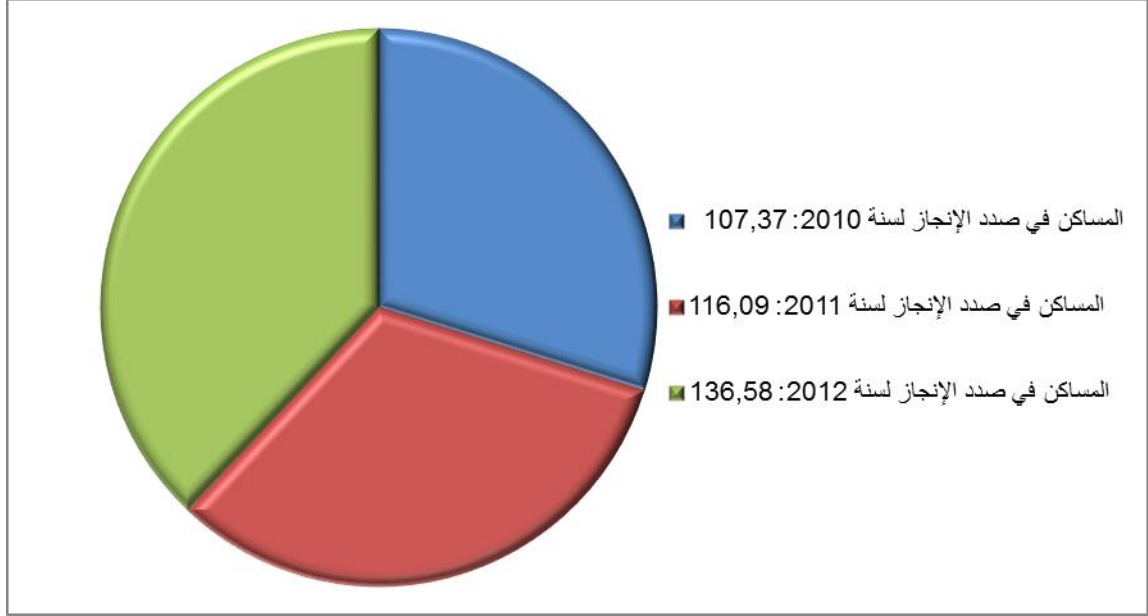
التمثيل البياني للمساكن التي أنجزت



الشكل البياني رقم 10

هذا التمثيل البياني يوضح لنا نسبة المساكن التي أُنجزت هي في تزايد مستمر حيث كان عدد السكنات التي أُنجزت في سنة 2010 تقدر بـ 1000 سكن أي بنسبة %26,58 و في سنة 2011 تزايدت النسبة و وصل عدد السكنات المنجزة إلى 1261 سكن أي بنسبة %33,52، أما في سنة 2012 فقد زادت النسبة حيث بلغ عدد المساكن المنجزة إلى 1500 سكن أي بنسبة %39,88 و هذا التزايد يرجع سببه إلى الروح المعنوية للعاملين المرتفعة انعكست بالإيجاب على نتائج أعمالهم.

التمثيل البياني للمساكن في صدد الإنجاز:



الشكل البياني رقم 11

من الشكل البياني يتضح لنا أن نسبة المساكن التي هي في صدد الإنجاز تعرف تزايد مستمر حيث بلغت النسبة في سنة 2010 بـ 107,31%، و قد زادت النسبة في سنة 2011 لتصل إلى 116,09%، أما سنة 2012 فازدادت و أصبحت 136,58% و هي مازالت في طور الإنجاز.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الإحصاء:

لقد اعتمدنا في دراستنا في الجانب التطبيقي على مجموعة من البيانات العلمية، و من هذه البيانات الإحصائية والسجلات و المطبوعات المتوفرة لدى كل من مصلحة الموارد البشرية و مصلحة المالية و التسويق و غيرها من المصالح الموجودة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية سعيدة.

و الهدف من وراء هذا التركيز، التمكن من استخلاص و استنتاج نتائج عامة و تفسيرها تفسيراً كميّاً صحيحاً.

و من بين الأدوات التي استخدمت في هذه الدراسة (الجداول البيانية، النسب المئوية، الأشكال، و الجداول وغيرها من الأدوات و هذا باستعمال برنامج تحليل البيانات "Excel").

1. العينة:

تعرف العينة على أنها: "مجموع صغيرة من مجتمع البحث و التي يمكن من خلال دراستها إلقاء الضوء على المجتمع البحثي الذي تم اختيارها منه"⁷⁷.

و بما أن العينة تعتبر من أهم الأدوات التي تستعمل في البحث الميداني، فقد اختيرت عينة مجتمع البحث و المتمثلة في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري O.P.G.I، و ذلك لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالمؤسسة و حتى تتم الدراسة في أحسن الظروف و من أجل أن تكون النتائج ممثلة تمثيلاً صحيحاً. قمنا بعملية اختيار عشوائي لعناصر العينة، بحيث اشتمل الاستبيان على مجموعة تقدر بـ 20 عامل و التي تمثل نسبة 11 % من العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة و الذي يقدر بـ 187 عامل.

2. الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه "عبارة من مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عليها و نجد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي و تجمع في شكل استمارة"⁷⁸.

كما يعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو مفتوحة) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات و معلومات حول قضية معينة أو اتجاه موقف معين"⁷⁹.

و قد قمنا بتوزيع هذا الاستبيان على مجموعة من العمال بطريقة عشوائية، يمثل طبيعة الاستبيان المستعمل هو الاستبيان المغلق، و الذي من خلاله يقوم المستجوب بالرد على الأسئلة بوضع إشارة (X) داخل المربعات المخصصة للإجابة أو الرد بموافق أو غير موافق، و من مزايا الاستبيان المغلق أنه يسهل الإجابة على المستجوبين في تقديم اقتراحاتهم أو آراء أخرى يتضمنها الاستبيان، كما يسهل في تفريغ البيانات و تصنيفها في الجداول المعدة لها.

⁷⁷ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 211.

⁷⁸ عامر مصباح، المرجع السابق، ص 147.

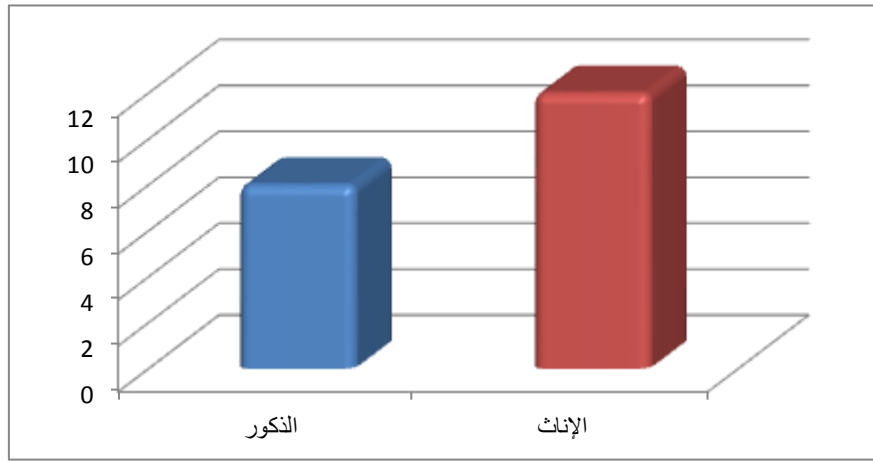
⁷⁹ عامر مصباح، نفس الصفحة.

1) الجنس:

الجدول رقم 02: يوضح الجنس

الذكور	الإناث
8	12

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل البياني رقم 09

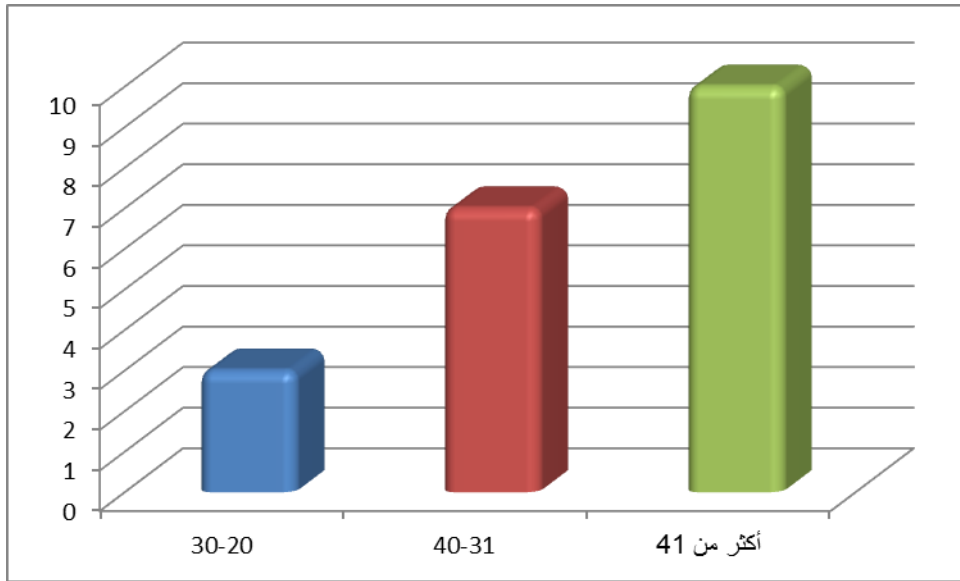
نلاحظ من خلال الجدول أن فئة العاملين أغلبها نساء في المؤسسة، إذ بلغت نسبة الإناث 12% و نسبة الذكور 8% و هذا ربما راجع إلى ثقة المرأة في نفسها و مدى حبها للعمل بغية تحقيق احتياجاتها المختلفة و المتعددة مقارنة مع الجنس الآخر.

2) السن:

الجدول رقم 03: يوضح السن

التكرار	الفئات
3	30-20
7	40-31
10	أكثر من 41

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل البياني رقم 10

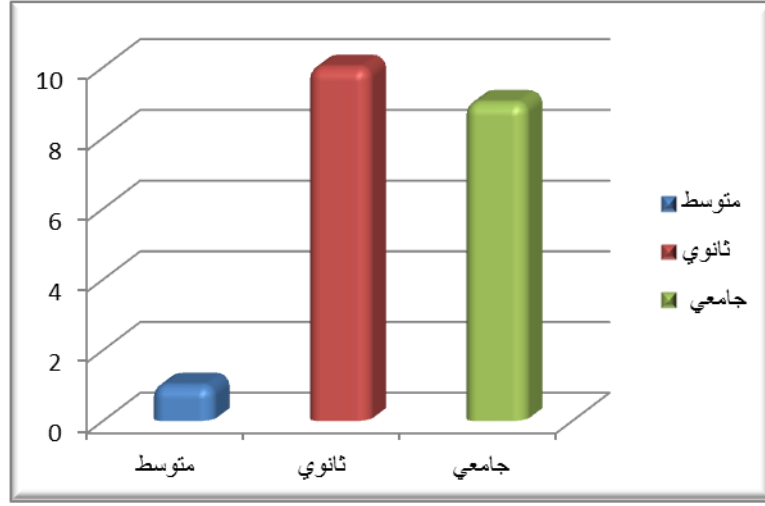
إن الفئة التي يتراوح عددها أكثر من 41 سنة تمثل أكبر نسبة من عمال المؤسسة، حيث بلغت نسبة 10% والسبب أن هذه الفئة تتميز بكفاءة و خبرة و أقدمية في العمل، أما بالنسبة لفئة 30-20 فإنها تمثل أدنى نسبة إذ بلغت 3% من العمال و هذا راجع الى عدم تغير المؤسسة لسياستها و تميزها اتجاه الشباب و دعم الاعتماد على الكفاءة المهنية.

3) المستوى التعليمي:

الجدول رقم 04

جامعي	ثانوي	متوسط
9	10	1

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل البياني رقم 11

من خلال الجدول نلاحظ أن أعداد العمال ذو المستوى التعليمي الثانوي، تمثل نسبة 10% و هي الفئة التي بلغت أكبر نسبة و هذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على الخبرة و الكفاءة في العمل و على الأقدمية كذلك، أما بالنسبة للمستوى الجامعي فهو متقارب نوعاً ما من الفئة الأولى إذ بلغت النسبة 9% بينما المستوى التعليمي المتوسط فهو نادر جداً إذ بلغت النسبة 1% من عدد العمال و ذلك راجع إلى تاريخ نشأة المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان:

بعد توزيع 20 نسخة من هذا الاستبيان بطريقة عشوائية أصبحت تحتوي على نسبة 40% من الرجال و 60% نساء حيث تتراوح أعمارهم حسب السن كما يلي:

من 20 سنة إل 30 سنة بنسبة 15%، و من 31 إلى 40 سنة 35%، و من 41 سنة فأكثر فكانت النسبة 50%.

و هو ما يوضح أن النسبة الكبيرة كانت لفئة أكثر من 41 سنة و ذلك راجع إلى أن هذه المؤسسة تعتمد على الخبرة و الكفاءة العلمية و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم 02.

أما المستوى الدراسي فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مستويات و هي: المستوى المتوسط، الثانوي، الجامعي حيث كانت النسبة كما يلي: المتوسط 5%، الثانوي 50%، أما الجامعي فهي 9%.

و من خلال التحليل تبين أن نسبة المستوى الثانوي كانت تمثل أكبر نسبة و ذلك لاعتمادها على الأقدمية كما هو موضح في الجدول رقم 03، و يرجع ذلك تاريخ منشأة المؤسسة حيث كان التوظيف لا يشترط شهادة عليا.

و سوف نوضح في الجدول رقم 05 حول العوامل المؤثرة على الروح المعنوية.

الرقم	العبارات	موافق	لا أوافق
01	هل التسيير الفعال يؤدي إلى رفع الإنتاجية؟	% 80	% 00
02	هل التوظيف يقوم على أساس المسابقات؟	% 00	% 90
03	هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟	% 85	% 05
04	أشعر بأنني جزء من هذه المؤسسة	% 45	% 00
05	إن هذه المؤسسة تعاملنا على أساس ما نستحق	% 15	% 45
06	لا توجد معاناة في هذه المؤسسة إطلاقاً	% 40	% 40
07	هل للصفات الجسمية دور مؤثر في عملية الاختيار لشغل الوظيفة؟	% 35	% 35
08	تصل إلينا التعليمات و الأوامر بشكل واضح و مفهوم و في الوقت المناسب	% 15	% 55
09	يحقق نظام الحوافز و المكافآت في المؤسسة مطالبنا بشكل جيد	% 25	% 45
10	هل أنت راض عن البرنامج التدريبي للمؤسسة؟	% 40	% 60
11	هل تحس أدائكم في عملكم بعد تدريبكم؟	% 50	% 35
12	علاقتي مع زملائي في العمل علاقة طيبة تسودها روح التعاون	% 90	% 00
13	يوفر لي عملي الحالي في المؤسسة مركز اجتماعي مناسب	% 80	% 00
14	تؤثر المشاكل العائلية و وضعي غير المستقر على أداء عملي	% 45	% 30

15	هل تقييم الأداء يكون على أساس وحدات الإنتاج	25 %	20 %
16	هل قياس الأفراد قائم على أساس وحدات الإنتاج؟	45 %	20 %
17	هل للتكوين أهمية في تنمية كفاءات المؤسسة؟	65 %	05 %

إن فجوى الدراسة مرتكز على مدى فاعلية تسيير الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية لدى مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري (O.P.G.I) بولاية سعيدة رابعة معرفة مدى هذا التأثير حيث تمت صياغة أسئلة في هذا الاستبيان و قد أحرزت النتائج التالية:

- إن علاقات العمل الطيبة بين الزملاء و روح التعاون بينهم تعتبر أهم عامل لرفع الروح المعنوية و تحقيق أكبر انتاجية للمؤسسة حيث يرى حوالي 90 % من أفراد العينة أن روح التعاون و العلاقة بين العمال ممتازة و مريحة.
- كما أسفرت نتائج الاستبيان على أن الأجر الذي يتلقاه العمال يلعب دوراً كبيراً في مردودية العمال و رفع الإنتاجية حيث أن نسبة 85 % من أفراد العينة اعتبروا أن الأجر يعتبر عامل أساسي لرفع الروح المعنوية لإرضاء العمال و الرفع من معنوياتهم.
- و لقد تبين أيضاً أن التسيير الفعال للموارد البشرية بديوان الترقية و التسيير العقاري يؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسة عما يوفر لها فرح النجاح و الاستمرارية و التفوق على مثيلاتها في السوق إذ بلغت النسبة حوالي 80 % من أفراد العينة أن التسيير الفعال يعود بالفائدة على المؤسسة

و ما يلاحظ أيضاً حول عملية التدريب و تكوين كفاءات المؤسسة فإن حوالي 50 % فقط يرون بأن هناك تحسن في أدائهم في العمل بعد التدريب و هذا ما توضحه العبارة رقم 11 في الجدول هل تحسن أدائكم في عملكم بعد تدريبكم؟.

و هذا إن دل على أنه لا يوجد هناك تأثير كبير لتدريب العمال على رفع الإنتاجية كما كان مسطراً من طرف المؤسسة، أما بخصوص تكوين كفاءات المؤسسة 65 % من أفراد العينة يرون بأن التكوين وسيلة مهمة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية من ناحية معارفهم و تصرفاتهم و قدراتهم الذهنية من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية، حيث أنهم

يرون بأن التكوين يؤدي إلى تحسين العلاقات بين المستخدمين و العمال و زيادة التعاون و التنسيق بين أعمال الأفراد و بالتالي يؤدي إلى تحسين جودة و منتجات المنظمة.

1. العوامل المؤثر على الروح المعنوية:

انطلاقاً من الملاحظات السابقة و التي تخص العوامل الأساسية لسير الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية سعيدة تمكنا من حصر مجموعة من العوامل التي نرى بأنها ذات تأثير كبير على الروح المعنوية سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي على الروح المعنوية في المؤسسة و يشمل هذه النقاط الأجر، التدريب، المكانة الاجتماعية، الحوافر و المكافآت، علاقات العمل و غيرها من العوامل الأخرى.

أ. العوامل المؤثرة بشكل إيجابي على الروح المعنوية:

ما يمكن التوصل إليه من خلال عملية تقييم فعالية تسيير الموارد البشرية في رفع و تنمية الروح المعنوية فقد تبين أن هناك بعض العوامل التي أثرت و بشكل إيجابي و مباشر في رفع إنتاجية المؤسسة و لكن لن ترقى للمستوى المطلوب و تكمن إنجاز أهم الإيجابيات و التي تم استنباطها من العينة محل الدراسة فيم يلي:

- إن العلاقة مع زملاء العمل تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية سعيدة.
- يعتبر الأجر هو الآخر من العوامل التي تؤدي إلى رضا العامل مما تؤدي إلى رفع روحه المعنوية.
- يعد المركز الاجتماعي المناسب للعامل أحد أهم الركائز التي تؤثر في الروح المعنوية له.
- و كذا التسيير الفعال هو الآخر يؤثر بشكل إيجابي في رفع الروح المعنوية للعامل و بالتالي يؤدي إلى رفع الإنتاجية للمنظمة.
- إن تكوين كفاءات المؤسسة يهدف إلى تنمية معارف العمال و قدراتهم الذهنية و بالتالي رفع كفاءاتهم الإنتاجية.
- كما يعد التدريب وسيلة أخرى لتحسين ظروف العامل و رفع روحه المعنوية.

أما العوامل الأخرى التي تقابل العوامل الإيجابية هي:

ب. العوامل السلبية:

لقد ظهرت عدة عوامل سلبية من خلال هذا الاستبيان و هذا ما يعكس الصورة الحقيقية للمشاكل التي يتخبط فيها القطاع في هذه الولاية حيث تشهد أزمة كبيرة في السكن و خلال سنوات كثيرة إذا ما قورنت بالولايات المجاورة و هذا بسبب قلة البرامج السكنية، أو في التأخير و التسليم.

و من بين أهم هذه السلبيات نجد:

- أن المؤسسة عند القيام بعملية توظيف شغل المناصب الشاغرة تقوم على أساس المسابقات بين الموظفين و اختيار الأفراد من ذوي الكفاءة العالية.
- أن البرامج التدريبية السيئة للمؤسسة تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين حيث بلغت النسبة حوالي 40 % .
- كما تعتبر المعلومات المتأخرة إلى العمال إحدى أهم العوائق التي تؤثر بشكل سلبي على الإنتاجية حيث من نتائج الاستبيان تبين لنا أن المعلومات في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية سعيدة لا تصل في وقتها المناسب حيث كانت النسبة 15 % .
- إن مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تعامل عمالها على أساس ما يستحقون حيث أن كل عامل هدفه هو تلبية احتياجاته الخاصة دون مراعاة المصلحة العامة للمنظمة، إذ أن المؤسسة تتعامل على أولوية المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة حيث بلغت نسبة 15 % و هذا ما تبين لنا من خلال نتائج الاستبيان.
- تعد الحوافز من أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية إلا أن نظام الحوافز في هذه المؤسسة لا يحقق مطالب عمالها مما يؤثر سلباً على نفسياتهم و بالتالي يؤدي إلى التهاون في العمل و ذلك من خلال النظرة السيئة للعمال اتجاه مؤسساتهم و اعتبار مسؤوليها يقدمون عروضاً كاذبة لهم حيث كانت النسبة 25 % و هذا يدل على أنه توجد فئة لا ترى بأن نظام الحوافز في المؤسسة لا يحقق مطالبهم و هي تعتبر من العوامل السلبية على الروح المعنوية للعمال.

خاتمة الفصل

نتيجة للتربص الميداني الذي قمنا به في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية سعيدة، استطعنا الاطلاع على معلومات جديدة فيما يخص الإدارة و كيفية تسييرها حيث تبين أن مديرية الموارد البشرية لازالت تزال نشاطاتها الروتينية (تسجيل الغيابات، العطل، الأجر...)، و لم تتبنى طرق علمية حديثة للتعامل مع الفرد، و كذا معرفة القوانين المتعلقة بها بما فيها الالتزامات و الحقوق.

و من خلال الاستبيان تمكنا من الوصول إلى بعض النتائج فيما يخص العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعمال وعليه تبين لنا أنه هناك عوامل تؤثر على عمله فأحياناً تنعكس عليه بشكل إيجابي فتدفعه إلى العمل و الإبداع و الابتكار مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و من بينها الأجر، روح التعاون و المركز الاجتماعي و التسيير الفعال و التدريب و التكوين، و تجعله راضياً عن عمله.

و أحياناً تؤثر عليه بشكل سلبي فتؤثر في نفسيته مما يجعله يشعر بالملل و الإرهاق و تجعله يدور في حلقة مغلقة و من بين هذه العوامل السلبية عدم وصول المعلومات في وقتها المناسب نظراً لصعوبة الاتصال المباشر بين الرئيس و المرؤوسين، و كذا عدم رضا بعض العاملين عن البرامج التدريبية بالمؤسسة، بالإضافة إلى سوء عملية تقييم العمال بالمؤسسة، مما يؤثر إلى انخفاض في الإنتاجية.

و كخلاصة لهذه الدراسة تبين لنا أن هناك علاقة وثيقة بين الروح المعنوية للعمال و الإنتاجية، فكلما كانت الروح المعنوية عالية كلما كانت الإنتاجية مرتفعة، و العكس صحيح، و عيله فهما وجهين لعملة واحدة.

خاتمة:

انطلاقاً من هذه الدراسة يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف الملقاة على المؤسسة، فهي تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، كما يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، و بالتالي نجاح المنظمة و لذا وجب على جميع المنظمات توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط و تنظيم و توجيه (دافعية) و رقابة، إذ يعد العنصر البشري من أتمن الموارد التي تملكها الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق و منه فالتسيير الفعال للموارد البشرية يساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة.

إن وجود مؤسسة مزدهرة و قائمة بذاتها، يقتضي بالضرورة وجود إدارة ناجحة لتسيير الموارد البشرية و من هذا المنطلق يتضح جلياً دور السلوك التنظيمي كونه الصعب الحيوي المحرك لدواليب العمل و الإنتاج، لذا من الضروري مراعاة الجوانب النفسية و الاجتماعية لتشخيص السلوك وجعله أكثر مرونة و تجاوباً مع متطلبات واحتياجات العمل المهادف، و هذا قصد السير الحسن للمنظمات و تماسك علاقات العمل التي لها الأثر البالغ في رفع الروح المعنوية لإنجاز العمل، و هذا ما يرفع من نشاط مردودية المؤسسة العامة و كفاءة الفرد الخاصة.

و بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها بديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة، و من خلال المقابلات الميدانية التي أجريت على أرض الواقع، يتضح لنا أن ارتفاع الروح المعنوية للعامل بالديوان تقوم على مجموعة من العوامل الإيجابية و السلبية، فالعوامل الإيجابية تتمثل في التسيير الفعال، الأجر، التكوين، علاقات العمل و المركز الاجتماعي للعامل، أما العوامل السلبية فتشمل سوء البرنامج التدريبي في المؤسسة و نتائجه، عدم وصول التعليمات في وقتها المناسب بالإضافة إلى تقييم الأداء.

و في الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

- الاهتمام بالجانب النفسي للعامل إذ تعد الروح المعنوية حالة نفسية معقدة تتطلب تحسين ظروف الموظفين في المؤسسة و لا يمكن لمعنويته أن ترتفع إلا إذا تحقق له ظروفه المادية و النفسية.
- مراعاة حاجات الفرد المادية و المعنوية بحيث أن ضرورة توفير مناخ مناسب لحاجات الفرد الإنسانية و الأساسية التي يتمنى أن يحصل عليها حتى يكون أكثر أماناً و كفاءةً في عمله.
- الاعتماد على الطرق التنظيمية الحديثة إذ وجب عليها إدخال تقنية حديثة و تكنولوجيا عالية لمواكبتها للعلمة و عصرنة السوق، و خلق نوع من المنافسة بين العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة للنهوض بالإنتاجية المحلية بصفة خاصة و الوطنية بصفة عامة.