

2021 – 2020

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

إهداء

إلى الروح الطاهرة
روح والدي تغمده الله بواسع رحمته
إلى أُمي رمز الصبر والتضحية أطال الله في عمرها ومتعها بالصحة
والعافية
إلى زوجتي الغالية رمز الوفاء والإخلاص والصبر الجميل
إلى من يملؤون سماء البيت بهجة وسرورا
أبنائي
إلى إخوتي الأعزاء
إلى كافة الأصدقاء والزملاء
إلى كل طالب علم ومعرفة
أهدي عملي هذا



شكرو تقدير

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي
الفاضل الدكتور مولاي عبد الكريم القنبيعي الإدريسي
على قبوله موضوع هذه الأطروحة والإشراف على تتبعها بكل
عناية وصبر وجهد، وكذا على توجيهاته القيمة التي لولاها لما
عرف هذا المشروع النور.



الفهرس

إهداء	2
شكر وتقدير	3
الفهرس	4
الملخص	12
RESUME	13
SUMMARY	14
مقدمة عامة:	16
الإطار المنهجي للدراسة	20
1- دواعي اختيار الموضوع	21
1-1- الدواعي الذاتية	21
2-1- الدواعي الموضوعية	22
2- أهمية الدراسة	24
1-2- الناحية العلمية:	25
2-2- الناحية العملية:	25
3- أهداف الدراسة	26
4- الدراسات السابقة	27
5- حدود الدراسة:	56
1-5- الحدود الجغرافية للدراسة:	56
2-5- المجال الزمني للدراسة	59
6- إشكالية الدراسة	61
7- الفرضية العامة للدراسة:	66
8- اختيار عينة الدراسة	67
9- اختيار تقنية الدراسة	70
1-9- المقابلة	70
2-9- الاستمارة:	71
10- صعوبات البحث:	72
الإطار النظري	74
تقديم	75
الفصل التمهيدي: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة	76
تمهيد:	77
1- التنظيمات	77
1-1 الإنتاجية	77

78.....	2-1 تعريف التنظيم
78.....	3-1 التنظيم الرسمي:
79.....	4-1 التنظيم غير الرسمي
79.....	5-1 البيئة التنظيمية
80.....	2- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
80.....	1-2 تعريف الموارد البشرية
80.....	2-2 الفاعلون
81.....	3-2 تعريف الإستراتيجية
82.....	4-2 تعريف استراتيجية الموارد البشرية
83.....	5-2 تعريف تسيير الموارد البشرية
83.....	6-2 تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
84.....	3- التحفيز
84.....	1-3 مفهوم الدوافع:
85.....	2-3 تعريف الحوافز
86.....	3-3 تعريف التحفيز
87.....	4- ممارسات تسيير الموارد البشرية
87.....	1-4 تعريف التكوين
88.....	2-4 تعريف المسار المهني
89.....	3-4 تعريف المكافآت:
89.....	4-4 تعريف الأجور والرواتب:
89.....	5-4 تعريف التوظيف:
91.....	5- المناخ التنظيمي
91.....	1-5 مفهوم القيادة والقائد
92.....	2-5 تعريف التواصل:
92.....	أ- التواصل لغة:
92.....	ب- التواصل اصطلاحا:
93.....	3-5 تعريف القرار
94.....	4-5 تعريف المشاركة في اتخاذ القرار
95.....	5-5 تعريف المعلومة
97.....	خاتمة الفصل التمهيدي
98.....	الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
99.....	تمهيد
100.....	1- تسيير الموارد البشرية
100.....	1-1 أهمية الموارد البشرية
101.....	2-1 مميزات الموارد البشرية
101.....	3-1 وظيفة إدارة الموارد البشرية
102.....	4-1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
102.....	1-4-1 مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى
102.....	2-4-1 مرحلة ما بين الحربين

103	3-4-1 مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية.....
103	4-4-1 مرحلة التسعينات.....
104	5-1 مجالات تسيير الموارد البشرية.....
104	6-1 تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية.....
104	1-6-1 إدارة الأفراد.....
105	2-6-1 تنمية التحفيز لدى الأفراد.....
106	3-6-1 التسيير الإستراتيجي 1980.....
106	7-1 أهداف إدارة الموارد البشرية.....
108	8-1 الاتجاهات النظرية لإدارة الموارد البشرية.....
108	1-8-1 مدرسة التدبير العلمي.....
112	2-8-1 النظرية البيروقراطية ماكس فيبر:.....
113	3-8-1 مدرسة العلاقات الإنسانية.....
117	4-8-1 مدرسة إدارة الموارد البشرية.....
118	5-8-1 مدرسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
118	6-8-1 نظرية اتخاذ القرارات Herbert Simon.....
121	7-8-1 نظرية التحليل الإستراتيجي.....
123	2- ماهية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
123	1-2 السياق العام لظهور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
123	2-2 أهداف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
124	3-2 مبادئ وأولويات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
125	4-2 محددات الاختيار الإستراتيجي.....
125	5-2 أشكال استراتيجيات الموارد البشرية.....
126	1-5-2 استراتيجية الحوافز.....
126	2-5-2 استراتيجية الاستثمار.....
127	3-5-2 استراتيجية التعبئة.....
127	6-2 مرتكزات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
128	7-2 أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
129	8-2 من التسيير الإداري إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
131	9-2 وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
131	1-9-2 وظائف مرتبطة بالرفع من الأداء:.....
131	2-9-2 وظائف مرتبطة بزيادة الرغبة في العمل:.....
132	3-9-2 وظائف مكملة للمجموعة الأولى والثانية:.....
133	10-2 نظريات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
133	1-10-2 النظرية النسقية.....
133	2-10-2 النظرية المتمركزة حول الموارد.....
135	3-10-2 نظرية الرأسمال البشري.....
135	4-10-2 النظرية السلوكية.....
136	5-10-2 النظرية المؤسسية.....
138	خاتمة الفصل الأول.....

139.....	الفصل الثاني: ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
140.....	تمهيد
140.....	1- ماهية نظام التكوين:
140.....	1-1- أهمية التكوين:
141.....	1-2-1- أهداف التكوين:
141.....	1-2-2- التكوين وتنمية الكفايات:
142.....	2-2-1- التكوين عامل ارتقاء للتنظيم:
142.....	3-2-1- التكوين استثمار:
143.....	3-1- وظيفة التكوين:
144.....	4-1- إستراتيجية التكوين
144.....	5-1- خطوات إعداد استراتيجية التكوين:
145.....	6-1- سيورة التكوين
145.....	1-6-1- تحديد الحاجيات:
146.....	2-6-1- صياغة تصميم للتكوين:
146.....	3-6-1- تنفيذ برنامج التكوين:
146.....	4-6-1- تقييم النتائج المحصل عليها:
147.....	7-1- مراحل تقييم التكوين:
147.....	1-7-1- التقييم القبلي لعملية التكوين:
147.....	2-7-1- التقييم أثناء عملية التكوين:
148.....	3-7-1- التقييم بعد الانتهاء من التكوين:
148.....	4-7-1- التقييم بعد مرور فترة معينة:
149.....	2- ماهية المسار المهني
149.....	1-2- تطوير المسار الوظيفي:
150.....	2-2- أهمية الارتقاء بالمستقبل المهني:
150.....	3-2- أهداف الارتقاء بالمستقبل المهني:
151.....	4-2- مرتكزات تطوير المسار المهني:
151.....	5-2- الحركة الوظيفية:
152.....	1-5-2- الحركة العمودية أو الترقية:
153.....	2-5-2- الحركة الأفقية المهنية أو الحركة الوظيفية:
154.....	6-2- دورة الحياة الوظيفية للعاملين:
155.....	1-6-2- مرحلة التمهيد:
155.....	2-6-2- مرحلة التأسيس:
155.....	3-6-2- مرحلة المحافظة والنضج:
155.....	4-6-2- مرحلة الانحدار:
156.....	3- ماهية نظام المكافآت:
156.....	1-3- أهمية المكافآت
156.....	2-3- الارتفاعات المحفزة للإنتاجية داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية
157.....	3-3- أهداف المكافآت:
157.....	4-3- مرتكزات تحديد نظام المكافآت:

158	3-5- أشكال المكافآت:
158	3-5-1- المكافآت على الوظيفة:
158	3-5-2- المكافأة بالنتائج:
159	3-5-3- المكافأة بالكفايات:
159	3-6- مستويات تحديد المكافآت
160	3-7- المكافآت وأبعادها التحفيزية:
160	3-7-1- المكافآت والبعد الاقتصادي للتحفيز:
160	3-7-2- المكافآت والبعد السوسولوجي للتحفيز:
161	3-7-3- المكافآت وأبعادها السيكولوجية:
161	4- ماهية نظام التوظيف:
161	4-1- أهمية التوظيف:
161	4-2- أهداف التوظيف:
162	4-3- خطوات التوظيف
162	4-4- سياسة التوظيف
163	4-5- إستراتيجية التوظيف:
163	4-5-1- تخطيط الموارد البشرية:
164	4-5-2- الاستقطاب:
165	4-5-3- الاختيار:
166	4-5-4- التعيين:
167	خاتمة الفصل الثاني:
168	الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على أداء الفاعلين
169	تمهيد:
169	1- ماهية القيادة
169	1-1- عناصر القيادة
170	1-2- وظائف القيادة
171	1-3- أشكال القيادة:
172	1-4 أنماط السلطة الإدارية
173	1-5- خصائص القيادة
173	1-6- أهمية القيادة:
174	1-7- أسلوب القيادة:
176	1-8- الفرق بين القيادة والإدارة:
177	1-9- المقاربات النظرية لمفهوم القيادة
177	1-9-1- نظرية السمات:
178	1-9-2- النظرية السلوكية:
178	1-9-3- النظرية الموقفية:
180	1-9-4- النظرية التفاعلية في القيادة
181	2- التواصل التنظيمي
181	2-1 أهمية التواصل:
182	2-2 أشكال التواصل:

182	2-2-1- التواصل الرسمي:
185	2-2-2- التواصل غير الرسمي:
186	2-3- خصائص التواصل داخل التنظيمات
187	2-4- أهمية التواصل التنظيمي بالنسبة للإدارة:
187	2-4-2- التواصل واتخاذ القرارات:
187	2-4-3- التواصل وتنظيم العمل
188	2-4-4- التواصل وتأهيل الموارد البشرية:
188	2-4-5- معرفة الأفراد لأدوارهم في العمل والتعرف على المشاكل داخله
188	2-4-6- التواصل وتمتين العلاقات الإنسانية:
189	3- المشاركة في اتخاذ القرار
189	3-1- ماهية المشاركة في اتخاذ القرار
189	3-2- خطوات المشاركة في اتخاذ القرار
190	3-3- وظيفة المشاركة في اتخاذ القرار
192	3-4- أهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار:
193	3-5- أهداف المشاركة في اتخاذ القرار
193	3-6- مرتكزات المشاركة في اتخاذ القرار
195	خلاصة الفصل الثالث
196	الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية والتحفيز
197	تمهيد
197	1- الحوافز والدوافع
197	1-1 خصائص الدوافع
198	1-2 أشكال الحوافز:
198	1-2-1 الحوافز المادية والمعنوية:
199	1-2-2 الحوافز غير المادية أو المعنوية:
200	1-2-3 الحوافز المادية السلبية والحوافز المادية الإيجابية
201	1-3 أهمية الحوافز
201	1-4 أهمية الدوافع:
202	2- ماهية التحفيز
202	2-1 وظيفة التحفيز
203	2-2 مؤشرات حافزية قوية
204	2-3 استراتيجية التحفيز
205	2-4 العوامل المتحركة في العملية التحفيزية
205	2-4-1 العوامل النفسية والاجتماعية والمادية
206	2-4-2 علاقة العمال بالإدارة
207	2-4-3 القيادة والإشراف:
207	2-4-4 أهمية التواصل الفعال
208	2-4-5 شروط العمل المهنية
209	3- مقاربات نظرية لمفهوم التحفيز في العمل
209	3-1 نظريات المحتوى:

209	1-1-3 نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لماسلو 1943
211	2-1-3 نظرية ألدنر AIDERFER
212	3-1-3 نظرية الإنجاز لديفيد ماكليفلاند:
213	4-1-3 نظرية العاملين لهيرزبرج (F HERZBERG)
215	5-1-3 نظرية اتخاذ القرارات
215	6-1-3 نظرية التنظيم العلمي للعمل فريدريك تايلور:
216	7-1-3 نظرية العلاقات الإنسانية
218	8-1-3 نظرية التوقع La théorie des attentes de VROOM
219	9-1-3 نظرية y و x:
222	10-1-3 نظرية الحاجات الظاهرة لموراي MURRAYD
223	2-3 نظريات السيرورة Théorie de processus
223	1-2-3 نظرية الإنصاف Théorie d'équité
224	2-2-3 نظرية تحديد الأهداف
224	3-2-3 نظرية الفعالية الذاتية Albert Bandura
225	4-2-3 نظرية تقرير المصير:
227	4- خلاصات حول النظريات التحفيزية
229	خاتمة الفصل الرابع
230	الإطار الميداني للدراسة
231	تقديم
232	الفصل الأول: الدراسة الكمية: عرض وتحليل النتائج
233	تمهيد
242	1- تأثير التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF
242	1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
265	2-1- استنتاج الفرضية الأولى
267	2- تأثير طريقة تدبير المستقبل المهني، على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF
267	1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
281	2-2- استنتاج الفرضية الثانية
283	3- تأثير المكافآت على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF
283	1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
297	2-1-3 استنتاج الفرضية الثالثة
299	4- تأثير أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF
299	1-4- تحليل وعرض نتائج الفرضية الرابعة
321	2-4- استنتاج الفرضية الرابعة
324	5- تأثير طريقة التوظيف والاستقطاب والتعيين، على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF
324	1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
340	2-5- استنتاج الفرضية الخامسة
344	الفصل الثاني المقاربة الكيفية: عرض وتحليل النتائج
345	تقديم

- 1- تأثير التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س. ح. ONCF 347
- 2- تأثير طريقة تدبير المستقبل المهني، على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س. ح. ONCF 349
- 3- تأثير المكافآت على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س. ح. ONCF 351
- 4- تأثير أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س. ح. ONCF 353
- 5- تأثير طريقة التوظيف، على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية م.و.س. ح. ONCF 356
- 6- استنتاج الدراسة الكيفية 358
- خاتمة الفصل الميداني 361
- الاستنتاج العام للدراسة 362
- التوصيات 363

الملاحق 365

- Annexe n° 378
- لائحة المراجع 380
- فهرس الجداول: 390
- فهرس الأشكال: 393

الملخص

تلعب ممارسات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية دورا حاسما في تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، خصوصا بعدما تأكد باللموس من طرف جل الباحثين بمختلف حقولهم المعرفية أهمية الموارد البشرية باعتبارها موارد غير ملموسة، في صنع الفارق بين المؤسسات الإنتاجية، لما تملكه من قدرات ذهنية خارقة تمكنهم من التفكير والإبداع، وكفايات ومهارات عالية من أجل إنجاز المهام المطلوبة.

لذا فإن نجاح تنفيذ استراتيجية المؤسسة رهين بالدرجة الأولى بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على إثارة الرغبة والحافزية لدى مختلف الفاعلين داخلها، عن طريق نمط إشراف جيد يركز على إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالمهام، وعلى التواصل الناجع الذي يمكنهم من التعبير عن آرائهم بكل حرية، مع اعتماد نظام توظيف قادر على توفير حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية بالمواصفات والمؤهلات المطلوبة بناء على معايير واضحة ودقيقة في عملية الاختيار، وكذا نظام تقييم دقيق لأداء الفاعلين يركز دوره الأساس على معرفة مدى توافق النتائج المحصل عليها مع الأهداف التنظيمية المحددة مسبقا، بهدف إدارة مسارهم المهني بعقلانية وموضوعية، مما يمكنهم من الشعور بالعدالة والإنصاف، بالإضافة إلى اعتماد خطة تكوينية ناجعة تمكن الفاعلين من تنمية وتحسين مهاراتهم وكفاياتهم وقدراتهم، وكذا اعتماد نظام من المكافآت المادية كالأجور والمكافآت المعنوية كالاعتراف بالمجهودات...

وقد توصلنا في ختام هذه الدراسة التي استهدفت مختلف الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، والتي اعتمدنا في إنجازها على كل من التحليل الكمي والكيفي إلى كون ممارسات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية السالفة الذكر، تؤثر إيجابا على تحفيز الفاعلين عن طريق تحقيق رضاهم عن العمل والرفع من مستوى انضباطهم والتزامهم وانخراطهم فيه، مما يدفعهم إلى تفادي دوران العمل والغياب غير المبرر وحوادث الشغل، ومن ثمة، تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المرتبطة باكتساب ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المؤسسات المتنافسة، والتي تكمن أساسا في تخفيض تكلفة الإنتاج والرفع من جودة المنتج.

RESUME

Les pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la motivation des acteurs à l'intérieur de l'Office national des chemins de fer, surtout après qu'il a été concrètement confirmé par la plupart des chercheurs, bien qu'ils appartiennent à différents domaines cognitifs, sur l'importance de ressources humaines en tant que ressources intangibles, en faisant une différence au sein des institutions productives, en raison de leurs capacités mentales extraordinaires nécessaires pour la réflexion et la créativité et de leurs aptitudes et compétences pour accomplir les tâches demandées.

Par conséquent, le succès de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution dépend avant tout de la capacité du service des ressources humaines en suscitant l'envie et la motivation des différents acteurs en son sein, à travers un style de supervision consistant leur implication dans le processus de prise de décision lié aux tâches requises, et sur une communication active qui leur permet d'exprimer leurs opinions en toute liberté. Avec l'adoption d'un système de recrutement capable d'assurer les besoins de l'institution en matière de ressources humaines ayant les spécifications et les qualifications désirées ; en outre basé sur des critères clairs et précis dans le processus de sélection. De même qu'un système d'évaluation minutieux de la performance des acteurs se limite à connaître la compatibilité des résultats obtenus avec les objectifs organisationnels afin de gérer leur carrière de manière rationnelle et objective, ce qui favorise chez eux le sentiment d'équité et leur permet de bénéficier d'un plan de formation capable de développer et de raviver leurs compétences, ainsi que de mettre en place un système de récompenses matérielles sous forme de rémunération telles que les augmentations de salaires, les primes...et sous forme morale, comme la reconnaissance de leurs efforts.

Au terme de cette étude, adoptée suite à une analyse à la fois quantitative et qualitative, qui a ciblé les différents acteurs au sein de l'Office national des chemins de fer, nous avons constaté que les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines précitées ont un effet positif sur la motivation des acteurs. Cela contribue à atteindre la satisfaction et accroît le niveau de leur discipline, de leur engagement et de leur implication, les amènent également à éviter le roulement du travail, éviter les absences injustifiées et les accidents du travail, et à partir de là, à atteindre les buts et objectifs organisationnels associés à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable difficile à imiter et simuler par d'autres institutions, ce qui consiste à réduire les coûts de production et à augmenter la qualité Le produit.

SUMMARY

Strategic human resource management practices play a key role in motivating the actors within the National Railways Office, especially after it has been concretely confirmed by most researchers, although they belong to different cognitive fields, on the importance of human resources as intangible resources, making a difference within productive institutions, due to their extraordinary mental capacities necessary for reflection and creativity and their abilities and skills to perform the tasks required.

Therefore, the successful implementation of the institution's strategy depends first and foremost on the capacity of the human resources department to generate the envy and motivation of the different actors within it, through a supervisory style consisting of their involvement in the decision-making process related to the required tasks, and on active communication that allows them to express their opinions freely. With the adoption of a recruitment system capable of ensuring the institution's needs in terms of human resources with the desired specifications and qualifications. Furthermore, based on clear and precise criteria in the selection process. In the same way, a system of careful evaluation of the performance of the actors is limited to knowing the compatibility of the results obtained with the organisational objectives in order to manage their careers in a rational and objective way, which promotes a sense of equity in them and enables them to benefit from a training plan capable of developing and reviving their skills, as well as to put in place a system of material rewards in the form of remuneration such as salary increases, bonuses...and in moral form, such as recognition of their efforts.

At the end of this study, adopted following both quantitative and qualitative analysis, which targeted the different actors within the National Railways Office, we found that the above-mentioned strategic human resources management practices have a positive effect on the motivation of the actors. This contributes to achieving satisfaction and increases the level of their discipline, commitment and involvement, also leads them to avoid work turnover, avoid unjustified absences and work accidents, and from there, to achieve the organizational goals and objectives associated with obtaining a sustainable competitive advantage difficult to imitate and simulate by other institutions, which is to reduce production costs and increase the quality of the product.

"إن كل النظريات هي مجرد فرضيات يمكن تفكيكها، فلمبة العلم ليست لها نهاية، فالذي خرج منها هو ذاك الذي قرر يوما ما على أن المبادئ العلمية لم يتم التحقق منها بشكل كبير في السابق، بعدما كان يجزم آنذاك على أنها محقق منها بشكل نهائي "

كارل بوبر

مقدمة عامة:

يشكل قطاع النقل السككي عاملا أساسيا في النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، وفاعلا مندمجا في الإستراتيجية الوطنية للوجيستيك، فهو قطاع حيوي يساهم بشكل كبير في الرفع من نسبة نمو الناتج الوطني الخام، مما جعل منه رافعة أساسية لعجلة الاقتصاد الوطني، ناهيك عن تأثيره المباشر في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، عبر مساهمته الفعالة في التأهيل الإقتصادي والإجتماعي لمدن المملكة، إذ يعد من أهم القطاعات الخدماتية، لما له من تأثير على التنمية الشاملة، بالقطاعات الحيوية الكبرى كالصناعة والزراعة والسياحة... إلخ، كما أنه يشكل صلة وصل بين المؤسسات الإنتاجية والمستهلكين، إلا أن التطور التكنولوجي المستمر والسريع لقطاع المواصلات وضعه أمام تحديات وجودية، فرضت على إدارة الموارد البشرية مسؤولية البحث عن طرق وأساليب جديدة لضمان بقاء واستمرارية التنظيمات، عبر تمكينها من التكيف الفعال مع مختلف أشكال التغيرات الطارئة من أجل اللحاق بالركب العالمي الجديد، وذلك بتبني استراتيجيات قادرة على اكسابها ميزة تنافسية مستدامة على حساب وسائل النقل الأخرى، قوامها الرفع من جودة الخدمات المقدمة وتخفيض تكلفتها، وذلك عن طريق الاستثمار العقلاني في مواردها البشرية باعتبارها موارد استراتيجية، عبر تدبيرها تدبيرا أمثل بهدف تحفيزها وتسهيل انخراطها الايجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال ما سبق يمكن القول إن حصول المؤسسات الإنتاجية على الموقع التنافسي لا يتطلب الاعتماد فقط على ما تملكه المؤسسات الإنتاجية من موارد تكنولوجية ومالية أو على الوظائف الروتينية المرتبطة بإدارة الأفراد، والتي تقتصر على ضبط أوقات الدخول والخروج من مقرات العمل مثلا، بل يركز على ما تمتلكه من موارد بشرية محفزة قادرة على تفجير الطاقات المبدعة الكامنة لديها، من أجل إيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها، مما سيدفعها إلى التفاني والإخلاص في خدمة المؤسسة والالتزام المطلق بتحقيق أهدافها، وذلك من خلال اعتماد خطة توظيف مبنية على معايير موضوعية وشفافة في اختيار

واستقطاب موارد ذات كفاءات ومؤهلات عالية واعتماد خطة تكوينية فعالة قادرة على تنمية قدراتها ومهاراتها وكفاءاتها، وتقييم مجهوداتها وتحفيزها بشكل عادل حتى يتسنى لها الإنخراط الإيجابي في تدبير مسارها المهني، بالإضافة إلى الارتكاز على نمط إشراف جيد، يتخذ من التواصل المرن أسلوبا يمكنهم من تحمل المسؤولية في عملهم عبر إتاحة الفرصة لهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

عموما يعتبر الفاعلون بمثابة كائنات معقدة سواء من ناحية حاجياتها ورغباتها وسلوكياتها، أو من ناحية التعارض الحاد بين مصالحها الشخصية ومصالح التنظيمات، مما جعل من عملية التنبؤ بسلوكياتها أمرا صعب المنال، الشيء الذي فرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة تبني رؤية استراتيجية جديدة، الهدف منها اغتنام الفرص وتفادي المخاطر والتهديدات، بالإضافة إلى البحث عن الطرق والأساليب الكفيلة بالتحكم في السلوك الإنساني داخل التنظيمات (مقولة، جمعية، إدارة)، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد النفسية والاجتماعية للفاعلين داخلها، بهدف توجيههم وتحفيزهم من أجل بناء رؤية مشتركة قادرة على تلبية الحاجيات الآنية والمستقبلية للمقاولات التي تمكنها من البقاء والاستمرارية عن طريق ضمان التشغيل الجيد لبنيات التنظيم، حتى تحقق أعلى مستويات الجودة والمردودية، وذلك بالارتكاز على ممارسات إدارية ملموسة مثل التوظيف، التكوين، إدارة المسار المهني، نطاق الاشراف ونظام المكافآت.

إن البحث الذي نحن بصدد إنجازه. يجد ما يبرره في التساؤلات والإشكالات المطروحة على المؤسسات العمومية وشبه العمومية في العصر الراهن، وخصوصا المكتب الوطني للسكك الحديدية، مما فرض علينا القيام بمزيد من الدراسات والأبحاث من أجل التأسيس لرؤية شمولية ومعرفة جديدة، هذه "المعرفة التي تعتبر كإجابة عن التساؤلات التي يطرحها الباحث انطلاقا من الواقع"¹ على حد تعبير ريمون أرون. والتي يمكن لإدارة الموارد البشرية استثمارها في تدبير التنظيمات، عبر ارتكازها على استراتيجية واضحة

¹ Raymond Aron, *Les étapes de la pensée sociologie*, Gallimard, Paris 1967, p503

المعالم، تضع في صلب أولوياتها تحفيز العنصر البشري، وذلك من أجل إيقاظ رغبته وتعبئة طاقته، بهدف تمكينه من مجابهة التحديات المطروحة على المؤسسات الإنتاجية وخصوصا تلك المرتبطة بجودة المنتج وتخفيض تكلفة الإنتاج.

بناء على ما سبق ذكره فإننا ارتأينا في أطروحتنا حول موضوع تأثير ممارسات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية اتباع الخطوات التالية:

قمنا بتقسيم الأطروحة إلى ثلاث أجزاء تمثل الأول في الإطار المنهجي للدراسة، الجزء الثاني نظري وجزء آخر ميداني.

الجزء الأول: البناء المنهجي للدراسة والذي تم التطرق فيه إلى دواعي اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، وأهداف الدراسة وأهميتها وكذا الدراسات السابقة بالإضافة إلى إشكاليات وحدود وفرضيات الدراسة وطريقة اختيار العينة والتقنية والصعوبات التي اعترضتنا عند انجاز البحث.

أما الجزء الثاني فقد تضمن خمسة فصول جاءت على الشكل التالي:

الفصل التمهيدي: تطرق لمفاهيم الدراسة من أجل إزالة كل أشكال اللبس والغموض التي تكتنفها، وذلك عبر إعطائها مدلولات نظرية، من أجل ضبطها واستغلالها بالشكل الأمثل في ميدان الدراسة التي نحن بصدد إنجازها.

الفصل الأول: جاء بعنوان التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تم التطرق فيه إلى ماهية الموارد البشرية وطريقة تسييرها بالإضافة إلى التسيير الإستراتيجي لها وذلك من خلال استحضار المقاربات النظرية لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارتها الإستراتيجية.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان ممارسات تسيير الموارد البشرية تم التطرق فيه إلى الممارسات الإدارية ذات الأولوية في تسيير الموارد البشرية، حيث تم تحديد ماهيتها وأهدافها ومرتكزاتها وأشكالها، بعد ذلك تم استعراض سياستها وإدارتها الإستراتيجية.

الفصل الثالث: تم فيه استعراض مرتكزات القيادة التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية والنجاعة داخل التنظيمات، من خلال التطرق إلى دور العملية التواصلية والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحفيز الفاعلين داخل المؤسسات الإنتاجية.

الفصل الرابع: تم فيه استعراض علاقة إدارة الموارد البشرية بالعملية التحفيزية، حيث تطرقنا فيه إلى ماهية التحفيز، وكذا المقاربات النظرية التي حاولت مقارنة المفهوم، بهدف ضبط وتحديد العوامل التي توجه سلوكيات العاملين داخل المؤسسات الإنتاجية، بالشكل الذي يجعلهم قادرين على فهم دوافعهم وتصرفاتهم وأنماط سلوكهم ومداخل التأثير عليها، من أجل تحفيزهم حتى يساهموا بفعالية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

بينما قسمنا الجزء الميداني إلى فصلين وهما:

الفصل الأول: تم فيه تحليل ومناقشة المعلومات والبيانات المحصل عليها بواسطة أداة الاستمارة، بعدها خلصنا إلى استنتاجات مرتبطة بكل فرضية على حدة. حيث مكنتنا من معرفة مدى صدق وصحة الفرضيات التي اعتمدناها في بداية الدراسة.

الفصل الثاني: تم فيه تحليل ومناقشة المعلومات والبيانات المحصل عليها بواسطة أداة المقابلة، بعدها خلصنا إلى استنتاجات مرتبطة بكل فرضية ، تلك الاستنتاجات مكنتنا من معرفة مدى صدق وصحة فرضيات الدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة

- دواعي اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- الدراسات السابقة
- حدود الدراسة
- الإشكالية العامة
- الفرضية العامة
- الفرضيات الجزئية
- اختيار العينة
- صعوبات البحث

1-دواعي اختيارالموضوع

إن الدافعية إلى فهم واكتشاف الحقائق بشكل شمولي، شكل لدي حافزا قويا للقيام بهذه الدراسة، فاختياري لموضوع البحث الذي يعتبر من أهم مراحل هذه الدراسة الاجتماعية، سيمكنني من تحديد وصياغة المشكلة، التي سأقوم بإخضاعها للبحث والتمحيص العلميين اعتمادا على منهج شامل وواضح يهدف إلى الإلمام بكل جوانبها وأبعادها.

إن موضوع الدراسة الذي نحن بصدد إنجازه والمتمثل في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحفيز العاملين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، لم يتم تحديده بشكل اعتباطي بل أملتة اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية.

1.1-الدواعي الذاتية

تتجلى المبررات الذاتية لاختيار موضوع الدراسة في ما يلي:

- شغفي الكبير بالدراسات السوسيولوجية وعلوم التدبير التي أصبح هاجسها الأساس في العصر الراهن يقتصر على البحث عن ممارسات ناجعة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية وشبه العمومية.
- رغبتني الملحة في بناء جسر علمي بين تخصص -علم اجتماع التنظيم- وعلوم التسيير والتدبير من أجل تنمية الموارد البشرية، التي أضحت تشكل الحجر الأساس في الإرتقاء بالعملية الإنتاجية داخل المؤسسات، وذلك من خلال البحث عن الإجراءات والممارسات الكفيلة بمساعدة المسؤولين على التحكم في مواردهم البشرية وتوجيهها بالشكل الأنسب لخدمة الأهداف التنظيمية، وذلك عن طريق مناهج وضوابط محددة، فالتنظيمات التي تشتكي بشكل مستمر من غياب سياسة واضحة لإدارة مواردها البشرية، تعيش دوما ارتباكا كبيرا نتيجة عدم ملاءمة حاجياتها المطلوبة والبروفایل الموجود، مما ينعكس سلبا على إنتاجيتها.

كل ما سبق ذكره أثار فضولي بشكل كبير، مما دفعني إلى محاولة فهم طبيعة العلاقة الموجودة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحفيز الفاعلين داخل المؤسسات شبه العمومية، وخصوصا مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية.

2.1- الدواعي الموضوعية

يمكن تلخيص الدوافع الموضوعية التي حفزتي لإنجاز هذه الدراسة، أو اختيار موضوع البحث فيما يلي:

➤ انتماء موضوع البحث إلى مجال علوم التدبير، مما سيفرض علي النزول إلى الميدان متسلحا بمنهج علمي دقيق من أجل دراسته والتأكد من صحة وصدق فرضياته.

➤ ندرة الأبحاث النظرية والميدانية التي تناولت المواضيع المرتبطة بتسيير وتدبير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية المغربية.

فبعد اطلاعي على العديد من هذه الدراسات والأبحاث التي اهتمت بموضوع التحفيز وعلاقته بالممارسات الإدارية داخل التنظيمات، خلصت إلى استنتاجات مفادها أنها لازالت تعاني من نقائص وثغرات كبيرة، تجلت في اعتبارها العوامل المادية أساسا للعملية التحفيزية داخل المؤسسات الإنتاجية، وإغفالها بشكل مطلق للعوامل الأخرى من قبيل العلاقات الاجتماعية، أشكال التواصل والقيادة، نمط التكوين وتقييم الكفايات...إلخ، إضافة إلى تجاهلها للخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمؤسسات الإنتاجية المغربية، مما جعل الاعتماد على نتائجها في حل المشاكل التي تتخبط فيها تنظيماتنا مجرد ترف وتعسف لا مبرر له.

فالمأمل في واقع المؤسسات العمومية وشبه العمومية المغربية، يدرك بما لا يدع مجالا للشك أنها تتخبط في أزمة عميقة، ترجمها بوضوح ضعف مؤشرات المردودية، التي تتجلى بالأساس في ارتفاع نسبة الغياب غير المبرر، دوران العمل، ازدياد حوادث الشغل، ضعف جودة المنتج... إلخ.

كل هذا حفزني للبحث عن السبل الكفيلة لصياغة سياسة جديدة وفعالة لتدبير الموارد البشرية قادرة على الارتقاء بوظيفة التدبير الإستراتيجي داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF، حتى يتسنى للموظفين الإحساس بالرضا ومن ثم الانخراط بشكل إيجابي في العمل داخلها، مما يؤدي إلى الرفع من إنتاجيتهم وذلك عبر محاولتي التعرف على ما يلي:

- القيام بعملية تقييمية للتنظيم والتسيير في المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- شرح المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وكشف شكل التداخل الموجود بينها.
- إبراز طبيعة سياسة تدبير الموارد البشرية وعلاقتها بالمردودية والإنتاجية والجودة للمكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- تقديم رؤية متكاملة عن دور عملية تدبير الموارد البشرية في تحقيق التقدم في المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- كشف آليات تدبير الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية وشبه العمومية وبالخصوص في ONCF .
- الوقوف على نجاعة الأساليب والإجراءات المتبعة من أجل تحسين عملية تدبير الموارد البشرية داخل ONCF.
- فهم وتحديد العوامل التي تساهم في الارتقاء بمردودية المستخدم داخل المؤسسات العمومية ONCF .
- فهم بعض العوامل التي تعيق فعالية العاملين ONCF.
- معرفة مدى فعالية التراكمات المعرفية في هذا الشأن، ودورها في الارتقاء بالأداء والإنتاجية داخل المؤسسات العمومية.

2. أهمية الدراسة

تستقي الدراسة الراهنة أهميتها في سعيها إلى الارتقاء بأداء الأفراد أو العاملين داخل المؤسسات العمومية وشبه العمومية، وبالأخص بمؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF، فرغم تعدد الأبحاث والدراسات في الغرب حول العملية التحفيزية وعلاقتها بتسيير الموارد البشرية في الغرب، فإنها فشلت فشلا ذريعا في تقديم حلول للإشكالات المطروحة التي فرضها مناخ العولمة على مسؤولي المؤسسات العمومية وشبه العمومية بالمغرب، خصوصا فيما يتعلق بالتدبير الفعال والناجع للموارد البشرية داخلها، مما جعل هاجس البحث عن مقترحات ناجعة، تمكنهم من إغناء قدراتهم التدبيرية، وذلك بالاعتماد على نموذج تدبير شمولي يأخذ بعين الاعتبار مختلف حاجيات الأفراد المعرفية والفسولوجية والوجدانية والتحفيزية باعتبارها الطاقات المحركة التي تمكن التنظيمات من تحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

على هذا الأساس، فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة التي نحن بصدد إنجازها، التأسيس لممارسات عقلانية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية وشبه العمومية بهدف الاستثمار الأمثل في العنصر البشري باعتباره رأسمالا قادرا على صنع الفارق. وذلك بالارتكاز على جملة من الإجراءات من بينها: نظام التوظيف، نظام المكافآت، شكل القيادة، طريقة تدبير المسار الوظيفي، التكوين المستمر... إلخ، مما سيجعل من هذه الأطروحة بمثابة فرصة حقيقية للبحث والتمحيص في الإجراءات التدبيرية الناجعة القادرة على مجابهة التحديات المطروحة على مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية بشكل خاص والمؤسسات الإنتاجية الأخرى بشكل عام، وخصوصا تلك المرتبطة بتدبير موارده البشرية، التي أضحت في عصرنا الراهن تلعب دورا حاسما ومصيريا في تحقيق دينامية التغيير المنشود، ولن يتم ذلك إلا عبر مقارنة شاملة تلامس كل جوانب الشخصية الإنسانية النفسية والاجتماعية والمعرفية.

لذا فإن تعميق البحث في إشكالية الدراسة يعد في حد ذاته خيارا استراتيجيا أملتة جملة من الظروف والمستجدات الطارئة على واقع المؤسسات الإنتاجية، لكون الإجابة عن تساؤلاتها سيمكننا من التوصل إلى إجراءات عملية، يمكنها أن تشكل خارطة طريق ناجعة تمكن المدبرين من تحفيز الموارد البشرية داخلها وتساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والمعضلات التي تتخبط فيها، خصوصا فيما يتعلق بضعف الكفايات المكتسبة الناتجة عن ضعف في خطة التكوين وغياب التنظيم الفعال وسيادة الانفرادية في اتخاذ القرارات وانعدام التواصل وغياب شروط ملائمة للعمل... إلخ.

على هذا الأساس يمكننا تحديد أهمية هذا الموضوع فيما يلي:

1.2. الناحية العلمية:

- الحاجة إلى بحوث نظرية وميدانية مبنية على أسس علمية، من أجل تحديد المرتكزات، التي تستند عليها إدارة الموارد البشرية، بهدف الرفع من مردودية وإنتاجية العاملين داخل المؤسسات العمومية.
- الحاجة إلى بحوث اجتماعية داخل المؤسسات العمومية تراعي الخصوصيات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المغربية.

2.2. الناحية العملية:

- تسعى نتائج هذه الدراسة عمليا إلى تحقيق ما يلي:
- تحسين إنتاجية ومردودية الفاعلين داخل المؤسسات العمومية، وذلك من خلال مساهمتها الفعالة في خلق ظروف ملائمة قادرة على الرفع من مردوديتهم وإنتاجيتهم ومن ثمة تخفيض كلفة المنتج.
- الكشف عن المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق عملية تدبير الموارد البشرية لأهدافها الإستراتيجية.

➤ تمكن إدارة الموارد البشرية من إيجاد الآليات والممارسات الناجعة لتحفيز الأفراد داخل المؤسسات الإنتاجية.

3- أهداف الدراسة

يعد موضوع تدبير الموارد البشرية في المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF من أهم المواضيع الجديرة بالبحث والتحليل في مجال التنظيمات، لارتباطه بالعنصر البشري الذي يشكل حجر الزاوية في العملية الإنتاجية برمتها، مما جعل من موضوع الدراسة التي بين أيدينا بمثابة وسيلة سنسعى من خلالها إلى إغناء الرصيد العلمي والمعرفي للمدبرين الشيء الذي سيمكنهم من إيجاد إجراءات عملية واستراتيجية لتدبير الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية وشبه العمومية، وذلك من خلال ما يلي:

➤ تحديد أدوار ووظائف الموارد البشرية داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF في تحفيز العاملين.

➤ تشخيص واقع وخصائص الموارد البشرية داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF، وتحليل طرق تسييرها وضبط نقائصها، حتى يتم التمكن من إيجاد طرق تسيير جديدة قادرة على تسهيل عملية انخراطها بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

➤ اقتراح محاور بحث لتطوير سياسة الموارد البشرية بمؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF واستخلاص التوصيات التي ينبغي تبنيها في المستقبل المنظور من أجل الارتقاء بالأداء التنظيمي.

➤ معرفة الدور الإستراتيجي الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية في الارتقاء بكل من عملية الإنتاج وجودة المنتج.

➤ مساءلة وتقييم واقع ووظيفة وأدوار إدارة الموارد البشرية داخل التنظيمات.

4. الدراسات السابقة

• الدراسة الأولى:

LÉVY-LEBOYER², Claude. La motivation au travail: Modèles et stratégies. Editions Eyrolles, 2011.

- إشكالية الدراسة:

ترتبط المقولة بوجود عاملين مهمتهم الأساس تكمن في إنتاج السلع أو الخدمات، مما فرض بالإحاح على مسيري المقاولات البحث عن آليات وطرق مناسبة لتدبير حياة الأفراد داخلها بغية تطوير كفاياتهم وتحفيزهم، من خلال اعتماد برنامج تكويني واقعي يأخذ بعين الاعتبار حاجياتهم الأساسية التي ينبغي إشباعها، وكذا الارتكاز على إجراءات وممارسات عملية قادرة على تحفيز مواردها البشرية، من أجل تسهيل إنخراطها بشكل إيجابي في إنجاز عملها بالشكل المطلوب.

إذن ماهي الإستراتيجية الجديدة التي تمكن المدبرين من تحفيز الأفراد والمجموعات داخل بيئة العمل؟

- نتائج الدراسة:

تتمحور انشغالات إدارة الموارد البشرية داخل المقولة، على الرفع من الإنتاجية وضمان جودة المنتج وذلك بالاعتماد على تنظيم عقلائي يمتلك فيه الفاعلون كفايات تتناسب مع طبيعة الأنشطة المنجزة. فكيف يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تسهيل انخراط الأفراد وتحفيزهم للقيام بعملهم بالشكل المطلوب؟ وماهي الإستراتيجية التي يجب تبنيها لتحفيز فرق العمل؟ هل هناك قواعد علمية صارمة يجب احترامها حتى تصبح العملية التدبيرية فعالة؟ هل ينبغي اختيار أفراد محفزين للعمل أثناء عملية التوظيف أم ينبغي

² LÉVY-LEBOYER, Claude. La motivation au travail: Modèles et stratégies. Editions Eyrolles, 2011.

تحفيزهم مباشرة بعد التحاقهم بمقر العمل؟ هل الحماسة الزائدة للعمل تتلاشى مع أقدمية العامل في عمله وتقدمه في السن؟ هل للجماعة تأثير على حافزية الأفراد داخل المقاولات؟

هذه الأسئلة وغيرها تفرض نفسها بالحاح على مسؤولي إدارة الموارد البشرية داخل التنظيمات وخارجها، مما يحتم على المتخصصين في مجال التسيير الانخراط بفعالية في محاولة البحث عن إجابات عنها، لما لها من ارتباط وثيق بالعملية التحفيزية، التي تحكمها سيرورة جد معقدة من الخصائص الفردية والوجدانية والمعرفية والاجتماعية، وكذا الشروط المرتبطة ببيئة العمل وأشكال التفاعل بين الأفراد والمحيط.

على هذا الأساس، اعتبر الباحث أن الإجابة عن الأسئلة السالفة الذكر تستوجب بالدرجة الأولى بلورة مقارنة نظرية شاملة قادرة على المساهمة في صياغة وإنتاج ممارسات جديدة، يمكنها أن تشكل منطلقا حقيقيا لتأسيس "علم نفس العمل"، يتم من خلاله تبرير الطرق والإجراءات الإدارية الفعالة والناجعة، التي ينبغي اعتمادها من طرف إدارة الموارد البشرية من أجل الارتقاء بأداء العاملين عبر إثارة الحافزية والدافعية لديهم لإنجاز عملهم بالشكل المطلوب، خصوصا بعد إجماع أغلب الباحثين من مختلف الحقول المعرفية على أهمية التحفيز، حيث اعتبروه بمثابة البوصلة الحقيقية التي توجه المقاولات نحو النجاح والتفوق، فهو يعد من أهم المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، التي تعتبر الضمانة الوحيدة لبقاء واستمرارية المقولة في مناخ يطبعه الشك والارتباك، فرغم عدم توصل معظم الباحثين إلى تعريف موحد له، إلا أن التطور الحاصل في ميدان علم نفس العمل، مكن بعض الباحثين من ملامسة الموضوع من مختلف جوانبه، فهم لم يقتصروا في تحديده على الاختلافات الثقافية والاجتماعية والتنظيمية فحسب، بل ركزوا كذلك على شروط العمل وعلى الخصائص الوجدانية والمعرفية والنفسية للأفراد، فهم لم يتركوا دراساتهم حبيسة التصورات النظرية الفجة، بل اعتمدوا على الدراسات الميدانية للتحقق من صدق وصحة نتائجها.

فما شكل التقدم الحاصل في سيكولوجيا الشغل والذي يمكن أن يشكل مدخلا هاما
لتحليل العملية التحفيزية؟

في حقيقة الأمر لا توجد حاليا وصفة سحرية، تمكننا من تحفيز الأفراد في العمل، لكنه
تم الانتقال من وصفات معيارية فضفاضة وأكثر عمومية، إلى نماذج وتحليلات فاعلة ومرنة
ودينامية لسيرورة التحفيز، بهدف إيجاد الحلول المناسبة التي يفرضها السياق الخاص بكل
مقولة، فإذا كانت النظرية التaylorية التي اصطلح عليها "التنظيم العلمي للعمل" هي التي
وجهت الفعل التدبيري إلى حدود بداية القرن العشرين، حيث اختزلت عملية تحفيز الأفراد
في الربح المادي والرضا الناتج عن القيام بالعمل، فإن الدراسات التي أتت بعدها أبرزها
دراسة إلتون مايو حاولت التأسيس لفلسفة جديدة لعلاقات العمل، بهدف إيجاد ممارسات
ذات الأولوية مثل التكوين، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت، التواصل الفعال،
إثراء العمل... إلخ، التي بإمكانها أن تشكل مداخل أساسية لتحقيق حافزية الفاعلين داخل
التنظيمات.

• الدراسة الثانية:

Anne Bruceet, James S.Pepitone³, Manager ses collaborateurs, confiance, responsabilité coaching. Editions Maxima, Paris2017.

- الإشكالية

حاول المؤلفان في هذا الكتاب إيجاد إجابة عن الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمدبر أن يحفز العاملين؟

- الإجابة عن الإشكالية:

إن التحدي الأبرز الذي تطرحه العملية التحفيزية برمتها، في نظر هذين الباحثين هو أن عملية تحفيز الأفراد داخل التنظيمات لا تحكمها فقط تصرفات وسلوكيات المدبر داخلها، بل تحددها بالأساس شخصية العاملين المرتبطة بدرجة استعدادهم لتحمل المسؤولية باعتبارها العامل الحاسم لتحقيق ذواتهم داخل فضاء العمل.

فقد حاول الباحثان في هذا المؤلف إيجاد الطرق والإجراءات الكفيلة بتمكين المدبرين من توفير الشروط الملائمة لعمل الأفراد داخل المقاولات، بهدف الارتقاء بأدائهم حتى يتسنى لهم الإنخراط في تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذا الصدد ركز “ألفي كوهن”، على أن عملية تحفيز الأفراد تستند إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي: التعاون والمحتوى والاختيار، فتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم وتحسيسهم بأهمية عملهم باعتبارهم قيمة مضافة للمقولة، وكذا تحميلهم المسؤولية في اتخاذ القرار أثناء فترة العمل، كلها تعتبر عوامل في عملية تحفيز الأفراد داخل التنظيمات.

وقد تطرق الباحثان كذلك في معرض حديثهما عن العملية التحفيزية إلى ثلاثة مرتكزات يمكن أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية من أجل تحفيز العاملين وهي: التعهد

³ Anne Bruceet, James S.Pepitone, Manager ses collaborateurs, confiance, responsabilité coaching. Editions Maxima, Paris2017

بالمكافآت والترهيب والتفتح الشخصي، فالمدير الناجح في نظرهما، هو الذي يسعى جاهدا إلى التعرف على خصائص ومميزات الطبيعة الإنسانية للأفراد، وكذا العوامل الخفية التي تحرك وتوجه سلوكياتهم، بالإضافة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لخلق مناخ إيجابي قادر على تحسين علاقات العاملين فيما بينهم.

كما استعرض الباحثان كذلك مختلف الطرق المعتمدة من طرف المدبرين في تعاملهم مع العاملين، حيث أرجعا غناها وتنوعها إلى طبيعة الفرضيات المرتبطة بالعلاقات الانسانية، التي تم الارتكاز عليها، والتي حددها "دوجلاس ماك كروكر" في فرضيتين تنطلق منهما كل من نظريتي x و y .

➤ **الأولى:** انطلقت من مسلمة أن العمال يكرهون العمل، مما يستوجب مراقبتهم عن قرب والضغط عليهم من أجل إنجازهم.

➤ **الثانية:** فقد انطلقت من أن العمال يحبون العمل، لذا يجب إتاحة الفرص لهم، لإثبات ذواتهم وكذا دعمهم وتشجيعهم، حتى ينخرطوا فيه بقوة من أجل تحقيق أعلى مستويات المردودية.

كما استحضرا كذلك سلم الحاجات "لماسلو" الذي أقر من خلاله بشكل واضح أن تصرفات الأفراد مرتبطة بالدرجة الأولى بالحاجات المراد تلبيتها أو إشباعها.

استنادا إلى ما سبق، خلص الباحثان إلى جملة من التوصيات اعتبروها بمثابة محددات أساسية للعملية التحفيزية حيث جاءت على الشكل التالي:

➤ على المدبر اكتشاف ومعرفة حاجات كل فرد، حتى يتسنى له ربط أنشطته الوظيفية بحاجاته الشخصية من أجل تحفيزه.

➤ من الضروري تشجيع العقل المقاولاتي، لأن الأفراد الذين يرتبطون بشيء معين، يولد لديهم بالضرورة ميولات خاصة نحوه، فلكي يتصرف العاملون بمثابة رؤساء للمقولة ينبغي على المدبر أن يحدد لهم الأهداف التنظيمية التي ينبغي تحقيقها بدقة مع إشراكهم في

صياغتها، بالإضافة إلى تشجيعهم على المغامرة والتحدي عبر تحمل المخاطر وتطوير الأفكار المبتكرة.

➤ تشجيع العاملين على التفكير من أجل ابتكار طرق جديدة وبأشكال مختلفة للمساهمة في الرفع من إنتاجية المقولة.

➤ على المدير أن يركز كل جهوده على تحديد العوامل المحفزة التي تمكن الأفراد من بذل أقصى الجهود في عملهم.

➤ تجاوز كل الحواجز والمعوقات التي تحول دون تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.

➤ يجب أن يسود الوضوح عند مناقشة الأهداف المراد بلوغها من طرف العاملين، حتى يتمكنوا من معرفة ما هو مطلوب منهم بشكل واضح وجلي.

➤ إن الممارسات الادارية للمدير داخل فضاء العمل لها تأثير كبير على سلوكيات العاملين وعلى تماسكهم داخل الجماعة الواحدة، لذا ينبغي عليه الحرص على بث روح الثقة في نفوس الفاعلين، والسهر على خلق ظروف مواتية لمناخ تنظيمي إيجابي يمكنه المساهمة في تحسين المردودية، وذلك عبر تحديد واضح للأهداف المراد تحقيقها مع توفير الموارد والوسائل اللازمة لأداء المهام، بالإضافة إلى معاملتهم بمنتهى الاحترام والتقدير.

➤ يجب أن تسود روح الدعابة بين مختلف الفاعلين داخل وسط العمل، فقد بينت العديد من الأبحاث أن هناك علاقة وطيدة بين روح الدعابة والتحفيز والإنتاجية والروح المعنوية والولاء التنظيمي، فالمناخ الوظيفي الذي تسود فيه الدعابة يساهم في بث روح الثقة في النفس لدى العاملين، كما يشجعهم على التعاون داخل فريق العمل، بالإضافة إلى تمكينهم من اكتساب مواقف إيجابية اتجاه الآخرين، مما يساهم في تحقيق تحفيز مستدام لدى الأفراد.

➤ يجب أن يركز النشاط الوظيفي على الأفراد والعلاقات فيما بينهم، فالمدير الجيد ينبغي أن يشجع العاملين على العمل في المجموعات عن طريق نشر قيم التعاون والتضامن والاحترام المتبادل.

• الدراسة الثالثة:

Patice, laroche⁴ «Les relations sociales en entreprise » Dunod, Paris2009.

- الإشكالية:

ما تأثير الحوار الاجتماعي على مردودية المقولة؟

- الإجابة عن الإشكالية:

اكتسب مفهوم الحوار الاجتماعي أهمية كبرى في المقاولات نتيجة التطور الاستراتيجي الذي تعرفه الوظائف، وكذا سيادة التوجه الليبرالي للتنظيمات بالإضافة إلى مركزية دور الدولة، هذه التغيرات المتلاحقة التي مست في العمق البناء التنظيمي برمته أثرت بشكل سلبي على طبيعة العلاقات بين مختلف الفاعلين داخل التنظيمات، مما أدى إلى ازدياد حدة الصراعات التي شكلت تحديا كبيرا أمام تحقيق الأهداف التنظيمية، الشيء الذي فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها ضرورة التفكير بشكل عميق في إيجاد حلول عملية للتحديات المطروحة عليها، حتى تتمكن من ضمان استمراريتها في وسط دائم التغير والحركة. فالعلاقة المباشرة بين العامل ورئيسه داخل بيئة العمل أصبحت ضرورية، لكنها غير كافية لتحقيق أهداف المقولة على المدى المتوسط والبعيد. لذا وجب على المشغل الاعتراف بأهمية الديمقراطية الاجتماعية من خلال الارتكاز على المفاوضات الاجتماعية التي أصبحت في العصر الراهن تشكل مدخلا أساسيا للعملية التحفيزية برمتها، لما أصبحت تلعبه من دور هام في تحقيق المصالحة بين المصالح والأهداف المتناقضة للعاملين والمشغل، لهذا السبب بدأ ينظر إلى الاجتماعات التي تتم بين المؤسسات التمثيلية ومسؤولي التنظيمات بمثابة استثمار عقلائي يهدف إلى ضمان الانخراط القوي للعاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك عبر اعتماد آلية التفاوض من أجل التوصل إلى تفاهات مستدامة بين العاملين والمشغل، بحيث أنه كلما كان عدد النقط المتفاوض بشأنها مهما، كلما كانت نسبة الصراعات مرتفعة في المقولة، فالحوار المرتبط بالتفاوض حول القضايا العالقة،

⁴ Patice, laroche « Les relations sociales en entreprise » Dunod, Paris2009.

يمكنه أن يؤدي أحيانا إلى احتدام الصراع، الذي يؤدي إلى بناء تفاهات حقيقية مقبولة بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية. على هذا الأساس أصبحت الدولة مطالبة أكثر من أي وقت بإيجاد صيغ وقوانين كفيلة بتشجيع التفاوض بين مختلف الشركاء الاجتماعيين وذلك من أجل تحقيق تنمية مستدامة، هذه الشراكة التي لا يمكنها أن تقوم بالدور المنوط داخل المؤسسات الإنتاجية إلا إذا استندت إلى ثلاث وظائف أساسية وهي:

- تمثيل مصالح العاملين والدفاع عنها.
- ضبط الصراعات ومحاولة إيجاد تفاهات حولها.
- المساهمة في خلق روح التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين من أجل خلق مناخ جيد ومناسب للعمل داخل المقولة.

• الدراسة الرابعة:

Esnault, Olivier Carré et Jean-Louis Muller⁵, Aujourd'hui, Motiver c'est possible, Edition ESF- CEGO

• الإشكالية:

كيف يمكن للإدارة تحفيز العاملين؟

- الإجابة عن الإشكالية:

اعتبر المؤلفون عملية التحفيز بمثابة أفعى البحر أو صخرة سيزيف، لكونها دائمة الانفلات من قبضة الدارسين كلما حاولوا ضبطها وتحديدها بشكل دقيق، لذا فإن إجابة هؤلاء الباحثين عن إشكالية بحثهم جعلتهم يتسلحون بنموذج: CAC (Clarifier Associer Coacher)، حيث اعتبروا أن عملية تحفيز العاملين داخل المؤسسات الإنتاجية يفرض على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على العدالة في تدبير شؤونهم. وذلك باستحضار ثلاث أبعاد أساسية وهي:

⁵ Esnault, Olivier Carré et Jean-Louis Muller, Aujourd'hui, Motiver c'est possible, Edition ESF- CEGO

- **البعد الفسيولوجي:** يجب أن يسهر المدبرون على تهيئة مناخ مناسب للعمل.
 - **البعد الاقتصادي:** تمكين العاملين من الحصول على مكافآت مادية كافية تمكنهم من إشباع حاجاتهم الضرورية للحياة.
 - **البعد النفسي:** الحرص على التعامل مع العاملين بمنتهى الاحترام والتقدير اللازمين، مع خلق التوافق والانسجام بين طموحاتهم الشخصية والأسرية وأهداف المقولة، بالإضافة إلى تدبير شؤونهم داخل بيئة العمل بنوع من الشفافية والمصادقية والوضوح، مع تمكينهم من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية عن عملهم وعن طريقة إنجازهم.
- **الدراسة الخامسة:**

Alain Labruffe⁶, « les méninges du management GRH de communication interne », édition Chiron, 2001 Paris

- الإشكالية

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

- كيف يمكن تحسين فعالية الأفراد داخل المقولة؟

- الإجابة عن الإشكالية

يهدف الباحث في هذا الكتاب إلى تطوير فلسفة إنسانية تركز في جوهرها على إجراءات إدارية ملموسة لتسيير الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تأطير وتوجيه استراتيجية تدبيرية فعالة للعلاقات بين الأفراد فيما بينهم، وذلك من أجل تمكينهم من الانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة توصيات يمكن للمدبرين أن يتسلحوا بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن تم ضمان بقاء واستمرارية المقاولات، من أهمها:

⁶ Alain Labruffe, « les méninges du management GRH de communication interne », édition Chiron, 2001 Paris

- تبني سياسة تواصلية ناجعة قادرة على تعبئة وتحريك طاقة وكفايات الأفراد داخل المقولة، وذلك من أجل مجابهة التحديات المطروحة عليها والمرتبطة أساسا بالتنافسية والعولمة.
- تأطير وتعبئة الأفراد عبر الارتقاء بكفاءاتهم حتى يستجيبوا للتغيرات المتسارعة التي تجابهها المهام والوظائف داخل المقولة، وذلك من أجل ضمان بقاءها واستمراريتها.
- الحرص على بناء علاقات اجتماعية جيدة بين مختلف الفاعلين في المؤسسات الإنتاجية.
- إحداث وظائف تديرية جديدة تأخذ بعين الاعتبار ثلاث وظائف أساسية وهي التواصل الفعال مع العاملين وتطوير كفاياتهم وكذا تقديرهم واحترامهم وتشجيعهم.
- بث روح التعاون والتضامن بين العاملين داخل التنظيم من أجل تحقيق رضاهم ومن ثمة، الرفع من مستوى الحافزية لديهم.
- تمتين الروابط بين العاملين داخل المقولة عبر خلق تحالف مقدس فيما بينهم، عن طريق خلق شكل من الإجماع حول القيم الإنسانية الأساسية، التي تشكل مصدرا أساسيا لإشباع حاجيات العاملين النفسية، مما يمكن التنظيمات من تحقيق التماسك الاجتماعي داخلها.
- نشر روح التعاون والإخاء بين أفراد التنظيم الواحد.
- خلق ثقافة الاعتراف بالآخر لكونها تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف الجماعية والفردية على حد سواء.

إن الباحث لم يقتصر فقط على التوصيات السالفة الذكر لبلورة تصوره حول التحفيز، بل اعتمد كذلك على نتائج الدراسات التي قام بها كل من **Maslaw** و **Lévy Leboyer** حيث أوصيا بضرورة تركيز إدارة الموارد البشرية على أربع حاجات أساسية، من أجل

تحفيز العاملين داخل التنظيمات، لكونها في نظرهما تعتبر من أهم المصادر التي تؤثر كل فعل إنساني هادف، وهذه الحاجات هي:

- **الحق في التعبير:** إعطاء هامش من الحرية للفرد للتعبير عن كل شيء وبشكل شامل.
- **الحق في الحصول على المعلومة:** يجب تزويد الأفراد بالمعلومات الكافية والضرورية عن كل شيء.
- **الحق في التطور:** تبني خطط تكوينية بهدف تمكين العاملين من تطوير كفاياتهم وقدراتهم باستمرار.
- **الاعتراف بالمجهودات المبذولة:** تقدير مجهودات الأفراد وتشجيعهم باستمرار⁷.

لقد أرجع الباحث غياب الحافزية لدى العاملين داخل المقاولات إلى التجاهل المطلق للمدبرين للعناصر الأربعة السالفة الذكر، نظرا لتأثرهم بالمقاربة التدبيرية التaylorية التي تمنح الأولوية للعوامل المادية كأساس للارتقاء بالعملية الإنتاجية، فهم يتجاهلون بشكل كبير إنسانية الإنسان، بسبب تركيزهم على باراديغم النظرية x التي تعتبر الفرد مجرد شخص كسول، ينبغي الضغط عليه وتكليفه بأنشطة سهلة ومحددة وقابلة للقياس.

لذا فإن مفتاح النجاح الحقيقي للتنظيمات في نظرهم يتطلب الإعتماد على مقاربة شمولية تأخذ في الحسبان الحاجات التي ذكرناها آنفا، لما لها من دور حاسم في توجيه سلوكيات الأفراد داخل المقاولات، وذلك بالاستناد إلى بارديغمت جديدة تأخذ بعين الاعتبار متغيرات المناخ الاقتصادي الحالي، الشيء الذي فرض على إدارة الموارد البشرية إيلاء الأفراد أهمية بالغة داخل التنظيمات بهدف دفعهم إلى التكيف السريع مع التغيرات المتلاحقة للمحيط.

⁷-Alain Labruffe,op,cit ,p17

• الدراسة السادسة:

Philippe, B⁸ « La sociologie des organisations », éditions du Seuil,
Essais Points, 5ème édition, Paris, 1985

- الإشكالية

كيف يمكن تفسير سلوكيات الأفراد داخل التنظيمات ومن تم تغييرها ؟

- الإجابة عن الإشكالية

إن أشكال السلوكيات التي ينبغي تفسيرها تتجلى فيما يلي.

➤ إنتاج أقل من المطلوب.

➤ عدم الرغبة في إنجاز العمل.

➤ جودة ضعيفة للمنتوج.

لقد أرجع الباحث هذه الأشكال من السلوكيات بالدرجة الأولى إلى عدة عوامل مرتبطة بخصائص الطبيعة الإنسانية أبرزها الكسل والخمول وانعدام الرغبة في العمل، هذه العوامل التي ظلت عاجزة عن تقديم تفسيرات موضوعية لتصرفات الأفراد داخل التنظيمات وذلك راجع لعدة أسباب أبرزها:

➤ يختلف مستوى إنتاجية الفرد الكسول من جماعة إلى أخرى، مما يؤكد أن إنتاجية الأفراد تتحكم فيها معايير الجماعة التي ينتمون إليها.

➤ إن الفرد قد تكون لديه الرغبة في العمل في وضعية ما، وتتعدم لديه في وضعية أخرى، مما يحيلنا إلى استنتاج مفاده أن سلوكيات الأفراد لا تتحكم فيها الأهواء والحاجات والرغبات الشخصية ولا الجماعة التي ينتمون إليها، بل السياق الذي يتواجدون فيه.

⁸ Philippe, B « La sociologie des organisations », éditions du Seuil, Essais Points, 5ème édition, Paris, 1985

يمكن التأكيد على أن التحكم في سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل رهين بمعرفة طبيعة العلاقة فيما بينهم والمعايير التي تنتجتها الجماعة داخل محيط العمل مما يحيلنا إلى طرح التساؤل الآتي: لماذا لا يمكن اللجوء إلى مفهوم التحفيز لتفسير السلوك الإنساني؟ للإجابة عن هذا السؤال حاول الباحث تعريف التحفيز انطلاقاً من التراث السوسيولوجي حيث أكد أنه حامل لمعنيين اثنين.

➤ **أولهما:** أن التحفيز يحث الأفراد على التصرف بمعزل عن السياق الذي يوجدون فيه، أي أنه مرتبط بالدرجة الأولى بحاجاتهم التي يرغبون في تحقيقها.

➤ **ثانيهما:** أن التحفيز مرتبط بالدور المعطى للفرد داخل المجتمع أو التنظيم. فالمعنى الأول غير مقبول، لأنه لا يمكن الكلام عن سلوك الأفراد بمعزل عن السياق الذي يتواجدون فيه، أما المعنى الثاني فهو حاسم لأن المؤسسات تؤثر على الأفراد من خلال الممارسات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية من أجل تحفيزهم. وقد خلص الباحث بعد هذه المحاولة التعريفية إلى أنه يستحيل تقديم مقارنة شمولية لمفهوم التحفيز بدون استحضار المحددات النفسية للأفراد ووضعيتهم الاجتماعية، فسلوكيات الأفراد في نظره لا تحددها العوامل الفردية أو الجماعية بل هما معاً، مما يعني أن الحاجات الفردية وحدها غير قادرة على تحفيز الأفراد، بدليل أن حاجة الفرد الملحة إلى الحياة أثبتت قصورها لأن هناك من يقبل التضحية بها وكذلك بالنسبة للحاجة إلى المال، حيث نجد من يفضل الاستمرار في العمل على حساب ما دونه، بالإضافة إلى ذلك نجد أن الأفراد ذوي الدخل المرتفع يملكون استعداداً أكبر للاحتجاج من أجل الرفع من أجورهم مقارنة بذوي الدخل المحدود.

إن يمكن القول أن سلوكيات الأفراد هي نتاج تفاعلهم واحتكاكهم داخل التنظيمات. فالمقولة تشترط دوماً الرفع من المردودية مقابل الأداء، مما يضع الفرد أمام خيارين فقط، إما الرفع من أجره مقابل الأداء أو العكس، هذان الخياران تحددهما بشكل كبير معايير الجماعة داخل بيئة العمل.

• الدراسة السابعة:

Jean Mari Peretti⁹, Gestion des ressources humaines 19 Edition.

- الإشكالية:

كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق أهداف المقاولات؟

- الإجابة عن الإشكالية:

انطلق المؤلف في كتابه من كون الحديث عن الموارد البشرية، لا يعني اعتبار البشر كموارد، إنما يقصد بها امتلاكهم لموارد غير مادية، مما يفرض على وظيفة تدبير الموارد البشرية تطوير وتعبئة كفايات الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة. وبالتالي فقد أصبح إدماج الموارد البشرية في استراتيجية المقولة يحظى بالأولوية، لما أصبحت تلعبه من دور حاسم في تحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها الغاية الأسمى لكل مقولة أو تنظيم.

لذا، فلكي تربح التنظيمات رهان الفعالية، لابد لها من اعتماد استراتيجية تدبيرية من أجل تطوير مواردها البشرية بتناغم تام مع استراتيجيتها الاقتصادية ومسؤوليتها الاجتماعية. فهي لم تعد تقتصر على التدبير اليومي للعمل، بل انتقلت إلى البحث عن القيمة المضافة، التي تمكنها من التكيف بفعالية مع التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة بها. ولن يتم ذلك إلا بنهج خطة تدبيرية من طرف مديري الموارد البشرية قوامها البحث والتمحيص فيما يمكنه أن يؤدي إلى تحفيز الأفراد بهدف تسهيل انخراطهم الفعال في تحقيق التنمية المستدامة.

فلربح الرهان في نظر فيليب بيرينو وجب القيام بتجديد دائم ومستمر لوظيفة الموارد البشرية، نظرا لعدم وجود ممارسات كونية موحدة قادرة على الإجابة عن كل التحديات المستحدثة المطروحة على سياق المقولة، هذه الممارسات، لا يمكنها أن تنم بمعزل عن السياق الذي تتواجد فيه، مما يفرض استحضار تغيراتها الداخلية والخارجية إضافة إلى

⁹ Jean Mari Peretti, Gestion des ressources humaines, 19 Edition.

التسلح برؤية استباقية لكل التغيرات التي يمكن حدوثها مستقبلا والتي تشكل التحدي الأبرز للتنظيمات نذكر من بينها:

أ- التحولات التكنولوجية وتأثيراتها:

- تحول على مستوى تنظيم العمل وتغيير على مستوى البنيات والموارد.
- ارتفاع إنتاجية المقاولات بسبب اعتمادها على الآلات مما دفعها إلى تسريح مزيد من العمال.
- عدم مسايرة الكفايات المكتسبة من طرف العاملين مع متطلبات سوق الشغل، نظرا للتغيرات الجوهرية التي مست مضمونه مما يستلزم اعتماد خطة للتكوين تراعي الحاجيات الآنية للعاملين.
- ارتفاع تكلفة الإنتاج بسبب غلاء التجهيزات بالإضافة إلى تقلص دورة حياتها.
- ازدياد حدة المنافسة، فرض على المقاولات ضرورة ترشيد مواردها من أجل تفادي التكلفة الزائدة والتبذير، حتى يتسنى لها إيجاد موطئ قدم في السوق، وذلك عبر تعبئة مواردها البشرية وتحفيزها وكذا تحملها المسؤولية من أجل تمكينها من الانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- التطور الديموغرافي:

تدبير فئة العمال الذين أشرفوا على سن التقاعد بعقلانية، خصوصا فيما يتعلق بمستقبلهم المهني المرتبط بالمكافآت وشروط العمل والتكوين تفاديا للمشاعر السلبية والأحاسيس السيئة التي تتولد لديهم عندما توشك حياتهم المهنية على الانتهاء.

ج- التحولات السوسولوجية:

- فقدان التلاحم والتماسك الإجتماعي بسبب التقدم التكنولوجي.
- تعارض أهداف العاملين داخل التنظيم الواحد بسبب الاختلافات المرتبطة بالسن وبمستوى التكوين وبالمسار المهني، مما فرض عليها ضرورة توحيد الأهداف المختلفة والمتناقضة أحيانا.

➤ ازدياد عدد النقابات وتدهور ظروف العمل أدى إلى زيادة الإضرابات، مما أفضى إلى اعتماد التفاوض بين ممثلي العمال والإدارة من أجل التوصل إلى تفاهات حقيقية بين العاملين والمشغل.

د- التطور القانوني:

عرف التشريع الاجتماعي تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، مما فرض على التنظيمات ضرورة الاعتماد على الاستثمار الاجتماعي المسؤول عن طريق التزام إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاجتماعية والمجتمعية والبيئية.

عموما يمكن القول، إن مجابهة التحديات السالفة الذكر في نظر الباحث تتطلب الارتكاز على العناصر التالية وهي:

أ- **التقاسم:** على المدير أن ينهج سياسة القرب في كل الأعمال المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية عبر تبني عشرة أدوار أساسية تتمثل في:

ب- **الاختيار:** تحديد الكفايات المطلوبة بدقة من أجل التركيز عليها في عملية الاختيار.

ت- **إدارة الوظائف:** الاعتماد على التخطيط المسبق للوظائف والكفايات حتى تستجيب لحاجات العمال المستقبلية.

ث- **التوجيه:** تحديد المشاريع الوظيفية وتوجيه اختيارات العاملين وتتبعهم والوقوف على مستوى كفاياتهم عبر خطة تقييمية واضحة ودقيقة.

ج- **التكوين:** السهر على تحديد حاجات التكوين مع اعتماد مخطط فردي للتكوين يراعي الفوارق بين العاملين.

ح- **المكافأة:** الاعتماد على سياسة واضحة لنظام الأجور والمكافآت المادية وغير المادية.

خ- **التعبئة:** إشراك العاملين في مختلف القرارات المرتبطة بإنجاز المهام من خلال الاعتماد على آلية تواصلية فعالة تمكنهم من الحصول على المعلومة واكتساب طرق جديدة لتنظيم العمل.

د- التفاوض: معرفة منطق تصرف النقابات من أجل تطوير الحوار الاجتماعي، حتى لا يتم عرقلة عمل المقاولات.

ذ- اليقظة: بناء نظام معلومات حول الموارد البشرية بهدف امتلاك رؤية إستراتيجية تمكن المقاول من تنشيط ذكاءها الاقتصادي والإستراتيجي.

2-التخصيص أو التفريد

على المدير اعتماد استراتيجية تديرية قوامها التخصيص والتفريد، بحيث ينبغي لها أن تركز أساسا على مايلي:

- تبني سياسة التوظيف وإدارة المهنة والمكافآت والحماية الاجتماعية التكميلية.
- اعتماد مخطط فردي للتكوين.
- تدبير الوقت وخصوصا الزمن الشخصي أو الرخص أو العطل.
- اعتماد نظام تواصل فعال.
- تطوير بعض الممارسات المرتبطة بمنظومة تقييم الأداء والمردودية واستطلاعات الرأي.
- العمل على تخطيط مشاريع شخصية وخصوصا تلك المتعلقة بالتكوين بحيث يجب أن يراعى فيه تحديد شكل الكفايات المرغوب فيها.

3-التكيف

إن التغيرات الطارئة على محيط التنظيمات تفرض عليها البحث عن آليات تمكنها من التكيف معها، وذلك عبر إكساب الموارد البشرية المرونة اللازمة للقيام بذلك، وقد قسمها الباحث إلى مرونة كمية خارجية مرتبطة بتعديل مستوى الوظائف واعتماد عقود محدودة، ومرونة كمية داخلية مرتبطة بتعديل ساعات العمل والساعات الإضافية، بالإضافة إلى مرونة كيفية مرتبطة بتكوين متعدد التخصصات للعاملين.

4-التعبئة:

يملك الأفراد موارد ينبغي تطويرها وتعبئتها حتى تساهم في الرفع من إنتاجياتهم، مما يساهم في الرفع من أداء التنظيمات، ولن يتم ذلك إلا بتحفيزهم عن طريق توفير مناخ اجتماعي ملائم داخل محيط العمل، وذلك عبر تكريس حوار حقيقي بين جميع الشركاء المباشرين وغير المباشرين في العملية الإنتاجية، وكذا الحرص على تمتين الروابط بين التنظيمات وأفرادها.

• الدراسة الثامنة:

Michel Ferrar¹⁰, Management des ressources humaines, Dunod, Paris, 2014.

- الإشكالية:

ما هو تأثير إدارة الموارد البشرية على مردودية المقاولات؟

- الإجابة عن الإشكالية:

يعتبر الأفراد داخل تنظيمات اقتصاد المعرفة بمثابة منتجي ومالكي الموارد الإستراتيجية، فالرأسمال المادي والتقني من قبيل المعامل والآلات والتكنولوجيا....إلخ، لا يشكل موردا استراتيجيا لكونه غير قادر على تحقيق الميزة التنافسية للشركات والمقاولات، مما جعل من الموارد البشرية في العصر الراهن العنوان الأبرز لأي تفكير جدي يسعى إلى بناء نموذج اقتصادي للمقاولات، باعتبار أن التحديث والإبداع اللذان يتوقف عليهما تطورها هما نتاج مباشر للفعل الإنساني، الذي يرتبط بشكل وثيق بكفايات وحافزية الأفراد، ولن يتم ذلك إلا بتدبير عقلاني يركز على ممارسات الغاية منها، جلبهم وتكوينهم وتحفيزهم وضمان استمراريتهم في العمل وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، التي أصبحت تتطلب مع اقتصاد المعرفة اعتماد إدارة الموارد البشرية على ممارسات من قبيل: سياسة المكافآت،

¹⁰ Michel Ferrar, Management des ressources humaines, Dunod, Paris, 2014.

التكوين، إدارة المسار المهني، بهدف إعطاء قيمة مضافة للأفراد داخلها، مما يمكنها من اكتساب القدرة على جلب الأطر ذوي الكفاءة العالية.

إن مقاولات اليوم تختلف عن سابقتها لكونها لم تعد فاعلا اقتصاديا غايتها الربح فقط، بل أصبحت فاعلا مجتمعيا ينخرط بكل قوة في "أعمال مجتمعية" **sociétales affaires**¹¹ لا تقتصر تأثيراتها على الفاعلين داخلها فحسب، بل تمتد إلى العديد من الشركاء، فهي تتحمل شكلا من أشكال المسؤولية الاجتماعية **responsabilité sociales** اتجاه مختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين... الخ، من أجل تلميع صورتها بهدف ضمان جاذبيتها في سوق الشغل.

وفي هذا السياق، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تشكل نسقا تدبيريا، يهدف إلى التقريب بين مصالح العمال ومشغليهم، الذين لا تربطهم علاقات رسمية يحددها القانون فحسب، بل تحكمهم علاقات غير رسمية يوطرها عقد سيكولوجي يفرض على المشغل مجموعة من الالتزامات اتجاه العاملين، خصوصا فيما يتعلق بالمكافآت الاقتصادية والسوسيولوجية والسيكولوجية، مقابل المعارف والكفايات التي يمتلكونها وكذا المجهودات التي يبذلونها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي فإن احترام هذا العقد السيكولوجي من كلا الطرفين يمكن من تمتين علاقات العمل، الشيء الذي ينعكس إيجابا على مردودية وفعالية التنظيمات.

فالتقارب بين مصالح العاملين والمقاولات لا يتم بطريقة طبيعية وتلقائية، بل هو نتاج المجهودات الجبارة التي يبذلها المدبرون، وفق ممارسات التدبيرية لتسيير الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار مختلف الإكراهات، كالجاذبية الخارجية والإنصاف الداخلي وترشيد النفقات بالإضافة إلى علاقة العمل التي لا يمكن اختزالها في تبادل المصالح بين المشغل والأجير فقط، بل تتعداها إلى شركاء آخرين، لهم الأثر الكبير على عملية تسيير الموارد البشرية داخل التنظيمات كالنقابات والسلطات العمومية.

¹¹-Renaud Sainsaulieu(1992), l'entreprise **une affaire de la société**, presse de la FNSP.

إن المقولة بهذا المعنى ليست فاعلا إقتصاديا بسيطا بل هي قضية وطن، لكونها تؤثر بشكل كبير على مختلف الشركاء داخل المجتمع، مما يقودنا إلى التساؤل حول مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الفاعلين الآخرين، خصوصا الاقتصاديين والاجتماعيين منهم. على هذا الأساس فإن الممارسات التي تعتمد إدارة الموارد البشرية داخل المقاولات يمكنها أن تساهم في تنمية الأفراد وتحقيق رفاهيتهم الجماعية وتحفيزهم من جهة، كما يمكنها أن تكون كذلك عاملا مثبطا يؤدي إلى تدهور الشروط الإنسانية كاستغلال العمال، تشغيل الأطفال، غياب عقدة العمل... إلخ من جهة أخرى. مما جعل من عملية إيجاد نموذج فعال لتسيير الموارد البشرية داخلها أمرا صعبا وليس مستحيلا، لذا فإن التأسيس لهذا النموذج يقتضي بالدرجة الأولى التسلح برؤية استراتيجية يتم من خلالها استحضار الإكراهات الداخلية والخارجية التي تجابهها المقاولات.

• الدراسة التاسعة:

Cécile Dejoux¹², « Management et leadership », Dunod, Paris, 2014.

- الإشكالية:

كيف يمكن تحفيز الموارد البشرية داخل التنظيمات؟

- الإجابة عن الإشكالية:

كل فرد يمكن أن يكون مدبرا سواء بالصدفة أو بالاختيار، فهناك العديد من السياقات المهنية والشخصية التي تفرض علينا قيادة أشخاص أو تنشيط مجموعات أو تحمل مسؤولية تدبير المستقبل المهني للأفراد، مما يتطلب من المدبر توفره على كفايات تدبيرية عالية تمكنه من توجيه سلوكيات وتصرفات الأفراد بما يخدم الأهداف التنظيمية.

وعلى هذا الأساس انطلق الباحث في كتابه من مسلمة مفادها أن اكتساب خصائص القيادة يعتبر في حد ذاته هدفا شخصيا لكل فرد، فالكسب صفة القائد يتطلب المرور من

¹²Cécile Dejoux, « Management et leadership », Dunod, Paris, 2014.

مراحل ومسارات متعددة، وقد ركز في تحليله لهذه النقطة بالذات على ثلاثة منطلقات بالغة الأهمية والتي جاءت على الشكل التالي:

المنطلق الأول: التدبير يعني التخطيط والتقرير والتحفيز وإدارة المواهب، هذه العناصر مجتمعة تشكل مرتكزات أساسية لكل نشاط وظيفي.

المنطلق الثاني: يتجلى في تطور التدبير الذي يعرف تحولات كبرى ومتسارعة، مما فرض على المدبر إعادة التفكير في مهنته، التي هي حسب "بيتر دروكر" سنة 1995 ليست علما كالطب أو الفيزياء بل هي تشكل عملا ديناميا يسعى إلى إيجاد حلول ناجعة لمختلف المشاكل التي تتخبط فيها التنظيمات، مما يتطلب البحث في صياغة نماذج جديدة وفعالة لاتخاذ القرارات.

المنطلق الثالث: يرتبط بتطوير القيادة عبر الانتقال من تصور يركز على سلطوية ومركزية القائد، إلى قيادة جماعية يتم تقاسم سلطتها بين مختلف الأفراد داخل التنظيمات، بحيث يشرف عليها قائد له قدرات روحية ومؤهلات تمكنه من التكيف مع سياقات مختلفة، عبر توسيع هامش حرية التصرف وتطوير روح الفريق وتشجيع التعاون والتضامن بين الأفراد.

لقد حاول هذا الكتاب البحث عن مسارات جديدة للفعل التدبيري، توطرها تصورات نظرية ديدنها ملامسة عملية التدبير في شموليتها، قصد الوقوف على متغيراتها وميكانيزمات اشتغالها وأشكال التكامل والتنسيق بين عناصرها، وذلك من خلال الاعتماد على مختلف الحقول المعرفية، علوم التسيير وعلم الاقتصاد والسوسيولوجية وعلم النفس...إلخ.

وقد توصل الباحثان Huault و Charreire في كتابهما:

les grands auteurs en management إلى خطاطة تفسيرية، الغرض منها إيجاد

إجابات عن الإشكاليات التدبيرية المطروحة والتي تم تلخيصها في التوصيات التالية:

- ينبغي على الباحثين في علوم التدبير صياغة قوانين كونية للعملية التدبيرية، ففي البداية مثلا حاول "تايلور" في كتابه **les principes du management scientifiques** تبني منهجية علمية لإدارة المقولة، كما ركز هنري فايول في كتاب: **"industrielle et générale Administration"** على جملة من الوظائف والمبادئ لتحقيق فعالية التدبير، أما بيرنار فقد اعتمد في تحليله للعملية التدبيرية على دور الأطر والمديرين في تحقيق الأهداف التنظيمية مرتكزا في ذلك على المبادئ الأساسية لممارسة السلطة داخل التنظيمات.
- يجب إعطاء أهمية خاصة لمحيط المقولة وذلك عبر تكيف البنيات وأشكال التدبير السائدة مع المتغيرات الخارجية، وذلك من أجل الارتقاء بالعملية الإنتاجية.
- الاعتماد على مبدأ العقلانية المحدودة، الذي ينطلق من فكرة مفادها أن الفرد يقرر دون معرفة كل إمكانيات الفعل، فهو يكتفي بالحل الذي يظهر أمامه لأول وهلة وهذا ما تطرق إليه **سيمون**، عندما حاول البحث عن المسالك الجديدة لفهم سيرورة اتخاذ القرار والفعل.
- اعتبار التنظيمات بكونها مكانا لتعايش أفراد ذوي مصالح وأهداف مختلفة وأحيانا متناقضة، فهي حسب **كروزييه** تعتبر نسقا يضم مختلف الفاعلين، تربطهم علاقات متينة فيما بينهم، بينما ركز **Ouchi** على مفهومي العشيرة والتعاون في تحديد العلاقات بين أفرادها.
- التركيز على البعد الثقافي في التنظيم لمحاولة فهم عملية التغيير، مما يستوجب على المدير استحضار هذا البعد أثناء اتخاذ القرارات في سياق العمل.
- اعتبار التنظيمات بمثابة سيرورة مستمرة للتواصل بين فردي، على حد تعبير **لوين**، مما فرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة الاطلاع على نتائج أبحاث علم النفس من أجل تقديم الإجابة عن الأسئلة المرتبطة باتخاذ قرار قيادة الأفراد.

• الدراسة العاشرة:

Bernard Martory, Daniel Crozet¹³, « des ressources humaines Pilotage social et performances », 9^{ème} édition, Dunod, 2016.

- الإشكالية:

كيف يتم التسيير الفعال للموارد البشرية داخل التنظيمات؟

- الإجابة عن الإشكالية:

إن تسيير الموارد البشرية هو تسيير للأفراد في العمل داخل التنظيمات، حيث يتضمن ثلاث محددات أساسية وهي: التسيير الأفراد في العمل والتنظيمات.

أ- التسيير:

هناك فرق بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الأول يعني جمع وتنظيم المعلومات من أجل تبني اختيار معين، أما الثاني فيعني اتخاذ القرارات المناسبة، وكذا إيجاد الآليات الكفيلة بتمتين العلاقات بين الأجراء فيما بينهم من جهة، وبينهم والسلطات العمومية من جهة أخرى، وقد اصطدم التسيير بعدة مشاكل أبرزها:

➤ شكل التفاعل والتنسيق بين مختلف مراكز القرار من أجل تخفيض تكلفة الإنتاج عبر زيادة مستوى الإنتاجية.

➤ التعيينات وتوظيف القدرات التقنية من أجل تحسين علاقة الأفراد فيما بينهم.

➤ أشكال التحكم والسيطرة وكذا معايير قياس المردودية الإنتاجية والاجتماعية.

إن من بين المسؤوليات الأساسية الملقاة على عاتق قيادة الموارد البشرية، هي تحديد الأهداف الاجتماعية والسوسيواقتصادية، التي ينبغي تحقيقها من طرف مختلف التنظيمات المشرفة عليها، وكذا البحث عن الإجراءات الكفيلة بتحقيقها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تبني الاختيارات الاستراتيجية التالية:

¹³ Bernard Martory, Daniel Crozet, « des ressources humaines Pilotage social et performances », 9^{ème} édition, Dunod, 2016.

➤ استراتيجية التشغيل وتعني اختيار أفضل الكفاءات مع مراعاة المهام التي سيشغلونها قبل اللجوء إلى عملية التوظيف.

➤ اعتماد استراتيجية نظام الكفاءات والمزايا الاجتماعية.

➤ تبني استراتيجية تنظيم ونقل السلطة وتتجلى في تحديد معايير ممارستها، والسهر على عقلنة اختياراتها واحترامها من طرف الفاعلين.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الأفراد تهتم بالدرجة الأولى بالاختيارات التكتيكية المرتبطة باتخاذ القرارات اليومية بتوافق تام مع التوجهات الإستراتيجية للتنظيمات، مثل تبني قرارات حول التكوين وإعادة هيكلة مراكز العمل وتحديد مبلغ التعويضات والتفاوض حول تقليص أوقات العمل..إلخ.

ب- الأفراد في العمل:

تتطلب عملية تسيير الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار لخاصيتين أساسيتين للأفراد وهما:

➤ اعتبار الأفراد بمثابة عوامل الإنتاج، مما يستوجب إخضاعهم للحساب الاقتصادي.

➤ امتلاك الأفراد شكلا من أشكال مقاومة التغيير، مما يصعب مأمورية إدارة الموارد البشرية في التحكم فيهم كسائر العوامل المادية للإنتاج، لكون تفاعلاتهم مع القرارات المتخذة من طرف مسؤوليهم يتحكم فيها ماضيهم وطبيعة شخصيتهم، وفي هذا السياق أكد ألان توران أن المشاكل التي تعترض الأفراد والحلول التي يصوغونها للإجابة عنها، تحددها تنشئتهم الاجتماعية وكذا تطلعاتهم الوظيفية، بمعنى أن كل قرار يتخذه الأفراد لا يتم بناؤه بشكل إعتباطي، بل تحكمه عدة متغيرات مرتبطة أساسا بشخصيتهم وبالبيئة التي يتواجدون فيها، بالإضافة إلى ماضيهم داخل التنظيم، بمعنى أنه لا يوجد أبدا اختيار من فراغ، بل إن السياق وشخصية الأفراد هما من يحدد شكله، فالفرد ليس قوة عضلية وأحاسيس فقط، بل هو كائن مفكر وواع،

إضافة إلى كونه كائنا اجتماعيا ينتمي إلى جماعة تتبلور داخلها عاداته وعلاقته مع زملائه ورؤسائه.

ج- التنظيمات:

إن التنظيمات حسب التصور التقليدي هي:

- جماعات اجتماعية تتكون من أفراد يسعون إلى تحقيق نفس الهدف.
- جماعات منظمة بعقلانية.
- جماعات تهدف إلى تحقيق تنمية مستدامة.

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل التنظيمات؟

يرتبط الحديث عن الموارد البشرية بتسيير وتطوير وتنمية الإمكانيات البشرية للتنظيمات، عن طريق الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والأشكال التواصلية، التي تدخل في صميم العلاقات الإنسانية.

على هذا الأساس اعتمدت إدارة الموارد البشرية على مرتكزات مهمة من أجل الارتقاء بالعنصر البشري داخل التنظيمات وهي:

- الإدارة: بمعنى تفعيل القوانين الاجتماعية لإدارة الأفراد وتحقيق أمنهم الوظيفي وتفتحهم الشخصي وتفعيل الحوار مع الهيئات التمثيلية...إلخ.
- التواصل: يتجلى في تنظيم الأفراد وتشغيلهم وإشراكهم في السلطة واتخاذ القرار، بالإضافة إلى تشجيعهم على الحوار والتواصل.
- الحصول على المعلومة: تسهيل الحصول على المعلومة باعتماد عملية تواصلية هادفة وفعالة.
- حسن الاختيار: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة قدراته ومتطلباته.
- التكوين: تنظيم دورات تكوينية وتشجيع انخراط الأجراء فيها.

➤ **الرفع من المردودية:** تحسين المردودية الفردية والأداء الإنساني عبر تحفيز الأفراد وتحقيق رضاهم في العمل.

➤ **اعتماد المكافآت:** توفير المكافآت المناسبة والسهر على ترقية الأجراء وتطوير حياتهم المهنية.

➤ **توفير مناخ جيد للعمل:** تحسين شروط العمل والحياة داخل التنظيم.

➤ **التكيف:** ضمان تحقيق التكيف عبر تطوير وتنمية الموارد البشرية مع تكريس التماسك الاجتماعي، من أجل نبذ الخلافات وتفادي التوترات والنزاعات داخل بيئة التنظيمات.

• الدراسة الحادية عشرة

Salvatore Maugeri¹⁴, théorie de motivation au travail, 2ème Edition
Dunod, Paris 2013.

- الإشكالية:

كيف يتم تحفيز العاملين داخل التنظيمات؟

- الإجابة عن الإشكالية:

تعتبر إشكالية التحفيز من بين الإشكاليات المعقدة، خصوصا في مجتمعات ينعدم فيها الاستحقاق وتكافؤ الفرص، حيث تسودها لغة الأوامر والامتيازات، مما طرح بإلحاح لدى إدارة الموارد البشرية ضرورة إيجاد ممارسات تديرية قادرة على تحفيز الأفراد داخل التنظيمات، وهو ما يسهل عملية انخراطها بشكل فعال داخل وسط العمل، وذلك بهدف تحقيق الفعالية الإنتاجية وجودة المنتج، خصوصا بعد التغيرات العميقة التي أحدثها ماكس فيبر سنة 2003 على مستوى التصورات السائدة عن العمل، والتي اعتبر فيها أن الفعل التديري لم يعد فعلا إجباريا يمارس بالإكراه، بل أصبح فعلا إنسانيا نبيلًا..

إذن ماهي العوامل التي تشكل مصدرا للتحفيز في العمل؟

¹⁴ Salvatore Maugeri, théorie de motivation au travail, 2ème Edition Dunod, Paris 2013.

للإجابة عن هذا السؤال حاول كل من سميت كوندال وهولان تحديد وتحليل مصادر التحفيز من خلال خمس مؤشرات اصطلح عليها بمؤشرات الوصف الوظيفي

Job Description index وهي:

- طبيعة العمل.
 - المهام والأنشطة.
 - شكل الترقية.
 - شكل العلاقة مع الرؤساء.
 - شكل العلاقة مع الزملاء.
- أما **Alii و Henemen** فقد اعتمدا على ثلاثة مؤشرات وهي:

- القواعد والممارسات التنظيمية المرتبطة بالوضعية والمكافآت والترقية.
 - الوسط الاجتماعي (الرؤساء والزملاء).
 - طبيعة العمل.
- كما اقترح **Francès** ثلاثة عشر مؤشرا¹⁵
- الفرص المتاحة لتطوير العلاقات.
 - الشعور بالاحترام.
 - استقلالية التصورات النظرية عن الفعل.
 - تحديد الاهداف.
 - تحديد المناهج والطرق.
 - الأمن الوظيفي.
 - العقاب.
 - الشعور بالهبة.
 - السلطة المرتبطة بالوضعية.
 - الحصول على المعلومة.

¹⁵-Salvatore Maugeri, **théorie de motivation au travail**, 2ème Edition, Dunod, paris 2013, p16

➤ التطوير الشخصي.

➤ الشعور بتحقيق الذات.

• الدراسة الثانية عشرة:

الدكتور " عبد الكريم القنبيعي الادريسي"¹⁶ "سوسيولوجيا التدبير من الأسس إلى الأنساق الجزء الأول منشورات القطب التراب المجتمع التنمية المستدامة 2019.

- الإشكالية:

كيف يمكن تحفيز الأفراد داخل التنظيمات؟

- الإجابة عن الإشكالية:

لقد ركز الدكتور "عبد الكريم القنبيعي" في كتابه "سوسيولوجيا التدبير من الأسس إلى الأنساق" على أن التدبير ليس علما قائما بذاته بل هو ممارسة، تهدف إلى الارتقاء بأداء ومردودية المقولة، التي تتطلب حسب الدكتور "عبد الكريم القنبيعي" تبني عملية تدبيرية فعالة تستند إلى خمسة مبادئ أساسية وهي: القيادة، التواصل، السلطة، القرار والحافزية. معتبرا في الوقت ذاته أن الحافزية تشكل المبدأ الأهم الذي تعتمد عليه التنظيمات من أجل تحويل الكائن البشري من كائن آلي إلى مورد بشري يستوجب توجيهه وتدريبه بمنطق أنساني محض، باعتباره نسقا معقدا من الأحاسيس والمشاعر، وذلك بهدف إحداث تأثير إيجابي على سلوكياته وتصرفاته، حتى يتمكن من تقديم أفضل ما لديه لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والمتمثلة أساسا في الرفع من جودة المنتج وتخفيض تكلفة الإنتاج، ونظرا لما يكتسبه مفهوم التحفيز من أهمية بالغة على كل من الفاعل والمؤسسات والمنتج، فإنه ألح على ضرورة اعتماد مقاربة تحفيزية جديدة تروم إلى تحديد ومعرفة الدوافع التي تحت العامل على القيام بعمله بدرجة عالية من التفوق والأداء، وقد حدد الدكتور عبد الكريم القنبيعي عدة محددات اعتبرها كمداخل أساسية لتحفيز العاملين داخل التنظيمات وهي:

¹⁶ الدكتور عبد الكريم القنبيعي الادريسي، «سوسيولوجيا التدبير من الأسس إلى الأنساق» الجزء الأول منشورات القطب التراب المجتمع التنمية المستدامة، الطبعة الثالثة، فاس 2020.

- تحسيس الفاعلين بالاهتمام من لدن الرؤساء.
- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- المشاركة في تحمل المسؤولية والتدريب عليها.
- تحسيس الفاعلين بالرضا الوظيفي.
- تشجيع الفاعلين على إنجاز عملهم بشكل فردي.
- رصد علاوات مرتبطة بالإنجاز الجيد.
- تشجيع الفاعلين على حل مشاكلهم بشكل ذاتي.
- تقييم إنجازات الفاعلين وإبراز القيمة المضافة التي أضافوها للمؤسسة.
- السهر على جعل فريق العمل متجانسا ومتناسبا في التوزيع والمهام.
- التشجيع على التفاعل والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إثارة رغبات وحافزية الفاعلين قصد دفعهم إلى بذل مجهودات في العمل.

5- حدود الدراسة:

1.5- الحدود الجغرافية للدراسة:

أ- نبذة تاريخية عن النقل السككي بالمغرب:

يرجع تاريخ تشييد الشبكة السككية بالمغرب إلى سنة 1911، حيث وُضعت الخطوط الأولى ذات التباعد المتري بشكل سريع، لتفتح في وجه النقل العمومي ابتداء من سنة 1916، ولم تُشيد السكك الحديدية ذات التباعد العادي إلا في سنة 1923، لتحل بشكل مواز محل الخطوط الأولى السالفة الذكر.

ومنذ ذلك التاريخ وخلال فترة الحماية الفرنسية، عهد ببناء واستغلال الشبكة السككية الوطنية لثلاث شركات هي:

➤ الشركة الفرنسية الإسبانية للسكك الحديدية طنجة- فاس سنة 1914.

➤ شركة السكك الحديدية المغربية مراكش وجدة سنة 1920.

➤ شركة السكك الحديدية للمغرب الشرقي وجدة بوعرفة سنة 1928.

وقد تقاسمت هذه الشركات منذ نشأتها نشاط النقل السككي، باستغلال كل واحدة منها للخط الذي عهد إليها ببنائه، حيث استمر نشاطها إلى غاية سنة 1963، قررت بعدها السلطات المغربية بمقتضى الظهير الشريف رقم 1-63-225 بتاريخ 5 غشت 1963، إنشاء المكتب الوطني للسكك الحديدية.

ب- التعريف بالمكتب الوطني للسكك الحديدية وأهدافه:

يعود تشييد الشبكة السككية المغربية إلى أوائل القرن العشرين بحيث وضعت الخطوط الأولى ذات سكة حديد ضيقة سنة 1916. وفي سنة 1923 تم تشييد السكك الحديدية القياسية من طرف شركات خاصة تستغل كل منها الجزء الذي أوكل إليها من الشبكة. بعد ذلك قررت الحكومة المغربية وبالضبط سنة 1963 إعادة شراء الأجزاء التي تم تقويتها وإنشاء المكتب الوطني للسكك الحديدية الذي وضع بشكل مباشر تحت وصاية السلطة

الحكومية المكلفة بقطاع النقل، مما جعله يعتبر بمثابة مؤسسة عمومية ذات خصائص صناعية وتجارية وذات شخصية مدنية تتميز باستقلال ذاتي ومالي، وقد حددت وظيفته الأساسية في توفير النقل السككي للمسافرين والبضائع بالمغرب بشكل مستدام وفي أحسن الظروف المطلوبة، إلا أنه مع حلول فاتح يوليوز 2009 تم اعتماد وظائف جديدة لمؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية حددت فيما يلي:

- الاستجابة بشكل فعال لحاجيات الزبائن.
 - مرافقة تطور الأنشطة المرتبطة بالمسافرين والنقل.
 - مجابهة التحديات عبر إنجاز المشاريع الكبيرة المرتبطة أساسا بالاستثمار في الخطوط ذات السرعة الكبيرة.
- وقد ارتكز هذا التنظيم الجديد على ستة أقطاب رئيسية تخضع إداريا لأربع مديريات وهي:

- قطب المسافرين ويتجلى دوره في مساهمة تطور النقل التقليدي للمسافرين وإدخال النقل الجديد ذي السرعة الكبيرة.
 - قطب الشحن واللوجستيك.
 - قطب صيانة المعدات.
 - قطب البنية التحتية وحركة القطارات.
 - قطب التنمية.
 - قطب السلامة والسيطرة.
- لتشغيل هذه الأقطاب تقوم المديريات بتوفير الموارد الضرورية لإنجاز مهامها، نذكر من بينها الموارد البشرية، نظام المعلومات، الموارد المالية...إلخ

وقد احتلت شبكة السكك الحديدية المغربية الريادة على المستوى العربي والإفريقي من حيث التنافسية والجودة، كما جاء في تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي "WEF" في

نسخة 2017-2018، لما عرفته هذه المؤسسة في السنوات الأخيرة من تطور ملحوظ مس مختلف المؤشرات ذات الطابع التقني والاقتصادي والتجاري والمالي.

في أطروحتي هذه سأركز على دراسة تأثير ممارسات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عل تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية بالجهة الشمالية، التي تضم المحطات التالية: محطة مكناس، الأمير المولى عبد القادر، عين تاوجطات، فاس، تازة، كرسيف، تاويريت وجدة. ويرجع سبب اقتصاري على هذه الجهة كونها تعتبر الأكبر مقارنة بالجهات الأخرى، سواء من حيث عدد الفاعلين فيها أو من حيث طول مسار السكة بالإضافة إلى كونها الأكبر كذلك سواء من حيث حجم البضائع التي تمر عبرها وكذا عدد المسافرين بها.

ورقة تعريفية للمكتب الوطني للسكك الحديدية:

د - الورقة التقنية

تعتبر مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية بمثابة شركة تنشط في مجال نقل الأشخاص والبضائع، فهي تضم شبكة سككية تقدر حاليا بـ 1907 كيلومترات، منها 1003 سكك كهربائية و 307 مزدوجة الخطوط، حيث تتكون من خط يربط مراكش بوجدة مرورا بالدار البيضاء، سيدي قاسم، مكناس وفاس، أضيف إليها لاحقا خط سيدي قاسم - طنجة، كما يمر عليها 140 قطارا تضمن الربط بين مختلف المدن الأساسية في المغرب وتسير بسرعة 160 كيلومتر في الساعة، فهي تنقسم إلى نوعين هما:

➤ **القطارات السريعة "Trains Navettes Rapides"**: تربط بين كل من الدار

البيضاء- الرباط - القنيطرة ومطار محمد الخامس.

➤ **قطارات الخط "Trains de ligne"**: هي قطارات الخطوط الطويلة وخصوصا

خط مراكش - طنجة - فاس ووجدة.

أما في ما يتعلق بنقل السلع، فإنها تنقل حوالي 50 مليون طن في سنويا 70 % منها

تخص الفوسفات.

كل ما ذكرناه سابقا جعل المكتب الوطني للسكك الحديدية بمثابة مؤسسة تحتل الريادة على مستوى قطاع النقل بالمغرب، حيث يستفيد سنويا من خدماتها ما يناهز 24 مليون زبونا. فهي تنقسم إلى ثلاث مديريات جهوية وهي:

➤ المديرية الجهوية الجنوبية الجديدة: من النواصر مرورا بالجرف ووصولاً إلى الجنوب.

➤ المديرية الجهوية الوسطى بالدار البيضاء: بين سيدي قاسم والنواصر.

➤ المديرية الجهوية الشمالية بمكناس: من طنجة إلى وجدة.

هذه المديريات تكمن أهميتها الأساسية في صيانة البنية التحتية وضمان جودة وسلامة كل العمليات المرتبطة بحركية نقل المسافرين والبضائع.

2.5. المجال الزمني للدراسة

أخذت هذه الدراسة الميدانية حيزا زمنيا هاما، تم فيه جمع البيانات حول موضوع الأطروحة، حيث توزع على ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: امتدت من 1 يناير 2019 إلى 20 يناير 2019، تقدمنا فيها بطلب

إنجاز بحث ميداني للمسؤول عن الموارد البشرية بمؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية للجهة الشمالية بفاس، حيث تم بعد أسبوع الموافقة على طلبنا، أجرينا بعدها عدة زيارات استطلاعية، خصصت الأولى لزيارة المسؤولين عن حركية القطارات بالجهة الشمالية من أجل إطلاعهم على طبيعة الموضوع محور الدراسة ومعرفة مدى تقبلهم لهذا النوع من البحوث ووجهات نظرهم حولها، تلتها زيارة أخرى تعرفنا من خلالها على الشكل العام للمؤسسة وهياكلها وعلى الخطوات والمراحل التي تمر منها العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى طرق توزيع العاملين على مختلف المحطات بالجهة الشمالية، كما حاولنا بعد ذلك الوقوف على مدى ملاءمة مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية لموضوع الدراسة، وعلى مدى قدرة البيانات المحصل عليها في التحقق من صدق وصحة فرضيات الدراسة.

المرحلة الثانية: امتدت من 10 مارس 2019 إلى 21 أبريل 2019، توجهنا خلالها إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية بالجهة الشمالية الذي كلفته الإدارة المركزية بالإشراف ومتابعة دراستنا الميدانية، حيث مدنا بالمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة وميدان إجرائها، وقد قمنا بعد ذلك بتجريب الاستمارة على عشرين شخصا من مختلف الفئات السوسيو مهنية بالمحطات التابعة للجهة الشمالية، للوقوف على مدى ملائمة أسئلتها لموضوع الدراسة، حيث أجرينا عليها بعض التعديلات، وبعد ذلك عرضناها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه فيها من أجل صياغتها بشكل نهائي، ليتم بعد ذلك توزيعها على أفراد عينة البحث.

المرحلة الثالثة: تم الشروع في توزيع الاستمارة واسترجاعها ابتداء من 2019/11/02 إلى 2020/01/05، وذلك لإتاحة الفرصة الكاملة لأفراد العينة لملئها بعناية تامة.

6- إشكالية الدراسة

يعتبر قطاع النقل عنصراً رئيسياً في تطور الدول اقتصادياً واجتماعياً وحتى ثقافياً، بحيث إن تقدمها يقاس بمدى تقدم نظم ووسائل النقل فيها، لكونه يساهم بشكل كبير في نمو الناتج المحلي الإجمالي، كما يشكل مصدراً مهماً للدخل الحكومي، الشيء الذي جعل منه رافعة أساسية وعاملاً مهماً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد ومن ثم تحقيق التنمية المنشودة، فهو يعتبر من القطاعات الخدماتية التي تساند وتتكامل مع القطاعات الحيوية الأخرى كالصناعة والسياحة وغيرها، بحيث كلما زادت كفاءة وتطور قطاع النقل، كلما ازدادت كفاءة وتطور وازدهار قطاعي الصناعة والسياحة، وبالتالي دعم التنمية الاقتصادية في المملكة، التي لا يمكنها أن ترى النور إلا من خلال الاستثمار الأمثل في العنصر البشري باعتباره العامل الإنتاجي الوحيد القادر على صنع الفارق داخل المؤسسات الإنتاجية، مما يستوجب البحث عن ممارسات تديرية ناجعة بهدف تحفيز وتسهيل انخراطه بفعالية في عملية الإنتاج.

على هذا الأساس، استأثرت الموارد البشرية باهتمام العديد من الدارسين من مختلف المجالات والحقول المعرفية، حيث توصلوا إلى جملة من التصورات أحدثت انقلاباً عميقاً على مستوى الإجراءات والممارسات السائدة في إدارة الموارد البشرية، متجاوزة بذلك النظرة الاختزالية الضيقة للعنصر البشري، التي كانت تعتبره مجرد عامل كباقي العوامل الإنتاجية الأخرى داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسات، بل أصبحت تنظر إليه ككائن إنساني، ينبغي الاهتمام بكل جوانب شخصيته النفسية والاجتماعية من أجل التأثير والتحكم في سلوكياته داخل فضاء العمل، هذا التحول العميق في النظرة لم يأت صدفة، بل جاء نتاج سلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية التي قام بها إلتون مايو ورفاقه، والتي ركزوا فيها على الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية باعتبارها دعامة أساسية في تحسين الإنتاجية والمردودية، خصوصاً بعد التغيرات المتسارعة والمتلاحقة، التي فرضها نظام العولمة على مناخ الأعمال، كالتطور السريع للتكنولوجيا وتطور منظومة الإعلام والتواصل والمخاطر الاقتصادية والجيوسياسية، الشيء الذي أدى إلى اشتداد حدة المنافسة

بشكل لم يسبق له مثيل بين مختلف التنظيمات، مما فرض على إدارة الموارد البشرية البحث عن السبل الكفيلة لتمكين المؤسسات الإنتاجية من التفرد على منافسيها، عبر الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، تمكنها من التميز على سائر المؤسسات الأخرى، ومن تم ضمان استمراريتها في ظل الشروط الجديدة التي فرضها المحيط. وقد توصل برناي Barney سنة 1991، في نظريته حول الموارد الإستراتيجية، على أن الرأسمال البشري على عكس الرساميل التنظيمية الأخرى، يشكل موردا ثمينا وناذرا لا يمكن تقليده أو استبداله بعامل آخر، فالحصول على الميزة التنافسية على حد تعبيره يستوجب بالضرورة على المؤسسة تبني استراتيجية قادرة على خلق شكل من القيمة تنفرد بها عن المنافسين الآخرين، مما دفعه إلى طرح التساؤل التالي: إذا كانت الموارد التكنولوجية والمالية، قد أصبحت متجاوزة في عصرنا الحاضر، فكيف يمكن الحصول على الميزة التنافسية داخل المؤسسات العمومية وشبه العمومية حتى تستطيع مجابهة التحديات المطروحة ؟

إن التساؤل السالف الذكر شكل نقطة انطلاق حقيقية لأغلب الدراسات التي أهتمت بالرأسمال البشري داخل التنظيمات حيث أجمعت أغلبها على الدور الحاسم للإدارة العقلانية للرأسمال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فالموارد المادية في نظرها لم تعد وحدها كافية للرفع من مستوى المردودية والإنتاجية، وهذا ما أكدته دراسة إلتون مايو الشهيرة التي أجراها في مصانع هاورثون بين سنتي 1927 و 1932 وبالضبط بمصانع الويسترن إيكتريك بمعية ثلة من الباحثين بجامعة هارفارد Harvard، وذلك بهدف تحديد تأثير الظروف الفيزيائية والعوامل النفسية والاجتماعية على السلوك الإنساني داخل المقولة، حيث توصلوا من خلالها إلى نتائج مهمة من بينها أن التنظيمات ليست بناء اقتصاديا فحسب بل بناء اجتماعي، يسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية، من شأنها التأثير على إنتاجية العاملين، مركزة على دور المدبرين الإستراتيجي والحاسم في تحقيق التكامل والانسجام التنظيمي. هذا الانقلاب في النظرة لأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية التي وضع أسسه إلتون مايو، فرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة تطوير وظائفها، حتى تصبح قادرة على التوجيه والتحكم في سلوكيات الأفراد عبر تعبئتهم وتحفيزهم باعتبارهم الثروة

الحقيقية لتحقيق التنمية المستدامة، فالتنظيمات بهذا المعنى لا يمكنها أن تحقق أهدافها إلا بأفراد محفزين وقادرين على الانخراط بفعالية في أنشطتها. كل هذا جعل من العملية التدبيرية نشاطا إنسانيا حاملا لرهانات التطور داخل سياق علمي يتميز بتحولات عميقة في مجال العمل، أبرزها نظام العولمة والثورة الرقمية مما فرض عليها البحث في إجراءات وممارسات لتحفيز الأفراد وتعبئة الفرق والمجموعات وتطوير البنيات التنظيمية وقيادة أنشطتها، وذلك من أجل كسب رهانات التطور والتنمية، فهي لم يعد دورها يقتصر على السهر على احترام القواعد والتعليمات الرسمية داخل محيط العمل، بل أصبح شغلها الشاغل هو البحث الدؤوب والمستمر عن الوسائل والإجراءات المناسبة التي بإمكانها تعبئة الفاعلين من أجل القيام بالمطلوب منهم، وذلك عبر اعتماد التواصل الفعال بين مختلف الفاعلين في العملية الإنتاجية مع توفير مناخ إيجابي للعمل يسوده روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضائه، بالإضافة إلى خلق الشروط الموضوعية المواتية لظهور علاقات جيدة بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين ورؤسائهم، ليبقى الهدف الرئيسي لهذه الإجراءات هو تحفيز الأفراد داخل التنظيمات، فكل سلوك حسب رايمون بودون 1986 ناتج عن فعل مرتبط بالوضعية (قواعد رسمية وغير رسمية، العلاقة بين الأفراد شكل الحصول على المعلومة) والاستعدادات (العقلية، المعرفية، الوجدانية، الاجتماعية)، كما أن غياب الحافزية والانخراط في العمل يتمظهر داخل المؤسسات في الغياب، مناخ سيء في وسط العمل، تغيير العمل باستمرار... إلخ. هذه الظواهر التي تعتبر بمثابة مؤشرات موضوعية لغياب التحفيز الذي تتحكم فيه العوامل النفسية المرتبطة بشخصية الفرد، وأخرى تنظيمية لها علاقة بالممارسات والإجراءات المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية..

كل هذا فرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة الانخراط بجدية لإيجاد ممارسات إدارية تمكن المسيرين من تحفيز العنصر البشري داخل المؤسسات باعتباره "خطوة فعالة ومهمة وضرورية للرفع من جودة المنتج، ولبعث الارتياح والإحساس بالانتماء في نفس

الفاعل¹⁷، وذلك بغية تطوير أداء العاملين، من خلال استرجاع الثقة المفقودة لديهم في محيط العمل، فالتحفيز بهذا المعنى بناء افتراضي لأي شكل من أشكال السلوك الذي يسعى كل فرد إلى تطويره، لكنه أيضا سيرورة تظهر بفعل قوة إما داخلية مرتبطة بالحاجات أو خارجية مرتبطة بوضعية العمل أو بطبيعة وشكل التدبير.

من هذا المنطلق فإنه أثناء تشخيصنا لواقع المؤسسات العمومية المغربية وشبه العمومية وخصوصا المكتب الوطني للسكك الحديدية، تمكننا من الوقوف على جملة من المعوقات، التي حالت دون تحقيق الأداء الفعال والجيد للموارد البشرية، كما فسح المجال أمام انتشار ظواهر التسبب والإهمال وهدر الموارد المادية التي أفضت إلى قتل روح الحافزية والدافعية لدى مختلف الفاعلين، مما انعكس سلبا على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة.

لذا فإن التحدي الأبرز على المدبرين اليوم يتمثل بالأساس في البحث عن الشروط الموضوعية التي تهدف إلى إيجاد ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية قادرة على خلق مناخ مناسب، يمكنه الارتقاء بأداء الفاعلين داخل محيط العمل، خصوصا بعدما تأكد بالملمس دورها الحاسم في تحفيزهم وإخراج أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة، كل هذا جعل من موضوع تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات وخصوصا مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية من أولى الأولويات لدى العديد من الباحثين والدارسين في شؤون التنظيمات.

بناء على ما تقدم فإن دراستنا التي نحن بصدد إنجازها تهدف بالدرجة الأولى إلى التعرف على مدى تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية بالجهة الشمالية، وذلك باستحضار جملة من المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، وعليه فإن إشكاليتنا جاءت على الشكل التالي:

¹⁷ - عبدا الكريم القنبي، سوسيولوجيا التدبير المقاولاتي مدخل لدراسة الأنساق، الجزء الأول، مطبعة أنفو، الطبعة الأولى، 2016، ص 192

إشكالية الدراسة:

ما هي المرتكزات التي ينبغي أن تعتمد عليها عملية تدبير الموارد البشرية حتى تتمكن من تحفيز الفاعلين في المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF بالجهة الشمالية؟

الأسئلة الجزئية

- 1- هل تؤثر عملية التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF ؟
- 2- ما مدى تأثير عملية تقييم الأداء وتحديد كفاءة الأفراد على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF ؟
- 3- هل تؤثر المكافآت والخدمات الاجتماعية والصحية على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF ؟
- 4- هل يؤثر نمط الإشراف والتوجيه على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF ؟
- 5- هل لعملية التواصل تأثير إيجابي على عملية تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF ؟
- 6- هل لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين تأثير على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF ؟
- 7- هل يؤثر شكل اتخاذ القرار على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF ؟
- 8- هل يؤثر نمط الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF ؟

7- الفرضية العامة للدراسة:

بعدما استعرضنا المقاربات النظرية المرتبطة بمشكلة البحث، قمنا بتحديد إشكالية الدراسة، تم انتقالنا بعد ذلك إلى اقتراح "تصورات ورؤى أولية أو تفسيرات مؤقتة أو تعميمات مبدئية للعلاقة القائمة بينها، والتي قد يرى الباحث في وجود هذه العلاقة أو غيابها حلا أو تفسيراً للمشكلة"¹⁸ وهي ما يطلق عليها اسم الفرضيات، التي تعتبر مجرد تخمينات، يلجأ إليها الباحث من أجل تنظيم أفكاره وتصوراته لحل المشكلة. وقد قمنا بترجمة إشكاليتنا البحثية إلى الفرضية الرئيسية التالية:

إن لممارسات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية دورا حاسما في تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية.

7-1- الفرضيات الجزئية

- 1- يؤثر التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- 2- تؤثر طريقة تدبير المستقبل المهني على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- 3- تؤثر المكافآت المادية على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- 4- يؤثر أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- 5- تؤثر طريقة التوظيف والاستقطاب والتعيين على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.

¹⁸- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، ص109

8- اختيار عينة الدراسة

قبل التطرق إلى كيفية اختيار العينة لا بد من تحديد المنهج العلمي المعتمد في الدراسة، التي نحن بصدد إنجازها، فهو يشير إلى "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"¹⁹، وبما أن طبيعة الدراسة هي التي تحدد شكل المنهج المستخدم، فإننا سنعتمد على المنهج "المنهج الوصفي" نظرا لملاءمته مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، حيث يشمل مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل فيما بينها لوصف الظاهرة المدروسة اعتمادا على جمع البيانات والمعطيات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كميًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى خلاصات يمكن تعميمها على الظاهرة أو موضوع البحث.

أما في ما يتعلق بتحليل البيانات فإننا سنستخدم "المنهج الإحصائي" الذي يضم مجموعة من الوسائل الحسابية والرياضية، ستمكننا من تجميع المعطيات والمعلومات المختلفة، بهدف تنظيمها وتبويبها عن طريق الأرقام والحسابات والعمليات المرتبطة بها، وكذا تحليلها وتفسيرها بغرض التوصل إلى النتائج المنشودة المرغوب فيه، وقد اعتمدنا في تجميع بيانات الاستمارة الخاصة بالمبحوثين على نظام SPSS، حيث قمنا بتفريغها على شكل جداول تتضمن بيانات رقمية كالتكرارات والنسب المئوية، بعد ذلك انتقلنا إلى تفسير الأرقام والنسب المحصل عليها من أجل تحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا قصد التوصل إلى استنتاجات حول مجتمع البحث بمؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية.

أما بخصوص اختيار العينة، فقد اقتصرنا على عينة مسحوبة من مجتمع البحث المعني بالدراسة الميدانية، والذي يضم في مجمله "مجموع الحالات التي تطبق عليها

¹⁹ شفيق محمد، الخطوات المنهجية للإعدادات البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص

خصائص معينة، تحدد وفقا لموضوع الدراسة²⁰. حيث اعتمدنا على عينة تحمل جميع خصائص ومميزات مجتمع البحث، مما سيمكننا من التوصل إلى نفس نتائج المسح الشامل. هذه العينة المعتمدة تختلف باختلاف أهداف الدراسة وخصائص مجتمع البحث، فهي تنقسم إلى قسمين: هما العينة المقيدة أو المنتظمة أو المحددة والعينة العشوائية، وقد قررنا اختيار العينة العشوائية تجنباً لأي إقصاء، لكونها تناسب موضوع وأهداف بحثنا الذي نحن بصدد إنجازه، وكذا طبيعة مكونات مجتمع البحث الذي يتشكل من طبقات مختلفة من الفاعلين أهمها (أطر، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، كما أنها تعتبر من العينات التي تمثل مجتمع البحث أحسن تمثيل، لكونها تأخذ بعين الاعتبار كل الفروقات والطبقات الموجودة داخله.

جدول 1: تمثيل الفاعلين حسب الفئات:

النسبة المئوية	عدد الفاعلين	الفئات
12,50%	90	الأطر
30,55%	220	أعوان التحكم
56,94%	410	أعوان التنفيذ
100,00%	700	المجموع

تشكل فئة أعوان التنفيذ أعلى نسبة من مجموع العاملين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية بالجهة الشمالية، وذلك بنسبة 48,78%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 28,57% من مجموع العاملين، بينما تشكل نسبة الأطر 12,85% من مجموع العاملين مجال الدراسة.

²⁰ علي عبد الرزاق جلي وآخرون، البحث العلمي الاجتماعي، لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 309-311

ولتحديد مفردات العينة اعتمدنا طريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، وقد حددنا حجم العينة في 30% من مجموع الفاعلين، وعليه فإن أفراد العينة يتوزعون على الشكل التالي:

جدول 2: يوضح النسبة المئوية حسب الفئات.

النسبة المئوية	عدد الفاعلين	مجتمع البحث
12,50%	27	الأطر
30,55%	66	أعوان التحكم
56,94%	123	أعوان التنفيذ
100%	216	المجموع

بعدها قمنا بتوزيع 216 استمارة على مستخدمي المكتب الوطني للسكك الحديدية بمختلف فئاتهم، استرجعنا منها 210 استمارة واستبعدنا منها عشرة، إما لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي أو لعدم جدية المبحوث في الإجابة عنها أو عدم استيفاء شروط ملئها، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي هي 200 استمارة، تمثل نسبة 92.59% من الاستمارات الموزعة والمماثلة لنسبة 27.77% من مجتمع البحث، الذي يضم 720 مفردة وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي ولها تمثيلية مهمة لمجتمع البحث، بحيث أنها تسمح بتعميم النتائج على كل مجتمع البحث.

والجدول أدناه يوضح بشكل دقيق عينة البحث.

جدول 3: يوضح عينة البحث

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	
216	210	10	200	92.59%	مختلف فئات الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية للجهة الشمالية

المصدر: إعداد الطالب الباحث

9. اختيار تقنية الدراسة:

بعد أن تطرقنا إلى الدراسات السابقة حول موضوع الأطروحة ومنهج البحث وشكل العينة، قررنا اختيار أداتين أساسيتين في جمع البيانات المرتبطة بالدراسة وهما المقابلة والاستمارة.

1.9. المقابلة

تعتبر المقابلة بمثابة وسيلة لجمع المعطيات والبيانات عن الظاهرة المدروسة، لذا فقد اعتمدناها بهدف البحث عن العلل والأسباب الكامنة خلف الظاهرة المدروسة من خلال حوار مباشر مع مجموعة من الأطر بواسطة لغة حوار بسيطة ومفهومة وذات جمل تتضمن

عبارات مستخدمة في الحياة العملية اليومية، مما جعل منها الوسيلة الأنسب للوصول إلى الحقائق، لكونها تمكن الباحث من الاطلاع على ظروف وواقع المبحوثين وعلى العوامل النفسية والثقافية والمادية والاجتماعية التي تؤثر في سلوكياتهم داخل العمل، ولكي لا يفاجأ المبحوثون بالأسئلة المطروحة عليه، قررنا تنظيم مواعيد معهم من أجل تحديد المدة الزمنية المستغرقة لإجراء المقابلة، بهدف ضمان تفرغهم بشكل كامل للإجابة عن أسئلتها. أما بخصوص أسئلة المقابلة فقد تم استقائها من فرضيات البحث، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على **المقابلة نصف الموجهة**، التي هي عبارة عن أسئلة موجهة ومفتوحة نوعا ما، بحيث ينبغي لنظام الأسئلة أن يحترم المسار الذي أعدناه مسبقا، وقد ركزنا في هذا النوع من المقابلة على أهداف الدراسة، الشيء الذي جعلنا نلجأ بين الفينة والأخرى إلى إرجاع المبحوث بطريقة غير مباشرة إلى لب الموضوع أثناء عملية إجرائها، خصوصا عندما يبتعد عن محاور البحث أو يتجاهل بعض المواضيع المرتبطة بها عند إجاباته عن الأسئلة المطروحة المرتبطة بالإجراءات والممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في تسيير مختلف الفاعلين داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية، كالتوظيف والتكوين وإدارة المستقبل المهني والمكافآت ونمط الإشراف، ومدى تأثيرها على سلوكياتهم وحافزيتهم داخلها، وقد تضمن دليل المقابلة خمسة محاور حيث يضم كل واحد منهم خمسة أسئلة أساسية.

2.9. الاستمارة:

نظرا للمستوى التعليمي العالي لأفراد عينة البحث، ولإتاحة الوقت والحرية والسرية في الإجابة عن الأسئلة، اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث راعينا عند صياغة أسئلتها عدة معايير، أبرزها البساطة والوضوح والاختصار، أما من ناحية طريقة طرح أسئلتها فقد اعتمدنا على المغلقة منها والمفتوحة، وكذا على الأسئلة المفخخة التي تقتصر الهدف منها على معرفة مدى جدية المبحوثين في التعامل مع أسئلتها عن طريق

كشف التناقض في إجابات أفراد العينة، وقد تضمنت الإستمارة واحدا وستون سؤالاً، تم تقسيمها إلى ستة محاور جاءت على الشكل التالي:

- **المحور الأول:** يتضمن معلومات عامة عن المبحوث ويضم ستة أسئلة.
- **المحور الثاني:** يتضمن بيانات عن تأثير التكوين في تحفيز الفاعلين ويضم أحد عشر سؤالاً.
- **المحور الثالث:** يتضمن بيانات حول طريقة تدبير المستقبل المهني وتأثيرها على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح ويضم ثمانية أسئلة.
- **المحور الرابع:** يتضمن بيانات حول تأثير المكافآت المادية على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح ويضم تسعة أسئلة.
- **المحور الخامس:** يتضمن بيانات حول تأثير أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح ويضم ستة عشر سؤالاً.
- **المحور السادس:** يتضمن بيانات حول تأثير طريقة التوظيف والاستقطاب والتعيين، على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح ويضم أحد عشر سؤالاً.

10. صعوبات البحث:

لقد اعترضتنا جملة من العراقيل والصعوبات الكبيرة أثناء إعدادنا لهذا البحث، وهذا أمر بديهي لأن دراسة الظواهر البشرية، تكون في أغلب الأحيان محفوفة بالمخاطر ومشوبة بالتعقيدات، ويعود ذلك بالأساس إلى الطبيعة المعقدة للكائن الإنساني، فمهما بلغت دقة الدراسة، فإنها تبقى غير قادرة على منح مسؤولي الموارد البشرية الكفايات الضرورية لتنبؤ وتوقع سلوكيات الأفراد والتحكم فيها وتوجيهها من أجل تسهيل انخراطهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى هذا الأساس، يمكننا حصر الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة فيما يلي:

- يعتبر توزيع عينة الدراسة على امتداد الجهة أمرا في غاية الصعوبة، نظرا لشساعة المساحة الجغرافية لهذه الجهة، مما طرح علينا تحديا كبيرا خصوصا فيما يتعلق بتوزيع وجمع الاستثمارات من ناحية، وفي إقناع الأفراد المبحوثين بتعبئتها وملئها من ناحية أخرى، مما اضطرني إلى البحث عن طرق جديدة لتوزيعها وجمعها.
- تعدد الدراسات النظرية الأجنبية في هذا المجال، يجعل من مسألة إسقاطها على واقع المقاولات المغربية أمرا في غاية الخطورة والصعوبة في نفس الوقت نظرا للاختلافات السوسولوجية، الثقافية والمعرفية....إلخ.
- نقص المراجع المغربية أو العربية المتخصصة في موضوع الدراسة.
- عدم وجود مكاتب متخصصة تهتم بمجال الدراسة المرتبطة بتدبير الموارد البشرية.
- وجود حساسية مفرطة لدى مسؤولي المكتب الوطني للسكك الحديدية اتجاه هذا النوع من الأبحاث.

الإطار النظري

تقديم

يعتمد البحث السوسيولوجي عند محاولة تحليله لظاهرة ما، إلى استحضار مختلف أبعادها المعرفية التي يمتلكها الباحث عنها محاولة منه إلى فهمها وسبر أغوارها بغية إيجاد أجوبة علمية عن إشكالياتها المطروحة، وذلك من خلال إعادة بناء العلاقات بين مكوناتها وعناصرها وكذا معرفة الخلفيات الكامنة وراء ظهورها، بالاعتماد على المعارف العلمية والخبرات المتراكمة لديه، والتي تعتبر بمثابة مرجعية يتسلح بها من أجل تصنيف البدائل واختيار الأنسب منها مع طبيعة الإشكالية.

على هذا الأساس، فإننا سنركز في الإطار النظري للدراسة على تعريف المفاهيم الأساسية التي تعتبر من المتغيرات الأساسية للإشكالية وبعض المصطلحات التي ورد ذكرها عند بناء إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى أننا سنتطرق إلى المقاربة النظرية ذات الصلة بالموضوع المستهدف، والتي تشمل ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكذا ممارساته الحاسمة على عملية تحفيز الأفراد، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي وتأثيره على حافزية الفاعلين من خلال التطرق إلى ماهية القيادة، التواصل التنظيمي وكذا المقاربة التشاركية في اتخاذ القرارات، وفي الأخير سنعمل على بناء خلاصة تركيبية نسعى من خلالها إلى تحديد طبيعة العلاقة بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحفيز الفاعلين داخل المؤسسات الإنتاجية.

الفصل التمهيدي: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

- تمهيد
- تعريف مفاهيم الدراسة
- خلاصة الفصل التمهيدي

تمهيد:

يعتبر تحديد المفاهيم من بين المرتكزات الأساسية التي تستند عليها أية دراسة مهما كانت طبيعة الحقل المعرفي الذي تنتمي إليه، حيث تكمن أهميتها بالدرجة الأولى في إزالة كل أشكال اللبس والغموض التي تكتنفها، وذلك بإعطائها تعاريف نظرية محددة للكشف عن مدلولاتها الحقيقية بشكل دقيق، حتى يتسنى للباحث ضبطها من أجل استغلالها بالشكل الأمثل في ميدان الدراسة التي نحن بصدد إنجازها، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية ضبط مضمون وموضوع الدراسة وأهدافها، وذلك بهدف التوصل إلى تصور شامل عنها، عن طريق نسج روابط وعلاقات بين مختلف المفاهيم والتعريفات الأخرى عبر التركيز على الخصوصية في المعنى والانفراد في القيمة والمضمون.

1. التنظيمات

1.1 الإنتاجية

اختزل علي السلمي مفهوم الإنتاجية في " العلاقة بين الموارد والمدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة وبين النتائج من تلك العملية أي المخرجات"²¹، موضحا أن الارتقاء بالإنتاج يتحقق من خلال الرفع من الأجور وضمان أمن واستقرار العمال داخل المؤسسة، وكذا تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز... إلخ. وقد قسم مؤشرات الإنتاجية إلى عوامل تقنية كالمستوى التكنولوجي والمواد الخام المستعملة وأساليب الإنتاج المتبعة، وأخرى إنسانية كمستوى التعليم، المهارة، التكوين الجسماني، القدرات، الرغبات، العلاقات الاجتماعية وطبيعة العمل.²²

²¹-علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 1994، ص2

²²-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دارغريب للنشر، القاهرة، 1996، ص 21

2.1 تعريف التنظيم

لقد اختلف معظم الباحثين في تعريف التنظيمات، وذلك راجع بالأساس إلى طبيعة النموذج النظري الذي تأثروا به، فبينما ركز رواد المدرسة الكلاسيكية في تعريفه على التنظيم الرسمي وما يرتبط به من مسؤوليات وسلطات واختصاصات معتبرين إياه "بمثابة هيكل تنظيمي تتحدد فيه المهام والسلطات التي تكون معروفة لدى جميع أعضائه، كما تتحدد من خلاله الأقسام والمصالح وعلاقتها الرأسية والأفقية"²³، حيث رأى رواد الاتجاهات النظرية الحديثة بأنه يشكل نمطا من أنماط السلوك، وما يرتبط به من عمليات اجتماعية مختلفة، كالتعاون والتنافس والصراع، فهو في نظرهم عندما ينشأ " تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم"²⁴

3.1 التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي بمثابة مجموعة من الأنشطة أو المجهودات الشخصية المتناسقة، فهو يضم كافة العلاقات التي تربط الأعمال والأنشطة مع بعضها البعض بخطوط السلطة الرسمية، حيث يظهر في إطار متناسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل، كما أنه يتحدد داخل الإطار الرسمي بالأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك الأنشطة، فهو تنظيم موضوعي يقوم على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء في المراكز التي يشغلونها داخل التنظيمات، بحيث تشمل كل واحدة منها مهام محددة أي نوعا من تقسيم العمل، وكذا هدفا معينا يصبو إليه أعضاؤها.

²³-Joseph Sumpf et Michel hugues, **Dictionnaire de Sociologies "Larousse"**, Librairie Larousse, Paris, 1973, PP180-181

²⁴- طلعت ابراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993 ص 93

4.1 التنظيم غير الرسمي

برزت فكرة التنظيم غير الرسمي مباشرة بعد الدراسات التي قام بها إلتون مايو، فهو تنظيم اجتماعي يتأثر أفراداه بشكل تلقائي بالعوامل التي يفرزها مجتمعهم، الذي تربطهم فيه مصالح وأهداف مشتركة واهتمامات متشابهة، حيث يبرز فيه تلقائيا شخص أو أكثر لقيادة الجماعة، كما تسود بين أعضائه العلاقات الشخصية لكونها تتشكل بعيدا عن العلاقات المرتبطة بإنجاز العمل، على عكس العلاقات السائدة في التنظيمات الرسمية التي تكون موثقة من طرف السلطة الرسمية من خلال إجراءات مكتوبة أو مدونة أو من خلال مهام محددة بشكل مسبق.

5.1 البيئة التنظيمية

قسمت الدراسات السوسولوجية البيئة التنظيمية إلى بيئة خارجية وأخرى داخلية.

➤ **البيئة الخارجية:** تتمثل في القوى والمتغيرات التي تقع خارج حدود التنظيمات، فهي ذات طبيعة اجتماعية وطبيعية واقتصادية وسياسية وإدارية وبيئية، حيث تختلف درجة تأثيرها حسب طبيعة أنشطة كل مؤسسة، كما أنها تشكل تحديا كبيرا لها لكونها لا تستطيع التحكم فيها والسيطرة عليها، ولا تملك السلطة كذلك لتغييرها أو تعديلها، بحيث ينحصر دورها فقط في البحث عن السبل الكفيلة للتكيف معها.

➤ **البيئة الداخلية:** تشير إلى مجموعة من الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل التنظيمات، كما تضم القدرات والامكانيات والموارد الداخلية وكذا بعض الممارسات التي يمكن لأي مؤسسة الاعتماد عليها من قبيل (التواصل، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، الموارد التكنولوجية، نظام التوظيف، أسلوب القيادة، نظام التكوين... إلخ) من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

2- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

1.2 تعريف الموارد البشرية

لقد أجمعت كل الدراسات الحديثة على أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الإنتاجية، نظرا لدورها الحاسم في صنع الفارق بينها وبين المؤسسات الإنتاجية الأخرى، فهي تضم مجموعة من الأفراد داخل التنظيمات، يختلفون من حيث تجاربهم وخبراتهم ومهاراتهم ودرجة حافزيتهم، وقد عرفها كامل بربر بكونها "العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، من موارد مالية وآلات وتجهيزات ومن مواد خام بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وبالتالي فإن كفاءة الموارد البشرية تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة"²⁵.

2.2 الفاعلون

تتألف التنظيمات من عدة فاعلين، يحمل كل واحد منهم منطقا ومصالح خاصة به، وقد حدد **Mintzberg**²⁶ خمسة أشكال من الفاعلين وهم:

- **المركز العملياتي Centre Opérationnel**: يضم كل العاملين داخل التنظيمات الذين يساهمون في إنتاج السلع والخدمات، حيث يركز هاجسهم أساسا على البحث عن الاستقلالية واللامركزية داخلها، كما أنهم يؤثرون على الآخرين عن طريق تمكينهم من تعبئة كفاياتهم خلال العملية الإنتاجية.
- **القمة الإستراتيجية Le sommet stratégique**: تضم الأطر المسيرة ومستشاريهم، حيث يبحثون دوما عن الطرق التي تمكنهم من امتلاك السلطة وذلك من أجل التحكم في القرارات المتخذة داخل التنظيمات، وتبعا للتسلسل الإداري يوجد بين هاتين

²⁵-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للتوزيع والنشر، بيروت 1997، ص 19

²⁶-Mintzberg H, structures et dynamique des organisations, Paris, Editions d'organisations, 1982

المجموعتين مجموعة من الأطر التي يقتصر دورها على البحث عن أعلى درجات الاستقلالية وامتلاك السلطة بهدف لعب دور الوساطة بين القمة والقاعدة.

■ **البنية التقنية La technostrucur** : تتكون من المحللين الذين ينحصر دورهم في تصور العمل والحفاظ على البنيات التنظيمية، ويتعلق الأمر بالمهندسين والمخططين ومراقبي التسيير... إلخ).

■ **الدعامة اللوجيستكية: Le support logistique** تجمع أعضاء التنظيم الذين يضمنون الدعم غير المباشر لكل شركاء العملية الإنتاجية، بدون أن يشاركوا فعليا في الأنشطة الاقتصادية (المكلفون بالطبخ والصيانة... إلخ).

3-2 تعريف الإستراتيجية

لقد تم إدخال مفهوم الإستراتيجية لأول مرة في المجال الاقتصادي من طرف Igor Ansoff في كتابه "corporate strategy"²⁷، الذي أصدره سنة 1965، حيث اعتبر الأول من نوعه في سلسلة الأعمال التي حاولت عرض ومعالجة مفهوم الإستراتيجية، وخصوصا التدبيرية، حيث أعطى الباحث في كتابه corporate strategy تصورا جديدا لها، معتبرا إياها بمثابة طريقة مثلى يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أخذها بعين الاعتبار الفرص المتاحة من طرف بيئة التنظيمات، وكذا مكامن القوة والضعف داخلها (موارد بشرية، مادية، مالية)، وقد استطاع الباحث في نهاية المطاف بناء تصور شامل ومتكامل، مكن التنظيمات من الارتقاء بعملية التدبير، من خلال تحليل متكامل أطلق عليه كل من Ansoff و Porter تحليل SWOT وهو في اللغة الانجليزية اختصار يستخدم في وصف عناصر القوة (Strengths)، عناصر الضعف (Weaknesses)، الفرص المتاحة (opportunities) والتهديدات المحتملة (Threats)، هذا التحليل الذي مكن الساهرين على إدارة التنظيمات من القيام بتشخيص استراتيجي داخلي وخارجي، يقف على مكامن

²⁷- Ansoff Igor « stratégie du développement de l'entreprise », France, Editions Hommes et Techniques, 1968.

القوة والضعف داخل التنظيم ويحدد بدقة الفرص والتهديدات التي يطرحها المحيط وذلك من أجل تمكين إدارة الموارد البشرية من تبني قرارات استراتيجية قادرة على إكساب المؤسسات الإنتاجية ميزة تنافسية مستدامة تضمن من خلالها بقاءها واستمراريتها.

وقد عرف كل من **Annabelle Grésillon** و **Philippe Bernier** الإستراتيجية بكونها " عملية اختيار لتوجهات استباقية على المدى المتوسط في محيط دائم الحركة والتغير، مع ترك الباب مفتوحا على مختلف السيناريوهات التكتيكية المفتوحة التي يفرضها تطور السوق وكذا الامكانيات المتاحة" ²⁸

كما عرفت **نادية العارف** الإدارة الإستراتيجية بكونها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها" ²⁹.

2.4 تعريف استراتيجية الموارد البشرية

حسب مؤلفي كتاب **STRATEGOR**³⁰ تسعى "استراتيجية المقولة إلى اختيار الأنشطة وتخصيص الموارد بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق مستوى من الأداء المستدام بشكل أفضل مما يحققه منافسوها في أنشطتهم، وذلك بهدف خلق القيمة المضافة لمالكي الأسهم"، من خلال هذا التعريف يتضح جليا أن العنصر البشري يعتبر موردا ضروريا لتحقيق المردودية التنظيمية، مما يعني أن استراتيجية تدبيره تشكل عنصرا أساسيا في الإستراتيجية العامة داخل التنظيمات لكونها تسعى جاهدة إلى تحقيق الملاءمة بين تدبير الموارد البشرية والسياق الإستراتيجي للنشاط الاقتصادي في المقولة، وذلك عن طريق

²⁸- Bernier Philippe, Grésillon Annabelle, « la GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », France, Edition Dunod, 2009, p 156

²⁹- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 06

³⁰- Garrette.Bernard, Dussauge.Pierre, Durand Rodolphe, Leroy Frédéric, Lehmann Ortega Lawrence « STRATEGOR », France, Editions, Dunod 2009, p 6.

تمكينها من تعبئة وتخصيص الموارد البشرية وتحديد الأولويات وتوجيه مخطط الأفعال المرتبطة بالموارد البشرية التي تضم مجموعة من المتعاونين داخل المقولة.

5.2 تعريف تسيير الموارد البشرية

يشير تسيير الموارد البشرية إلى مجموعة من التقنيات والطرق التي تمكن المؤسسات الحديثة من أداء أنشطتها بنجاعة وفعالية عن طريق تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه والرقابة، وذلك باستخدام كافة الموارد التنظيمية المالية والبشرية والمعلوماتية والمادية وغيرها، بهدف تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية. كما عرفه **Stéphane Saussier** كذلك بكونه "مجموعة من الأنشطة التي تمكن المؤسسة من الحصول على الموارد البشرية اللازمة لتلبية حاجياتها، فهي تقوم على فكرة مفادها أن المؤسسة الأفضل هي تلك التي تستطيع تعبئة مواردها البشرية بالشكل الأفضل"³¹، مما يدل على أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تعد من أهم الوظائف التنظيمية حيث تهدف إلى الاستقطاب والحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها من خلال ممارسات ووظائف من قبيل التخطيط والتوظيف والتكوين والتحفيز والتقييم... إلخ، بغرض استثمار جهودها وتوجيه طاقاتها وتنمية مساراتها وتحفيزها وحل المشاكل التي تعترضها وتقوية التعاون فيما بينها.

وعليه يمكن القول أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تضم مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتحقيق كل أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء بهدف الوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

6.2 تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

يمكن تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بكونه الموجه الأساس لوظيفة الموارد البشرية داخل التنظيم، فهو يركز على رؤية استراتيجية مرتبطة بالرأس مال

³¹- Stéphane Saussier; Aude Le- Lannier, " Master management des entreprises: L'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs", Eyrolles, Paris, 2013, p 140.

البشري، بحيث يأخذ فيها بعين الاعتبار قيمة الموارد البشرية الحالية والحاجيات المستقبلية منها كما وكيفا، وذلك من أجل تمكين التنظيمات من التأقلم والتكيف مع محيطها الخارجي عبر تكييف الوسائل والإجراءات المعتمدة مع الحاجيات الإستراتيجية للتنظيمات. فقد اعتبره **ISESOR** بكونه مقاربة تحليلية نسقية جديدة " تمكن المقاول أو التنظيم من توفير في كل لحظة في المستقبل الموارد التي تحتاجها كما وكيفا من أجل تحقيق أهدافها"³²، مما يدل على أن المقاولات تتبنى رؤية واضحة ودينامية للموارد التي تسيروها والأهداف المراد تحقيقها، أما **Belanger** فقد عرفه بكونه "سيروية للتسيير التي تسعى إلى الأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية وكذا سياقها الداخلي والخارجي عند صياغة وتفعيل استراتيجيات تسيير مقاول معينة"³³.

3- التحفيز

1.3 مفهوم الدوافع:

- تعود كلمة دافع في أصلها إلى الكلمة اللاتينية **Motive**، وتعني رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة،³⁴.
- تمثل الدوافع في نظر كامل بربر بمثابة "جملة من القوى والمؤثرات الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني من أجل تحقيق أهداف محددة"³⁵.
- اعتبر دريفر فيري الدوافع بمثابة "عامل انفعالي داخلي للفرد يعمل على توجيه سلوكه نحو تحقيق هدف معين"³⁶.

³²- ISESOR, l'audit social au service du management des ressources humaines, Economica, 1994

³³- BELANGER, BENABOU, FOUCHER, PETIT, gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines Gaetan MORIN, éditeur, 1988p09

³⁴- Gary Desslor. **Organization and management contingency Approach**, England, cliffs, NJ, prentice-hille, INC, 1976, p256

³⁵- كامل بربر، نفس المرجع السابق، ص155.

³⁶- مصطفى كمال أبو العز معطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص7.

➤ عرف فيصل حسونة الدوافع هي "عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، وهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاهه أو شدته أو طبيعته"³⁷.

مما تقدم من تعريفات يتضح جليا أن الدوافع هي عبارة عن قوى داخلية تعبر عن الأهداف الذي يرغب الفرد في تحقيقها والنتيجة أساسا عن نقص في حاجات يريد إشباعها، فهي مرتبطة بشكل وثيق بنفسيته وطبيعته شخصيته، مما يطرح مشاكل وتحديات كبرى خصوصا عند محاولة فهمها وضبطها وتحديدها.

2.3 تعريف الحوافز

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الحوافز بتعدد وجهات النظر حول مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات الإنتاجية، لكن رغم الاختلافات الجوهرية فيما بينها، فإنها أجمعت على أهميتها في تحفيز العنصر البشري بما يضمن تحقيق هدف كل من المؤسسة والفرد.

➤ الحوافز هي "مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"³⁸، وهذا يعني أن رغبة الفرد لبلوغ هدف ما يتطلب دوافع تحفزه لتبني سلوك أو تصرف مناسب لتحقيقه، فهي تشكل الوسائل المتاحة التي تمكن الفرد من توجيه سلوكه واستثارة رغبته للقيام بعمل ما أو الابتعاد عنه، وذلك بغرض إشباع حاجاته.

➤ "تعتبر الحوافز من أهم محددات سلوك العمل، مما جعلها تحظى باهتمامات إدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير إيجابي على إنتاجية العامل، التي تؤدي إلى الرفع من مردودية المؤسسة"³⁹.

³⁷- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 79.

³⁸- Alain Meignant, "Ressources humaines, Déployer la stratégie" Edition liaisons, SA, Paris 2000, p 226

³⁹- Michaël Aguilar, "L'Art de motiver", 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2016, p 13

3.3- تعريف التحفيز

- عرف **Cécile Dejoux** التحفيز بكونه "سيرورة تنشيط وتوجيه وتحريك سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة"⁴⁰.
- ربط **Philippe Bernoux** التحفيز "بالمبررات التي يسوقها الأفراد للتصرف وتعبئة طاقاتهم الفردية من أجل تحقيق أهدافهم"⁴¹، فهو يعتبر من أهم العوامل التي تحت الأفراد على تحقيق المردودية المطلوبة داخل التنظيمات، بحيث أن نظرة متأنية لكل ما يحدث داخلها تمكن الباحث من التوصل إلى خلاصة مفادها أن امتلاك بعض الأفراد لقدرات متميزة لا يعني بالضرورة فعاليتهم في العمل، فرغم توفرهم على الكفاءات والقدرات المطلوبة، فإنهم لا يبذلون مجهودات داخل التنظيم، مما فرض على الإدارة ضرورة البحث عن آلية جديدة تمكنها من حث العاملين على بذل مجهودات تتناسب في حدها الأدنى مع إمكاناتهم الذاتية، ولن يتم ذلك إلا بتحفيزهم عن طريق التحكم الفعال في المتغيرات الداخلية والخارجية.
- اعتبر **Porter** و "**Lawer**" التحفيز بمثابة ظاهرة إنسانية "فهو في نظره بمثابة طاقة تحدد شكل السلوك"⁴².
- عرف "**Steers**" و "**Porter**" التحفيز على أنه "كل ما يحث السلوك البشري، أي الطاقة- التي تحت الأفراد على العمل بشكل معين، هذه الطاقة التي تفجرها قوى البيئة"⁴³.
- أكد "**LEVY LEBOYER**" بأن التحفيز سيرورة تحت الارادة على إنجاز المهام أو تحقيق هدف معين، فهي تتحدد بثلاثة عناصر أساسية متمثلة في بذل المجهود وتدعيمه من أجل تحقيق الهدف وتخصيص الطاقة الضرورية لبلوغه"⁴⁴.

⁴⁰- Cécile Dejoux, **Management et leadership**, dunod , Paris 2014, p 65

⁴¹- Philippe Bernoux, **la sociologie des entreprises**, 3^{ème} édition, du seuil ,1999, p 91

⁴²- Salvatore ,op.cit,p 12

⁴³- Ibid,p 12

⁴⁴- P.Roussel, **Rémunération motivation et satisfaction au travail**, Editions Economica.Paris 1996, p173.

➤ عرف **Pander** التحفيز بكونه "مجموعة من القوى الطاقية التي تنبثق من داخل الكائن الإنساني ومن محيطه لإيقاظ السلوك المرتبط بالعمل لديه وتحديد شكله ووجهته وكذا شدته ومدته".

➤ عرف **Vallerand et Thill** التحفيز بكونه " تصور يهدف إلى وصف القوى الخارجية والداخلية التي تساهم في توجيه السلوك وخلق الإصرار على تبنيه"⁴⁵.
من خلال هذه التعاريف يتضح جليا أن التحفيز يعتبر بمثابة القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهودات، وذلك بغرض تحقيق هدف أو أهداف محددة، فهو يعكس درجة الرغبة والحماس عند إنجاز عمل ما، بحيث تتحكم فيه جملة من الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد والتي تشكل مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفعهم إلى بذل جهد أكبر يمكنهم من تنفيذ المهام الموكولة إليهم بجد وكفاءة.

4- ممارسات تسيير الموارد البشرية

1.4 تعريف التكوين

يعتبر التكوين بمثابة وسيلة تمكن إدارة الموارد البشرية من حل مشاكل المقاوله من خلال توفير عمال محفزين وأكفاء في الوقت المناسب وبالشكل الكافي لإنجاز المهام الضرورية، مع تمكينهم من صقل مواهبهم حتى يتسنى لهم تحقيق مستوى عال من المردودية والجودة بتكلفة أجريه متناسبة مع الأهداف الاقتصادية، فهو يمكنهم من الارتقاء المهني، مما يؤدي إلى تحفيزهم عبر تحسيسهم بأهميتهم داخل المقاوله، وقد عرفه **Marie Peretti Jean** بأنه "وسيلة للتطور المهني والتكيف مع متطلبات المناصب، وفي هذا الإطار فهو يعتبر أداة لتطوير المسار المهني للأفراد"⁴⁶.

⁴⁵- Robert Vallerand et Edgar Thill, **introduction à la psychologie de la motivation**, Editions Etudes Vivantes ,Laval 1993,p18

⁴⁶- Jean Marie Peretti, **Tous DRH**, les éditions d'organisation. Paris 1998,p175.

2.4 تعريف المسار المهني

إن المستقبل الوظيفي أو المسار المهني يرتبط بمختلف الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية، بما في ذلك تلك التي من المحتمل أن يرقى فيها أو ينتقل إليها، حيث أنه من خلالها يتم تنمية كفاياته وتوسيع مجال مسؤولياته من أجل ممارسة مهامه في وظيفة أو عدة وظائف وعادة ما ينطوي تطور المسار المهني على عدة تحركات أفقية (انتقال وظيفي) أو عمودية (الترقية)، وهذه بعض التعاريف الخاصة بالمسار المهني والتي تم جردها على الشكل التالي:

➤ عرف **Francis Guérin** و **Loic Cadin** المسار المهني بأنه "التتابع في الخبرة العملية للفرد"⁴⁷.

➤ اعتبر **Loic Cadin** المسار المهني "بأنه تعاقد دائم بين حاجيات المقولة من الإمكانيات ورغبات الأفراد، حيث يعبر عنه بعملية التوظيف وبالتكوين وبالحركية الداخلية"⁴⁸.

وقد تعددت الدراسات التي حاولت مقاربة المفهوم، حيث عالجت من زوايا مختلفة، فمنها من قاربت من زاوية حرص الفرد على الانتقال من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو وظيفة إشرافية، ومنها من اعتبرته قرارا للتدرج الإداري والارتقاء المهني أو الحرفي، وأخرى تناولته من زاوية الإستغلال الأمثل للخبرات العلمية والمعارف والكفايات التي راكمها الفاعلون خلال ممارستهم للوظيفة أو الوظائف التي يشغلونها، إضافة إلى تركيز فئة في تحديده على المعارف والخبرات غير الوظيفية، مثل الحاجات والاتجاهات والطموحات وغيرها من الجوانب الشخصية والسلوكية.

⁴⁷- Loic Cadin, Francis Guérin, **La gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2003, p 92.

⁴⁸- PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 15^{ème} édition **Vuibert**, Paris 2008, p 84.

3.4- تعريف المكافآت:

➤ لقد عرف **Milkovich G.T., Newman J.M.** سنة 1996 المكافآت بكونها

"خدمات محسوسة ومزايا اجتماعية في إطار علاقات العمل"⁴⁹.

➤ اعتبر **Peretti** سنة 1999 في معجمه الخاص بالموارد البشرية المكافآت على أنها

"الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل عمله، والذي يحدده عقد العمل الذي جاء نتيجة

اتفاق جماعي"⁵⁰.

هذه التعريفات وغيرها ركزت على المكافآت الشاملة التي تتكون من مجموعة من

المزايا التي يحصل عليها الأجير مادية كانت أو غير مادية، فورية أو مؤجلة، جماعية أو

فردية، دائمة أو مؤقتة، داخلية أو خارجية.

4.4- تعريف الأجور والرواتب:

تعتبر الأجور والرواتب بمثابة عوامل حاسمة في تحفيز الموارد البشرية، لكونها

تساهم في تحسين مستوى أدائها والرفع من إنتاجياتها داخل المؤسسة.

• عرف **Frederic Colin** الأجور بكونها "المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه

الفرد تحت تصرف المؤسسة، كما يعكس مجهودات العامل خلال العملية

الإنتاجية"⁵¹

5.4- تعريف التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف بمثابة وسيلة تعتمد على التنظيمات من أجل جلب واختيار وتشغيل

عناصر جديدة للعمل بها، حيث لا يتم اللجوء إليها إلا بعد استنفاد بدائل داخلية وخارجية،

⁴⁹- Milkovich G.T., Newman J.M 1996 *Compensation*, Irwin USA.5 éd , p 716

⁵⁰- Peretti J,M , *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert , Paris 1999 , p 231

⁵¹-Frederic Colin, *La gestion des ressources humaines dans la fonction publique*, Gualino, France 2016, p 77.

كاعتماد الحركية الداخلية أو اللجوء إلى الساعات الإضافية...إلخ، وذلك من أجل الحصول على الكفاءات اللازمة لشغل المناصب الشاغرة، فالجهة الوحيدة المخول لها اختيار البدائل هي نفسها الجهة المشرفة على سياسة التوظيف واتخاذ القرارات المرتبطة بها كتحديد الأهداف والخطوات المراد اتباعها (شكل العقد، المؤهلات...إلخ).

على هذا الأساس يمكن تعريف التوظيف كما يلي:

➤ اعتبر **Jean Guyot** عملية التوظيف بكونها "عملية تضع رهن إشارة المصانع والمحلات الفاعلين الضروريين كما وكيفا لتشغيلها"⁵²،

➤ عرف **Peretti** عملية التوظيف من خلال وظيفته التي لخصها في تحقيق الملاءمة بين الفرد الذي تم توظيفه والوظيفة التي سيشغلها، هذه الملاءمة التي تركز في مضمونها على التحديد الجيد والوصف الواقعي للوظيفة الشاغرة، وذلك من أجل اختيار الشخص المناسب لشغلها.

لقد أحدثت النظرة الجديدة لعملية التوظيف تحولا جذريا في مضمونها وسيرورة إنجازها، متجاوزة النظرة الضيقة والجامدة لها، فالتوظيف الناجح في نظرها ينبغي أن يمر حتما من توصيف الوظيفة بهدف اختيار الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة لإنجازها. لكن رغم أهمية هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسات الإنتاجية، فإنها لا تكاد تخلو من صعوبات، لكونها تتم في أغلب الأحيان في لحظات يطبعها الشك والتردد وعدم اليقين، مما فرض على إدارة الموارد البشرية اعتماد منهج علمي دقيق وصارم من أجل تفعيل قرارات قادرة على تقليص مساحة الشك وتحقيق التناغم والانسجام بين الفاعلين وبيئة التنظيمات.

⁵²-GUYOT Jean, **le recrutement méthodique du personnel**, entreprise moderne édition, Paris 1983, p

5- المناخ التنظيمي

1.5- مفهوم القيادة والقائد

لقد تعددت تعاريف القيادة **LEADERSHIP** باختلاف الحقول المعرفية التي أخضعتها للدراسة والتحليل، فمنها من اعتمد في تعريفها على القدرات والسمات الشخصية للقائد، وأخرى ربطتها بالمركز الذي يحتله داخل الجماعة أو بالوظائف التي يشغلها، وهذه بعض التعاريف الخاصة بهذا المفهوم.

➤ عرف **فرد فيدلر Fred Edward Fiedler** القيادة بكونها " قوة تهدف إلى فرض الإذعان أو إقناع أعضاء الجماعة بتنفيذ الأوامر "53

➤ اعتبر كل **Stephen Robbins و Dvide DeCenzo** القائد بمثابة "فرد يمتلك سلطة رسمية للإدارة، وله القدرة على التأثير في الآخر وتعبئة الجماعة".54

➤ أكد **Pfiffner** أن القيادة هي بمثابة "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم، من أجل بلوغ الغايات المنشودة، وهي كذلك تشكل نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في الشخص المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة، متجاوزة بذلك مصالحهم الآنية".55

إضافة إلى التعاريف السالفة الذكر فقد اهتم كذلك كل من علماء النفس والاجتماع بمفهوم القيادة من خلال تحليل العلاقات بين الأفراد والعوامل المؤثرة في الجماعات، فعلماء النفس يرون أن الأفراد تربطهم دوما علاقات متينة بالآخرين، مما يدفعهم إلى الاهتمام بطبيعة هذه العلاقات وذلك من أجل معرفة قوة التأثير لدى شخص ما على الأشخاص الآخرين، والتي يترتب عنها تأثيرهم به واستجابتهم لتوجيهاته.

في حين يرى علم الاجتماع أن القيادة تعتبر ظاهرة اجتماعية توجد في كل تنظيم يسعى إلى تحقيق أهداف محددة حيث تكمن مهمتها الأساس في تنظيم العلاقات بين أعضاء

53-Fred Edward Fiedler. **A Theory of Leadership Effectiveness**, N.Y.Mcgraw Hill ,1967,p362-363.

54- Stephen Robbins et Dvide De Cenzo, **Management l'essentiel des concepts et des pratiques** p.324.

55- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع النفسي، الإسكندرية، 2005، ص 20.

الجماعة من أجل توجيههم نحو ما يخدم أهداف التنظيم، كما أنها تؤثر سلبا أو إيجابا في نشاط جماعة تجمعها قواسم ومصالح مشتركة مستمدة منها وجودها وكيانيتها.

2.5- تعريف التواصل:

تعددت تعاريف مفهوم التواصل بتعدد المجالات والحقول المعرفية التي حاولت مقاربة الموضوع، هذه المجالات حركتها نزعات برغماتية جعلت من بين أولوياتها بث الروح الجماعية لدى الأفراد داخل التنظيمات حتى يتمكنوا من المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية من خلال الارتكاز على ما يلي:

➤ تنمية العلاقات الإنسانية في التنظيمات الاجتماعية.

➤ تفعيل دور القيادة.

➤ تحفيز الأفراد.

أ- التواصل لغة:

اشتقت كلمة تواصل **communication** باللغة الإنجليزية من الكلمة اللاتينية **commun are** والتي تعني جعل الشيء عاما ومشاركا أو تقاسم أو نقل، معنى ذلك في اللغة الإنجليزية مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات⁵⁶.

ب- التواصل اصطلاحا:

➤ عرف الدكتور **مولي عبد الكريم القنبي** التواصل بمثابة "نقل الحقائق والأفكار والمعلومات والمشاعر للآخر"⁵⁷.

➤ التواصل لدى **عبد الكريم أبو مصطفى** هو "تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات، التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات"⁵⁸. وقد ركز

⁵⁶- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 276.

⁵⁷- عبد الكريم القنبي، مرجع سابق، ص.59.

⁵⁸- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، 2001، ص.226.

علماء النفس في تحديده على مختلف العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية، التي تحدث أثناء العملية التواصلية، نذكر من بينها، التقدير والحكم والربط والتذكر...إلخ.

➤ اعتبر **الان لابروف** التواصل بكونه "نتاج فعل الكلام التلقائي بين الأفراد"⁵⁹، حيث تكمن أهميته في القيمة التي تعطى للكلام بين الأفراد في وسط العمل إضافة إلى مساهمته في تبادل المعلومات ووجهات النظر ومناقشة المشاريع، ثم التشجيع على الانخراط في اتخاذ القرار، وذلك من أجل إنتاج خدمات وسلع ذات جودة عالية.

➤ عرف **"تشارلز كولي"** التواصل بمثابة "الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها في الزمن، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والصور والكلمات والطباعة والخطوط والبرقيات والتليفون، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان".⁶⁰

3.5- تعريف القرار

عرف الدكتور **عبد الكريم القنبي** القرار بكونه "عملية اختيار بين بدائل مطروحة لحل مشكلة ما، أو أزمة ما، أو تسيير عمل معين"⁶¹ كما عرفه كل عرف كل من **Tannenbawn** و **Weschler** و **Massarik** على أنه "الإختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية"⁶²، فهو في يتضمن مجموعة من الخطوات المتدرجة التي يجب اتباعها على أساس الوصول إلى الهدف المنشود في وقت وجيز وجهد قليل، وعدم الالتزام بالخطوات الممكنة حتما يؤدي إلى الفشل ولهذا وجب اتباع الخطوات التالية نذكر من بينها:

⁵⁹- Alain Labrue, op.cit, p31.

⁶⁰- عاطف عدلي العبد، التواصل والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص10

⁶¹- عبد الكريم القنبي، مرجع سابق ص:142

⁶² R. Tannenbawn, R. Weschler and F. Massarik, « leadership and organisation Abhavioral science approach », (M.C Grauffill boouk co-NewYork) 1961, p 267

➤ حصر مجموعة من الخيارات المطروحة والقابلة للإنجاز.

➤ عدم التسرع والاستعجال للوصول إلى النتائج.

➤ ترتيب الأهداف حسب الأولويات المتوخاة.

4.5- تعريف المشاركة في اتخاذ القرار

لقد عدلت الأشكال الجديدة للتنظيم العمل بنيات السلطة والتواصل داخل المقاولات، على هذا الأساس يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرار بما يلي:

➤ عرف كل من **Al et Sekiou** التدبير التشاركي بكونه "فلسفة التسيير التي تترجم من خلال مجموعة من التقنيات والممارسات، التي تهدف الى تقاسم المعلومات والمعارف والسلطة التقريرية والتعزيزات المالية من أجل تحميل المسؤولية لجميع العمال داخل المقولة، وكذا تحقيق التناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية بهدف الرفع من رضا العاملين وإنتاجيتهم في العمل"⁶³

➤ تشير المشاركة في اتخاذ القرار حسب قاموس **Petit Robert**، إلى

"Participe" بمعنى **"prendre part à quelque chose"**،

➤ عرف **Barraud Didier** المشاركة في اتخاذ القرار "بكونها السيرة التي

يكون التأثير فيها متقاسما بين جميع الأفراد كيفما كانت وضعيتهم أو مراتبهم الوظيفية"⁶⁴،

➤ اعتبر **Levasseur** المشاركة في اتخاذ القرار بمثابة "آلية تساهم في تسهيل

انخراط وتحفيز الموارد البشرية في المقولة بشكل شفاف"⁶⁵، فهي تعمل على تفويض

بعض صلاحيات الرئيس للمرؤوس، كما تمنح العاملين الشعور بالمسؤولية، مما جعل منها

⁶³- Sekiou, L., Blondin, L.Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D. Chevalier. F, *Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale*, 4^{ème} Editions , Montréal 2001,p 429.

⁶⁴- Barraud Didier, V. (1999). *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise : le cas des pratiques de mobilisation*,Thèse de doctorat inédite, Université de Toulouse,p124

⁶⁵- Levasseur, P,*Gérer ses ressources humaines*, Les Editions de l'homme, Montréal1987, p 257

سيرورة لنقل سلطة اتخاذ القرار بهدف تحسين أداء الفرد عبر الاستعمال الأمثل لكفاياته ومعارفه وقدراته.

➤ حدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنه "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"⁶⁶
عموما يمكن القول، إن " المشاركة في اتخاذ القرار كانت ولا تزال شرطا أساسيا لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث بفضلها أصبح العاملون يحتلون مكانة متميزة في سيرورة اتخاذ القرار، لكونها تمكنهم من الحصول بسهولة على المعلومة بمستوى عال من الشفافية التي تلعب دورا هاما في الحصول على سياق ملائم للتعبير عن استقلاليتهم في اتخاذ القرار"⁶⁷.

5.5- تعريف المعلومة Diffusion de l'information

➤ تعني المعلومة حسب **Petit Robert** فعل الإخبار بمعنى "وضع في الصورة" شخصا بشيء معين، وذلك بإيصال الرسالة.
➤ الحصول على المعلومة حسب **Gondrand**⁶⁸ يقصد بها امتلاك السلطة واستقبال المعلومة تعني القبول بتحمل المسؤولية.
➤ نشر المعلومة حسب **Barraud Didier**⁶⁹ هو مرادف لتقاسم السلطة، التفكير، القرار والابتكار، حيث ترتبط أساسا بنشر وتقاسم المعارف والمعلومات التي تمكن العاملين من معرفة ما يجب فعله، (كيف؟ متى؟ ولماذا؟) مما يدفعهم إلى تعبئة مواردهم من أجل بلوغ

⁶⁶- Chester Barnard ; « the function of the excutive », (Harvard University press combridje 1964, p190

⁶⁷- Arthur, J. B, The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. Industrial and Labor Relations Review, 45(3) 1992, p 488-506.

⁶⁸- Gondrand, F, L'information dans les entreprises et les organisations, Editions d'Organisation, Paris 1983

⁶⁹- Barraud Didier. Ibid, p.88

الهدف المنشود، خصوصا إذا اتضح لهم جليا أن التنظيم يأخذ في الحسبان انشغالاتهم واقتراحاتهم.

على هذا الأساس، أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر من أي وقت مضى مطالبة، بالإنصات إلى العاملين، لأنهم في نهاية المطاف يشكلون الرأسمال الذي يمكنه المساهمة في صنع الفارق بين المؤسسات الإنتاجية، بحيث أن إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ورغباتهم وهمومهم، يولد لديهم حتما الإحساس بالاعتراف بما يبذلونه من مجهودات، الأمر الذي يحفزهم على المزيد من البذل والعطاء.

خاتمة الفصل التمهيدي

لقد حاولنا في هذا الفصل تحديد المفاهيم المرتبطة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسات الإنتاجية، من خلال إعطاء مجموعة من التعاريف الدقيقة لكل المفاهيم المرتبطة بمجال التسيير الإستراتيجي، الذي يعتبر بمثابة وظيفة استراتيجية أساسية في التنظيم، الغاية الأساسية منها، تنمية الموارد البشرية، من خلال حرص إدارة الموارد البشرية على إشباع حاجاتها المادية والنفسية والاجتماعية بواسطة ممارسات عادلة وشفافة من قبيل التوظيف، إدارة المسار المهني، نظام مكافآت (مادية ومعنوية)، وكذا نظام توظيف عادل وشفاف، بالإضافة إلى نظام رقابة مرن، يركز على عملية تواصلية ناجعة بين مختلف الفاعلين، وعلى آلية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيمات، وذلك من أجل تحفيزهم الشيء الذي يمكنهم من الانخراط الجاد والمسؤول في تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية.

وفي هذا السياق فقد تطرقنا إلى المفاهيم ذات الصلة بموضوع البحث أهمها: تسيير الموارد البشرية، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الإستراتيجية، ممارسات تسيير الموارد (نظام التوظيف والتكوين وإدارة المسار المهني ونظام المكافآت)، بالإضافة إلى مفاهيم لها علاقة بالتحفيز والدوافع والقيادة، وكذا بالتواصل وبالمشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

-تمهيد

-تسيير الموارد البشرية

-ماهية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

-خاتمة الفصل الأول

تمهيد

تسعى معظم المؤسسات العمومية والشبه عمومية والخاصة إلى تطوير الأداء وتحقيق أهدافها وغاياتها التي تضمن بقاءها واستمرارها، في ظل تعاظم التحديات المرتبطة أساسا بازدياد حدة المنافسة على الموارد بمختلف أشكالها، لذا ولربح الرهانات ومجابهة التحديات، فإن تنظيمات اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بامتلاك رؤية استراتيجية، تمكنها من بناء خطوات استباقية في المستقبل، تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمعلوماتية، وحتى الثقافية التي فرضها مناخ العولمة، هذه المتغيرات وغيرها طرحت تحديا مضاعفا على إدارة الموارد البشرية بمختلف مستوياتها وخصوصا العليا منها، ولاسيما بعدما تأكد باللموس لدى أغلب الباحثين في شؤون التنظيمات على أن تحقيق التفوق والنجاح رهين بارتكازها على رؤية استراتيجية ثابتة وعميقة، تعتمد فيها على آليات المعرفة العلمية لإستكشاف الأساليب والطرق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، تضمن بها الاستمرارية والبقاء في مناخ يطبعه الشك وعدم اليقين.

ولتقوم إدارة الموارد البشرية بدورها بالشكل المطلوب وجب عليها إتباع أساليب الإدارة الحديثة، التي يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية، والتي يقتصر دورها أساسا على الرفع من كفاءات وقدرات التنظيمات وإدارتها، بما يضمن تطوير قدراتها التنافسية في ظل البيئة المتغيرة وما تطرحه من فرص وتهديدات، لكن وبالرغم من اعتماد هذا النموذج من الإدارة الإستراتيجية في الدول المتقدمة، فإنه لازال لم ير النور في البلدان النامية كالمغرب مثلا، بسبب قلة الدراسات والأبحاث وعدم كفايتها، وكذا عدم ملاءمتها لكل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، مما يطرح العديد من التساؤلات حول جدوى الاعتماد على مرتكزات هذا الشكل من الإدارة الإستراتيجية في بلدنا، الذي يختلف جوهريا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي عن الدول الغربية.

على هذا الأساس، يمكن القول أن هذه الأطروحة التي نحن بصدد إنجازها، تركز على تبيان الأثر الفعلي لممارسات التسيير الإستراتيجي على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية بجهة فاس - مكناس، مما فرض علينا في هذا الفصل ضرورة تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة وتسيير الموارد البشرية وأشكال تطورها وكيفية انتقالها من وظيفة تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، ثم إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بهدف التمييز الواضح بين مختلف المفاهيم المرتبطة بالعنصر البشري بصفة عامة، والوظائف المرتبطة به بصفة خاصة، وذلك بهدف رفع اللبس الناتج عن تداخل وتشابك عناصرها ومكوناتها.

1- تسيير الموارد البشرية

1.1. أهمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية داخل التنظيمات من أهم المفاهيم التي اعتمدتها الإدارة الحديثة في الآونة الأخيرة، لما أصبحت تلعبه من دور حاسم في بقاء واستمرارية المؤسسات الإنتاجية، خصوصا عندما اتضح جليا لدى العديد من الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية على كون الموارد التقليدية المتمثلة في الموارد المالية والوسائل والتقنيات الحديثة والتكنولوجية المتطورة، لم تعد كافية بالشكل المطلوب لتحقيق الغايات التنظيمية للمؤسسات الإنتاجية، التي تتطلب بالدرجة الأولى موارد بشرية تمتلك قدرات ومهارات وكفاءات عالية، وكذا حافزية تمكنها من تعبئة مواردها. لذا وجب على سائر المؤسسات البحث عن السبل الكفيلة لاستثمارها بالشكل الأمثل، حتى يتسنى لها تحقيق أهداف كل من المؤسسة والعاملين على حد سواء.

2.1- مميزات الموارد البشرية

يتميز المورد البشري بما يلي:

- بكونه بمثابة طاقة ذهنية وقدرة فكرية، فهو يشكل مصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصرا قادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر وإبداء الرأي.
- يمتلك الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- عدم احتياجه لرقابة صارمة تضمن فعاليته في أداء عمله، خصوصا إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وتكليفه بإنجاز وظائف مناسبة مع مهاراته ورغباته وقدراته.
- يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته، إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء، يشتركون معا في تحمل المسؤوليات وتحقيق النتائج.

3.1- وظيفة إدارة الموارد البشرية

تكمّن وظيفة إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى في "تحقيق التناغم الداخلي بين الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، المكافآت، تقييم الأداء، إدارة المسار المهني... إلخ)، والتناغم الخارجي لهذا النظام من الممارسات مع استراتيجية المؤسسة"⁷⁰، بالإضافة إلى تأثيرها على أداء التنظيمات وإنتاجية مواردها البشرية، ويمكن تلخيص أهميتها في ما يلي:⁷¹

- توظيف وتنمية الكفاءات والحفاظ عليها.
- تحقيق المواءمة والإستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- تطوير العمليات والإجراءات وطرق التفكير والسلوكيات وعلاقات العمل.
- السهر على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموارد البشرية.

⁷⁰- Michel Ferrary, **Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod, Paris 2014, p 14.

⁷¹- Franck Prime, **Les ressources humaines numérique en 32 témoignages**, Edition Kawa, France, 2015, p76.

➤ قيادة ومرافقة التغيير داخل المؤسسة، وذلك بتعديل نمط العمل السائد إلى نمط أفضل منه.

4.1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

1-4-1 مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى

ولد تزايد أعداد العاملين في المقاولات إبان الثورة الصناعية لدى المسؤولين رغبة ملحة بضرورة التوفر على عاملين أكفاء، قادرين على التعامل مع الآلات ذات التكنولوجيا العالية الدقة، ولكي يتحقق ذلك أصبح لزاما على مسيري الموارد البشرية تنظيم العمل داخل التنظيمات وتأهيل أفرادها ودفع مستحقاتهم المادية في ظل مناخ عمل يتسم بالاستخدام المتزايد للآلات بدل العاملين بالإضافة إلى التقسيم الصارم للعمل. وقد رافقت هذه المرحلة ما يصطلح عليه حركة الإدارة العلمية، التي يرجع لها الفضل في تطوير أساليب جديدة لتسيير الموارد البشرية وذلك باعتمادها على منهج علمي دقيق من أجل تحليل الوظائف والبحث عن الأساليب والطرق المثلى للأداء، وكذا تحديد نظام المكافآت المادية بالإضافة إلى إيجاد نظام تقييم عادل وشفاف لمجهودات وقدرات ومهارات وكفايات العاملين.

2-4-1 مرحلة ما بين الحربين

شرع المسؤولون داخل المؤسسات الإنتاجية مع بداية الحرب العالمية الأولى في تبني أساليب جديدة لاختيار العاملين قبل اللجوء إلى عملية التعيين، بهدف الوقوف على مدى ملائمتهم لشغل الوظائف الشاغرة، فبفضل حركة الإدارة العلمية وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية، اتجه المتخصصون في مجال تسيير الموارد البشرية إلى اعتماد أنظمة مرتبطة بالتوظيف، الخدمات الاجتماعية، التكوين...إلخ. مما سرع بظهور إدارة الموارد البشرية، التي عملت في البداية على سن التشريعات والقوانين المرتبطة بالعمل، من قبيل تحديد عدد ساعات العمل، الضمان الاجتماعي...إلخ. هذه القوانين والتشريعات جاءت كنتاج لصراع مرير بين أرباب العمل والنقابات، مما أفضى إلى الاعتراف بحقوق الأجراء، كما سرع

بظهور أقسام تعنى بشؤون الفاعلين، حيث سنت القوانين المنظمة للعمل، كما حرصت على "تنمية الشعور لدى الأفراد بأهميتهم في مؤسسات تتعامل معهم كبشر لا كآلات يقتصر دورها على الإنتاج".⁷²

3-4-1 مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية

لقد تزايد الاهتمام في هذه المرحلة بالموارد البشرية، حيث اتسع مجال تدخل إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الإنتاجية، فهي لم تعد تقتصر على المهام والإجراءات الإدارية الروتينية، بل انصبت اهتماماتها على التدريب والتحفيز، كما حرصت على تجويد علاقات العمل بين أرباب العمل والنفابات، بالإضافة إلى قيامها بعملية التتبع لمختلف الممارسات التدبيرية من قبيل التوظيف والتوجيه وتحليل الوظائف والتقييم، وكذا تحديد كتلة الأجور وعملية التكوين وتقييم ظروف العمل، وقد أرجع معظم الباحثين تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى عدة عوامل أبرزها كبر حجم المؤسسات، تعقد وظائف الإدارة، حدوث تغيرات على مستوى ظروف العمل، تطور التشريع الاجتماعي، ازدياد حركية النفابات وتعدد وتنوع الوظائف التي يشغلها العاملون...إلخ.

4-4-1 مرحلة التسعينات

فرضت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، على المؤسسات الإنتاجية تجديد وظائفها، وخصوصا بعدما أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كمورد استراتيجي، قادرة على ضمان بقاء واستمرارية التنظيمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تصب كل جهودها على البحث عن السبل الكفيلة، لمجابهة التحديات المطروحة على التنظيمات، وخصوصا تلك المرتبطة بالتقاعد وبالمسار المهني وبالتحفيز وبنظام التوظيف وبالمكافآت وبنمط الإشراف، وذلك بهدف تسهيل تكيفها مع التغيرات الطارئة على محيطها.

⁷²- Bernard Galambau, *des hommes à gérer direction du personnel et gestion des ressources humaines*, 3ème Edition ESF, Paris 1994,p50.

انطلاقا مما سبق، يتضح جليا أن تسيير الموارد البشرية، عرف تطورا مهما حيث انتقل من إدارة الأفراد، التي تركز على احترام القوانين، مروراً بإدارة العلاقات الصناعية بين الشركاء الاجتماعيين وانتهاء بإدارة العلاقات الإنسانية المرتكزة على التحفيز والرضا في العمل.

5.1 مجالات تسيير الموارد البشرية

في كتابه *la gestion des ressources humaines dans le secteur public*، ميز كريستيان بطل⁷³ بين ثلاث مستويات لتسيير الموارد البشرية وهي:

- **المستوى السياسي:** يندرج تسيير الموارد البشرية في الإطار العام لاستراتيجية التنظيمات، حيث يمكنها من تحديد الوسائل اللازمة، لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.
- **المستوى التقني:** معرفة مدى ملائمة التقنية المعتمدة لتحقيق الأهداف المرجوة، وكذا تحديد الأهداف الخاصة لكل وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية كمخطط التكوين، التوظيف، التواصل...إلخ.
- **مستوى عملي:** مرتبط بالبحث في مدى ملائمة الوسائل والتقنيات للأهداف العملية.

6.1 تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية

1-6-1 إدارة الأفراد (1930-1920) *gestion des personnels*

يجب على مصلحة الموارد البشرية إدارة الفاعلين بفعالية عبر اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات، التي تتطلب توفر الميسرين على كفايات تقنية وقانونية، من قبيل الأنشطة

⁷³- C.BATAL, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, tome 1, Edition Organisation, Paris 2000, p42-43.

اليومية المرتبطة بالأداء، الإشراف على عقود العمل، السهر على تنظيم المجالس التأديبية، المتابعة الصحية للعاملين، تدبير زمن العمل والتغيبات وحوادث الشغل والرخص والعطل.

1-6-2 تنمية التحفيز لدى الأفراد (1950-1960)

ارتكزت وظيفة إدارة الموارد البشرية على ممارسات إدارية الغرض منها تسيير الأجراء، بهدف تسهيل انخراطهم في العمل، ومن تم الإرتقاء بمردوديتهم الفردية والجماعية، هذا التغير على مستوى الوظائف الإدارية فرضته نتائج مختلف دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية، التي انطلقت من فكرة أن المكافآت المادية وحدها غير كافية لتوجيه السلوك الفردي، مركزة في تحقيق ذلك على أربعة إجراءات أساسية وهي:

➤ جلب الموارد البشرية المؤهلة، وذلك من خلال تبني سياسة للموارد البشرية قادرة على تلميع صورة المقولة، عن طريق اللجوء إلى مجموعة من الممارسات الإدارية كالرفع من قيمة المكافآت المادية، واعتماد نظام عادل وعقلاني في إدارة المستقبل المهني بالإضافة إلى تبني أنماط تدبيرية تراعي حاجيات العاملين وتحرص على توفير مناخ ملائم للعمل.

➤ تنمية مؤهلات العاملين من خلال الاهتمام بالمسار المهني والتكوين والتقييم والتدبير بالكفايات...إلخ.

➤ اختيار وكسب ثقة العناصر المتميزة، التي تشكل قيمة إضافية للمقاولات، مع ضرورة الحرص على التخلص من العاملين ذوي المردودية الضعيفة.

➤ الرفع من مردودية الأجراء أو فرق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وذلك عبر تنمية الحافزية لديهم، عن طريق تبني سياسة عادلة للمكافآت، وكذا الحرص على تحقيق التوافق والملاءمة بين أهداف المقولة والمشاريع الوظيفية للأجراء.

1-6-3- التسيير الإستراتيجي 1980

لقد ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالموارد البشرية إبان الثمانينيات، وذلك راجع بالأساس إلى المناخ الفكري الذي كان سائدا آنذاك، مما حدا بمصلحة الموارد البشرية البحث عن الإجراءات والأساليب الكفيلة بتحقيق تكيف المقاولات مع محيطها الدائم التغير، وذلك بتمكين العاملين من مجابهة التحديات الطارئة على المحيط في الداخل والخارج، وقد اعتمدت لتحقيق ذلك على ثلاث أشكال من الإجراءات وهي:

➤ تحقيق المرونة لدى كل الفاعلين والتنظيمات، عبر ضمان تعدد الاختصاصات، مع تفويض الصلاحيات غير الإستراتيجية، بالإضافة إلى الاعتماد على الوسطاء في عملية التوظيف، لمجابهة تغيرات الطلب، أو اللجوء في بعض الأحيان إلى الساعات الإضافية لتعويض النقص الحاصل في الموارد البشرية كما وكيفا.

➤ الاعتماد على نظام فعال للتكوين يمكن العاملين من الانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمقولة.

➤ التفاوض مع الأجراء والشركاء الاجتماعيين حول طبيعة التغيرات الطارئة على محيط التنظيمات، بهدف التوصل إلى تفاهات حقيقة، قادرة على تخفيف حدة الصراع بين مختلف الفاعلين.

1.7- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن تحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب شكلا من أشكال التناغم بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تبني ممارسات استراتيجية تهدف إلى تنمية مؤهلات وكفايات العاملين وكذا تحفيزهم، بالشكل الذي يجعلهم قادرين على تحقيق طموحاتهم الشخصية ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية، على هذا الأساس يمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أ- أهداف اجتماعية

- تشجيع العاملين على إنجاز الأنشطة التي يمكنها أن تساهم في الرفع من إنتاجيتهم ومضاعفة أرباحهم، مما يؤدي إلى الارتقاء بروحهم المعنوية.
- توفير مناخ تنظيمي ملائم، يمكن الأفراد من التعبير بكل حرية عن آرائهم، بالشكل الذي يحقق تطورهم الاجتماعي والثقافي.

ب- أهداف تنظيمية

- الحصول على عمال أكفاء، من خلال الاعتماد على أسلوب علمي صارم فيما يتعلق بتوصيف الوظائف وبعمليتي الاختيار والتعيين.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق تكوينها وتدريبها وتنمية مؤهلاتها، مما ينعكس إيجابا على المنتوجات والخدمات كما ونوعا.
- الحفاظ على الموارد البشرية في العمل لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى تسهيل انخراطهم فيه بفعالية، وكذا تشجيعهم على التعاون فيما بينهم من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى، وذلك عبر الاعتماد على نظام حوافز مادية ومعنوية فعالة بهدف إشباع مختلف حاجاتهم المادية والمعنوية.
- تحسين الانتاجية وتطويرها عن طريق تبني إجراءات، تهدف إلى الارتقاء بأداء الفاعلين.

ت- أهداف مرتبطة بالعاملين

- مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم الشخصية، حتى يتسنى لها تحفيزهم من أجل مجهود أكبر في العمل.
- توفير برامج الأمن والسلامة المهنية للمحافظة والإبقاء على الموارد البشرية داخلها.
- بناء علاقات إنسانية متينة بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم.
- اعتماد العدالة في معاملتهم وفي تقييمهم ومكافأتهم، وحتى في العقوبات التي يتعرضون لها بين الفينة والأخرى.

- تنمية الرضا وروح الانتماء لدى العاملين بالمؤسسة.
- تكوين وتدريب الموارد البشرية.
- تحفيز الموارد البشرية.
- استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، للقيام بالأدوار المنوطة بها بالشكل المطلوب.

8-1. الاتجاهات النظرية لإدارة الموارد البشرية

تميز القرن العشرين بحدوث تغيرات كبيرة، مست مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، عجلت بظهور مدرستين كبيرتين، كان لهما الفضل في حدوث تغيرات عميقة على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية.

➤ **الأولى:** تبلورت بفضل إسهامات نظرية لباحثين أمثال ماكس فيبر وتايلور وفايول، حيث أطلق عليها اسم نظريات التدبير العلمي.

➤ **الثانية:** تجلت في مدرسة العلاقات الإنسانية التي عملت على صياغة مقاربة نظرية مختلفة حول تصور الفرد في العمل.

1-8-1- مدرسة التدبير العلمي

يعتبر كل من ماكس فيبر، تايلور، فايول، من أبرز رواد مدرسة التدبير العلمي، التي يرجع لهم الفضل في تطوير مقاربة تنظيمية، اعتمدتها إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات الإنتاجية من أجل الارتقاء بأداء وإنتاجية الأفراد داخل التنظيمات.

أ- مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور Frederick W. TAYLOR

1856-1915

يعتبر فريدريك تايلور أول من أسس الإدارة العلمية للعمل (OST)، حيث يلقب بأب الإدارة العلمية، فارتقاؤه في المناصب داخل المؤسسات الإنتاجية، ساعده على مراكمة الخبرات والتجارب، التي مكنته من إحداث تغيير جذري على مستوى النظام الإداري، وقد اعتمد في بلورة تصوره حول إنجاز العمل على العديد من الدراسات والتجارب الميدانية،

ركزت في مجملها على العمليات المرتبطة بالعمل والإنتاج، من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، متجاهلة بذلك العنصر البشري الذي اعتبرته مجرد آلة بيولوجية، يحركها الكسب أو الربح المادي، وقد اتسمت نظرتهم للعاملين عموما بالسلبية حيث وصفهم بالأنانية والكسل، مفسرا كسلهم في اعتقادهم الراسخ في كون التفاني والإخلاص في العمل سيؤدي لا محالة إلى تقليص أجورهم، كما أن الرفع من إنتاجيتهم، سيؤدي إلى تسريح الكثير منهم، فهم في نظر تاييلور يضيعون الجهد والوقت في حركات اعتباطية وغير مجدية، مما دفعه إلى التفكير في إيجاد طريقة مثلى لترشيد العمل داخل المصنع، معتمدا في ذلك على تحليل العمليات الإنتاجية بناء على عنصري الزمن والحركة، وقد توج نهاية دراسته بجملة من الاستنتاجات، صبت جلها في كون الطرق المعتمدة التي يسلكها العاملون في أداء عملهم هي طرق عقيمة ولا تجدي نفعاً، مما يترتب عنها هدر في الجهد والمال.

وفي هذا الإطار، اقترح تاييلور أربع مبادئ أساسية للتنظيم العلمي للعمل⁷⁴ OST

وهي:

- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- اختيار المهام الأنسب للفرد وتدريبه عليها.
- تنظيم العمل بين الإدارة والعمال، حيث تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، أما العمال فيقومون بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لديهم.
- تقديم المحفزات المادية للعاملين، من خلال نظام من الأجور والحوافز، وهي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل.

عموماً لقد ركزت حركة الإدارة العلمية على العقلنة والترشيد والتنظيم لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، من خلال تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي للسلطة، لكنها أهملت الجانب النفسي للأفراد، مما سرع ببلور مدرسة العلاقات الإنسانية، التي

⁷⁴- On entend par Organisation Scientifique du Travail (OST) la gestion et la coordination des tâches en vue d'établir et de maintenir l'aménagement optimum du travail au sein de l'entreprise, à partir de principes ou de méthodes résultant d'une recherche scientifique

اهتمت بتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات معتمدة في ذلك على منهج علمي صارم، مكنها من تجاوز قصور النظرية التaylorية، التي اقتصر في تحفيزها للأفراد على العامل المادي، لتخلص في النهاية إلى توجيه المدبرين نحو ترسيخ الثقة بين مختلف الفاعلين داخل التنظيمات، وذلك من أجل خلق شعور إيجابي لدى الأفراد، مما سيدفعهم إلى بذل مجهود إضافي قادر على تحقيق الأهداف المنتظرة.

ب- نظرية التكوين الإداري هنري فايول 1925-1841 Henry Fayol

لقد ركزت أبحاث هنري فايول* على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بفرنسا، حيث ساعده تاريخه الوظيفي وخبرته الطويلة، التي فاقت الخمسين سنة قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية على إقامة نظريته⁷⁵. وقد قام "بتحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، كما حاول أن يعالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز"⁷⁶. لذا فإن تركيز اهتمامه على وضع الأسس والقواعد للتنظيم والإدارة، بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء داخل المؤسسات الإنتاجية.

وقد قسم فايول الإجراءات الإدارية التي يجب اعتمادها لتحقيق الأهداف التنظيمية إلى خمس مكونات وهي:

➤ **التخطيط:** تجلّى في تحضير برنامج عمل بشكل دقيق مع تحديد أهدافه والوسائل اللازمة لإنجازه.

* هنري فرنسي الأصل، ولكنه ولد في بإسطنبول عام 1841م، ومات بباريس في عام 1925م. التحق في مدرسة إنجليزية حيث أمضى سنتين ثم التحق بالمدرسة الأهلية وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م. من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة.

⁷⁵- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 115.

⁷⁶- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 88.

- **التنظيم:** يتمثل في تحديد البنية، وفي وحدة القيادة وكذلك في شكل تحديد المسؤوليات.
 - **القيادة:** تسيير المجموعات باحترام المبادئ الكبرى للتدبير.
 - **التنسيق:** إحداث التناغم بين مختلف الفاعلين بالمقولة.
 - **الرقابة:** ⁷⁷ التأكد من مدى مطابقة الإجراءات المتخذة مع البرنامج المسطر.
- وقد اعتمد كذلك على مجموعة من المبادئ، اعتبرها ضرورية لكل إدارة ناجحة. حيث لخصها في أربعة عشر مبدأ وهي كما يلي:
- **تقسيم العمل بين الأفراد العاملين:** تكليف العاملين بمهام ووظائف محددة.
 - **الجمع بين السلطة والمسؤولية:** إن السلطة بدون مسؤولية، تؤدي إلى عدم الالتزام والانضباط والمسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى غياب الفعالية.
 - **التركيز على النظام:** بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات والانضباط على مستوى السلوك.
 - **وحدة إصدار الأوامر:** بمعنى أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من رئيس واحد أو مشرف واحد.
 - **وحدة التوجيه:** بمعنى رئيس واحد وخطة عمل واحدة لمجموعة من الأنشطة الوظيفية ذات الهدف الواحد.
 - **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** التخلي عن المصالح الشخصية، من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.
 - **مبدأ المكافأة والتعويض:** تستند المكافأة على مبدأ العدالة حتى يتولد الإحساس بالانتماء لدى مختلف العاملين.
 - **المركزية:** تتجلى في تركيز السلطة في مستوى إداري عال.
 - **تدرج السلطة:** تدل على تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل على شكل هرمي.
 - **الترتيب:** بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

⁷⁷- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط 2، بيروت، 1989، ص 41.

- **المساواة:** عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين، حيث يجب أن يسود العدل في التعامل معهم.
- **الاستقرار في العمل:** تعني المحافظة على العامل، الذي يتوفر على مستوى عال من المهارة والتكوين، لأن البحث عن عامل جديد سوف يترتب عنه هدر المزيد من الوقت والمال مما يؤدي إلى ارتفاع في تكلفة التنظيمات.
- **المبادرة:** تدل على فسخ المجال أمام العاملين للتفكير في خطة العمل والسهر على تنفيذها.
- **التعاون:** يتجلى في تشجيع العمل الجماعي، عبر بث روح التعاون بين الأفراد فيما بينهم، من أجل تحقيق الانجاز الأفضل.

1-8-2- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر:

يعتبر **ماكس فيبر** (1920-1964) الألماني الجنسية رائدا للنظرية البيروقراطية في الإدارة، فهي في نظره نظرية مثلى، لكونها مكنت الإدارة من إحكام السيطرة والرقابة وتحقيق الفعالية والكفاءة العالية داخل التنظيمات، ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة في هذا الصدد على أن ماكس فيبر استطاع تقديم نظرية متكاملة للتنظيمات البيروقراطية، اعتبر فيها التنظيم مجرد وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة، فهو يتميز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى، بالتفوق من الناحية التقنية، وذلك راجع إلى وضوح الأدوار، التي تفرض على العاملين الالتزام بها، دون تدخل عوامل خارج التنظيم، مما يعني أن السلوك التنظيمي يتم بطريقة شعورية رشيدة، حيث "تتخذ القرارات في ضوء دراسة الموقف، دراسة رشيدة باستخدام المعارف العلمية مع وجود جهاز قانوني ولذلك يقتصر الاهتمام بأبنية محددة قانونيا"⁷⁸. وفي هذا المجال فقد حرص **فيبر** على تحليل بعض المفاهيم ذات الصلة بالتنظيم البيروقراطي، وخصوصا مفهوم السلطة الذي اعتبره "احتمال أن تطيع جماعة معينة من

⁷⁸- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 44.

الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين⁷⁹. وقد صنفها إلى ثلاثة نماذج مختلفة تعبر عن أشكال التنظيم، حيث أرجع التمايز بينها إلى الاختلاف الجوهرى فيما يخص الشرعية وهي:

- **السلطة الملهمة – الكاريزمية:** تقوم على الولاء المطلق لقدسية استثنائية، مثل البطولات، فهناك القائد الذي يستمد شرعيته من الخصائص الجسمانية والقدرات الخارقة، التي يتميز بها عن بقية الأفراد.
- **السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من الاعتقاد الجازم في قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة وشرعية المكانة.
- **السلطة القانونية:** تقوم على أساس عقلي رشيد، حيث تركز في جوهرها على القواعد أو المعايير الموضوعية غير الشخصية، كما أن مصدرها يفوض للذين يقبضون على مقاليدها الحق في إصدار أوامره، بهدف الخضوع لها والمحافظة عليها، وهكذا ترجع طاعة الأفراد للقانون لا إلى قائد ملهم.

1-8-3- مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي من أبرز روادها كل من إلتون مايو، كورت ليفين، ابراهم ماسلو، دوكلاس ماك كروكر، كنتاج مباشر للتأثيرات الكارثية التي خلفتها التaylorية في ميدان العمل، حيث تولدت عن تطبيق تصوراتها جملة من السلوكيات كارتفاع نسب الغياب وحوادث الشغل ودوران العمل... إلخ، التي تحولت مع مرور الوقت إلى كوابح حالت دون تحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة:

⁷⁹- السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مصر، 1992، ص 72.

أ- اتجاه العلاقات الإنسانية (George Elton MAYO 1880-1949) *

لقد تعرض النموذج الكلاسيكي لدراسة التنظيمات لموجة من الانتقادات، سرعت بظهور مجموعة من النظريات، صنفتم ضمن إطار المدرسة السلوكية وذلك لتغطية النقائص والأخطاء التي وقعت فيها النظريات السابقة، خصوصا بعد إخفاقها في التعاطي والتعامل مع الجانب الإنساني داخل التنظيم، وقد أفضت هذه النظريات إلى نتائج عكسية تجلت بوضوح في العديد من الممارسات والسلوكيات المتناقضة، التي حالت دون تحقيق أهداف المقابلة، كالغياب، حوادث الشغل، علاقات اجتماعية متوترة بين الأفراد... إلخ. وذلك بسبب إهمالها للعنصر البشري، الذي اعتبرته مجرد جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية، وموردا من بين الموارد الأخرى المساهمة في العملية الإنتاجية. وقد شكلت الانتقادات السالفة الذكر مقدمة لبروز اتجاه جديد يندد بالمبادئ الكلاسيكية، أطلق عليه "حركة العلاقات الإنسانية" لإلتون مايو Elton mayo. الذي جاء كنتاج لسلسلة من التجارب في مصنع الهاوثورن، التابع لشركة ويسترن إلكتروك، بمشاركة مجموعة من الباحثين منهم روثلسبرجر Rorthlisberger ووليم ديكسون W.Dikson من جامعة هارفارد، حيث استغرقت هذه التجارب ما يناهز خمس سنوات (1927-1932)، ركزت فيها على "تحليل تأثير ظروف العمل على إنتاجية العاملين"⁸⁰، لمعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات كالعمل الجماعي ونمط الإشراف على إنتاجية العامل. وقد توصل في نهاية المطاف إلى نتائج مهمة أبرزها:

*التون مايو هو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، وُلد بمدينة أديلايد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفارد للأعمال (1923-1947) حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي. من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة

⁸⁰- Hannah Besser, Gérard Rodach, *La gestion des ressources humaines: valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements*, ESF éditeur, France 2011, p 26.

➤ أن الرفع من إنتاجية العمال غير مرتبطة بالإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، بل هي نتاج اهتمام الإدارة الذي يجسده بوضوح إشراكهم في اتخاذ القرار واحترام وجهات نظرهم.

➤ تؤثر جماعة العمل غير الرسمية بشكل إيجابي، على أداء وسلوك الأفراد داخل التنظيمات رغم غياب الظروف الملائمة للعمل.

➤ يلعب كل من التواصل ونمط العلاقات غير الرسمية وعلاقة الإدارة بالعاملين دورا حاسما في الرفع من الروح المعنوية للعاملين.

على هذا النهج، ساهمت دراسة مايو، باعتبارها أول دراسة إمبريقية ميدانية، في فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية، بغرض تغيير اتجاهات العمال وسلوكياتهم، خدمة لأهداف التنظيم، محدثة بذلك تطورا مهما على مستوى الأساليب المتبعة من طرف الإدارة في تسيير الأفراد داخل التنظيمات، حيث أوصت بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل معززة قاموس الإدارة بمفاهيم من قبيل العمل الجماعي، فرق العمل، جماعات غير رسمية، اتجاهات ودوافع الفاعلين...إلخ. فالعامل في نظرها ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا، بل هو عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته، من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

ومن أهم الإضافات، التي توصلت إليها النظرية في ضوء تجارب الهاوثورن هي كالتالي:

- كمية العمل المنجز، تحدده العوامل الاجتماعية وليس القدرات الجسمانية.
 - تلعب المكافآت غير الاقتصادية دورا هاما في تحديد حافزية العامل ورضاه.
 - تلعب القيادة دورا هاما في وضع وتنفيذ معايير الجماعة.
 - تشكل آليات القيادة الديمقراطية، التي تضم كلا من التواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات أهمية قصوى بالنسبة للتنظيمات.
- كما توصلت دراسات إلتون مايو إلى نتائج أخرى من خلال تجارب حجرة بنك الأسلاك الكهربائية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

➤ تأثير التنظيم غير الرسمي داخل جماعات العمل على السياسة الرسمية، قد يكون سلبيًا أو إيجابيًا، حيث يتحدد السلوك التنظيمي وفقا لسلوك أفراد التنظيم، الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة عن التقاليد والأعراف، التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

➤ تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها، بما يتناسب وأهداف التنظيم، كما أنها تعمل على تحقيق الرضا والتعاون بين الطرفين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي قصد زيادة الإنتاج.

➤ إن الأجر ليس هو كل ما يريده العامل، بل هناك حاجات معنوية أخرى ينبغي إشباعها وتحقيقها.

➤ هناك قادة طبيعيون في التنظيم غير الرسمي الذين يصلون أحيانا إلى القمة.

➤ لا يقتصر التواصل بين أجزاء التنظيم على شبكة التواصل الرسمي، بل على أشكال أخرى غير رسمية أكثر فعالية في التأثير على العاملين.

➤ يعتبر الصراع بمثابة ظاهرة صحية، تقتضي معالجته تنمية الشعور بالهدف المشترك داخل التنظيمات الصناعية والتحقق من أن الإشباع الاجتماعي للحوافز المادية يلعب دورا كبيرا بالنسبة للعامل⁸¹.

عموم القول، لقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الروح المعنوية ودورها في الرفع من إنتاجية العاملين، إلى جانب العوامل المادية، حيث أحدثت طفرة نوعية في نظرتها إلى الإنسان، ففي الوقت، الذي كان يعتبر مجرد آلة، تحول إلى كائن إنساني له مشاعر وأحاسيس وقدرات...إلخ.

⁸¹- Bernard Mottez , *La sociologie Industrielle*, P.U.F, Paris 1975, p 28.

ب-نظرية كورت ليفين (1890-1947) Kurt LEWIN*

لقد أدخل كورت ليفين Kurt LEWIN في تحليل التنظيمات ظاهرة جديدة أطلق عليها دينامية الجماعة، حيث قام بإغناء أعمال إلتون مايو مركزا اهتمامه على سلوك الأفراد في العمل، وقد حاول مع كل من R.LIPPIT و R.WHITE تحديد ثلاثة أنماط للقيادة وهي:

- القيادة السلطوية: إدارة الجماعات بالأوامر والتعليمات.
 - القيادة الفوضوية: إدارة الجماعة بدون تبادل المشاعر.
 - القيادة الديمقراطية: إدارة الجماعة مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتها واقتراحاتها.
- رغم أن كورت ليفين حدد ثلاث أنماط من القيادة، فإنه تبنى شكل القيادة الديمقراطية باعتباره الأكثر فعالية داخل التنظيمات.

1-8-4 مدرسة إدارة الموارد البشرية

لقد فشلت مناهج الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية فشلا ذريعا في تحفيز الأفراد داخل التنظيمات، مما فسح المجال أمام ظهور شكل إداري جديد جعل من بين أولوياته توفير حاجيات التنظيم من الموارد البشرية مع الحرص على تنميتها والمحافظة عليها، الشيء الذي أدى في مطلع سنة 1980 إلى التعجيل بالانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة من نوع جديد أطلق عليها "إدارة الموارد البشرية". والتي ارتكز دورها الأساسي على تحليل الوظائف وتوصيفها واختيار الأفراد الأكفاء وتعيينهم وكذا تحديد الأجور والحوافز وتنمية قدراتهم وكفاياتهم وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة.

*كورت ليفين هو عالم نفس أمريكي ألماني المولد، يُعرف باعتباره أحد رواد علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والتطبيقي الحديث في الولايات المتحدة. بعد نفيه من مسقط رأسه، بدأ ليفين حياة جديدة، عرّف فيها نفسه ومساهماته ضمن ثلاث عدسات من التحليل: البحث التطبيقي، والبحث الإجرائي، والتواصل الجماعي (كانت إسهاماته الأساسية في مجال التواصل غالبا ما يُشار إلى ليفين بأنه «مؤسس علم النفس الاجتماعي»، ومن أوائل من درسوا ديناميات الجماعة وتنمية المنظمات. صنفه استطلاع لمجلة استعراض علم النفس العام، الذي نُشر في عام 2002، في المركز الثامن عشر لأكثر علماء النفس اقتباسًا في القرن العشرين، من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة.

5-8-1 مدرسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

في بداية القرن الواحد والعشرين، تم الانتقال إلى المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية، الذي أصبح مصطلح " الإستراتيجية " ملازما له، ليبدأ الكلام عن ما اصطلح عليه " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ". هذا الشكل من الإدارة، الذي أدخل في صلب اهتماماته الموارد البشرية داخل التنظيم جاء ليغطي العديد من نقائص إدارة الموارد البشرية، التي كانت تعتبر الأفراد بمثابة موارد يملكون معارف وقدرات، مما يستوجب على التنظيم العمل بشتى الوسائل لإستثمارها بالشكل الأمثل، حتى يتسنى لهم المشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد اعتمدت هذه المدرسة في صياغة تصوراتها على المسلمات التالية:

- اعتبار الأفراد بمثابة موارد استراتيجية للتنظيمات.
- سعي إدارة الموارد البشرية إلى القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي للتنظيم.
- استحالة تحقيق المؤسسة لأهدافها، إلا من خلال أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية.
- تكامل أهداف كل من المؤسسة والعاملين من خلال المواءمة بين احتياجات التنظيمات والعاملين على حد سواء.

6-8-1 نظرية اتخاذ القرارات Herbert Simon

تعد نظرية اتخاذ القرارات، التي يعتبر هربرت سيمون من أبرز روادها بمثابة نظرية تحليلية في دراسة التنظيمات، لكونها تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، والتحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية، حيث ترتبط بشكل وثيق بعملية اتخاذ القرارات، وقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية والسلوكية على حد سواء، مما دفع بـسان سيمون إلى التأسيس لطرح نظري جديد، معتبرا فيه أن المبادئ الكلاسيكية في الإدارة تبقى عديمة الجدوى طالما أنها لا تستند إلى مرتكزات إمبريقية. وقد أطلق على نظريته - نظرية اتخاذ القرارات -، حاول من خلالها تقليص الهوة

الموجودة بين أفكار الاتجاه الكلاسيكي في دراسة التنظيمات ومدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال الجمع بين الجانب العقلي والإنساني في نموذج واحد، وقد لعبت العقلانية المحدودة لكل من **H.Simon** و **March** دورا حاسما في هذا الاتجاه، خصوصا بعدما نجح في صياغة نموذج نظري للعقلانية، مركزين تفكيرهم على سيرورة اتخاذ القرارات⁸²، على عكس **تايلور** الذي أكد على وجود طريقة مثلى ووحيدة لإنجاز العمل. **one way best.** فالمقرر في نظر سيمون لا يوجد دوما في وضعية تمكنه من صياغة قرار متكامل، وذلك راجع إلى عدم كفاية المعلومات المحصل عليها عن الوضعية، مما يجعله يكتفي باتخاذ قرارات صائبة وليست مثلى، الشيء الذي يدخله في متاهات ما يسمى - العقلانية المحدودة- التي تركز على مبدأ أساسي قوامه الاختيار بين مختلف البدائل الممكنة لحل المشكلات التنظيمية عن طريق ما يصطلح عليه بالسلوك الرشيد للتنظيم الذي تقتصر مهمته على الاختيار من بين البدائل المتاحة،" ويعد اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيدا عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها"⁸³.

من خلال ما ذكر، يتضح جليا أن هذه النظرية سعت إلى إحداث تغيير جوهري في مهمة الباحث، التي يجب أن تركز بالدرجة الأولى على دراسة بناء التنظيم ومكوناته والأوضاع المرتبطة به، وكذا تحليل سلوك الأفراد، الذين ينتمون إليه وذلك من خلال الاستعانة بمفهوم اتخاذ القرار شريطة أن يكون مفيدا وعمليا ومؤثرا، فالقرار الذي لا يهتم بالنواحي الإنسانية، بالرغم من صلاحيته من الناحية الموضوعية، لا يعتبر قرارا سليما ورشيدا، حيث يميز **سيمون** في هذا الصدد بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة⁸⁴.

➤ **الرشد الموضوعي:** يتحدد الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات من

خلال المنافع التي يحققها الفرد.

⁸²- J-C.SCHEID, *Les grands auteurs en organisation*, Editions,Dunod, 1980, p28.

⁸³- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، *نظرية المنظمة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2005، ص 93.

⁸⁴- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 93-94.

➤ **الرشد الذاتي أو الشخصي:** يمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق المنافع الممكنة، وذلك من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على الاختيار بين البدائل المتاحة.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه، أن أهم العوامل التي تحدد مستوى الكفاءة تكمن في دراسة سلوك أعضاء التنظيمات والتعرف على القيود التي يفرضها عليهم بناؤها كما ونوعا، فهناك قيود تحد من اتخاذ قرارات ملائمة، مما يستوجب على إدارة الموارد البشرية البحث عن الطريقة، التي تمكنها من كسر هذه القيود لكي يستطيع التنظيم تحقيق أهدافه. وقد أوضح سيمون في هذا الصدد أن الفرد عند اتخاذ القرار يتأثر حتما بالقيود المؤسسية (التنظيمية)، أو بميكانيزمات الضبط المرتبطة بالمؤسسة، مما يتطلب منه الحرص على تحقيق التوازن بين ما تقدمه له المؤسسة من موارد، لإشباع حاجاته المختلفة وبين متطلباتها المرتبطة بالإنتاجية، ومثلما أن للمؤسسة قرارات تتخذها، فإن للأفراد العاملين بالمؤسسة أيضا قرارات قد تتعارض أحيانا مع أهدافها، لكن ما يمكن تأكيده في هذا الصدد هو أن التحاق عامل معين بمؤسسة يترتب عنه بالضرورة تنازله عن بعض حرياته في اتخاذ القرارات، من خلال خضوعه لسلطة صاحب المؤسسة أو مديرها..

وقد تضمنت نظرية سيمون مجموعة من العناصر التي يمكن إيجازها في ما يلي:⁸⁵

➤ **اتخاذ القرارات:** التنظيمات هي مركب من العلاقات التواصلية بين الأفراد، حيث تقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، عبر ممارسة أنشطة مختلفة.

➤ **البيئة:** تتحكم البيئة في تحديد عدد من البدائل المتاحة لمتخذي القرارات، فأعضاء التنظيم يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل، لذا لا بد من المفاضلة بين البدائل المتاحة، من أجل اختيار أنسبها، وفق ما هو متاح وضمن محددات البيئة.

⁸⁵- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 94-95.

➤ **الجماعة:** تأخذ عملية اتخاذ القرار شكلا معيناً، ويؤكد وجود الجماعة على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار. لذلك لا بد من قبول وتعميق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، لكي يتم من خلاله التنسيق بين مختلف أنشطة التنظيم.

➤ **الالتزام بالقرارات:** لكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، لا بد لها أن تلتزم جميع الأفراد بتبني القرارات المتخذة في المستويات التنظيمية العليا، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال جملة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء، والتي تتجلى أساساً في استخدام السلطة (الصلاحية)، وتحقيق الولاء التنظيمي للأفراد.

1-8-7 نظرية التحليل الإستراتيجي

يرجع الفضل لظهور نظرية التحليل الإستراتيجي لكل من الباحثين **Michel Crozier** و **Friedbrg Erhard**، حيث يعود مصدر هذه النظرية " إلى أعمال **ماكس فيبر** التي قامت بتحليل التنظيم على أساس أنه نسق سياسي ناتج عن لعب الفاعلين"⁸⁶، وقد اعتمدت هذه النظرية في صياغة تصور لها على علاقات السلطة بين الفاعلين وعلى القواعد التي تحكم تفاعلاتهم تحت مفهوم الألعاب، كما بحثت كذلك في طبيعة العلاقة التي تخلق بينهم، خصوصاً وأنهم تربطهم في غالب الأحيان مصالح مختلفة وأحياناً متناقضة، وقد مكنت دراسة هذا الشكل من علاقات السلطة من تحديد استراتيجيات الفاعلين المرتكزة على كل من المصالح والموارد (معارف خبرة... إلخ). ويعتبر **ميشال كروزيه*** من أهم مؤسسي النظرية السوسيولوجية للتنظيمات، فله يرجع الفضل في تحطيم صرح الفلسفة التنظيمية، التي اتخذت من الظاهرة البيروقراطية مرتكزاً لها، معتبراً إياها بمثابة عائق أمام تحقيق التطور والتقدم لكون القواعد القانونية الرسمية التي ارتكزت عليها "نزعاً عن الأفراد كل مبادرة،

⁸⁶- M.CROZIER, E.FRIEDBERGE, *L'acteur et le Système*, Sociologie politique, 2^{ème} édition du Seuil, Paris 1977, p 437.

* **ميشال كروزيه** (بالفرنسية) Michel Crozier: هو عالم اجتماع فرنسي، ولد في 6 نوفمبر 1922 في Sainte-Menehould في فرنسا، وتوفي في 24 مايو 2013 في باريس في فرنسا، ويكيبيديا.

وجعلتهم غير قادرين على إحداث التغيير، الذي أصبح السمة الأساسية للعصر الحديث"⁸⁷، مما جعله يتبنى نظرة توفيقية، انطلقت من أن السلوكيات الاجتماعية التي يتبناها الفاعلون، لا تتحكم فيها سماتهم الشخصية أو الحتمية التنظيمية، التي اعتمدتها التصورات الكلاسيكية لكل من ماكس فيبر وتايلور، لكنها نتاج اللعب بين الفاعلين الذي يركز على مايلي:

➤ يرفض الأفراد التعامل معهم كوسائل لخدمة أهداف التنظيم، فكل واحد منهم أهدافه الخاصة به، التي تكون في غالب الأحيان متناقضة أو متعارضة مع أهداف التنظيم، مما يفرض على سائر التنظيمات مهما كانت طبيعتها، ضرورة إيجاد آليات تمكنها من التحكم في سلوكيات الأفراد حتى يساهموا بفعالية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

➤ إن الحرية التي يتمتع بها الفاعل أو الفرد داخل التنظيمات، تمنح له درجة من الاستقلالية عنها، كما تمنحه القدرة على تبني سلوكيات تختلف عما ترغب فيه التنظيمات، التي تسعى دوما إلى الحد من هوامش حرية الفرد، الذي يحاول باستمرار توسيعها والمحافظة عليها.

➤ إن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقاتهم ببعضهم البعض أو في علاقاتهم بالتنظيم، تكون دوما عقلانية أمام تعدد العقلانيات المضادة، فالفاعل مهما كانت درجة خبرته ومستواه المعرفي، فإنه في غالب الأحيان يكون غير قادر على إيجاد الوقت المناسب والوسائل اللازمة، من أجل التوصل إلى الحل العقلاني الذي يحقق به أهدافه، لكنه يصل إلى حل مرض حسب الإمكانيات المتاحة لديه.

⁸⁷- M.Crozier, *phénomène bureaucratique*, Paris, édition du Seuil, Paris 1964, pp 85-91

2- ماهية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

2.1- السياق العام لظهور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

أضحت الموارد البشرية بمثابة دعامة أساسية داخل التنظيمات الاقتصادية الحديثة، لما لها من دور فعال في تحقيق أهدافها الإستراتيجية عبر الاستخدام الأمثل للموارد المادية، لذا فقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مطلوبة أكثر من أي وقت مضى، بإحداث التوازن بين الأهداف الإستراتيجية للتنظيم والأهداف الاقتصادية والاجتماعية وحتى النفسية للأفراد، وذلك عبر الاهتمام بتنمية القدرات والكفايات وتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية، من خلال الإعتماد على التخطيط والإعداد والتوجيه في إطار التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، التي أجمعت جل الدراسات الحديثة على أن الاستثمار فيها واستغلالها بالشكل الأمثل يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية⁸⁸:

2.2- أهداف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح "الإستراتيجية" في مجال تسيير الموارد البشرية، وذلك بفعل الدينامية التي أصبحت تطبع المؤسسات الإنتاجية نتيجة التغيرات المتلاحقة والسريعة لبيئتها، فالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يهدف دوما إلى ما يلي:

- تحقيق التكامل والتكيف مع التغيرات السريعة للبيئة.
- تحقيق التكامل التام بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الإستراتيجية.
- ضمان التنفيذ الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية، عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية.

⁸⁸- على السلي، مرجع سابق، ص42.

3-2 مبادئ وأولويات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تعددت التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، حيث أجمعت معظمها على اختلافها الجوهرى عن الإدارة التقليدية للأفراد وعن تسيير الموارد البشرية كذلك، حيث عرفه **Walker** سنة 1992 على أنه "بمثابة وسيلة لتعديل تسيير الموارد البشرية لمحتوى استراتيجية التنظيمات"⁸⁹، فهو يركز حسب **Schuler**، على ثلاث مبادئ أساسية وهي⁹⁰:

- إدماج أنشطة تسيير الموارد البشرية مع أهم الأهداف الإستراتيجية للتنظيمات.
 - المواءمة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية وممارسات تنظيمية أخرى.
 - حضور ممارسات تسيير الموارد البشرية في الانجاز اليومي لأنشطة الإنتاج.
- أما أولوياته فقد حددت في أربعة وهي:
- إدماج أنشطة تسيير الموارد البشرية مع أهم الأهداف الإستراتيجية للتنظيم مع خلق الشروط الموضوعية لتوفير بيئة تنظيمية مرنة.
 - التوفر على عاملين أكفاء مع تبني ممارسات داخلية ذات جودة، من أجل إنتاج سلع ذات جودة عالية كذلك.
 - ضمان انخراط قوي للعاملين في تحقيق أهداف المقولة.

⁸⁹- Walker J.W. (1992), **Human Resource Strategy**, Series in Management, McGraw- Hill, New York, NY.

⁹⁰- Schuler R.S. (1992), "Strategic Human Resources Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business", **Organizational Dynamics**, Vol.21, n1, p18-32.

4.2 محددات الاختيار الإستراتيجي

لقد ميز كل من **Wlils T** و **Guérin و Louran** سنة 1991⁹¹ بين ثلاث أشكال من التحليل يمكنها أن تساعد إدارة الموارد البشرية في سيرورة اتخاذ القرارات في مجال التسيير وهي:

- إستراتيجية التطوير (إستراتيجية شمولية).
- المحيط الخارجي (تحديد الفرص والتهديدات).
- المحيط الداخلي (تحليل مكامن القوة والإكراهات المرتبطة بالموارد البشرية).

5.2 أشكال استراتيجيات الموارد البشرية

تسعى إستراتيجية الموارد البشرية داخل التنظيمات إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة مع سياقها، بمعنى تحديد شكل استراتيجيات الموارد البشرية الذي يجب تبنيه من أجل التوصل إلى الوضعية المرغوب فيها (الأهداف المراد تحقيقها). وقد ميز كل من **Dyer و Holder** بين ثلاث أشكال من استراتيجيات الموارد البشرية⁹².

- استراتيجية الحوافز **stratégie d'incitation**.
- استراتيجية الاستثمار **stratégie d'investissement**.
- استراتيجية التعبئة **stratégie de mobilisation**.

⁹¹- GUERIN G ,LE LOURAN J.Y ,WILLS, la planification stratégique des ressources humaines ,les presses de l'Université monterail ,1991

⁹² - Belanger p 532

2-5-1 استراتيجية الحوافز

تتلاءم استراتيجية الحوافز مع استراتيجية المقاول، حيث أنها تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الفعالية من خلال نمط من التسيير يعتمد على توصيات النظرية X ، التي تركز على ثلاث مبادئ وهي:

- اتباع استراتيجية فعالة، لتخفيض كلفة المنتج والرفع من جودته.
- استعمال تكنولوجيا تقليدية في عملية الإنتاج.
- التحكم في تكلفة الموارد البشرية.

2-5-2 استراتيجية الاستثمار

تهدف استراتيجية الإستثمار إلى تحقيق التميز في عملية الإنتاج، خصوصا على مستوى جودة المنتج، حيث تعتمد على أربع مبادئ أساسية وهي:

- اتباع استراتيجية التميز والتفرد.
- اعتماد تكنولوجيا عالية الدقة.
- التكيف مع تغيرات المحيط الخارجي.
- تركيز اهتمامها على الموارد البشرية.

ترتكز أهداف تسيير الموارد البشرية في هذا الشكل من الإستراتيجية على تحقيق المرونة، عبر تبني ممارسات إدارية من قبيل التكوين الذي " يعتبر بمثابة ميزة استراتيجية أساسية للتنظيم"⁹³، لما أصبح يلعبه من دور في تفعيل الإستراتيجية العامة للمقاول، وذلك عبر "ضمان الملاءمة بين الكفايات الفردية والجماعية والتوجهات الإستراتيجية للمقاول"⁹⁴، بالإضافة إلى السهر على تمتين العلاقات مع العاملين باعتماد الإنصاف في تدبير شؤونهم وخصوصا فيما يتعلق بالترقية والمكافآت.

⁹³- A.Meignant ,Formation, atout stratégique pour l'entreprise ,édition de l'organisation 1986

⁹⁴- C.H.Bessyre Des Horts, gérer les RH dans l'entreprise , Paris 1990 , p 147

3-5-2 استراتيجية التعبئة

ترتكز استراتيجية التعبئة على اشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات، حيث يتم اعتمادها من طرف المقاولات التي تهدف إلى التحديث والمرونة، من خلال الاعتماد على اللامركزية ونمط من التسيير الذي توجهه توصيات النظرية Y. حيث ترتكز هذه الإستراتيجية على أربع مبادئ أساسية وهي:

- اعتماد استراتيجية التحديث.
- الاعتماد على تنظيم مرن.
- الاعتماد على مدبرين لهم قيم اجتماعية قوية.
- الاعتماد على يد عاملة مؤهلة ولديها الرغبة في الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

6-2 مرتكزات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية مع بداية القرن الواحد والعشرين بتناغم ملحوظ مع التحولات والتحديات التي كانت تواجهها المؤسسات الإنتاجية، حيث أصبحت شريكا أساسيا في رسم استراتيجيات التنظيمات، مما أفضى إلى تسميتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التي تركز على المسلمات التالية:

- يتواجد التنظيم في بيئة تتغير باستمرار، فهي تشكل لديه تهديدا أو فرصة للارتقاء.
- يتطلب التكيف مع البيئة إدارة متخصصة في المورد البشرية، تسهر على الرفع من قدرات ومهارات وكفايات العاملين، حتى تمكن التنظيم من إكتساب المرونة اللازمة، من أجل تسهيل تكيفه مع مختلف أشكال التغيرات الطارئة.

➤ تعتبر الموارد البشرية بمثابة تكلفة وميزة للتنظيم، مما يستوجب إحداث توازن بينهما من خلال الاستثمار العقلاني والاستخدام الأمثل لها عبر تعبئتها مع الحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2-7. أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

ارتبط التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بعملية اتخاذ القرارات، وذلك من أجل ضمان التكيف الفعال للموارد البشرية في بيئة تطبعها التنافسية الشرسة، لتحقيق الأهداف التنظيمية الإستراتيجية، فهو يعتبر مدخلا هاما لصنع القرارات الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، "كما يعبر كذلك عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال كفاءة مواردها البشرية"⁹⁵، بالإضافة إلى حرصه الدائم على تلبية حاجيات التنظيم من الموارد البشرية.

على هذا الأساس، يمكن القول أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الاستثمار الأمثل في الرأسمال البشري، وذلك باعتماد خطط وبرامج عمل، تهدف إلى الرفع من أداء الموارد البشرية، حتى يتمكن التنظيم من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. ولقد تعددت التعريفات المرتبطة بالمفهوم بسبب عدم اتفاق الباحثين على تعريف وحيد وأوحد، وذلك بتعدد الزوايا، التي ينهل منها كل باحث، لكنها اتفقت كلها على مجموعة من المبادئ التي شكلت مرتكزات حقيقية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وهي:

- نهج الإدارة الإستراتيجية لرؤية شمولية غير تجزئية.
- تبني الإدارة الإستراتيجية لرؤية بعيدة المدى، من خلال تركيز جل اهتماماتها على الأهداف الكلية، التي تشكل حصيلة الأهداف الجزئية المرتبطة بكل مصلحة من المصالح داخل التنظيم.

⁹⁵- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص46،

➤ الاهتمام بالتغيرات الطارئة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، والبحث عن السبل الكفيلة للتكيف معها.

8.2- من التسيير الإداري إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية بمثابة دعامة أساسية للتنافسية والمردودية داخل المقاولات، فقد انتقلت من وظيفة التسيير الإداري الصارم إلى التسيير الإستراتيجي، الذي أصبح دوره حاسما في نجاح أو فشل التنظيمات، وقد ساهمت في ظهور هذا الشكل من التسيير عدة عوامل أبرزها⁹⁶:

➤ حدوث تغيرات عميقة وسريعة في المحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي.

➤ الحاجة إلى بناء كفايات استراتيجية وتنظيمية جديدة، من أجل تحقيق المرونة اللازمة لتكيف التنظيمات.

⁹⁶- Armand Dayan, **Manuel de gestion**, vol 2 édition Ellipses, Paris 2004 , p333.

الجدول 4: يوضح الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد

البشرية⁹⁷

تسيير الموارد البشرية	التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
*الاهتمام بالبناء المادي للموارد البشرية والقوة العضلية. *الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	*الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري *المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
*التركيز على الجوانب المادية في العمل *الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز *تحسين بيئة العمل المادية.	*الاهتمام بمحتوى العمل. *البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. *الاهتمام بالحوافز المعنوية.
*تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني وإكساب الفرد مهارات يدوية *تنمية العمل والأداء الفردي.	*تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار *تنمية المهارات الفكرية واستثمارها. *تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: من إنتاج الطالب الباحث

⁹⁷- على السلمي، مرجع سابق، ص42، بتصرف.

9-2- وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

9-2-1- وظائف مرتبطة بالرفع من الأداء:

أ- الاستقطاب والاختيار والتعيين:

في هذه المرحلة، يتم البحث عن العاملين ذوي المؤهلات العالية في سوق الشغل، من أجل ضمان تزويد التنظيمات بالكفاءات المناسبة، من خلال تحديد مواصفاتهم، حسب حاجات الوظائف، ولن يتأتى لها ذلك إلا بإعتماد معايير موضوعية في عملية الاختيار بعيدا عن الذاتية التي تركز على المحسوبية، فالاختيار غير السليم للعاملين يشكل مصدرا لارتفاع نسبة الغياب وانخفاض الحافزية أو غيابها لديهم..

ب- التكوين:

يهدف التكوين إلى تمكين العاملين من تنمية قدراتهم وكفاءتهم ومهارتهم وتحسينها، حتى تتمكن من التكيف مع المستجدات الطارئة على الوظائف والمهام، مما يؤدي إلى الرفع من الإنتاج وتخفيض تكلفته بالإضافة إلى تحسين جودة المنتج.

9-2-2- وظائف مرتبطة بزيادة الرغبة في العمل:

أ- الأجور والمكافآت:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد قيمة المكافآت لكل وظيفة حسب أهميتها، فهي لا ترتبط بالجانب المادي فحسب، بل بالجانب غير المادي أو المعنوي كذلك، كالتأمين عن المرض ومنافع ومزايا أخرى...إلخ.

ب- المسار المهني:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تخطيط المسار المهني للعاملين في التنظيمات، من خلال تدبير الحركة الإنتقالية أو الترقية، حيث يتم تبني هذا الشكل من الممارسات بناء على معايير موضوعية واضحة، وليس على أساس الأقدمية والرغبات الشخصية.

ت- القيادة:

تعتبر القيادة من أهم الممارسات الإدارية، فالقائد يقوم بتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم، قصد تحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيمات، فهو يركز بالدرجة الأولى على العامل الإنساني، وذلك باعتماد وسيلتي التواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات، بهدف تحفيز الأفراد من أجل حثهم على بذل أقصى الجهودات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ث- العلاقات الإنسانية:

معاملة العاملين بالحسنى ومساعدتهم على حل مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، وكذا الاعتراف بمجهوداتهم المبذولة بما يضمن استقرارهم الاجتماعي والنفسي.

2-9-3- وظائف مكملة للمجموعة الأولى والثانية:

يساهم هذا الشكل من الوظائف في تحقيق أهداف المجموعة الأولى والثانية وتتجلى فيما يلي:

- **تصميم وتحليل الوظائف:** أي تحديد الأنشطة المرتبطة بالوظائف، وكذا المواصفات التي ينبغي توفرها في من يشغلها.
- **تخطيط الموارد البشرية:** تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل كما ونوعا، بناء على تصميم وتحليل العمل.
- **استقطاب الموارد البشرية:** عبر جذبها من سوق الشغل الذي يتميز بمنافسة شرسة على الكفاءات.
- **تقييم أداء العاملين:** الاعتماد على مجموعة من القواعد والضوابط من أجل تقييم كفاءة وأداء العاملين، بغية تبني نظام تعويضات ومكافآت إستنادا إلى نتائج هذا التقييم.

10-2. نظريات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

10-2-1- النظرية النسقية

تعتبر النظرية النسقية بمثابة نموذج مفتوح على بيئة التنظيم، فهي مرتبطة أساسا بمفاهيم من قبيل المعلومة والتواصل والمراقبة، حيث ظهرت لأول مرة في العلوم الطبيعية، ثم انتقلت بعدها إلى مجال العلوم الاجتماعية، على يد العديد من المفكرين أمثال سلزنيك سنة 1949 بارسونز سنة 1955، مركزة بشكل كبير على العلاقات الداخلية بين مختلف العناصر المكونة للنسق التي توجد في تفاعل دائم فيما بينها، وقد أوصت بضرورة القيام بتحليل شمولي لكافة مكونات التنظيم، لكونها تعمل داخله بشكل منسجم، وذلك لكي يحقق أهداف النظام الكلي الذي يضم أربعة مكونات وهي:

➤ **مدخلات النسق:** يتمثل في الموارد كالمعارف والخبرة وممارسات الموارد البشرية...إلخ.

➤ **أنشطة التحويل:** هي الأنشطة التي يقوم بها النسق برمته.

➤ **مخرجات النسق:** ترتبط بالنتائج والأهداف التي تم تحقيقها.

➤ **التغذية الراجعة:** هي عبارة عن معلومات راجعة، تحدد مدى تحقيق النسق لأهدافه.

10-2-2- النظرية المتمركزة حول الموارد

تعتبر نظرية الموارد بمثابة مجموعة من الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات، التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، من أجل إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها⁹⁸. كما عرفها **ورنفلت Wernefelt**⁹⁹ على أنها كل ما من شأنه تكريس نقاط

⁹⁸- Barney. J., **Firm Resources And Sustained Competitive Advantage**, Journal Of Management, no17, 1991, p99.

⁹⁹- Jacques Grisé, **Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable**, document de travail, AGRH, Montréal, Québec 1997 p03.

القوة والضعف بالمؤسسة، معتبرا أن مواردها تشمل مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة، التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، فهي تضم بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة، كلا من الرأسمال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية، وتنقسم هذه الموارد الداخلية إلى ثلاثة أشكال وهي:

أ- **الرأسمال المادي**: يتجلى في الممتلكات الملموسة التي تشمل التكنولوجيا، المنشآت، التجهيزات، الموقع الجغرافي والمواد الأولية...إلخ.

ب- **الرأسمال التنظيمي**: يشكل الممتلكات غير الملموسة ويهم البنيات وأنظمة النسق والمراقبة وكذلك العلاقات الرسمية وغير الرسمية في الجماعات، داخل التنظيم الواحد وبين تنظيم وآخر وتنظيم وبيئته.

ت- **الرأسمال البشري والاجتماعي**: يضم الممتلكات غير الملموسة كالذكاء والخبرة والتكوين والمعرفة...إلخ

وقد تحولت هذه الموارد في العصر الراهن إلى موارد استراتيجية، مما طرح تحديات كبرى على المديرين داخل التنظيمات، دفعتهم إلى البحث عن الطرق والآليات المناسبة، للحصول على الموارد الداخلية النادرة بهدف استغلالها بالشكل المطلوب من أجل ربح رهان التنافسية. وقد اعتبر **Barney J** هذه الموارد جوهرًا للسلطة التنظيمية¹⁰⁰، نظرا لدورها الإستراتيجي الحاسم في تطوير الميزة التنافسية داخل التنظيمات في سياق يطبعه مناخ العولمة، وذلك من أجل ضمان بقائها واستمراريتها. هذه الميزة، التي لا يمكنها أن تتحقق إلا إذا كانت الموارد المتاحة في التنظيمات تتوفر فيها الشروط التالية:

➤ يجب أن تساهم في خلق القيمة داخل التنظيم، باعتبارها أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة واستبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.

¹⁰⁰ - Emerson, R.M(1962), **Power-dependence relations**. American Sociological Review 27, p 31-40.

- يجب أن تكون ناذرة وفريدة ومتميزة عن كل ما يمتلكه المنافسون الحاليون، أو المحتملون للمؤسسة.
- يجب ألا تكون قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكها.
- عدم وجود إمكانية لاستبدالها بموارد مماثلة لها، في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

2-10-3- نظرية الرأسمال البشري

لقد تطورت نظرية الرأسمال البشري نتيجة أبحاث مدرسة شيكاغو، حيث ارتكزت في تحليلها للرأسمال البشري على القيمة المضافة، التي يخلقها داخل التنظيمات، مشترطة في تحقيقها اعتماد خطة تكوينية ملائمة تمكن العاملين من الارتقاء بمعارفهم وكفاياتهم وخبراتهم باعتبارها قدرات إنتاجية، رغم تأكيدها مرارا على عدم قدرة الكفايات وحدها على تحقيق ما هو مطلوب منها، ما لم يتم تعبئتها وتثمينها بالشكل المناسب، فانخراط العاملين وتعاونهم داخل فضاء العمل في نظرها، يعتبران من أهم الشروط الضرورية المراد توفرها لتحقيق النتائج المرجوة، لذا فلضمان الانخراط في تحقيق الأهداف التنظيمية، ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تركز جل اهتماماتها على الإستثمار في الرأسمال البشري، وذلك من خلال بعض الممارسات التدبيرية، التي تهدف إلى تنمية الكفايات باعتبارها المصدر الأهم لخلق القيمة ومن ثم الرفع من فعاليته التنظيمية.

2-10-4- النظرية السلوكية

تسعى النظرية السلوكية إلى التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، لما تحدثه من تأثير إيجابي على إنتاجية الأفراد ومردودية المقاولات، حسب ما أكدته كل من

Wright و **McMahan**¹⁰¹ و **Schuler**¹⁰² سنة 1992، وذلك من خلال تركيزها على ممارسات مرتبطة بالرفع من المكافآت، وتحسين العلاقات بين الأفراد داخل محيط العمل، مما يساهم في تحفيزهم ومن تم بذل مجهودات جبارة من أجل تمكينهم من الانخراط في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالتواصل الفعال مع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار والاعتراف بمجهوداتهم وتنمية الكفايات عبر اعتماد تكوين ناجع، كلها تشكل محددات حاسمة، لتحفيزهم داخل محيط العمل.

وقد خلصت هذه النظرية إلى ضرورة أخذ إدارة الموارد البشرية المبادئ التالية بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار تنظيمي وهي:

- فهم المحددات النفسية والسلوكية والاجتماعية للفرد وتحليل سلوكياته بناء عليها.
- الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الحاسمة في التأثير على سلوكيات الأفراد، مما يستوجب على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على نظام من الحوافز المادية والمعنوية لإشباعها، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب فيه.
- اعتبار التنظيم بمثابة وحدة اجتماعية يتأثر بالبيئة الخارجية التي يستحيل بتاتا عزله عنها.

2-10-5- النظرية المؤسسية

تعتبر المؤسسة في نظر هذه النظرية بمثابة نسق يضم مجموعة من الفاعلين يسعون دوما إلى تحقيق أهداف مشتركة فيما بينهم، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى توجيه استراتيجياتها وثقافتها ونمط الإشراف فيها وتحقيق الانسجام بين كل مكوناتها، بغرض بقائها واستمراريتها عن طريق الحرص على تحقيق التناغم بين التنظيمات. وبين مختلف

¹⁰¹- Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management, Vol18, no2, p.295- 320.

¹⁰²- Schuler R.S. (1992), "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", Organizational Dynamics, Vol21, no1, p18-32.

النظم الاجتماعية والثقافية والسياسية السائدة مركزة في ذلك على الجوانب غير الرسمية داخل التنظيم، والتي تتمثل في الأعراف والتقاليد والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد.

خاتمة الفصل الأول

تسعى المؤسسات الإنتاجية إلى تثمين وتنمية مواردها الإستراتيجية، من خلال اعتماد أسلوب التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، كمدخل أساسي لتقوية وتعزيز قدراتها التنافسية في محيط عالمي يطبعه الشك والارتباك، خصوصا بعدما تأكد بالملمس لدى رواد مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات على أهمية الموارد المعنوية غير الملموسة داخل التنظيمات، لما لها من تأثير كبير على الأداء التنافسي لديها. فهو يهدف بالدرجة الأولى إلى إيجاد الخيارات المثلى للمؤسسة من أجل تسيير مواردها البشرية، من خلال الأخذ بعين الاعتبار أهدافها وعملياتها التدبيرية ومواردها المتاحة، وكذا التغيرات التي تطال بيئتها التنافسية، مما جعلها بمثابة عملية تروم إلى اتخاذ القرارات المناسبة التي تسعى من خلالها المؤسسات الإنتاجية إلى تحقيق تكيف مواردها البشرية مع البيئة التنافسية، بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وضمان بقائها واستمراريتها، ولن يتم ذلك إلا بموارد بشرية محفزة وذات مهارات وكفايات وقدرات تمكنها من الاستغلال الأمثل والجيد لباقي مدخلات العملية الإنتاجية.

عموما، لقد أثرت التغيرات التي مست بيئة المقاولات بشكل جذري على ممارسات تسيير الموارد البشرية، حيث انتقلت من الإدارة الوظيفية إلى الإدارة الإستراتيجية، التي تعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا وطاقة ذهنية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية داخل التنظيمات، فهو يشكل في نظرها الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأهم لها في خلق القيمة المضافة، مما فرض على المؤسسات الإنتاجية ضرورة الاهتمام بمستقبلها من خلال استغلال الفرص وتفادي التهديدات في بيئتها الخارجية واستثمار جميع إمكانياتها ومواردها المتاحة في بيئتها الداخلية.

الفصل الثاني: ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تمهيد
- ماهية نظام التكوين
- ماهية المسار المهني
- ماهية نظام المكافآت
- ماهية نظام التوظيف
- خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أعقد الوظائف الإدارية على الإطلاق، لأنها مرتبطة أساسا بالعنصر البشري، مما يفرض على مسيري الموارد البشرية ضرورة التسلح بالممارسات الإدارية أو ما يطلق عليها من طرف العديد من المفكرين الإداريين - بوظائف إدارة الموارد البشرية- التي تضم مجموعة من الأنشطة بغرض تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، لأجل تحسين الأداء وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يمكنها من الانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن تعزيز دورها ومكانتها حتى تصبح عنصرا فاعلا في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

1- ماهية نظام التكوين:

1.1- أهمية التكوين:

تكمن أهمية العملية التكوينية داخل المؤسسات الإنتاجية فيما يلي:

- تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات اللازمة لإنجاز المهام والوظائف.
- تسهيل تكيف العاملين مع المستجدات الطارئة الناتجة عن التقدم التقني والتغيرات التي تطال الوظائف.
- تنمية الإمكانات والمهارات والقدرات لدى العاملين.
- تسهيل انخراط الفاعلين الجدد في العمل بهدف تحقيق استقرارهم الوظيفي والنفسي.
- إتاحة المزيد من الفرص للفاعلين، لتغيير وظائفهم، مما يمكنهم من الانفتاح على مسارات وظيفية جديدة.
- الرفع من مستوى الأداء، عبر مراكمة المعارف والخبرات، مما يؤدي إلى تقليص تكاليف الإنتاج والرفع من إنتاجية المؤسسة.

- تحقيق التوازن بين مهارات الأفراد والبيئة التكنولوجية، وذلك لضمان تكيف الأفراد مع المتغيرات المتسارعة لبيئة التنظيمات.
- المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي والارتقاء الاجتماعي للأفراد، والتقليل من الأخطار المحدقة بهم أثناء إنجازهم للمهام، بالإضافة إلى مساعدتهم على مواكبة المستجدات الطارئة في مجال العمل من خلال خطة للتكوين المستمر أثناء إنجاز المهام¹⁰³.
- معالجة الإشكالات المرتبطة بمناخ العمل، خصوصا فيما يتعلق بالتوترات والصراعات بين العاملين داخل محيط العمل، من أجل القضاء على السلوكيات الكابحة للعملية الإنتاجية.

2.1- أهداف التكوين:

1-2-1 التكوين وتنمية الكفايات:

لقد أصبح التكوين في العصر الراهن بمثابة ضرورة استراتيجية في المحيط الاقتصادي الجديد، الشيء الذي فرض على المشرفين التسلح بمقاربة عقلانية جديدة قادرة على تطوير وتنمية كفايات مختلف الفاعلين داخل المؤسسات الإنتاجية، فراهانات التكوين اليوم لا تقتصر على اكتساب الكفايات التقنية فقط، بل تعدتها إلى اكتساب خصائص علائقية كالتحديث والاقتراح والاندماج، وذلك من خلال الاعتماد على آلية تنظيمية جديدة قادرة على إحداث تحولات عميقة على المستوى النفسي لمستخدميها، مما يساهم في إشاعة روح التعاون بين مختلف العاملين داخل فضاء العمل.

¹⁰³- Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, « Management des compétences: relations, concepts, analyses », Dunod, Paris 2002, p 112.

على هذا الأساس اعتمدت المقاربة الجديدة للتكوين على استراتيجية واضحة المعالم داخل التنظيمات، حيث ربطها ليفي لوبوي 1996 Levy-Leboyer¹⁰⁴ بثلاث مميزات أساسية وهي:

➤ الفصل الواضح بين الأنشطة التكوينية التي تتم قبل الالتحاق بالعمل وتلك التي تتم أثناء إنجازه.

➤ اعتماد التكوين الوظيفي المستمر الذي يتم داخل محيط العمل.

➤ جعل عملية انجاز العمل مدخلا أساسيا لاكتساب الكفايات.

2-2-1- التكوين عامل ارتقاء للتنظيم:

إن الارتقاء بمردودية المؤسسة، رهين بتحسين الأداء لدى مختلف الفاعلين فيها (مهندسون- إداريون- أطر – تقنيون- أعوان...)، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية بذل أقصى الجهود واتخاذ المزيد من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء الفاعلين وتحقيق الانسجام والتكامل فيما بينهم، حتى يتسنى لهم المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية ومن تم ضمان بقاء واستمرارية التنظيم من خلال تسهيل تفهمهم مع مختلف التغيرات المتسارعة التي يتعرض لها التنظيم باستمرار، ولن يتم ذلك إلا عبر خطوة استباقية لتكوينهم وتدريبهم على مختلف الوظائف باعتماد وسائل ومناهج علمية حديثة مع الاستعانة دوما بتكنولوجيا الإعلام والتواصل.

3-2-1- التكوين استثمار:

إن التكوين ليس مجرد أعمال تطبيقية ميدانية روتينية أو عملية مرادفة للتأهيل والتدريب يراد منها تلقين المهارات اليدوية، بل هو وسيلة ناجعة للتوجيه والإدماج والتحفيز وتطوير الأداء ونقل الكفايات وتغيير السلوك والاتجاهات وتحسين جودة العمل على المستوى الإداري والإنتاجي، وذلك من أجل الارتقاء بالحياة المهنية للأفراد في حياتهم، من

¹⁰⁴- Levy-Leboyer.C, « La gestion des compétences », Editions d'Organisation, Paris 1996.

خلال نقل المعارف والمهارات اللازمة قصد تحسين أدائهم، وقد حدد **Makinen Riikka** أهداف التكوين فيما يلي¹⁰⁵:

- الرفع من مستوى المعارف والكفايات والمهارات لدى الأفراد وتسهيل تفهمهم مع التغيرات التي تطال الوظائف والمهام.
- تعزيز العمل الجماعي وتوسيع مجالات التواصل والارتقاء بسلوكيات وتوجهات الأفراد، حتى تنسجم مع أخلاقيات العمل داخل المؤسسة.
- تسهيل إمكانية انتقال الأفراد بين مختلف الأقسام والمصالح.
- الرفع من جودة المنتوجات والخدمات وكذا من مستوى أداء الأفراد.
- ضمان استقرار ومرونة المؤسسة عبر الاهتمام بمواردها البشرية، من خلال الرفع من قدراتها وكفاياتها، بما يضمن بقاءها واستمراريتها رغم التغيرات الطارئة على بيئتها الخارجية.
- المساهمة في التكيف الفعال للتنظيمات مع كل أشكال التهديدات والقيود التي يفرضها عليها المحيط.

3.1- وظيفة التكوين:

إن التطور التكنولوجي وما رافقه من تغيرات، سواء على مستوى طرق الإنتاج وأساليب التسويق، فرض على المؤسسات الإنتاجية ضرورة الاعتماد على العملية التكوينية، كإحدى أهم ممارسات تسيير الموارد البشرية، التي تروم إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة القادرة على مواكبة التغيرات الطارئة على محيطها، وذلك من خلال تسهيل انخراطها في العمليات والأنشطة التي تمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال صياغة برنامج تكويني بعيد المدى، يركز على التوجهات والإستراتيجيات المرتبطة بمحيط العمل.

¹⁰⁵- Riikka Makinen, "Training program in statistical skills, Human resources management and training", United Nations, New York, 13, p87.

4.1- إستراتيجية التكوين

شكلت العولمة تحديا وتهديدا جديا للمؤسسات الإنتاجية المعاصرة، مما دفع بالمديرين في المستويات الإدارية العليا إلى اعتماد إدارة استراتيجية للتكوين تنطلق من عملية تشخيصية، يتم من خلالها تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تطرحها بيئة المؤسسة، وكذا مكامن القوة والضعف داخلها، وقد أبانت العديد من الدراسات في هذا الصدد، عن وجود علاقة قوية بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية التي تحتلها المؤسسات، فالمؤسسات المتسلحة باستراتيجية متكاملة للموارد البشرية، يكون أداء العاملين بها متميزا، وهذا ما فسر الاهتمام المتزايد باستراتيجية التكوين لدى المهتمين بشؤون التدبير، منطلقة من اعتبار العامل أصلا من أصول المؤسسة، مما يستوجب الاستثمار فيه من أجل تحويله إلى مصدر حقيقي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

من خلال ما سبق يتضح جليا أن استراتيجية التكوين تعتبر بمثابة تصور مبني على الرؤى المستقبلية للمؤسسة، الهدف منه رسم سياساتها ومعالمتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في اغتنام الفرص وتحييد المخاطر المحيطة بها، وكذا تلمين نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وذلك من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر بشكل إيجابي على تنافسية التنظيمات.

5.1- خطوات إعداد استراتيجية التكوين:

تقتضي عملية صياغة استراتيجية التكوين على أساس عقلائي إتباع الخطوات التالية:

- تحليل استراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- تحليل البيئة الخارجية الإقتصادية والتكنولوجية والديموغرافية والثقافية للمؤسسة.
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث مؤشرات دوران العمل ونسبة الغياب وكفاءة القوى العاملة وحوادث الشغل.

- صياغة استراتيجية للتكوين وما تتضمنه من سياسات وبرامج.
- إعادة النظر في خطة التكوين عند حدوث تغير على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

6.1- سيورة التكوين

تعتمد خطة التكوين داخل التنظيمات على التصميم باعتباره وثيقة مرجعية قادرة على توجيه وترشيد الفعل التكويني، حتى يصبح قادرا على المساهمة في التنمية العقلانية لقدرات وكفايات الأفراد داخل التنظيمات، فهي تنقسم إلى أربع مراحل أساسية وهي:

1-6-1- تحديد الحاجيات:

تعتبر هذه المرحلة من بين أهم مراحل العملية التكوينية، ففيها يتم تحديد أهدافها، من خلال استحضار متطلبات العمل المتغيرة والمتجددة، فهي تهدف إلى " تحليل الهوة بين المهارات التي تحتاجها المؤسسة والمهارات الفعلية للأفراد"¹⁰⁶، كما تسعى أيضا إلى تحديد شكل التغيرات المراد إحداثها لدى الفرد على مستوى معارفه وكفاياته وأدائه وسلوكياته، لكي يشغل وظيفة ما بفعالية وإتقان. الشيء الذي يفرض عند تحديد الاحتياجات التكوينية استحضار ثلاث مستويات أساسية وهي:

أ – مستوى المؤسسة

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهداف العملية التكوينية ومعرفة مدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيقها.

ب - مستوى الوظيفة:

يتم تحديد الحد الأدنى من الصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة أو المحتمل شغورها.

¹⁰⁶- Dag Roll-Hansen, "Setting up in-house training: Some issues to consider, Human resources management and training", United Nations, New York, 2013, p. 66.

ج - مستوى العامل:

ترتكز عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على العامل وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحديد القدرات والمهارات المراد تعلمها واستيعابها وتطبيقها في إنجاز المهام الحالية والمستقبلية.

1-6-2- صياغة تصميم للتكوين:

بعد الانتهاء من تحديد حاجيات التكوين يتم تصميم برنامج تكويني يأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- تحديد أهداف ومواضيع التكوين.
- اختيار أساليب التكوين (محاضرات ، عروض ، دروس عملية أو تطبيقية... إلخ).
- توفير معدات التكوين (وسائل الإيضاح السمعية والبصرية... إلخ).
- اختيار المكونين من طرف أعضاء فريق العمل.

1-6-3- تنفيذ برنامج التكوين:

تتضمن عملية تنفيذ برنامج عملية التكوين الخطوات التالية:

- إعداد جدول زمني للبرنامج التكويني.
- تحديد مكان التكوين وفق نوعه وإمكانات المؤسسة.
- متابعة المتكونين والمتكونات.

1-6-4- تقييم النتائج المحصل عليها:

يعتبر تقييم التكوين بمثابة "وسيلة لقياس مدى كفاءة وفعالية الفعل التكويني، عبر القيام بمقارنة الأهداف المسطرة قبل عملية التكوين وما تم تحقيقه بعدها".¹⁰⁷ حيث يتم في هذه

¹⁰⁷ - سعد الدين خليل عبدالله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص159.

المرحلة تقييم مستوى رغبات العاملين في تطوير كفاياتهم ومهاراتهم وقدراتهم، وكذا مراعاة مدى ملائمة مضمون برامج التكوين لميولات ورغبات الأفراد ومستواهم الدراسي من جهة، والإمكانات المادية والبشرية للمؤسسة من جهة أخرى، وذلك بهدف تحقيق مايلي:

- الوقوف على ثغرات العملية التكوينية، من أجل تفاديها في المستقبل.
- معرفة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة.
- قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية من حيث محتواها من جهة، وفعالية الأساليب التكوينية المستخدمة من جهة أخرى.
- قياس مدى كفاءة العمال الذين تم تكوينهم.
- مقارنة تكلفة عملية التكوين بالفوائد المترتبة عنها.

7.1- مراحل تقييم التكوين:

1-7-1- التقييم القبلي لعملية التكوين:

يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف العملية التكوينية والحاجات المرتبطة بها، وكذا مكان وزمان إجرائها بالإضافة إلى البرنامج التكويني المعتمد، حيث تهدف هذه العملية بالأساس إلى تقييم عملية التكوين قبل الشروع في إجرائها، وذلك من أجل الكشف عن مواطن الضعف والقصور في البرنامج التكويني، حتى يتسنى للمسيرين معالجتها وتقديم برامج نوعية تمكن العاملين من تحسين مستوى أدائهم.

2-7-1- التقييم أثناء عملية التكوين:

يتم هذا الشكل من التقييم أثناء عملية التكوين، فهو يرافقها في جميع خطواتها، مرتكزا بالأساس على تحديد مستوى مواظبة المتكويين وفعالية المكون عبر التحقق من مدى قدرتهم على نقل وإيصال المعارف المرتبطة بمواضيع التكوين، فهو يهدف إلى الوقوف على سير العملية التكوينية ومدى التزامها بالبرامج والأهداف المسطرة ومستوى أداء المتكويين فيها. بالإضافة إلى الوقوف على مدى اكتساب المتكويين للمعارف والكفاءات الضرورية لإنجاز

المهام، بالاعتماد على روائز أو تمارين تطبيقية أو العمل داخل وضعيات، مما يشكل نوعا من التغذية الراجعة الذي يحدد جودة ونجاعة بيداغوجيته بدقة.

3-7-1 التقييم بعد الانتهاء من التكوين:

يهدف هذا النوع من التقييم إلى تحديد مستوى تأثير المعارف المكتسبة على الممارسات المهنية للمتكون ومستوى تسيير المدبرين، كما يركز على مايلي:

- موقف المتكونين من (برنامج التكوين والمكونين ومحتوى التكوين وأساليبه)، ومدى تأثير هذه العناصر مجتمعة على اهتمام المتكونين أو نفورهم من العملية برمتها.
- الوقوف على مدى اكتساب المتكونين للمعارف والمهارات والسلوكيات المراد تحقيقها من العملية التكوينية.
- الوقوف على جملة من التغيرات الطارئة على مستوى سلوك المتكونين، وذلك بمقارنة سلوكياتهم قبل وبعد إجراء العملية التكوينية.
- التعرف على تأثير عملية التكوين على أداء المتكونين ومردوديتهم.

4-7-1 التقييم بعد مرور فترة معينة:

يتطلب هذا الشكل من التقييم مرور أسابيع أو أشهر على عملية التكوين. من خلال تبني تخطيط استباقي، الغرض منه تمكين إدارة الموارد البشرية من توفير الجهد واختصار الوقت، فهو يهدف بالأساس إلى الوقوف على مدى تحقيق أهدافه التي تتجلى فيما يلي:

- مساعدة التنظيمات على التكيف مع واقع ومتطلبات العمل.
- مساهمته في تمكين وتنمية الكفايات المكتسبة.
- الرفع من مستوى الإلتقان لدى الأفراد.
- فتح آفاق واسعة لترقية العاملين.

2- ماهية المسار المهني

1.2 تطوير المسار الوظيفي:

يقترن المسار الوظيفي للفرد بالوظائف المتنوعة، التي يشغلها وأشكال المسؤوليات والأنشطة التي يمارسها، فقد اعتبر **أحمد ماهر** تطوير المسار الوظيفي: "كإحدى وظائف الموارد البشرية، التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد المرتبطة أساسا بالرضا في العمل"¹⁰⁸ أما **Jean-Marie Peretti** فقد اعتبر المستقبل الوظيفي للعاملين بكونه: "توالي الوظائف التي يشغلها الفرد داخل مختلف هياكل المؤسسة في الماضي والحاضر، حيث يسعى من خلاله إلى تحقيق التوافق الدائم بين احتياجات المؤسسة ورغباته وطموحاته الشخصية"¹⁰⁹. أما **مصطفى محمود أبو بكر** فقد عرفه بكونه "ذلك التنظيم الرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها، لزيادة وصل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها"¹¹⁰.

من خلال التعاريف السابقة نستشف جليا أن تطوير المسار الوظيفي يقتضي رزنامة من الخطط وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تروم إلى تحقيق التوافق والانسجام بين قدرات وتطلعات وطموحات العاملين والوظائف التي يشغلونها، مع الأخذ بعين الاعتبار كل من احتياجات المؤسسة والفرص المتاحة المتوفرة في محيطها.

¹⁰⁸ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص 52

¹⁰⁹ - Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 14^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris 2013, p 255.

¹¹⁰ - مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 200

2.2- أهمية الارتقاء بالمستقبل المهني:

يلعب تطوير المسار الوظيفي دورا مهما لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث تجاوزت عملية إدارة المسار الوظيفي البعد التنظيمي، الذي كان همه الأساس هو تحقيق الأهداف التنظيمية، إلى الاهتمام بطموحات الأفراد وتوجهاتهم من أجل الرفع من مردوديتهم وتمكينهم من القدرة على مجابهة التحديات المستقبلية التي يفرضها محيط التنظيمات من خلال تحسيسهم بالأمان، عن طريق مساعدتهم على بناء توقعات إيجابية عن مستقبلهم الوظيفي في مهامهم الحالية من قبيل (منح فرص ترقية، تحقيق الأمن الوظيفي... إلخ).

2.3- أهداف الارتقاء بالمستقبل المهني

أ- أهداف المؤسسة:

يمكن تخطيط المسار الوظيفي من أجل تحقيق جملة من الأهداف داخل المؤسسة، والتي يمكن إجمالها في العناصر التالية¹¹¹:

- إدارة الترقيات وتطوير كفاءة مواردها البشرية.
- تمكين التنظيمات من تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية مع ضمان استغلال مواردها المتاحة استغلالا أمثل.
- تحفيز العاملين من أجل الرفع من إنتاجيتهم.
- تخفيض معدل دوران العمل وحوادث الشغل.
- تحقيق التوازن الأمثل بين العرض والطلب في سوق الشغل.

ب- أهداف العاملين

تتلخص أهداف العاملين من إدارة المسار المهني فيما يلي:

¹¹¹- Chloé Guillot-Soulez, *La gestion des ressources humaines*, 9^{ème} édition, Gualino, France 2016, p52.

- منح فرص لترقية الأفراد داخل المؤسسة، وتحقيق مستقبل وظيفي جيد لهم بما يتوافق مع تطلعاتهم وطموحاتهم وميولاتهم.
- توفير إمكانات التطور والارتقاء المهني عبر تنمية الكفايات والمهارات وفرص العمل.
- تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.

4.2- مرتكزات تطوير المسار المهني

تسعى التنظيمات إلى تحقيق التوافق بين متطلباتها من الموارد البشرية واحتياجات الأفراد، على عكس العاملين الذين تركز جل اهتماماتهم على إيجاد الوظائف المناسبة التي تضمن لهم الأمن الوظيفي وتتيح لهم فرصا للتنمية الذاتية، أخذا بعين الاعتبار بعددين أساسيين وهما:

أ- **تخطيط المسار المهني:** هذا الشكل من التخطيط، يقوم به الفرد بشكل ذاتي. يقيم من خلاله قدراته وكفاياته بهدف تسطير الأهداف والخطط التي تمكنه من تطوير مساره المهني.

ب- **إدارة المسار المهني:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تبني مجموعة من الممارسات من قبيل التكوين والتنقل وتقييم أداء العاملين، بهدف الرفع من قدراتهم ومهاراتهم ومستوى المعارف لديهم، وذلك باستحضار بعددين أساسيين وهما:

- تخطيط المسار المهني باعتباره عملية فردية.
- اعتبار إدارة المسار المهني بمثابة عملية تنظيمية صرفة، يتحمل فيها المسؤولية كل من المؤسسة والعاملين على حد سواء.

5.2- الحركة الوظيفية:

تسعى إدارة الموارد البشرية دوما إلى تغيير مواقع الأفراد داخل المؤسسة، إما استجابة لطلباتهم ورغباتهم المتمثلة في الإرتقاء الوظيفي أو عند وجود وظائف شاغرة أو

نتيجة حاجة طارئة فرضتها تغيرات البيئة على المؤسسة، حيث تنقسم الحركة الوظيفية إلى ثلاث أقسام وهي:

2-5-1- الحركة العمودية أو الترقية:

ترتبط الحركة العمودية بترقي الأفراد في السلم التراتبي داخل التنظيمات، وهي مرادف للترقية بالمعنى الكلاسيكي، حيث يقصد بها الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى منها، من حيث المسؤولية والمركز والسلطة. ويشبه هذا النوع من الترقية إلى حد ما الاختيار والتعيين، لكونها تعنى بإعادة تعيين الأفراد في مسؤولية أعلى، لذا ينبغي أثناء هذه الحركة تبني معايير موضوعية لتفعيلها، حتى يتسنى لها اختيار الأنسب منها لممارسة الوظيفة الشاغرة. ويمكن تلخيص معايير ترقية العاملين فيما يلي:

أ- نظام الترقية على أساس الأقدمية:

يعتمد نظام الترقية بالأقدمية على محدد أساسي يتجلى في الأقدمية في الوظيفة، التي تعتبر مؤشرا موضوعيا على مستوى خبرة وكفاءة الأفراد، فهي تمكن العاملين من اكتساب القدرة على ممارسة وظائف عليا المؤسسة، كما أنها تتيح لإدارة الموارد البشرية المزيد من الفرص للقيام بعملية اختيار الأطر المؤهلة لإنجاز المهام بناء على معايير واضحة وشفافة.

ب- نظام الترقية على أساس الكفاءة:

يرتكز هذا الشكل من الترقية على معيار الكفاءة، مما جعله من أكبر التحديات المطروحة على المؤسسات الإنتاجية، بسبب التعقيدات المرتبطة بصعوبة تحديد معايير موضوعية دقيقة لقياس مستوى كفاءة الفرد، لشغل الوظيفة المطلوبة، فالاعتماد على التقارير الدورية التي تقيم أداء الفرد على أساس المواظبة أو الإنتاج أو السلوك، تبقى كلها في غالب الأحيان متحيزة وغير موضوعية.

ت- نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا:

يهدف الجمع بين الأقدمية والكفاءة لترقية العاملين إلى تحسين شروطها ومعايير أجرأتها، حيث يتم الإعتماد في الوظائف العليا على المهارات والكفاءات والصفات الشخصية الخاصة والتميز في إسناد المناصب العليا، بينما تعطى الأولوية للأقدمية في إسناد المناصب الدنيا نظرا لروتينيتها وعدم احتياجها للكفاءة والخبرة العالية لشغلها.

ث- الأسلوب الشخصي في الترقية:

يتم في هذا الشكل من الترقية اعتماد أساليب ذاتية ، التي تركز في غالب الأحيان على السمات الشخصية للعاملين (الجنس، اللون، العرق، المنطقة الجغرافية، الجنسية...)، متجاهلة بشكل مطلق معياري الكفاءة أو المردودية، مما يسقطه في منطق المحاباة، الذي يتعارض كليا مع منطق الاستحقاق، لذا فلكي تصبح الترقية عاملا محفزا داخل التنظيمات، ينبغي لإدارة الموارد البشرية القيام بتقييم موضوعي لإمكانات العاملين وقدراتهم وكذا مردوديتهم، حتى يتسنى لها تحسيسهم بالعدالة التنظيمية، التي تعتبر من أهم المداخل الأساسية للعملية التحفيزية.

2-5-2 الحركة الأفقية المهنية أو الحركة الوظيفية:

أ- الحركة الأفقية:

تعتبر سياسة الانتقال التي تعتمدها الإدارة بمثابة عامل أساسي لتحقيق المردودية والإنتاجية لدى العاملين داخل التنظيمات، فهي تعني انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى، في نفس المستوى الإداري، أو من إدارة إلى أخرى في نفس المؤسسة، حيث يطلق على هذا النوع من الانتقال بالانتقال الأفقي، وقد عرفه **LoicCadin** بأنه "انتقال الفرد، أي المرور من وظيفة إلى أخرى بدون تغيير في المستوى التراتبي أو من مصلحة إلى أخرى داخل نفس المؤسسة، ويطلق على هذا النوع بالحركة الأفقية"¹¹²، ويهدف هذا الشكل من

¹¹²- Loic Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie*, Dunod, Paris 2002, p329.

الحركية بالأساس إلى تعبئة قدرات وكفايات الموارد البشرية، من أجل تمكينهم من بذل أقصى الجهود في عملهم، وكذا التكيف مع مختلف التغيرات الطارئة على محيط التنظيمات.

ب- الحركية في المحيط:

تعتبر الحركية في المحيط بمثابة وسيلة تمكن الأفراد العاملين من مسايرة التغيرات التنظيمية، عبر مساهمتها في إنتاج كفايات نوعية تمكنهم من تغيير بيئة عملهم وأنشطتهم (مؤسسة جديدة، منطقة جديدة.... إلخ)، وذلك إما بناء على اختياراتهم الذاتية أو على إجبارهم على شغل وظائف جديدة، خصوصا إذا كانوا لا يرغبون في التخلي عن وظائفهم القديمة.

ت- القهقرة:

تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى قهقرة العاملين في رتبهم إما عند تدني مستوى أداءهم وكفاياتهم أو عند ارتكابهم لقوانين شغل الوظيفة أو لأسباب تنظيمية صرفة، فهي تعني "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أدنى في السلم الإداري، مما يؤثر بشكل سلبي على دخله المادي وعلى روحه المعنوية، ويمكن تلخيص أسباب هذا الشكل من الحركية فيما يلي:

➤ إعادة تنظيم المؤسسة وتغيير هيكلها.

➤ اندماج المؤسسة في مؤسسة أخرى.

➤ تقليص الوظائف نتيجة الظروف الاقتصادية الصعبة بسبب انخفاض الطلب

على المنتجات.

عموما يمكن القول أن هذا الشكل من الحركية يؤدي إلى تحطيم معنويات الفرد من خلال فقدانه لقيمتها الاجتماعية إما نتيجة انخفاض أجره، أو ضعف سلطاته وصلاحياته المرتبطة بوظيفته الأصلية.

2-6. دورة الحياة الوظيفية للعاملين:

تتطلب إدارة المستقبل المهني للعاملين التعرف عن كثب على المراحل التي يمر منها الأفراد في تحليل سيرورة مستقبلهم المهني، حيث تتميز كل مرحلة منها بسلوكيات ومواقف

تتطور باستمرار مع مرور الوقت، وقد قسمها معظم الباحثين في شؤون التنظيمات إلى أربع مراحل أساسية تجلت فيما يلي:

2-6-1- مرحلة التمهيد:

وهي مرحلة تعلم بالنسبة للأفراد، ففيها يتم بناء هويتهم من أجل إيجاد موطئ قدم داخل المجتمع، عن طريق البحث عن وظيفة تتناسب مع ميولاتهم وطموحاتهم، حيث يقومون في بداية الأمر بتجميع معلومات عنها، وبعدها ينتقلون مباشرة إلى اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارستها.

2-6-2- مرحلة التأسيس:

في هذه المرحلة يقوم الأفراد بالبحث عن الوسائل التي ستمكنهم من تنمية وتطوير مستقبلهم المهني، وذلك من أجل ضمان الاستقرار في حياتهم المهنية، عن طريق تحقيق إستقلاليتهم وإكسابهم القدرة على المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2-6-3- مرحلة المحافظة والنضج:

يسعى الفاعلون في هذه المرحلة إلى استثمار قدراتهم وكفاياتهم من أجل المحافظة على مكاسبهم الوظيفية، التي تمكنهم من الارتباط والتشبث بوظائفهم داخل المؤسسة، مما يصعب من مأمورية مغادرتهم لها والالتحاق بأخرى.

2-6-4- مرحلة الانحدار:

يبحث الأفراد الذين أوشكوا على التقاعد عن مصادر أخرى لتحقيق وتقدير ذواتهم، حيث يكونون في هذه المرحلة عرضة للعديد من الضغوطات المتمثلة فيما يلي:

- التغيرات النفسية والسيكولوجية نتيجة التقدم في السن.
- ضعف القدرات الفكرية والعقلية المرتبطة بالعمل.
- التفكير في المستقبل فيما بعد التقاعد.

➤ مفارقة الأصدقاء والزملاء في العمل.

3- ماهية نظام المكافآت:

3.1- أهمية المكافآت

تكافئ المقولة الموارد البشرية باعتبارها وسائل إنتاج، حيث يضع العامل رهن إشارتها وقته وكفاياته مقابل مكافأته عن مردوديته في العمل. هذه المكافآت التي رغم كونها تشكل تكلفة إضافية للمؤسسات الإنتاجية، فهي تبقى مصدرا مهما لإشباع الحاجيات المادية والاجتماعية وحتى النفسية للأفراد، خصوصا إذا كانت عادلة ومتناسبة بشكل كبير مع القدرات والمجهودات المبذولة داخل فضاء العمل.

3.2- الرافعات المحفزة للإنتاجية داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية

اعتمدت مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية على المكافآت المعنوية والمادية في تشجيع الفاعلين على العمل الجاد، مستندة في ذلك على آليات الحوار الاجتماعي والتشاور مع شركائها الاجتماعيين، من أجل نسج علاقات اجتماعية مستدامة، آخذة بعين الاعتبار التطلعات المشروعة للمستخدمين ومتطلبات الوضعية الاقتصادية والمالية لمؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية. وفي هذا الإطار فقد قامت بتوقيع بروتوكول اتفاق إضافي جديد يغطي الفترة الممتدة بين 2016 و 2021 مع كافة الشركاء الاجتماعيين، تمحورت بنوده حول الرافعات المحفزة للإنتاجية والمشجعة لمناخ اجتماعي أفضل، يسمح لها بإنجاز مشاريع مهيكلية في ظروف جيدة وهي:

➤ توفير السكن الاجتماعي.

➤ تطوير البنيات التحتية الاجتماعية: مراكز الاصطياف والنوادي الرياضية

والترفيهية.

➤ توفير الظروف الملائمة للعمل من خلال حماية صحة وسلامة الفاعلين داخل محيط العمل.

➤ تعزيز الاستثمار في الرأسمال البشري من خلال وضع برامج تكوينية طويلة المدى.

3.3- أهداف المكافآت:

تهدف سياسة المكافآت إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:¹¹³

➤ مكافأة السلوك المرغوب فيه كالأداء المتميز والانتماء والولاء للمؤسسة والخبرة المتراكمة وتحمل المسؤولية.

➤ السيطرة على تكاليف العمل عن طريق ترشيد كتلة الأجور من خلال البحث عن الموارد البشرية المتميزة والمؤهلة بأجور معقولة.

➤ المحافظة والإبقاء على العاملين داخل المؤسسة.

➤ جذب واستقطاب الأفراد المؤهلين وذوي المهارات العالية للعمل بالمؤسسة، لاسيما عند وجود مؤسسات منافسة.

4.3- مرتكزات تحديد نظام المكافآت:

تعتمد الإدارة في تحديد نظام الأجور على المرتكزات الآتية:¹¹⁴

➤ أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على

اعتبارات موضوعية، تعكس مستوى متطلبات كل وظيفة من حيث

الخبرة والمهارة ومستوى التعليم وظروف أداء العمل.

¹¹³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 28.

¹¹⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2005، ص 33

- أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة مع مستويات الأجور السائدة في سوق الشغل.
- أن يكون نظام الأجور ثابتا ومستقرا، بحيث لا يتم تغييره إلا بعد توفير الشروط الموضوعية التي تستوجب ذلك.
- أن يرتبط الأجر بالأداء الفعلي للعاملين، فالأجر المناسب من وجهة نظر المؤسسة والعامل على حد سواء، هو الذي يعوض العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه.

3-5- أشكال المكافآت:

3-5-1- المكافآت على الوظيفة:

تقوم المقولة بمكافأة وظيفة تضم مجموعة من الأنشطة التي تتطلب مؤهلات مدرجة في سلم التصنيف بدرجة ورتبة محددتين، فالرفع من المكافآت في هذه الحالة يرتبط ارتباطا وثيقا بالأقدمية أو بالترقية إلى وظيفة أعلى في سلم التصنيف. وقد تعرض هذا النوع من المكافآت إلى جملة من الانتقادات من طرف العديد من الباحثين الذين اعتبروها أقل حافزية من الأشكال الأخرى من المكافآت، لكونها تتجاهل بشكل مطلق مردودية وإنتاجية العاملين، لكن بالرغم مما يعتريها من نقائص، فإنها تبقى مهمة وضرورية لما تشكله من مصدر لحماية الفاعلين من تعسفات المسؤولين، خصوصا حينما يصعب تقييم المردودية بشكل دقيق وموضوعي.

3-5-2- المكافأة بالنتائج:

تعتبر المكافآت بالنتائج "بمثابة موجه حقيقي للتحفيز فهي تساهم في تفعيل إستراتيجية المقولة"¹¹⁵ من خلال اتخاذ القرار اعتمادا على مردودية وإنتاجية العاملين في العمل، مما جعل من عملية تحديدها أمرا بالغ التعقيد، لكونها تتطلب كفايات وقدرات تدبيرية عالية

¹¹⁵- Alain CHAMAK et Céline FROMAGE, *Le capital humain*, Editions Liaisons, France 2006, p131.

لقياس المردودية والإنتاجية بشكل دقيق وموضوعي. فالمكافآت بالنتائج إذن تنمي الإحساس بالإنصاف داخل المؤسسات، خصوصا إذا كان نظام التقييم شفافا ومقبولا من طرف معظم الأجراء.

3-5-3- المكافأة بالكفايات:

يتم اللجوء إلى هذا النوع من المكافآت عندما يصعب تقييم النتائج بشكل دقيق، مما جعل من عملية تقييم الكفايات المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة أمرا حتميا، ففيها يتم الإنطلاق من تحديد الكفايات الضرورية لشغل الوظيفة أو المناصب الشاغرة، خصوصا فيما يتعلق بالمعارف والقدرة على التدبير والاستعدادات لربط علاقات إنسانية متينة وكذا تقييم قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى مستوى استعدادهم لتحمل المسؤولية، فهي تهدف بالأساس إلى تشجيع سيرورة التعلم لدى الأفراد، من أجل عملية تسهيل اكتساب كفايات جديدة تضمن للمؤسسة استمرارية وبقاءها في مناخ أعمال يتسم بالحركية والتغير، وذلك من خلال تقييم الكفايات المطلوبة لإنجاز المهام.

3-6. مستويات تحديد المكافآت

تعتمد إدارة الموارد البشرية لتحديد نظام المكافآت على مجموعة من الإجراءات التي تتطلب استحضار ثلاثة مستويات مهمة وهي:

- المستوى الأول: يتمثل في الراتب الأساسي.
- المستوى الثاني: مرتبط بالمنح والعلاوات والمكافآت العينية والتأمين عن المرض ونظام التقاعد...إلخ.
- المستوى الثالث: مرتبط بالبعدين النفسي والاجتماعي، فالتحكم في سلوكيات الأفراد لخدمة الأهداف التنظيمية لا يجب اختزاله في العقلانية الاقتصادية التي تركز على المكافآت المادية، بل يجب الاعتماد على العوامل النفسية والاجتماعية، باعتبارها محددات حاسمة في توجيه السلوكيات الفردية.

وفي هذا السياق، فقد حاولت نظرية الحاجات لماسلو فهم تأثيرات المكافآت باعتبارها وسيلة تساهم في إشباع ثلاث أشكال من الحاجات الإنسانية وهي:

- النوع الأول: الحاجات الفسيولوجية والحاجات المرتبطة بالأمن.
 - النوع الثاني: الحاجة إلى الانتماء لجماعة اجتماعية وكذا الحاجة إلى الاعتراف.
 - النوع الثالث: الحاجة إلى تقدير الذات وفرض الشخصية.
- إن هذه الحاجات السالفة الذكر مرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، مما يستوجب مراعاتها في شموليتها من أجل صياغة سياسة فعالة وناجعة لنظام المكافآت.

3-7- المكافآت وأبعادها التحفيزية:

3-7-1- المكافآت والبعد الاقتصادي للتحفيز:

ترتكز النظرية الاقتصادية على البعد المادي في عملية تحفيز الأفراد، سواء على المدى القصير عبر المنح والعلاوات أو على المدى المتوسط بالارتكاز على الترقية الوظيفية، مما ينعكس بشكل إيجابي على سلم الأجور.

3-7-2- المكافآت والبعد السوسيولوجي للتحفيز:

لقد حاولت نظرية الحاجات البحث عن مبررات موضوعية لمستوى أداء الفرد داخل التنظيمات معتبرة المكافآت التي يحصل عليها الأفراد مقابل المجهودات المبذولة محددات أساسية لتحفيزهم، فهي تشكل مصدرا لإشباع حاجات أساسية وحاجات من طبيعة أخرى، كالاكتفاء الاجتماعي من طرف الزملاء في العمل والمشغل، سواء في وسطهم الاجتماعي أو الوظيفي، هذا الاعتراف الذي أصبح ينظر إليه من طرف مختلف الباحثين في مجال التنظيمات بمثابة مصدر أساسي للتحفيز، بحيث كلما كان الاعتراف بمجهودات الأفراد من طرف الآخرين في الحياة الوظيفية كبيرا كلما كان مستوى الحافزية مرتفعا.

3-7-3- المكافآت وأبعادها السيكلوجية:

تضع نظرية الحاجات تقدير الذات وفرض الشخصية من أهم الحاجات التي ينبغي إشباعها داخل التنظيمات، وذلك إما بالرفع من المكافآت المادية للأفراد أو إغناء المهام التي يشغلونها مع منحهم الإستقلالية في الوظيفة وكذا حرية الإبداع والابتكار.

4- ماهية نظام التوظيف:

1.4- أهمية التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من أهم ممارسات تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الإنتاجية، لأنها تروم إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات للمنصب الشاغر أي اختيار **-الرجل المناسب في المكان المناسب-**، وذلك من خلال جملة من العمليات والإجراءات التي تضمن الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية، من أجل تفادي ارتفاع تكلفة الإنتاج الذي تسببه في غالب الأحيان القرارات الخاطئة، التي يمكن أن يتخذها الشخص المعين بالطريقة الخطأ لشغل وظيفة ما، مما ينجم عنها خسائر فادحة يمكنها تهديد بقاء واستمرارية التنظيمات.

2.4- أهداف التوظيف:

تختلف عملية التوظيف من مقابلة لأخرى ومن تنظيم لآخر، لكنها تبقى موحدة من حيث الأهداف والغايات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- برمجة ومراقبة الخطط التي تهدف إلى توفير العاملين كما وكيفا.
- ضمان الملاءمة بين قدرات الأفراد (كفاياتهم، تطلعاتهم، إمكانيات تنميتهم...)
- و متطلبات المنصب.
- التجديد الجزئي للموارد البشرية، خصوصا فيما يتعلق بالسلوكيات والاختيار الثقافي والتكنولوجي.

- الرفع من القدرات التنافسية للمقاولات عن طريق تخفيض تكلفة المنتج والإرتقاء بجودته.
- ضمان الانخراط الجيد للعاملين الجدد داخل محيط العمل حتى يتسنى لهم الاستغلال الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم وإمكانياتهم.

3.4- خطوات التوظيف

يحتل التوظيف أهمية بالغة في دورة حياة التنظيمات، فهو يشكل الأداة الأساسية لجلب الأفراد واختيار الأنسب منهم مع متطلبات الوظيفة المستحدثة أو المنصب الشاغر داخل التنظيمات، مما يفرض عليها ضرورة تحديد متطلبات كل وظيفة بدقة وموضوعية، بهدف تفادي الإرتجالية والتسرع اللذان يجعلان من عملية التوظيف مجرد عبء وتكلفة إضافية للمؤسسات الإنتاجية. ولكي تقوم هذه العملية بالدور المنوط بها، لا بد لها أن تستند إلى مرتكزات موضوعية أهمها مبدأ الكفاءة ومبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ الحياد، كما ينبغي لها كذلك أن تسلك الخطوات الآتية:

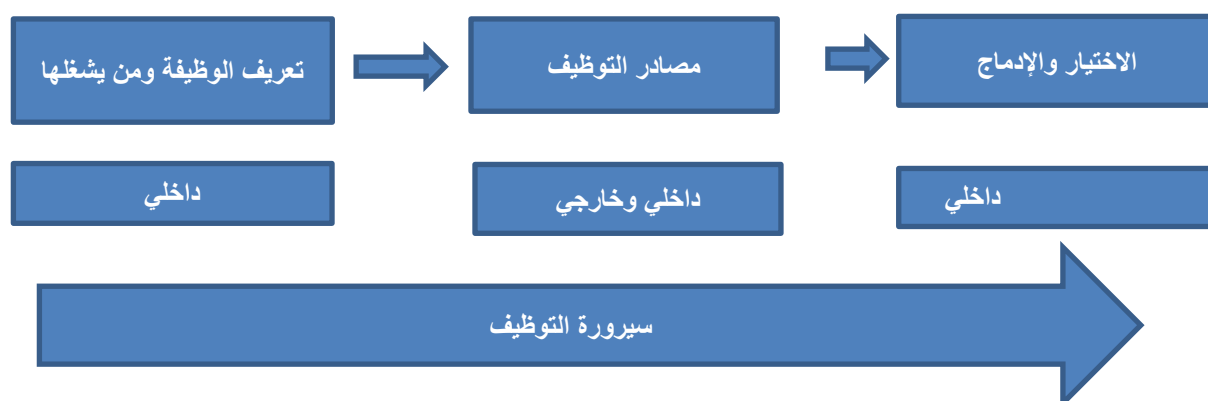
- تحديد الحاجيات المنتظرة بشكل دقيق من عملية التوظيف، وكذا تحديد المؤهلات المطلوبة في المترشح لشغل المنصب الشاغر.
- تحديد مصادر التوظيف الملائمة.
- اعتماد معايير واضحة وموضوعية في عمليتي الاختيار والتعيين.

4.4- سياسة التوظيف

تسعى سياسة التوظيف إلى ضمان حاضرات التنظيمات والتحضير لبناء مستقبلها، فهي سيرورة تضم جملة من الإجراءات المترابطة فيما بينها الغرض منها اختيار وجلب أحسن

المرشحين إليها، من أجل تحقيق غاياتها وضمان تكيفها مع بيئتها المتغيرة، وذلك باعتماد ما يلي¹¹⁶:

- التأكد من توفر الفرد على الكفايات الضرورية لشغل المنصب الذي ترشح لأجله.
- التأكد من مدى حافزية الفرد لشغل المنصب.
- التأكد من اندماج الفرد في جماعة العمل، وفي ثقافة المقولة كذلك.



مراحل سيرورة التوظيف¹¹⁷

5.4- إستراتيجية التوظيف:

5.4-1- تخطيط الموارد البشرية:

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية حسب **Benoit Thiery** بالدرجة الأولى إلى "تقدير الاحتياجات الضرورية من الموارد البشرية، من أجل توفيرها كما وكيفا لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة مناسبة، وذلك عبر الاستغلال الأمثل لطاقت وإمكانيات

¹¹⁶- Michel Ferrary, **Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod 2014, p77.

¹¹⁷- Benoit Grasser et Florant Noël, **Resources humaines : Enjeux-stratégies-processus**, Vuibert 2017, p 202.

المؤسسة¹¹⁸ تليها عملية التوظيف التي تمكن التنظيمات من استقدام الأفراد وتدبير عملية اختيارهم، عبر تحديد من تتوفر فيهم الشروط الموضوعية لشغل المنصب الشاغر على أكمل وجه، فهي تسهر على خلق التوازن بين الإمكانيات الفردية ومتطلبات المنصب، وذلك بالارتكاز على ثلاثة مبادئ أساسية تتجلى في الكفاءة وتكافؤ الفرص والموضوعية في الاختيار، وقد تم تقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين.

4-5-2- الاستقطاب:

عرف **Bernard Martory** عملية الاستقطاب بكونها "عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل المناصب الشاغرة الفعلية أو المتوقعة، أو بعبارة أخرى هي حلقة الوصل بين من يرغب بشغل الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف"¹¹⁹، فهي تهدف إلى جذب الموارد البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، عبر تبني عدة إجراءات أهمها توفير مناخ ملائم للعمل وضمان تكوين جيد ونظام مكافآت عادل...إلخ. بهدف إشباع حاجيات الأفراد المختلفة وتطوير قدراتهم لشغل الوظائف، حيث تعتمد في إسناد المناصب الشاغرة على مايلي:

- ترقية العاملين لديها أو تنقيطهم من مصلحة لأخرى، بناء على الشروط الموضوعية المرتبطة بالمؤهلات لشغل الوظيفة المطلوبة.
- إعادة تشغيل المتقاعدين والمستقيلين.
- اللجوء إلى المصادر الخارجية عبر الاعتماد على مرشحين من خارج المؤسسة، وذلك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة المراد التبراري في شأنها في وسائل الإعلام المرئية والمكتوبة والمسموعة.

¹¹⁸- Benoit Thery, **Développer les RH à l'international: Pour une géopolitique des ressources humaines**, Dunod, Paris 2011, p 56.

¹¹⁹- Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, 9^{ème} édition, Dunod, Paris 2016, p 44.

➤ الاعتماد على العاملين الذين أبدوا الرغبة في العمل لديها في عملية التوظيف أو اللجوء إلى مكاتب التوظيف.

4-5-3- الاختيار:

يتجلى الاختيار في الانتقاء المناسب للمرشحين الذين قدموا طلباتهم لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيمات، حيث عرفه **Chloé Guillot-Soulez** بأنه " العملية التي تقوم بمقتضاها إدارة الموارد البشرية، بالانتقاء من بين أجود المترشحين لشغل وظيفة معينة بناء على درجة صلاحيتهم لأدائها"¹²⁰، وذلك بغرض تحقيق الانسجام بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وقدرات المترشح لشغلها، من خلال الاختيار الدقيق المبني على شروط موضوعية، التي " تمكنهم من انتقاء أنسب المرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للوظيفة المراد شغلها".¹²¹

على هذا الأساس، يمكن اعتبار الاختيار بمثابة آلية تعتمد على التنظيمات، لتحقيق التوافق والانسجام بين متطلبات الوظيفة من جهة، وخصائص ومؤهلات وقدرات الأفراد المرشحين لها من جهة أخرى، فحسن اختيار العاملين داخل التنظيم، يساهم لا محالة في تحسين أداءهم فيتم تحقيق الغايات التي وجد من أجلها التنظيم. حيث تركز عملية الاختيار على معايير محددة نذكر من بينها:

- **مستوى التعليم:** يرتبط أساسا بالشواهد المحصل عليها وكذا مجالات تخصصها.
- **الخبرة:** ترتبط بعدد سنوات الأقدمية في المهنة أو في تنظيمات أخرى.
- **الخصائص الجسمانية:** ترتبط بالقامة وبالبنية الجسمانية وكذلك بالجمال وبالأناقة وفقا لطبيعة الوظيفة.

¹²⁰- Chloé Guillot-Soulez, **Petit lexique de Gestion des ressources humaines**, Gualino, France 2016, p. 44.

¹²¹- Chloé Guillot-Soulez, *Idib*, p 44.

➤ **الصفات الشخصية:** ترتبط بنمط الشخصية مثل الأخلاق والثقة في النفس والقدرة على الاختيار العقلاني البعيد عن العواطف والمشاعر.

4-5-4- التعيين:

إن الصورة الخارجية للمؤسسة تحدد انطباع الفرد عنها، فبعد عملية الاختيار التي يقوم بها مديرو الموارد البشرية يتم إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة لوظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد ويترتب عن هذا القرار مجموعة من الحقوق للموظف أو الموظفة كالأجر والمزايا الاجتماعية بالإضافة إلى واجبات ومسؤوليات الوظيفة¹²² وتتضمن عملية التعيين أربعة عناصر أساسية وهي:

- إصدار قرار التعيين.
- إدماج الأجير في وظيفة التعيين الجديدة.
- متابعة وتقييم قدرات ومؤهلات العامل داخل عمله من أجل تبني قرارات من قبيل ترسيمه في الوظيفة أو فصله منها أو تحويله إلى أخرى تتناسب مع مؤهلاته.
- ترسيم العامل في الوظيفة وتطوير مستقبله الوظيفي أو تنقيله إلى وظائف أخرى.

¹²²Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris 1999, p. p 77-78.

خاتمة الفصل الثاني:

تفرض دينامية المحيط على التنظيمات التسليح بنظرة إستراتيجية ثقابة، من أجل التكيف مع التغيرات المتسارعة التي يعرفها محيطها، مما يستدعيها إلى الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها العنصر الحاسم، الذي يصنع الفارق بين مختلف التنظيمات، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة للموارد البشرية تسهر على توفيرها كما وكيفا، مع إكسابها الكفايات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بعملها على أكمل وجه، بالإضافة إلى تنميتها والحفاظ عليها وتوجيهها واستغلال طاقتها بالشكل الأمثل، حتى يتسنى لها المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية، وذلك بفضل ممارسات عقلانية قادرة على مواجهة تغيرات المحيط وتحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، المتجلية في إنتاج سلع وخدمات بأقل تكلفة وذات جودة عالية، وذلك من خلال استغلال مواطن القوة لديها وتفادي مواطن الضعف، على هذا الأساس، أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا يعمل على بناء قدرات تنافسية مستدامة، من خلال حرصها على توظيف أفضل العاملين وتحفيزهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم ورغبتهم في العمل.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على أداء الفاعلين

تمهيد

ماهية القيادة

التواصل التنظيمي

المشاركة في اتخاذ القرار

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير على حافزية الموارد البشرية داخل التنظيمات، فهو يرتبط بشكل وثيق بأنماط القيادة وبطرق التواصل السائدة وبأشكال القرارات المتخذة، فنمط القيادة الذي يأخذ بعين الاعتبار الخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد، عبر إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار وإبراز مؤهلاتهم وقدراتهم، يمكن حتما مختلف الفاعلين من تطوير أدائهم، كما يمنحهم القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة للمحيط مهما كانت طبيعتها، فالقائد الناجح بامتياز هو ذلك الشخص القادر على إحداث تأثيرات إيجابية على سلوكيات الفاعلين، من خلال تحفيزهم على العمل الجاد من أجل مجابهة التحديات المطروحة في ميدان العمل، وذلك باعتماد آلية التواصل التي تضمن إيصال المعلومات الضرورية والفعالة لمختلف الأطراف الفاعلة في العملية الإنتاجية واعتماد المقاربة التشاركية باعتبارها وسيلة تمكن العاملين من تقاسم سلطة اتخاذ القرارات داخل التنظيمات مما يؤدي إلى تقوية روح التعاون والتآزر بين كافة الأفراد داخلها.

في هذا الفصل سنسعى إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية والنجاعة داخل المؤسسات الإنتاجية، كما سنتطرق أيضا إلى أسلوب الإشراف المتمثل في التواصل والمشاركة في اتخاذ القرار، من خلال الكشف عن أهميتهما في الارتقاء بالمردودية داخل المؤسسات الإنتاجية.

1. ماهية القيادة

1.1. عناصر القيادة

تتشكل القيادة من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

➤ **القائد:** وهو ذلك الشخص الذي يسهر على تنظيم مجهودات العاملين، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تتأثر قيادته بجملة من المتغيرات المرتبطة

بشخصيته كالدوافع والطموحات والتطلعات... إلخ أو بمؤهلاته كالخبرة والتجربة والمهارة وغيرها.

➤ **المروءسون:** هم الأفراد الذين تحت إشراف القائد.

➤ **الموقف:** له علاقة بوضعية العمل وما يرتبط بها من المشاكل والتحديات التي تعرقل سير العمل، سواء أكانت هذه التحديات اقتصادية أو اجتماعية أو تقنية أو بيئية... إلخ.

2.1- وظائف القيادة

تقوم القيادة بعدة وظائف داخل التنظيمات الهدف منها ضمان نجاحها وتنميتها، عبر تمكينها من مجابهة التغيرات الطارئة التي تحدث في بيئتها نذكر منها:

➤ **التخطيط:** يقوم القائد بتحديد الأهداف والسياسات والبرامج من خلال التوقعات المستقبلية حيث يشترط فيه القدرة على اختيار أفضل البدائل المتاحة أمامه لحل المشكلات.

➤ **التوجيه:** يقوم القائد بتحديد اختصاصات كل فرد داخل التنظيم، من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة.

➤ **التنسيق:** يقوم القائد بالتنسيق بين العمليات المختلفة داخل التنظيمات، من خلال التشجيع على التعاون والتآزر بين مختلف الفاعلين.

➤ **الرقابة:** يقوم القائد بتتبع سير العمل ومعالجة المشاكل الآنية، التي تعترض العاملين داخل بيئة العمل.

➤ **اتخاذ القرارات:** يعمل القائد على اتخاذ القرارات المناسبة مراعيًا حافزية الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

➤ **التواصل:** الإ اعتماد على عملية تواصلية ناجعة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسات الإنتاجية.

➤ **المشاركة في اتخاذ القرار:** يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بإنجاز الوظائف والمهام، وذلك من أجل الرفع من روحهم المعنوية، مما يحفزهم على بذل جهد أكبر في العمل ومن ثم الارتقاء بإنتاجيتهم.

3.1- أشكال القيادة:

تستوجب القيادة على كل قائد خلق الظروف الموضوعية الملائمة لإنجاز العمل بالشكل المطلوب، وقد قام كورت ليفين وزملاؤه بأولى الدراسات حول سلوكيات القائد، حيث توصلوا من خلالها إلى وجود ثلاثة أشكال للقيادة هي:

- أ- **القيادة الديمقراطية:** يصدر القائد الأوامر بناء على استشارة الجماعة باعتباره مجرد عضو فيها، حيث يعمل باستمرار على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات المرتبطة بصياغة الأهداف التنظيمية.
 - ب- **القيادة الأوتوقراطية:** يقوم خلالها القائد بإصدار الأوامر والتوجيهات ويحدد أهداف وغايات التنظيم، بدون الأخذ برأي المرؤوسين الذين يقتصر دورهم على تنفيذها فقط.
 - ت- **القيادة الفوضوية:** "يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. فهو لا يقودها بل يترك لها كامل الحرية، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات"¹²³.
- إضافة إلى أشكال السلطة السالفة الذكر، فقد تم تقسيم أشكال القيادة بناء على مراكز اهتماماتها إلى قسمين وهما:

➤ **قيادة متمركزة حول العاملين:** يركز فيها القائد كل اهتماماته على العاملين حيث يحيطهم بعناية خاصة، منطلقا من مسلمة مفادها أن الإشراف يعتبر وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن يكون وظيفة إدارية.

¹²³- علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، 1989، ص302

➤ **قيادة متركزة حول الإنتاج:** يركز فيها القائد كل اهتماماته على مشكلات العمل والإنتاج، حيث يسعى جاهدا إلى إيجاد الطريقة المثلى لإنجاز العمل، دون الأخذ بعين الاعتبار شخصية العاملين وتفاعلاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية.

4.1 أنماط السلطة الإدارية

أكد الدكتور **مولي عبد الكريم القنبي** أن **Rensis Likert** خلص من خلال أبحاثه ودراساته الميدانية إلى وجود أربع أنظمة من السلطة الإدارية وهي¹²⁴:

➤ **النظام السلطوي (المستغل):** تؤخذ فيه القرارات من القمة دون استشارة المرؤوسين (دون الرجوع إلى القاعدة أي الجهة المنفذة).

➤ **النظام السلطوي الإيبيسي:** يكون فيه المرؤوس خاضعا للرئيس وبالتالي يكون هناك ضعف الوعي بالمسؤولية.

➤ **النظام الإستشاري:** ليس للمرؤوس تأثير حقيقي على القرار، لكن توجد هناك علاقات تعاون مع وجود تواصل صاعد ونازل، مما يؤسس لتكريس روح العمل الجماعي..

➤ **نظام المشاركة بالجماعة:** وهو أفضل نظام بالنسبة لـ**ليكرت**، حيث تحتم الإدارة في هذا النظام على فريق العمل أن يعمل على اتخاذ القرار وتسوية النزاعات، فتصبح مشاركة كل فاعل في العديد من فرق العمل مؤشرا واضحا على التماسك والإنسجام داخل التنظيم /المؤسسة.

لقد خلصت الأبحاث الميدانية التي أجراها **كورت ليفين** وزملاؤه، إلى اعتبار القيادة الديمقراطية هي القيادة الأنسب لإدارة التنظيمات، لكونها تركز على المقاربة التشاركية في صياغة أهداف التنظيم، وذلك بإشراك كل الفاعلين في اتخاذ القرارات، مما يخلق لديهم انطبعا جيدا حول رؤسائهم، يتولد عنه إحساسهم بمسؤولية الانتماء للتنظيم. وقد شاطره في هذا الرأي **الدكتور عبد الكريم القنبي** حينما اعتبر "أن الأسلوب الديمقراطي هو أكثر

¹²⁴ - عبد الكريم القنبي، مرجع سابق، ص 35-36.

الأساليب فعالية، وبالتالي أكثرها إنتاجا لأنه يعمل على إشراك الأعضاء في التسيير اليومي للمؤسسة وهو ما اصطلح عليه في الإدارة الحديثة "الإدارة بالمشاركة" (الفعل التشاركي)، فأشراك الفاعل في التدبير والتسيير اليومي تترك لديه انطبعا جيدا وارتياحا وشعورا بأهمية التنظيم، الشيء الذي يولد أفكارا جديدة ويرسخ الإحساس بالمسؤولية مما ينتج عنه الإحساس بالانتماء إلى التنظيم /المؤسسة"¹²⁵.

5.1- خصائص القيادة

تتميز القيادة الناجحة بعدة خصائص نذكر من بينها:

- تقوم القيادة على علاقات تفاعلية بين القائد ومروسيه داخل التنظيم.
- تتوقف القيادة الناجحة على خصائص القائد وأهمية سلوكه وتعدد أدواره.
- توجد القيادة باعتبارها عملية تنظيمية داخل تنظيمات معقدة من حيث البناء.
- القيادة عملية بالغة التعقيد فهي تخضع لقوانين محددة.

6.1- أهمية القيادة:

ترتكز مهمة القيادة بالدرجة الأولى في التأثير على المرؤوسين من أجل تحفيزهم على البذل والعطاء، فهي تهدف إلى بث روح التعاون فيهم، كما تشجعهم على الإبداع مما جعلها عند العديد من المهتمين بعلوم الاقتصاد والتسيير جوهرًا للعملية الإدارية، الشيء الذي فرض على التنظيمات الحديثة ضرورة التوفر على قيادات تمتلك كفاءات عالية، تسمح لها بالتوجيه والتنظيم والتأثير الإيجابي على الأفراد داخل محيط العمل، على هذا الأساس، ارتبطت أهمية القيادة بمدى قدرة القائد على بناء علاقات إنسانية متينة مع المرؤوسين، قوامها الاحترام المتبادل والتعاون الفعال، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة والمرتبطة بتحقيق الأرباح عبر التخفيض من تكلفة الإنتاج، بالإضافة إلى تحسين المستوى المادي والوظيفي للمرؤوسين. فالقائد الناجح هو من يسهر على خلق نوع من التوازن بين

¹²⁵ - عبد الكريم القنبي، مرجع سابق، ص 32-33.

الأهداف الشخصية والتنظيمية، من أجل تفادي صراع المصالح، الذي يشكل حجرة عثرة أمام تحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن أهمية القيادة تتجلى فيما يلي:

- العمل على خلق الانسجام والتماسك بين أعضاء الجماعات داخل التنظيم وتكثيف جهودها وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- تحديد حاجات ومشكلات أعضاء الجماعة مع وضع الأولويات حسب أهميتها.
- خلق إجماع حول الأهداف التنظيمية والمساهمة في اختيار الوسائل والموارد اللازمة لتحقيقها.

- التشجيع على التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين أعضاء الجماعات من خلال خلق الظروف المواتية لعلاقات اجتماعية سليمة مبنية على التعاون والاحترام المتبادل.
- حماية الجماعات من القلق والخوف، مما يحفز أفرادها على تحمل المسؤولية.

7.1- أسلوب القيادة:

حظيت القيادة داخل التنظيمات باهتمام كبير من طرف علماء الاجتماع، الذين يعنون بدراستها، لما أصبحت تلعبه من دور حاسم في مختلف العمليات التنظيمية الداخلية، فهي تؤثر بالفعل على كفاءتها وفعاليتها، مما جعلها "من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية"¹²⁶ حيث تركز على أسلوب الإشراف الذي يضم مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي ينفذها المسكرون تجاه العاملين الذين هم تحت إشرافهم لتنظيم وتسيير علاقات العمل، من أجل تمكينهم من تأدية مهامهم ضمن فريق العمل، كما تساهم في تحسين جودة العلاقات السائدة بينهم داخل بيئة العمل عن طريق حسن المعاملة والتنسيق الجيد، مما يحقق رضاهم وحافزيتهم. ويمكن تلخيص أساليب القائد الفعال فيما يلي:

من أهم هذه الأساليب التي يستخدمه القائد مايلي:

¹²⁶- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية 1970 ص 247

➤ **اعتماد المكافأة والعقاب:** ويقصد بها ارتكاز القائد على الحوافز المادية والمعنوية، وذلك بمنح المرؤوسين المكافآت وتشجيعهم من جهة، أو اللجوء إلى العقاب عند حدوث مخالفات تعيق السير العادي للعمل، مما يقوي من سلطاته التي تمكنه من التأثير بشكل كبير على سلوكيات المرؤوسين.

➤ **تحديد أهداف العمل:** يعمل القائد على تحديد أهداف العمل، بحيث تكون واضحة وقابلة للقياس، مع إقناع العاملين على تحقيقها عبر تحقيق التوازن بين طموحاتهم الفردية وأهداف التنظيم.

➤ **جمع وتحليل ونشر المعلومات:** لكي يتوفر القائد على هامش كبير من السلطة لا بد له من امتلاك معلومات كافية تمكنه من التأثير إيجابا على مرؤوسيه.

➤ **تقديم النصح والخبرة والمشورة:** تعترض المرؤوسين عند ممارسة مهامهم عدة مشكلات، مما يفرض عليهم الأخذ برأي ذوي الخبرة والاختصاص، فتقديم المسؤولين النصيحة والحل في الوقت المناسب، يعطي للقائد القوة والنفوذ اللازمين للتأثير على مرؤوسهم.

➤ **إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات:** القائد الناجح هو الذي يقوم بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، الشيء الذي يؤدي إلى تحقق رضاهم، مما ينعكس إيجابا على مردوديتهم.

مما تقدم يمكن القول أن دور المشرف تجاه العاملين، يمكنه أن يتحول من مسؤول إداري يمارس السلطة المخولة له بصفة رسمية، باعتباره مسؤولا ملزما باتخاذ القرارات المناسبة التي يلتزم بتنفيذها جماعة العمال إلى مشرف يحرص على إشراك مختلف الفاعلين في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل تعزيز أواصر التعاون فيما بينهم، فأسلوب الإشراف الذي يستهدف الفعالية والأداء داخل التنظيمات من خلال بناء علاقات اجتماعية سليمة بين العاملين فيما بينهم، وبين العاملين والمشرفين، إنما يراد منه تحقيق رضا العاملين وتحفيزهم، ورفع مستوى التزامهم الوظيفي الذي يؤدي إلى الزيادة في إنتاجيتهم.

8.1- الفرق بين القيادة والإدارة:

تعتبر القيادة بمثابة الشكل المباشر للسلطة، فهي تهدف إلى فرض سيطرتها على شخصية القائد، وعلى إخضاع الجماعة لقراراتها، وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا، إذ ترتبط بحاجات الجماعة في زمن أو مكان معين. أما الإدارة فتشير إلى السلطة الرسمية المستمدة من المنصب ذاته والمفروضة على الأعضاء من الخارج، حيث يجب عليهم الإمتثال لها، خوفا من التأديب أو العقوبة. وقد اختلفت آراء علماء الإدارة حول العلاقة بين الإدارة والقيادة، فهناك من يرى أن الإدارة جزء من القيادة وهناك من يرى العكس، أما الاتجاه الثالث فيعتبر القيادة بمثابة فن، بينما الإدارة هي علم قائم بذاته، وفي هذا الصدد يمكن توضيح العلاقة بين الإدارة والقيادة من خلال ما يلي:

➤ **الجانب التنظيمي للإدارة:** يتمثل في قيام الإدارة بتنظيم العاملين داخل المؤسسة،

حيث يقوم المدير بتنظيم أنشطة العاملين من أجل توجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

➤ **الجانب الاجتماعي للإدارة:** يتمثل في قيام الإداري بتنظيم أنشطة اجتماعية من

أجل تحقيق أهداف مشتركة، بحيث يتمحور دور القيادة بالأساس حول تنسيق جهود العاملين.

➤ **الجانب الإنساني في الإدارة:** إن التنظيم بناء إنساني بامتياز، حيث يحتل فيه

العنصر البشري مكانة متميزة مقارنة مع مختلف المكونات الأخرى، لكونه يلعب دورا فعالا في تحقيق الأهداف المنشودة، مما يستوجب على الإداري بناء علاقات اجتماعية سليمة بين العاملين فيما بينهم، عبر إشراكهم في اتخاذ القرارات والإنصات لآرائهم.

على هذا الأساس، يمكن القول أن الإدارة والقيادة وحدتان متلازمتان لا يمكن أن

تكون إحداها فاعلة بمعزل عن الأخرى، لكون القيادة تعتبر هدفا في حد ذاته، بينما تظل الإدارة بمثابة وسيلة لتحقيق الهدف.

9.1- المقاربات النظرية لمفهوم القيادة

1-9-1- نظرية السمات:

ترى نظرية السمات أن القيادة هي بمثابة عملية تقوم على عدة خصائص ينبغي أن تتوفر في الفرد حتى يصبح قادرا على ممارستها، وقد حددها الدكتور " عبد الكريم القنبي" في ما يلي¹²⁷:

- الذكاء.
- الحزم.
- طلاقة اللسان.
- الثقة بالنفس.
- الأمانة والاستقامة.
- سرعة البديهة.
- الإيمان بالقيم.
- القدرة على التكيف.
- المهارة وحسن الأداء.
- النضج العاطفي والعقلي.
- الحكم الصائب على الأمور.
- القدرة على فهم الأمور.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز.
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.

¹²⁷ - عبد الكريم القنبي، مرجع سابق، ص 36-37.

- القدرة على تمييز الجوانب السلبية عن الإيجابية للمشكلة.
 - القدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
 - المهارة الإدارية (القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم وتدبير صراعاتهم والفصل في منازعاتهم والتفاوض معهم).
- إنطلاقا مما سبق يمكن القول أن هذه النظرية توصلت إلى نتيجة مفادها أن القيادة الناجحة تتطلب توفر مجموعة من السمات الأساسية في القائد، الشيء الذي جعلها محط انتقادات شديدة، بسبب عجزها عن تقديم تفسير دقيق وشامل للقيادة الناجحة، مما أفضى إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي تركز على سلوك القائد باعتباره عنصرا مؤثرا على فعالية ونجاعة العاملين وليس على سماتهم الشخصية.

1-9-2- النظرية السلوكية:

لقد اهتمت النظرية السلوكية بتفسير الجانب السلوكي للقائد داخل بيئة العمل ومعرفة الأسباب الكامنة وراء تأثيره على الأفراد، مركزة جل اهتماماتها على إيجاد المحددات السلوكية التي تميز القائد الفعال عن غيره، وقد واجهت هذه النظرية انتقادات شديدة شأنها في ذلك شأن نظرية السمات، مما فسخ المجال أمام ظهور نظرية جديدة اصطلح عليها "النظرية الموقفية".

1-9-3- النظرية الموقفية:

أ- نظرية لفريدريك فيدلر:

لقد أدخل فيدلر متغير الموقف والوضعية في نظريته حول القيادة، حيث اعتبر أن تحقيق الفعالية داخل الجماعة يقتضي الملاءمة بين أشكال التفاعلات بين القائد والعاملين، فالقائد في نظرها لا يمكن أن يظهر إلا إذا توفرت بعض الشروط الموضوعية المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه، أي أن الظروف الاجتماعية داخل التنظيمات، تعتبر وحدها المسؤولة عن نمط وشكل القيادة فيها، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الموقف، مما

جعل من هذه النظرية بمثابة المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة، لأنها تركز على متغير موقعي متشابه أو ما يطلق عليه **الضبط الموقفي** الذي يرتبط بالسلطة التي يتيحها الموقف للقائد بهدف التأثير على أداء الآخرين، وقد تم قياس هذا الدور استنادا إلى ثلاثة أبعاد وهي:

➤ **علاقة القائد بالأفراد:** تتجلى بالأساس في العلاقة بين القائد والجماعة التي تحددها مشاعر القائد اتجاه الجماعة.

➤ **الوظيفة:** تتعلق ببرامج العمل والإجراءات والأنشطة المعتمدة لتحقيق الأهداف.

➤ **السلطة:** ترتبط بأشكال السلطة التي يمتلكها القائد لتحقيق الامتثال وتقاس في غالب الأحيان بالعقاب.

ب- نظرية هرسي وكينيث بلانشارد:

تعتبر نظرية هرسي وكينيث بلانشارد من أهم النظريات الموقفية، لكونها ركزت على قدرات ومؤهلات الأفراد التي يستثمرونها في حياتهم المهنية من أجل القيام بالمهام المسندة إليهم، فالقائد الناجح في نظرهما ينبغي أن يتبنى نمطا قياديا يتماشى وخصائص المرؤوسين، ويراعي في نفس الوقت استعداد ورغبة مرؤوسيه، للقيام بأعمال محددة، حيث ركزا في هذا الصدد على أربعة أنماط للقيادة مرتبطة كلها بدرجة بنضج المرؤوسين، التي تعتبر بمثابة متغيرات موقفية، وقد سميت بنظرية **النضج الوظيفي** أو **نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين**، لإرتباطها بالقدرة على إنجاز المهام والرغبة في العمل والإستعداد لتحمل المسؤولية، فالقائد يتحمل كامل مسؤولياته في توجيه سلوك العاملين للقيام بالمهام المنوطة بهم، وقد قسما النضج إلى مكونين "الأول يتعلق بالنضج السيكولوجي والثاني مرتبط بالمركز الذي يشغله الفرد"¹²⁸ مما يفرض على القائد اتخاذ قراراته بناء على درجة نضج المرؤوسين، فإذا كانت درجة النضج ضعيفة، فإن القائد يلجأ إلى أسلوب سلطوي من أجل إخضاع المرؤوسين لقراراته، أما إذا كانت درجة النضج عالية، فإنه يلجأ إلى وسيلة التواصل من أجل إقناعهم بممارسة مهامهم بالشكل المطلوب.

¹²⁸- Caude Lévy-leboyer , Michel Huteau, Claud Louche, Jean pierre Rollande « **psychologie du travail** », Editions d'Organisation ,Paris 2003, p 397-398.

1-9-4- النظرية التفاعلية في القيادة

ترتكز النظرية التفاعلية على طبيعة التفاعل والتكامل بين مجموعة من العناصر والمتغيرات التي يرجع لها الفضل في تحديد شكل القيادة، حيث تتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

- السمات الشخصية للقائد.
 - الجماعة "من حيث تركيبتها، اتجاهاتها، خصائصها، متطلباتها، مشاكلها، طبيعتها، شكل العلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية"¹²⁹.
 - خصوصية الموقف والعناصر المتداخلة في إحداثه.
- عموما تعتبر النظرية التفاعلية القيادة بمثابة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون في نظرها عضوا في جماعة يشاركها مشكلاته ويوطد العلاقة بين أعضائها ويعرف جيدا معاييرها وأهدافها، فهي تتوقف بالدرجة الأولى على "عدة عوامل مثل الشخصية والموقف الاجتماعي وكذا التفاعل فيما بينهما"¹³⁰.

¹²⁹ - طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان 2002، ص 175-176.

¹³⁰ - لويس كامل مليكة، مرجع سابق، ص 183-184.

2- التواصل التنظيمي

2.1 أهمية التواصل:

يعتبر التواصل التنظيمي بمثابة جهاز عصبي للمقاولة، لما له من دور فعال في إنجاح استراتيجيتها، فهو يمكنها من نشر وتوضيح وفهم القرارات الإدارية للفاعلين، من أجل ضمان التزامهم بتحقيق الإستراتيجية التنظيمية، إذ يعد من أهم مرتكزات التحفيز، مما جعله يحظى بالاهتمام المتزايد من لدن إدارة الموارد البشرية، لما أصبح يلعبه من دور حاسم في تحفيز العاملين وتعبئتهم من أجل إنجاح مشروع المقاولة، عبر مدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة عن مؤسستهم إضافة إلى تحسيسهم بأهدافها.

على هذا الأساس، أضحت العملية التواصلية من أهم المواضيع التي استأثرت باهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات، أهمها علم الإدارة وعلم الاجتماع الذين وصفوها بكونها عملية هامة للتفاعل الإنساني، فهي حسب **علي السلمي** "تلعب دورا حيويا للمشروعات من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى"¹³¹.

ويمكن تلخيص أهمية التواصل فيما يلي:

- تحديد الأهداف المرجوة.
- تحديد المشاكل وكيفية معالجتها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

¹³¹ - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف، بمصر، 1980، ص 194

➤ التأثير في الآخرين وقيادتهم.

➤ تحفيز وتشجيع العاملين.¹³²

2.2- أشكال التواصل:

2-2-1- التواصل الرسمي:

يدل التواصل الرسمي على شكل من أشكال التواصل الذي يتم التخطيط له بشكل مسبق من طرف المسؤولين، فبواسطته يتم تبادل المعلومات بين الجهة المقررة والجهة المنفذة داخل التنظيم، ذلك أن التنظيم الرسمي هو جماعة محكمة التنظيم تتمتع بأهداف وقواعد وأدوار رسمية واضحة، حيث يسلك التواصل فيه القواعد والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وذلك من أجل العمل على التنسيق بين مختلف الأنشطة والمهام التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، عن طريق نقل للمعلومات الإدارية والمهنية، آراء، اقتراحات، مشاكل، احتجاجات وتوضيحات بين مختلف المستويات الإدارية، فهو يستخدم عادة وسائل رسمية سواء كانت كتابية كالوثائق أو التقارير أو شفوية كالمقابلات المباشرة أو الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية، حيث أنه "كلما كان التواصل الرسمي فعالا وهادفا إلا وكانت مخاوف الفاعلين وشكوكهم إزاء رؤسائهم قليلة مما يزيد من إنتاجيتهم عن طريق خلق الثقة في كفاءاتهم الذاتية والعلمية من خلال إبداء آرائهم حول قضية معينة"¹³³، كما يمنحهم فرصة المشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار فهو يأخذ ثلاثة أشكال وهي:

أ- التواصل الأفقي:

يعتبر التواصل الأفقي شكلا من أشكال الاتصالات سواء كانت رسمية أو غير رسمية التي تتم بين طرفين لهم نفس المستوى التراتبي داخل التنظيم أو خارجه، فهو عملية تدل على إرسال أو استقبال المعلومات سواء من طرف الإدارة أو الأفراد بحيث تكون على نفس

¹³²- إبراهيم الديب، مدير المستقبل، مدير القرن الواحد والعشرين، أم القرى للترجمة والتوزيع، ط 5، 2009، ص 215 -

¹³³- عبد الكريم القنبي، مرجع سابق، ص 84

المستوى في البناء التنظيمي، كما أنه يأخذ طابعا رسميا أو غير رسمي، مما يسمح للعاملين بإبداء آراءهم والتعبير عن رغباتهم، مما يمكن الإدارة من فهم حاجياتهم بدقة وموضوعية. ومن أهم أسباب انتشار التواصل الأفقي نجد ما يلي:

- تغاضي الفاعلين داخل المؤسسة عن أساليب التواصل العمودي في الحصول على المعلومات واستبدالها بالتواصل الأفقي.
- سيادة السلطوية في بعض المؤسسات يجعل المعلومات محتكرة لدى جهة محددة مما يفرض تقاسمها.
- عدم ملائمة القرارات والأوامر لرغبات وطموحات العاملين مما يؤدي إلى بروز شكل من التواصل يركز في جوهره على حرية التعبير عن الآراء ووجهات النظر.
- تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات ومعرفة ما يجري داخل المؤسسة.

ب- التواصل النازل:

يعتبر التواصل النازل من الأشكال التواصلية التي تتم بين الرئيس والمرؤوس أوبين القمة والقاعدة داخل التنظيمات، فهو حسب **Jean Marie Peretti** بمثابة بناء "يتضمن القرارات والأوامر والتعليمات والاستعلامات التقنية، بما يسمح لكل فرد في التنظيم بتنفيذ عمله الخاص به على أكمل وجه ممكن"¹³⁴، أما **Daniel Croze et Bernard Martory** فقد اعتبراه بمثابة "تدفق للمعلومات من الشخص الأعلى في السلم الهرمي إلى باقي الفاعلين في القاعدة"¹³⁵، حيث يتم بواسطته كذلك استقبال التقارير والشكاوى والاقتراحات من طرف المرؤوسين. فهو يسعى إلى إعطاء الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل، كما يمكن العاملين من فهم ومعرفة ما هو مطلوب منهم بوضوح ودقة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل التي تتضمن المقابلات والأحاديث الشفوية التي يجريها الرئيس معهم أفرادا

¹³⁴ - Jean Marie Peretti, **Ressources Humaines** et gestion des personnes, 5^{ème} édition, Librairie Vuibert 1998, p 534.

¹³⁵ - **E MARTORY, Bernard, CROZET, Daniel, DU MONTCEL, Henri Tezenas.** Gestion des ressources humaines, Nathan, Paris 1990, p 215.

وجماعات، حيث تكمن أهميته أساسا في كونه يلعب دورا هاما في إعطاء تعليمات دقيقة ومحددة للعاملين، كما يساهم في تحديد الأهداف والسياسات ونطاق الاختصاصات لكل فاعل في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى حرصه على تنفيذ الخطط والبرامج ونقل القرارات والتوجهات الخاصة، فهو يعتبر المحدد الأساس لتعامل الرئيس مع مرؤوسيه، فإذا كان متعسفا فإن هذا يولد الشعور بالخوف لدى المرؤوسين مما يؤدي إلى اتساع الهوة بين القيادة والقاعدة، الشيء الذي ينعكس سلبا على مردوديتهم في العمل.

ت- التواصل الصاعد:

ينطلق هذا الشكل من التواصل من المستويات الإدارية الدنيا نحو المستويات العليا، بحيث تتجلى مهمته الأساس في توصيل المعلومات عن ما تم انجازه أو عن المشاكل والإجراءات المرتبطة بالعمل أو عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينهما. فهو يسعى إلى تمكين إدارة الموارد البشرية من الحصول على المعلومات المرتبطة بالعمل المنجز، وكذا تشخيص المشاكل والعراقيل التي تجابه العاملين أثناء إنجاز مهامهم من أجل العمل على إيجاد حلول لها، كما يعمل كذلك على تقديم الاقتراحات بشأن تحسين الأداء والتوضيحات حول النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة، بالإضافة إلى مساهمته في ترسيخ دور المرؤوس في عملية المشاركة في اتخاذ القرار..

ويمكن تلخيص مزايا هذا الشكل من التواصل فيما يلي:

- تمكين الرئيس من تكوين نظرة شاملة ومتكاملة عن مختلف أبعاد المؤسسة والعاملين المتواجدين فيها مما يساعده على ترشيد قراراته.
- مساعدة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحفيز العاملين من خلال منحهم هامش من الحرية من أجل اقتراحاتهم المتعلقة بإنجاز الوظائف والمهام.
- المساهمة في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال مدهم بالحقائق والمعلومات اللازمة للقيام بذلك.

2-2-2- التواصل غير الرسمي:

عرف "محمد سعيد أحمد" التواصل غير الرسمي بكونه شكلا من "التواصلات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة"¹³⁶، فبواسطته تعمل المؤسسة على تمرير كل ما ترغب فيه لتحقيق أهدافها، من خلال نشر روح المحبة والإخاء والتعاون بين مختلف الأفراد داخل التنظيمات، كما أنه يحقق "التوافق بين الأفراد في بيئة العمل"¹³⁷ كما جاء على لسان هربرت سيمون* في كتابه "الإدارة السلوكية". وقد برزت أهميته بشكل جلي في تجارب مدرسة هاورثون، خصوصا عندما خلصت إلى نتائج جوهرها أن عمليات التواصل غير الرسمي لا تتعارض كليا مع الأهداف التنظيمية، فهو يتم في إطار التنظيم غير الرسمي، الذي يضم شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي، فهو يتضمن كل المعلومات والأحداث المختلفة والمقابلات والمناقشات التي تتم داخل المؤسسة، والتي لا تمر بقنوات التسلسل التنظيمي أو الإداري، كما أنه ينشأ عن طريق العلاقات الذاتية والشخصية للأعضاء الموجودين في أماكن متقاربة أو نتيجة لتعرضهم لمشاكل متشابهة، أو رغبتهم في تحقيق أهداف واحدة، وإشباع حاجات مشتركة، والتعبير بحرية عن ما يدور في أذهانهم من أفكار.

وقد جاء هذا النوع من الاتصال كمكمل للاتصال الرسمي لتغطية النقائص التالية:

¹³⁶- محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل: النظريات والاتجاهات الحديثة، القاهرة دار الفكر العربي، 1971، ص 93-95

¹³⁷ -Alex muechielli, communication interne et management de crise

* هربرت سيمون كان والده مهندس كهرباء هاجر إلى الولايات المتحدة تاركا ألمانيا في عام 1903 بعد أن حصل علي شهادة في الهندسة من أحد جامعات ألمانيا وكان المصمم والمخترع لبعض الأجهزة لمراقبة المعدات الكهربائية وقد حصل سيمون "الأب" على دكتوراه فخرية من جامعة ماركيه في الهندسة. تلقى سيمون التعليم الابتدائي والثانوي في ميلووكي ثم في مدرسة الأعمال وكان له اهتمام بالبيسبول وكرة القدم ودرس الاقتصاد في ونيفيرستيكي يسكونسن وقد تمكن من تحقيق قاعدة واسعة من المعرفة في الاقتصاد والعلوم السياسية مع تحقيق مهارات متقدمة في الرياضيات والمنطق الرمزي والإحصاء الرياضي وهناك التقى مع اقتصادي رياضي هو "هنري شولتز" ودرس أيضا مع رودولف كارناب "منطق نيكولاس راشيفسكي" في الرياضيات والفيزياء وتقابل مع هارولد لاسويل وتشارلز ميريام في العلوم السياسية. كما تطرق أيضا إلى دراسة جادة من الدراسات العليا في الفيزياء لتعزيز معرفته بالمهارات الحسابية والتدريب على المعرفة لكنه كان دائم الاهتمام بالفلسفة والفيزياء وله عدة منشورات عن تبسيط الحقائق في الميكانيكا الكلاسيكية.. من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة.

➤ بطء عملية التواصل الرسمي لعدم تخطي أي رئيس لمرووسه المباشر في إرسال المعلومات واستقبالها.

➤ التعقيد الشديد في خطوط التواصل الرسمي، مما يؤدي إلى غياب المرونة داخل التنظيم.

➤ تعدد المستويات الإدارية التي تمر منها المعلومات مما يؤدي إلى تشويهاها.

عموما يمكن القول أن التواصل غير الرسمي يعد من أنجع أشكال التواصل داخل المؤسسة، فبواسطته يتم الوصول إلى نتائج إيجابية عجز التواصل الرسمي عن تحقيقها، بسبب دقته وسرعته ونجاعته، لكن الاعتماد عليه في إدارة التنظيم يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية للإدارة، مما جعل من إمكانية تشويه المعلومات أو نقلها بشكل خاطئ أمرا قائما.

3.2- خصائص التواصل داخل التنظيمات

للتواصل عدة خصائص نذكر من بينها:

➤ يتأثر ويؤثر في البيئة الداخلية والخارجية.

➤ يشمل تدفق الرسائل.

➤ يساهم في إنجاز مهام محددة تتعلق بالأدوار والمسؤوليات.

➤ يساعد التنظيمات على التكيف مع التغيرات الطارئة داخلها وخارجها.

➤ يهدف إلى الارتقاء بالعلاقات الاجتماعية والمواقف والروح المعنوية

والرضا الوظيفي للعاملين.

➤ يسهر على توجيه الرسائل إلى أعضاء التنظيم.

➤ يهدف إلى التنسيق والتخطيط والمراقبة لتحقيق أفضل النتائج.

لقد خلصت جل الدراسات التي اهتمت بالعملية التواصلية، إلى أن التواصل الفعال

داخل التنظيمات يعتمد بالأساس على المهارات التواصلية التي يمتلكها أعضاؤها.

فالتنظيمات الفعالة تعتمد على الأفراد الذين ينفذون التعليمات بدقة ويمتلكون القدرة على

الإنصات للآخرين وحل المشاكل التي تعترضهم عند إنجاز المهام داخلها بالإضافة إلى الحصول على المعلومات الضرورية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة داخل بيئة العمل، لذلك فإن تنمية الوعي بالتواصل التنظيمي الفعال يمر بالضرورة من فهم ومعرفة وبناء المعلومات والعمل مع سائر الأفراد والجماعات المختلفة على مبادلتها من أجل التواصل في مختلف الظروف مهما كانت درجة تغيرها وتعقيدها.

2-4- أهمية التواصل التنظيمي بالنسبة للإدارة:

لقد أحدثت نظرية الإدارة طفرة نوعية في مقاربتها لمفهوم التواصل، متجاوزة بذلك الوظائف التقليدية التي كانت تقتصر على تحديد النهج الذي يتبعه المدير في تسيير موارده البشرية والمتمثل في تعامله مع الوقت وكيفية تأديته لعمله والأدوار والأنشطة والمهام التي ينبغي أن يقوم بها، إلى أخرى جديدة تركز أساسا على التواصل الداخلي والمشاركة في اتخاذ القرار.

2-4-2 التواصل واتخاذ القرارات:

يهدف التواصل التنظيمي إلى توفير المعلومات اللازمة للفاعلين بهدف إشراكهم بفعالية في عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر الشريان الحيوي للعملية الإدارية برمتها، فالقرارات الرشيدة التي يتم اتخاذها من لدن إدارة الموارد البشرية لا يمكنها أن تكون فعالة وناجعة إلا إذا استندت إلى معلومات صادقة وكافية لكون ضعفها أو عدم توصيلها للمتلقي بشكل جيد، يضع عملية تنفيذ القرارات أمام تحديات كبرى، مما يعيق بشكل كبير تحقيق الأهداف التنظيمية.

2-4-3 التواصل وتنظيم العمل

يعتمد التنظيم على تقسيم العمل وتوزيعه على الوحدات الإنتاجية المختلفة، بحيث يتم توزيع المسؤوليات والأدوار بوضوح ودقة، مما يؤدي إلى إشاعة روح التعاون بين الأفراد داخل مختلف الوحدات والمصالح والأقسام بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، فهو يعتبر من

أهم الوظائف التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية بغية تحديد مسؤولياتها وأدوارها، وتسهيل تبادل المعلومات بينها بهدف تحقيق التوازن والتنسيق بين مختلف مكوناتها.

2-4-4- التوصل وتأهيل الموارد البشرية:

يكن التحدي الأبرز لإدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن في محاولتها الدؤوبة لتأهيل مواردها البشرية، حتى تصبح قادرة على التكيف مع مختلف تغيرات المحيط، الذي يرتبط أساسا بعملية تديرية معقلنة تركز على تنمية خبرات ومهارات العاملين من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك عبر خطة تكوينية وتدريبية تمكنهم من الارتقاء بكفاءاتهم و الزيادة في إنتاجيتهم، التي تتطلب التوصل الجاد بين المكون الذي يملك المعرفة العلمية والعملية والمتدرب الذي يسعى إلى اكتسابها.

2-4-5- معرفة الأفراد لأدوارهم في العمل والتعرف على المشاكل داخله

يسعى التوصل الفعال داخل التنظيم إلى تمكين الفاعلين من معرفة وإدراك أدوارهم بدقة، مما يساهم في إشاعة روح التعاون والانسجام بينهم، كما يمكنهم من التعايش مع الإكراهات والعوائق والمشاكل التي تعترضهم عند إنجاز المهام عبر مساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى تحسيسهم بالاهتمام المتزايد بهم من طرف الإدارة، وهذا ما أكدته **محمد حسنين العجمي** عندما أقر أن التوصل "يعطي الإحساس للعاملين باهتمام الإدارة بهم، مما يدعم علاقاتهم الجيدة ويرفع من روحهم المعنوية"¹³⁸.

2-4-6- التوصل وتمتين العلاقات الإنسانية:

يساهم التوصل في الارتقاء بروح الفريق لدى مختلف الفاعلين داخل المؤسسات الإنتاجية، من خلال التقليل من سوء الفهم بينهم وتوحيد جهودهم وأهدافهم، مما يؤدي إلى توفير مناخ اجتماعي ملائم للعمل يسوده التناغم والانسجام، الشيء الذي ينعكس إيجابا على مردوديتهم وإنتاجيتهم في العمل.

¹³⁸ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2008، ص. 267.

3- المشاركة في اتخاذ القرار

3-1. ماهية المشاركة في اتخاذ القرار

يعتبر القرار الإداري بمثابة عملية معقدة، تتداخل فيها عدة عوامل نفسية وتنظيمية واجتماعية وبيئية، و يهدف إلى اختيار الحل المناسب لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعتها، حيث يتميز عن العمليات الإدارية الأخرى بالعديد من الصفات التي تتجلى فيما يلي¹³⁹:

- أنه عملية قابلة للترشيد.
- أنه يتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية .
- أنه عملية تمتد في الماضي والمستقبل.
- أنه عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- إنه عملية تتصف بالعمومية والشمول.
- أنه عملية ديناميكية مستمرة.
- أنه عملية مقيدة تتسم بالبطء أحيانا.
- أنه عملية معقدة وصعبة.

3-2. خطوات المشاركة في اتخاذ القرار

تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المقاولات وسيلة للتطوير والتفتح الشخصي للعاملين، فهي تجعلهم أكثر انخراطا في عملية تسيير المقولة التي كانت إلى وقت قريب حكرا على المدراء وحدهم، وهذا ما أكده **Lawler و Mohrman** سنة 1989 حين اعتبروا أن "منح العاملين الكثير من السلطة يمكنهم من التأثير على القرارات المرتبطة بالطرق والإجراءات المتبعة في إنجاز عملهم"¹⁴⁰. كما أكد الدكتور **عبد الكريم القنبي** في

¹³⁹ -نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 87

¹⁴⁰ - Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1989). With HR help, all managers can practice high-involvement management. *Personnel*, 66(4), p26-31.

نفس السياق أن عملية اتخاذ القرار تعتبر بمثابة " المهمة الصعبة والخطوة الأكثر عقلانية والأكثر خطورة على مستوى التبليغ، فالقرار الناجح والصائب يعتبر القنطرة الثابتة التي يتم عبرها الانتقال من وضعية صعبة إلى وضعية ما بعد الأزمة"¹⁴¹، فهي في نظره "عملية اختيار بين بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين، عبر إتباع مجموعة من الخطوات للوصول إلى الهدف المنشود في وقت وجيز وبمجهود قليل، وقد حدد هذه الخطوات فيما يلي:

➤ حصر مجموعة من الخيارات الطموحة والقبالة للإنجاز.

➤ عدم التسرع والاستعجال للوصول إلى النتائج.

➤ ترتيب الأهداف المتوخاة حسب الأولويات "¹⁴².

عموما، إن مختلف الممارسات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات، سواء تعلق الأمر بالمشاركة في بنائها أو تنفيذها، تمكن العاملين من اكتساب حس الإبداع والمبادرة وتشجعهم على تحمل المسؤولية، الشيء الذي يولد لديهم الشعور بالرضا. إن عملية اتخاذ القرار بمثابة " جهد مشترك لأكثر من فرد وهذا ما يدعو إلى أهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات"¹⁴³، حيث أصبحت تشكل مصدرا أساسيا لنجاعة التنظيمات، مما فرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة التفكير في بناء القرار استنادا إلى إجراءات علمية وموضوعية بعيدا عن التحيز وسيطرة النزعات الذاتية.

3.3- وظيفة المشاركة في اتخاذ القرار

يعتبر التدبير التشاركي بمثابة مشاركة العاملين في التسيير اليومي للتنظيمات، وذلك من خلال تقاسم السلطة معهم، وقد ذاع صيت هذا الشكل من التدبير إبان مطلع التسعينات

¹⁴¹ - عبد الكريم القنبي، مرجع سابق، ص 138

¹⁴² - عبد الكريم القنبي، مرجع سابق، ص 139

¹⁴³ - إبراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع، مداخل نظرية ورؤية واقعية، مط، دار المكتب الجامعي، مصر، 2001، ص 193

نظرا للدور الحاسم الذي أصبح يلعبه داخل التنظيمات، وخصوصا فيما يتعلق بتغيير مواقف واتجاهات العاملين وتحفيزهم والرفع من مردوديتهم.

فالارتكاز على المقاربة التشاركية حسب العديد من المهتمين بتدبير الموارد البشرية من شأنه تعبئة الأفراد وتطوير معارفهم في مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، هذا التوجه الذي برره في أول وهلة النموذج النظري لـ **Lawler** ¹⁴⁴ سنة 1986، انطلق فيه من فرضية مفادها، أنه كلما ارتفع مستوى تعبئة العاملين داخل التنظيمات، كلما ازداد التزامهم بأهدافها ومن تم تطور أدائهم فيها، وقد ركز في هذا التصور على ثلاث ممارسات مهمة لتحقيق إدماج الأفراد وتعبئتهم داخل العمل وهي:

- تقاسم السلطة (**le partage du pouvoir**) أو اتخاذ القرار.
 - الرفع من كفاياتهم (**le développement des compétences**) أو الرفع من مؤهلاتهم.
 - الاعتراف بمجهوداتهم وذلك بمنحهم التعويضات وتقاسم المعلومات معهم، عبر اعتماد مجموعة من الممارسات التي تمكن من نشر المعلومات بشكل دقيق.
- إن تقاسم السلطة يبقى دوما مرتبطا بضرورة اتخاذ القرار أما تنمية كفايات وقدرات ومؤهلات الأفراد لها صلة وثيقة بالتكوين والأنشطة المرتبطة بتنمية المسار المهني، فيما الاعتراف بالمجهودات المبذولة فله صلة مباشرة بالتعويضات المادية (أجر، علاوات... إلخ) وغير المادية (المزايا الاجتماعية... إلخ).

خلاصة لما ذكر فإن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تلعب دورا مؤثرا في تحسين جودة التفاعلات بين الفرد المسير والعاملين داخل التنظيمات، مما ينعكس إيجابا على تحقيق الفعالية في سيرورة العمل و الرفع من جودة المنتوجات والخدمات.

¹⁴⁴- Lawler, E.E.(1986). **High-Involvement management: participative strategies for improving organizational performance**. San Francisco: Jossey Bass.

3-4. أهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار:

تهدف المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات الإدارية إلى الرفع من مساهمة فرق العمل بمختلف أقسامها ومصالحها في التوصل إلى اتخاذ القرارات الفعالة، عن طريق التعبير بحرية عن آرائهم وتقديم مقترحات فيما يخص مناخ العمل والأجواء المحيطة به، مع استحضار توازن البنية التنظيمية، فهي تعمل على بث روح الثقة بين العاملين، كما ترفع من روحهم المعنوية عبر تحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم، وذلك بالسماح بتبادل المعلومات بينهم عبر عملية تواصلية أفقية، الهدف منها الارتقاء بالأداء والمردودية بعيدا عن منطقي الخضوع والطاعة العمياء. فالتدبير التشاركي في اتخاذ القرارات يشكل ركيزة أساسية لتجويد العلاقات والتفاعلات الاجتماعية للعاملين داخل التنظيمات في العصر الراهن، فهو يساهم في الرفع من درجة الإحساس بانتمائهم، لكن رغم أهمية هذا الشكل من التدبير بالنسبة لكل من العاملين والتنظيمات فإن تحقيق أهدافه وغاياته يتطلب مايلي:

➤ توفر العاملين على الرغبة في تحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرارات، شريطة أن تكون مقرونة بالقدرة المرتبطة بالخبرة والمهارة والكفايات...إلخ.

➤ الإيمان العميق لدى كل من القيادة والعاملين بأهمية عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، لما لها من تأثيرات إيجابية على العاملين داخل التنظيمات أهمها، خلق الدافعية، اكتساب روح المبادرة، الانضباط في العمل، الولاء التنظيمي، إشاعة روح التعاون..إلخ.

➤ "التخطيط عبر مراحل ووضع الأهداف ورسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار الطرق المؤدية إلى تحقيق الإنجاز المرغوب فيه"¹⁴⁵.

¹⁴⁵- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2002، ص394

5.3 أهداف المشاركة في اتخاذ القرار

للمشاركة في اتخاذ القرار أهداف اجتماعية واقتصادية، فعلى المستوى الاقتصادي تمكن الممارسات المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار من تحفيز العاملين من أجل الرفع من إنتاجيتهم وتشجيعهم على التجديد والإبداع وتحسين الفعالية داخل التنظيمات، أما على الصعيد الاجتماعي فهي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين في العمل، كما تنمي الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف، مما يساهم في الإنخراط الإيجابي للعاملين وفي تحسين المناخ الاجتماعي وذلك بتقليل حدة الصراعات والنزاعات الداخلية.

على هذا الأساس، يمكن تلخيص أهداف عملية المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعاملين فيما يلي:

- تحفيزهم وتحقيق رضاهم من أجل الرفع من إنتاجيتهم.
- تشجيعهم على الإبداع والتحديث من أجل تحسين فعالية التنظيمات.
- تحسيسهم بالانتماء إلى جماعة العمل.
- تنمية مسؤوليتهم اتجاه الأهداف المسطرة.
- تحسين المناخ الاجتماعي عبر القضاء على الصراعات والتوترات الداخلية.

6.3 مرتكزات المشاركة في اتخاذ القرار

يساهم إشراك العاملين في اتخاذ القرار داخل التنظيمات في الرفع من كم المعلومات المحصل عليها من طرفهم، مما يمكن القائد من التأثير على القرارات المرتبطة بالعمل، فكيفما كانت طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار فإنها ترفع من درجة استعداداتهم وحافزيتهم ومردوديتهم مما يؤدي إلى انخراطهم بشكل فعال في إنجاز العمل، وقد اقترح **Lawler** أربع ممارسات أساسية للمشاركة في اتخاذ القرار وهي:

- تقاسم المعلومة (عبر آلية تواصلية فعالة).

- تقاسم السلطة (اتخاذ القرار).
- تنمية الكفايات (التكوين وأساليب تسيير المسار المهني).
- الاعتراف بالمجهودات (مكافآت مادية ومعنوية).

خلاصة الفصل الثالث

يكتسي الارتكاز على الموارد البشرية أهمية بالغة في تسيير التنظيمات مهما كانت طبيعة أنشطتها، مما فرض على إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن ضرورة إيلائها العناية القصوى، وذلك عبر الرفع من معنوياتها وتنمية كفاياتها وقدراتها ومهاراتها، حتى تساهم في تحقيق الفعالية داخل بيئة العمل، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال تبني استراتيجية واضحة قائمة على العقلانية وروح الفريق.

إن التنظيمات الناجحة تتطلب الاعتماد على قيادات تولى أهمية بالغة لوظائفها الإدارية وتسهر على أجرائها بالأساليب والطرق المناسبة، التي من شأنها تحقيق الانسجام بين مختلف الفاعلين فيها، وذلك عبر فتح قنوات تواصلية قادرة على نقل المعلومات والحقائق إلى كافة أجزاء التنظيم، وكذا التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح من أجل ضمان المواءمة بين مختلف أعضائها الفاعلين، وبالتالي تنمية العلاقات الإنسانية داخلها، بالإضافة إلى الإرتكاز على معايير الموضوعية والعقلانية والعدالة وآلية المشاركة في اتخاذ القرارات لتفعيل الالتزام وتوجيه السلوكيات الفردية بما يخدم أهداف ومرامي التنظيمات.

الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية والتحفيز

- تمهيد
- الحوافز والدوافع
- ماهية التحفيز
- مقاربات نظرية لمفهوم التحفيز في العمل
- خلاصة الفصل الرابع

تمهيد

يجمع جل الدارسين في مجال تدبير الموارد البشرية، على أنه رغم الدور الهام الذي أصبحت تلعبه الموارد المادية في تحقيق الإنتاجية داخل المقاولات، فإنها تظل غير كافية بدون موارد بشرية تمتلك القدرة والكفاءة والرغبة والحماس للعمل، فإذا كانت القدرة والكفاءة مرتبطتين بشكل وثيق بالتعليم والتدريب والتأهيل، فإن الرغبة توجهها وتحكمها جملة من العوامل الاجتماعية والنفسية والمادية المحيطة بالعمل، مما جعل من موضوع التحفيز موضوعا في غاية الأهمية ليس لدوره الفعال في تحقيق أهداف التنظيمات فقط، بل لكونه أيضا عنصرا تحكمه عدة متغيرات اقتصادية واجتماعية ونفسية.

لذا فقد أصبحت عملية ضبط وتحديد العوامل التحفيزية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الإنتاجية، فهي تسعى من خلالها إلى فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها من أجل البحث والتنقيب عن الإجراءات التدبيرية التي تمكنها من توجيه سلوكيات العاملين بالشكل الذي يجعلهم قادرين على المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تتجلى في ضمان استمرار الأداء المتميز للأفراد داخل التنظيمات بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

1- الحوافز والدوافع

1.1 خصائص الدوافع

يمكن تلخيص أهم خصائص الدوافع فيما يلي:

➤ يتميز مفهوم الدوافع بطابعه المعقد لارتباطه بالكائن الإنساني، الذي يتصف بتعقيد لامتناهي، وذلك راجع بالأساس إلى رغبته الملحة في إشباع حاجات غير متناهية ومتغيرة باستمرار، حيث إنه كلما أشبع حاجة تولدت عنها حاجات أخرى.

- إن الدوافع غير مرتبطة بسلوكيات وتصرفات الأفراد، بل لها علاقة بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختياراتهم لتبني تصرف معين، مما جعلها بمثابة مؤثرات حاسمة لتدعيم السلوك.
- إن تشابه الدوافع لدى الأفراد لا يعني تبنيهم نفس السلوك.
- إن درجة إشباع الحاجات هي التي تحدد نمط وقوة الدافعية، التي تزداد شدتها كلما كانت درجة إشباع الحاجات أقل من المطلوب.
- إن الدوافع والحاجات ليست منفصلة، بل هي متداخلة متشابكة فيما بينها.
- إن دوافع الفرد ليست ناتجة عن عوامل نفسية داخلية فحسب، بل تحكمها بيئة الفرد ومحيطه الذي يعيش فيه.

2.1- أشكال الحوافز:

1-2-1 الحوافز المادية والمعنوية:

يوجد نوعان رئيسيان من الحوافز داخل التنظيمات مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا.

أ- **الحوافز المادية:** تعتبر من أهم الحوافز نظرا لأهميتها في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين حيث تتمثل فيما يلي:

➤ **الأجر:** هو العائد الذي يحصل عليه العامل نقدا مقابل مجهوداته الفكرية والبدنية المبذولة، فهو يشكل حافزا مهما لرفع مستوى الأداء لديه.

➤ **العلاوات:** هناك نوعان من العلاوات التي تمنح للعاملين وهي:

● **علاوات الكفاءة:** وهي عبارة عن زيادة في أجر العاملين بناء على إنتاجيتهم في العمل.

● **علاوة الأقدمية:** هي تعويض يمنح للعامل بناء على عدد سنوات الخدمة والأقدمية.

➤ **المكافأة:** تعتبر المكافآت عنصرا من عناصر الأجر، فهي تؤدي إلى الرفع منه، كما أنها تمنح بناء على معايير محددة، من أهمها مستوى الإنتاج وإنتاجية العامل.

➤ **التعويضات:** هي المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله، حيث تتكون من الراتب الأساسي والحوافز والعلاوات ومزايا أخرى.

1-2-2- الحوافز غير المادية أو المعنوية:

تساهم الحوافز المعنوية في " إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية وتتمثل في الحاجة إلى علاقات الصداقة والانتماء إلى الجماعة والتقدير والاحترام، ومن أبرز هذه الحوافز وأهمها على الإطلاق نجد العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل، الإشراف، الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل، الثقة وظروف العمل الجيدة" ¹⁴⁶. وقد قسمها الباحثون إلى ما يلي:

➤ **الترقية:** تعتبر الترقية من الحوافز المرغوب فيها لدى معظم الفاعلين، لأنها تتيح لهم فرص التطور والتقدم والترقي وتحقيق منافع ذاتية ونفسية واجتماعية ومادية، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية في إجراءاتها على الكفاءة في الأداء ومقدار الجهد المبذول من قبلهم.

➤ **الاستقرار في العمل:** عندما يشعر العامل بوجود فرصة مواتية للعمل، فإن ذلك يترك في نفسه أثرا إيجابيا كبيرا مما يدفعه إلى الرفع من إنتاجيته وتحسين أدائه من خلال بذل أقصى الجهود في عمله، كما يشعره كذلك بأهميته داخل التنظيم، فيولد لديه شعورا بالأمان والاستقرار الشيء الذي سيؤدي إلى الرفع من روحه المعنوية.

➤ **تقدير جهود العاملين:** تعتبر عملية تقدير الأداء عن طريق الشكر والثناء على المجهودات التي يبذلها العاملون من أهم المحفزات غير المادية التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة لتحفيز مواردها البشرية.

¹⁴⁶ - عبد المجيد عبد الرحيم، علم الاجتماع الصناعي، ط 1 مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1975، ص 121

اطلاع العامل على نتائج تقييم الأداء: إن اطلاع العامل على نتائج عملية تقييم الأداء ومعرفة المعايير المتبعة في ذلك يخلق لديه رغبة وحافزية إضافية لزيادة إنتاجيته.

ويمكن تقسيم الحوافز المعنوية إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية:

➤ **حوافز معنوية إيجابية فردية:** تتمثل في اعتراف الإدارة بالمجهودات المبذولة من طرف العاملين.

➤ **حوافز معنوية إيجابية جماعية:** تتمثل في علاقات الصداقة بين الأفراد داخل المصنع أو التنظيم.

➤ **حوافز معنوية سلبية فردية:** تتمثل في الإنذار المقدم للعاملين سواء كان كتابيا أو شفهيًا.

إن اعتماد إدارة الموارد البشرية على الحوافز السلبية يرجع بالأساس إلى عدم قدرة الحوافز الإيجابية في غالب الأحيان على القيام بالأدوار الممنوعة بها، والمتمثلة أساسا في حث الأفراد على بذل المزيد من المجهودات في إنجاز المهام المطلوبة منهم بنجاعة وفعالية.

1-2-3- الحوافز المادية السلبية والحوافز المادية الإيجابية

لقد سلك العديد من الباحثين منحى مختلفا عن سابقهم في تحديد أشكال الحوافز، حيث قسموها إلى " حوافز إيجابية تتلاءم مع حاجيات الأفراد وحوافز سلبية تشمل كل أنواع التهديد والعقاب"¹⁴⁷ حيث اقتصر دورها في نظرهم على منع الأفراد من التصرف في اتجاه معين، وذلك بهدف الحد من سلوكياتهم الوظيفية غير المقبولة، وقد قسموا هذا الشكل من الحوافز إلى أربعة أقسام وهي:

➤ **حوافز مادية إيجابية فردية:** مثل ربط الأجر بالإنتاج، حيث أنه كلما زاد الأجر كلما ارتفع الإنتاج.

¹⁴⁷- منصور فهي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 1، دار الشعب القاهرة، 1976، ص 122

➤ **حوافز مادية إيجابية جماعية:** مثل المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع.

➤ **حوافز مادية سلبية فردية:** مثل الاقتراعات الناتجة عن ارتكاب العامل لخطأ مهني أو تغيبه بشكل غير مبرر عن عمله.

➤ **حوافز مادية سلبية جماعية:** مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها بالجزاءات والعقوبات في العمل كالتأنيب مثلاً.

3.1- أهمية الحوافز

يرتبط أداء العاملين داخل التنظيمات بالقدرة والرغبة في العمل، فهذه الأخيرة لا يمكنها أن تتحقق إلا من خلال نظام من الحوافز المادية المرتبطة بالمكافآت والأجور، وأخرى معنوية مرتبطة بالتقدير والاعتراف بالمجهودات، حيث تكمن أهمية الحوافز المادية والمعنوية فيما يلي:

➤ **زيادة الإنتاج كما وكيفا.**

➤ **تحقيق رضا العاملين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.**

➤ **التحكم في سلوك الفاعلين بما يخدم الأهداف التنظيمية.**

➤ **المساهمة في بناء القدرات التنافسية للتنظيمات عبر الإرتقاء بطاقات وكفاءات ومؤهلات العاملين بها.**

4.1- أهمية الدوافع:

تعتبر الدوافع بمثابة المحرك الأساسي للسلوك البشري بصفة عامة والسلوك التنظيمي على وجه الخصوص حيث تبرز أهميتها من خلال ما يلي:

➤ **تعتبر الدوافع من المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العامل¹⁴⁸.**

¹⁴⁸- جمال الدين محمد المرمي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.345.

- إن تحديد الدوافع بدقة يمكن من التنبؤ بالسلوك الإنساني وبالتالي التحكم فيه وتوجيهه بما يخدم أهداف المقولة.
- تساهم الدوافع الإيجابية في خلق أواصر التعاون بين الأفراد فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المسؤولين من جهة أخرى.
- تساهم الدوافع في تفادي التعب والملل، مما يزيد من يقظة الفرد وقدرته على الانتباه ومقاومة التشتت والتشويش الذهني.
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى التقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسات.
- إضافة إلى ما سبق يمكن التأكيد على أن الدراسات الحديثة التي تعنى بدراسة الإنسان، توصلت إلى نتائج مهمة حول موضوع الدوافع تمثلت أساسا في كون سلوكيات وتصرفات الأفراد تتحكم فيها جملة من العوامل -الدوافع- المتداخلة والمتشابكة فيما بينها، مما جعل منها اللبنة الأساس التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية لبناء نظام حوافز مناسب يمكنها من الرفع من إنتاجية العاملين.

2. ماهية التحفيز

1.2. وظيفة التحفيز

ساهمت الثورة الصناعية في تسريع نمو الاقتصاد العالمي، مما طرح تحديات كبرى على إدارة الموارد البشرية تمثلت بالأساس في محاولتها البحث عن إجابات للإشكالات والتحديات الجديدة المطروحة على المؤسسات الإنتاجية، خصوصا بعد الثورة التي أحدثتها تجارب هاورثون لألتون مايو على التصورات التي كانت سائدة آنذاك، والتي كانت تربط فعالية العاملين بقيمة المكافآت وبظروف العمل المناسبة، معتبرة العامل الإنساني بمثابة محدد أساسي للرفع من المردودية والإنتاجية، حيث ركزت في تصوراتها على أن العملية التحفيزية ظاهرة إنسانية بامتياز، فتحقيقها داخل بيئة العمل يتطلب بالضرورة تحميل العاملين المسؤولية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وكذا تأهيلهم باعتبارهم موارد قادرة على

صنع الفارق داخل التنظيمات، إن نجاح الاقتصاديات الأقوى في العالم رهين بما تحضى به الموارد البشرية من اهتمام داخل المؤسسات الإنتاجية، والذي يتجلى أساسا في سهر إدارة الموارد على بناء نظام للحوافز يستجيب لطموحاتها ورغباتها، وذلك من أجل تحفيزها واستثارة وتفجير الطاقات المبدعة الكامنة لديها بهدف تعبئة مواردها بالشكل المطلوب خدمة لأهداف وغايات المقاولات، مما جعله بمثابة رهان حقيقي لكل التنظيمات المعاصرة، لما أصبح يلعبه من دور في الارتقاء بإنتاجية الفرد وتحسين جودة المنتج كذلك، وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية.

عموما يعتبر التحفيز من بين أهم الوظائف المعقدة التي تشكل تحديا حقيقيا لإدارة الموارد البشرية، الشيء الذي أدخله في صلب اهتمامات العديد من الدارسين والباحثين في مختلف الحقول والمجالات المعرفية، الذين حاولوا من خلال دراسات نظرية وأخرى ميدانية استكشاف العوامل الحقيقية الكامنة وراء عملية تحفيز الأفراد، لكن وبالرغم من عدم تطابق النتائج واختلافها أحيانا فإنها توحدت على مستوى بعض الرؤى والتوجهات أهمها:

- اعتبار الحوافز بمثابة قوى تحت الفرد وتدفعه للقيام بنشاط معين.
- اعتبار التحفيز كشكل من أشكال القوة الدافعة سواء كانت داخلية مرتبطة بما هو نفسي أو جسدي أو خارجية لها صلة بالمحيط الخارجي للعامل كالأجر والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين أو بنمط الإشراف وظروف العمل...إلخ.

2.2- مؤشرات حافزية قوية

لقد حدد الدكتور مولي عبد الكريم القنبي مؤشرات الحافزية فيما يلي¹⁴⁹:

- إنجازات عالية.
- أهداف محققة بانتظام.

¹⁴⁹ - عبد الكريم القنبي، مرجع سابق، ص 195

- إرادة / عزيمة قوية.
- حماس قوي وفائق.
- تعاون لمواجهة المشاكل.
- تحمل المسؤولية.
- إقبال أعضاء فريق العمل أو الفريق ككل على تقبل كل تغيير والتكيف معه ودمجه، والاندماج معه في منظومة العمل.
- كما حدد كذلك مؤشرات غياب الحافزية فيما يلي¹⁵⁰:
- الבלادة، الخمول، واللامبالاة.
- ارتفاع درجات التغييات، وبالخصوص التغييات غير المبررة.
- عدم الدقة والانتظام في المواعيد.
- عدم التعاون في مواجهة الصعوبات.
- الإفراط في الطلبات، الاقتراحات والمتطلبات.
- النزاعات والمشاكل.
- عدم قبول كل تغيير والتعرض إلى مقاومته.
- القواعد القانونية والتنظيمية التي تنظم عملية دفع الأجور.

3-2. استراتيجية التحفيز

إن عملية التحفيز ليست خاصة مرتبطة فقط بالسمات الفردية، فاختيار الأفراد المحفزين من الوهلة الأولى لإنجاز عمل ما غير كاف، مما يستوجب وضع استراتيجية تحفيزية ملائمة تراعي خصائص الأفراد وحاجياتهم وتطلعاتهم التي تختلف بشكل كبير من شخص إلى آخر باختلاف حياتهم الوظيفية ومجالات أنشطتهم وثقافتهم، على هذا الأساس أصبحت العملية التحفيزية داخل المؤسسات الإنتاجية من بين أعقد الوظائف على الإطلاق، لكونها تصطدم بجملة من العراقيل والشروط التنظيمية والسلوكيات وأنماط القيادة التي تكون

¹⁵⁰ - عبد الكريم القنبي، نفس المرجع، ص 195

في غالب الأحيان غير فعالة لجميع الأفراد وفي كل الوضعيات، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار جملة من المتغيرات والمعرفية الشخصية والفردية والمعايير الاجتماعية والتمثلات المرتبطة بسياق العمل وشكل المكافآت... إلخ، فالمرتكزات العقلانية للتحفيز المتمثلة في الأجروالمكافآت وبعض المزايا الأخرى، غير كافية لتحفيز الأفراد وذلك راجع لسببين اثنين:

➤ كونها مرتبطة بمختلف جوانب الشخصية الإنسانية ، الاجتماعية ، النفسية والوجدانية.

➤ كونها موضوعا للتمثلات الشخصية لدى كل فرد، فهي التي تحدد درجة وشدة تحفيزه.

عموما لقد تمكنت المقاربات النظرية حول التحفيز من رفع اللبس عن السيورة التحفيزية، لكنها لم تنجح في بناء وصياغة إستراتيجية لتحفيز الأفراد تتلاءم مع مختلف السياقات والوضعيات، وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة العملية التحفيزية التي تعتبر بمثابة سيورة معقدة، مما جعل دورها يقتصر على تجميع الإستراتيجيات التحفيزية وذلك بالارتكاز على جملة من الشروط أبرزها الاعتماد على منطق الاستحقاق من خلال منح العاملين مكافآت تتناسب مع مردوديتهم وأدائهم.

4-2. العوامل المتحكمة في العملية التحفيزية

2-4-1- العوامل النفسية والاجتماعية والمادية

تعتبر العوامل النفسية والاجتماعية والمادية بمثابة حوافز ذات طبيعة مختلفة عن سابقتها، فهي تؤدي إلى إثارة الشخص ليقوم بنشاط معين، عبر توجيهه نحو تحقيق أهداف محددة سواء أكانت مخططا لها بشكل مسبق أو مفروضة من طرف الواقع، نذكر من بين هذه الحوافز ما يلي:

➤ **العلاقة بين زملاء العمل:** تتمثل في حرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار... إلخ.

➤ **الأجور والمكافآت:** تتجلى في المقابل الذي يحصل عليه العاملون مقابل المجهودات المبذولة من طرفهم، فهي تتوزع وفق معايير محددة.

➤ **الظروف المعنوية في العمل:** تتجلى خصوصا في شكل العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل بحيث ينبغي أن يسودها التعاون والاحترام المتبادل بين كل الفاعلين في العملية الإنتاجية.

➤ **الإشراف ونمط القيادة:** يرتبط بتشجيع العاملين على المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم الجيدين وحسن المعاملة... إلخ.

➤ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتيح إدارة الموارد البشرية للعاملين المزيد من الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمهام المتعلقة بهم.

2-4-2 علاقة العمال بالإدارة

تعتبر العلاقات الرسمية بين العمال والإدارة من الحوافز الهامة داخل التنظيمات، لما لها من تأثير كبير على الظروف الاجتماعية للعاملين، فهي تلعب دورا مهما في تحفيزهم لتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الإنتاجية لديهم، وذلك من خلال تشجيعهم على التعاون فيما بينهم باعتماد ممارسات إدارية تحترم شخصيتهم ومشاعرهم وأحلامهم وتطلعاتهم وأهدافهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بكل حرية، فمواقف العمال في العمل تحدد لها إمكانات التواصل المتاحة لديهم مع مختلف المستويات العليا في التسلسل الإداري وطبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين المشرفين والعاملين، بالإضافة إلى مواقف إدارة الموارد البشرية من الصراعات والنزاعات التي تنشأ بينهم داخل محيط العمل.

عموم القول يعتبر التحفيز بمثابة نتاج للعلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل، لذا فإن بناء علاقات إنسانية متميزة بين العاملين والمشرفين تعتبر من بين الأهداف الأساسية التي تحرص إدارة الموارد البشرية على تحقيقها، لما لها من تأثير حاسم على مختلف الجوانب

المتعلقة بجودة الحياة الاجتماعية داخل التنظيمات كالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وتحسين بيئة العمل.

3-4-2 القيادة¹⁵¹ والإشراف:

لقد اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث بالقائد الإداري، من خلال سعيها إلى بناء تصور مفاهيمي لسلوكه وعلاقته بالعاملين وتحديد الإستراتيجيات القيادية التي يجب اتخاذها للتعامل معهم، وذلك من خلال "توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين"¹⁵² حتى يتمكنوا من بذل قصارى جهودهم في العمل، فالقيادة أصبحت في نظرهم بمثابة عملية تفاعل اجتماعي لكون " القائد يعتبر عضوا داخل الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم"¹⁵³.

وفي هذا الصدد فقد تم اعتبار القيادة الديمقراطية من أهم أشكال القيادة الجديدة التي تساهم في خلق الدافعية لدى الأفراد، حيث يتبنى القائد الديموقراطي أسلوب المقاربة التشاركية مع أعضاء الجماعة، خصوصا فيما يتعلق بتحديد أنشطتها أو أهدافها وخططها، كما أنه يعمل على عدم جعل السلطة مركزة بيده، فهو يسعى جاهدا إلى توزيعها بين مختلف الفاعلين داخل التنظيمات، على عكس المشرف الذي تركز مهمته على تشخيص وتصميم وتنفيذ المهام داخل المؤسسة من أجل مساعدة العاملين على إنجازها.

4-4-2 أهمية التواصل الفعال

يهدف التواصل إلى إشراك العاملين في الخبرة والمعلومات والأفكار والبيانات والمعاني والدوافع والاتجاهات، وجعلها مألوفة ومشتركة بين الجميع، وقد ذهب العديد من الباحثين إلى أبعد مدى، حينما اعتبروا أن التواصل هو تأثير وتأثر متبادلان، فهو يساهم في

¹⁵¹ - John ADAIR. « Le Leader.homme d'action » Traduction de Gerards Chmit, Top Editions.Paris 1988.

¹⁵² - عبد الرحمان محمد عيسوى، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 144.

¹⁵³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية العلاقات الإنسانية، ج 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 543.

تحويل الفرد من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي، عبر عملية تبادلية للحقائق والأفكار والآراء والمفاهيم والاتجاهات، كما أنه يمكن القائد من إحاطة مرؤوسيه بالمعلومات والأفكار اللازمة، بغرض التأثير على سلوكهم وتحفيزهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم واهتماماتهم، من أجل الرفع من معنوياتهم.

2-4-5 شروط العمل المهنية

- أ- **التدريب أو التكوين المهني:** يتطلب التكوين الوسائل والتقنيات الحديثة، حتى يساهم في تمكين العاملين من الارتقاء بكفاياتهم ومؤهلاتهم، مما يولد لديهم الإحساس بالرضا في عملهم.
- ب- **الأقدمية:** وهي طول مدة الخدمة أو الوقت الذي يقضيه العامل في مقر العمل، فهي تعتبر بمثابة امتداد للعملية التكوينية، لأن العامل ينمي من خلالها مهاراته وقدراته بشكل كبير، مما يحفزه على الرفع من مستوى أدائه في العمل.
- ت- **طبيعة وخصائص العمل ومتطلباته:** تؤثر طبيعة العمل بشكل كبير على أداء العامل وعلى إحساسه بالرضا الوظيفي، فقد يشعر الفرد بالسعادة عندما يمارس عملا يتلاءم مع ميوله وينسجم مع مواهبه، وفي هذا الصدد اعتبر "HERZBERG" "أن طبيعة العمل تعتبر محددًا أساسيًا للسعادة في العمل"¹⁵⁴، بحيث أنها كلما كانت مثيرة لاهتمام العاملين كلما ازدادت حماسهم ورغبتهم في إنجازه، فالتوافق بين ميولات العاملين ومضمون أو محتوى العمل وخصائصه، يعد مصدرا أساسيا لشعورهم بالاعتزاز والفخر، مما يؤدي إلى إيقاض روح الإبداع لديهم كما يشجعهم على التعاون داخل بيئة العمل.

¹⁵⁴ - سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، ط 4، مطبعة جامعة دمشق، 1991، ص 262-262.

3- مقاربات نظرية لمفهوم التحفيز في العمل

تعتبر نظريات التحفيز بمثابة إطار تأويلي يمكن من توفير أو تحسين شروط التحفيز في العمل، حيث تنقسم إلى قسمين هما: نظريات المحتوى ونظريات السيورة.

3.1- نظريات المحتوى:

تسعى نظريات المحتوى إلى تفسير العملية التحفيزية، من خلال فهم حاجات الأفراد المادية والنفسية، وذلك بالانكباب على البحث عن الأسباب والدوافع الداخلية الكامنة وراء عملية التحفيز التي تدفع العاملين إلى تبني تصرفات معينة، حيث توصلت إلى بناء نموذج تفسيري لسلوكيات الأفراد، سعت من خلاله إلى معرفة العلاقة بين التوترات النفسية لدى الفرد وحاجاته ذات الطبيعة الكونية والفطرية، التي اعتبرتها بمثابة طاقة تحت الأفراد على بذل المزيد من المجهودات في عملهم، ومؤثرات لاشعورية داخلية تنبثق من العمق الشخصي للأفراد أهمها الرغبة والطموح. فهي تختلف في جوهرها عن المؤثرات الخارجية الأخرى كالعقوبات والمكافآت والتشجيعات...إلخ.

3-1-1 نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لماسلو¹⁵⁵ 1943

تعتبر نظرية عالم النفس أبراهام ماسلو¹⁵⁶ من أشهر النظريات التي تناولت الحاجات الإنسانية بالدرس والتحليل، حيث ارتكزت في جوهرها على تعريف هرم الحاجات، الذي ابتكره سنة 1940، حيث سعى من خلاله إلى فهم مصادر ودوافع التحفيز لدى الأفراد في العمل، وذلك من أجل تقديم رؤية واضحة عن العملية التحفيزية التي أصبحت تشكل هاجسا كبيرا للعديد من المهتمين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، خصوصا بعدما اتضح لهم جليا دورها الحاسم في الارتقاء بالأداء داخل التنظيمات.

¹⁵⁵- يعتبر أبراهام ماسلو من أشهر علماء النفس، ولد عام 1908، حاصل على دكتوراه في علم النفس.

¹⁵⁶- MASLOW, A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. No. 50. 1943, p 370-396.

وقد قسم الحاجات الإنسانية في شكل هرم إلى خمسة مستويات، مرتبة ترتيبا تصاعديا على النحو التالي:

➤ **حاجات فسيولوجية:** وهي حاجات أساسية للبقاء حيث تعتبر نقطة البداية في نظرية التحفيز وتشمل الحاجة إلى المأكل والمشرب والهواء والسكن والملبس... إلخ، مما يستوجب على المؤسسات توفير دخل كاف لأفرادها حتى يتسنى لهم تلبية حاجاتهم الأساسية.

➤ **حاجات الأمن والحماية:** هي تلك الحاجات المرتبطة بالأمن المادي والنفسي، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، حيث تختزل هذه الحاجات في المجال التنظيمي على الأمن الوظيفي مع ضمان بيئة آمنة، وذلك بتوفير وسائل الأمان والاستقرار عن طريق طمأننتهم بعدم تعرضهم للطرد، بالإضافة إلى توفير التغطية الصحية المجانية أو المدعمة لهم، مع السهر على إعداد خطط توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

➤ **حاجات اجتماعية:** تتمثل في الحاجة إلى الانتماء وربط علاقات صداقة مبنية على الود والاحترام والعمل داخل جماعات، مما يفرض على إدارة التنظيمات خلق مناخ اجتماعي إيجابي قادر على المساهمة بشكل كبير في إشباع هذه الحاجات.

➤ **حاجات الاحترام والتقدير:** هي الحاجات التي تعكس رغبة الفرد في تطوير قدراته الكامنة قصد تحقيق أعلى درجات الطموح، فبعد توفير الحاجات الأساسية السالفة الذكر فإن الإنسان يبحث عن الإحترام والتقدير من طرف زملائه ورؤسائه في العمل.

➤ **حاجات تحقيق الذات:** يبدأ الفرد عند إشباع حاجاته في تحقيق ذاته، عن طريق تقديم أفضل ما عنده من خلال استغلال كل إمكانياته وطاقاته، فيبدع ويطور عمله إلى أقصى الحدود.

إن نجاح نظرية ماسلو راجع بالأساس إلى منطقتها الحدسي وسهولة فهمها، مما جعلها تساهم بشكل كبير في بناء تصور نظري متين عن الحاجات الإنسانية، التي

يسعى الأفراد إلى تلبية احتياجاتها باستمرار، مما يجعلها بمثابة أرضية صلبة تمكن المتخصصين في الإدارة والتدبير من مساعدة العمال على تلبية حاجاتهم المختلفة.

وقد ارتكزت نظرية ماسلو¹⁵⁷ Claude LEVY-LEBOYER على ثلاث فرضيات أساسية وهي:

- كل سلوك مصدره البحث عن إشباع الحاجات الأساسية.
- كل فرد يسعى إلى إشباع الحاجات الدنيا مروراً بالحاجات التي تليها في السلم التراتبي.
- الحاجات الأساسية لها الأولوية المطلقة مقارنة بالأخرى، مما يفسر أن هناك عدداً محدوداً من الأفراد الذين يعبئون قدراتهم من أجل إشباع الحاجات العليا، التي لا يتم دائماً إشباعها بالكامل.

3-1-2- نظرية أدير فر AIDERFER

قرر أدير فر سنة 1969 تبسيط وإغناء نظرية تدرج الحاجات لماسلو، حيث حاول تكييفها مع وضعية العمل الجديدة، معتمداً على دراسة ميدانية همت مائة وعشرة مستخدماً في البنك، توصل من خلالها إلى أن الفرد يسعى إلى إشباع حاجات متعددة في آن واحد، منطلقاً من فرضية مفادها أن التحفيز يتولد نتيجة قوى داخلية تحت الفرد على إشباع ثلاثة أشكال من الحاجات وهي:

➤ **حاجات وجودية Besoins d'existence**: هي حاجات أولية ذات طبيعة نفسية ومادية وهي شبيهة بحاجات الأمن والحاجات الفسيولوجية لماسلو.

➤ **حاجات مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية Besoins des rapports sociaux**: هي حاجات تحت الأفراد على ربط علاقات اجتماعية متميزة مع الآخرين داخل العمل، حيث تترجم بالرغبة في الاندماج داخل فريق العمل، بالإضافة إلى

¹⁵⁷- Claude Levy- Leboyer, *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies*, Edition d'organisation, Paris 2001, p39.

البحث عن الاعتراف والتقدير الشبيه إلى حد ما بالحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير لدى ماسلو.

➤ حاجات مرتبطة بالتطوير الذاتي **Besoins de développement**

personnel هي حاجات مرتبطة بالتطور وذلك باعتماد الكفايات المكتسبة، حيث يتم إشباعها عندما يحقق الفرد آماله ورغباته المرتبطة أساسا بالمشاركة في إنجاز المهام، وهي شبيهة بالحاجات الاجتماعية والتقدير لدى ماسلو.

3-1-3- نظرية الإنجاز لديفيد ماكليفلاند: **La théorie des besoins acquis**

تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الإرادة في النجاح، تعتبر من أهم العوامل التي يمكنها المساهمة في الرفع من أداء الأفراد داخل التنظيمات، فطاقة الفرد الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى تجد من يحركها أو يثيرها.

وقد اختزلت هذه النظرية حاجات الفرد في أربعة وهي:

- **الحاجة إلى القوة:** يبحث الفرد باستمرار عن فرص الحصول على مركز أو سلطة، وبالتالي فهو يندفع وراء المهام التي توفر له فرص اكتساب القوة.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** نجد الفرد الذي لديه هذه الحاجة يبحث دوما عن طرق لحل مشكلات مهما كانت درجة صعوبتها.
- **الحاجة إلى الانتماء:** إن الفرد الذي يريد إشباع هذه الحاجة، يجد في التنظيم فرصة مواتية لبناء علاقات صداقة جديدة، بحيث أنه يندفع نحو المهام التي تقتضي التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.
- **الحاجة إلى الإستقلالية:** إن الفرد الذي لديه هذه الحاجة يمنح قيمة وأهمية كبيرة للحرية والإستقلالية في العمل، كما أنه يملك الرغبة في السيطرة والتحكم في مستقبله الشخصي.

3-1-4- نظرية العاملين لهيرزبرج (F HERZBERG)

اعتمد عالم النفس الأمريكي فريدريك هيرزبورغ في تطوير نظريته التي أطلق عليها اسم "نظرية العاملين" على أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين لدراسة الرضا في العمل، حيث تم الكشف من خلالها عن جملة من العوامل المهمة التي تؤثر في سلوك العاملين عبر تحسيسهم بالرضا عن العمل ومن ثم تحفيزهم، وقد قسم هذه العوامل إلى قسمين وهما:

أ- **العوامل الصحية أو الوقائية:** ترتبط أساسا ببيئة العمل المناسبة بحيث أن عدم توفرها "يجعل الأفراد غير راضين على محيط عملهم، مما ينعكس سلبا على مردوديتهم في العمل".¹⁵⁸ ولقد أكد هيرزبرغ على أنها، لا تؤدي إلى الشعور برضا العاملين ومن ثم تحفيزهم، لكن غيابها يحدث شكلا من النفور والاستياء لديهم، مما يؤدي بهم إلى الأحساس بعدم الرضا، وقد سميت هذه العوامل بهذا الاسم لكونها تساهم في خلق إحساس العاملين بالرضا، كما أطلق عليها عوامل الرضا الوظيفي والتي تتمثل فيما يلي:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- عدالة نظم المؤسسة.
- المركز الوظيفي والسلطة وساعات العمل ووضعية بيئة العمل.
- الدخل المادي ويشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومزايا أخرى مثل العلاج والإجازات ووسائل النقل.
- نمط الإشراف والاستقلالية في العمل وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

¹⁵⁸- Jean Marie Peretti , *Ressources humaines et gestion du personnel*, op.cit.p 29

➤ ظروف العمل الملائمة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

ب- العوامل الدافعة أو المحفزة

لقد أكد هيرزبرغ أن العوامل المحفزة هي التي تدفع الفرد إلى بذل مجهود أكبر في العمل، وهي عوامل ضرورية لتحقيق الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى عدم تحقيقه وتشمل ما يلي:

➤ تحقيق الذات.

➤ العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

➤ التقدير من الرؤساء والزملاء.

➤ الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور مما ينعكس إيجابا على مستوى الدخل.

➤ وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

➤ توفر مناخ لتحقيق إنجازات وتحقيق الأهداف المطلوبة كما أو كيفا.

عموما لقد توصلت هذه النظريات من خلال العوامل الدافعة والصحية إلى تنفيذ ودحض الاعتقادات السائدة في السابق، والتي كانت تعتبر المال بمثابة المحفز الوحيد للأفراد داخل المؤسسات الإنتاجية، منطلقة من فكرتين أساسيتين في تبرير ذلك وهما:

➤ أن المال يلبي الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية فقط دون إشباع الحاجات

الأخرى، كالحاجات الاجتماعية والحاجات المرتبطة بالتقدير والاحترام، والتي لها تأثير كبير على التحفيز، فالفرد داخل العمل يجب أن يتولد لديه شعور بقيمة العمل الذي ينجزه.

➤ استمرار الأثر في العمل لدليل قاطع على أن الدوافع للعمل غير مرتبطة

دوما بالعامل المادي، بل لها صلة في غالب الأحيان برغبة الإنسان لأن يحيا ككائن له موقعه وفكره وشخصيته وأصدقائه وعلاقاته الاجتماعية وقدرته على التأثير في محيطه.

جدول 5: يوضح الفرق بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة:

العوامل الدافعة	العوامل الصحية
الإنجاز	المراقبة
الاعتراف	الأمن
العمل	العلاقات مع المسؤولين، الأصدقاء والعمال
المسؤولية	ظروف العمل
الترقية	الراتب

جدول من إنتاج الطالب الباحث.

3-1-5- نظرية اتخاذ القرارات

من بين النظريات الحديثة في مجال التنظيم التي حاولت مقارنة العملية التحفيزية، نجد نظرية اتخاذ القرارات لهربرت سيمون التي جاءت لتغطي قصور النظرية السلوكية، حيث ركزت في مجملها على عمليات اتخاذ القرارات من أجل تحقيق التوازن التنظيمي، وذلك بتقديمها تصورا واضحا عن عملية اتخاذ القرار وأهميته في تحفيز الأفراد داخل التنظيمات الإنتاجية من خلال دراسة وتحليل السلوك التنظيمي، وخصوصا السلوك الرشيد، حيث استبدلت نموذج الرجل الاقتصادي بالرجل الإداري، الشيء الذي جعلها تحظى باهتمام كبير من لدن المدبرين مما انعكس إيجابا على مختلف أشكال قراراتهم الإدارية سواء تلك المتعلقة بعلاقات العمل أو الإنتاج.

3-1-6- نظرية التنظيم العلمي للعمل فريدريك تايلور: Scientific management

لقد جاءت نظرية التنظيم العلمي للعمل أساسا نتيجة التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" حيث اختزل نظام الحوافز في الحوافز

المادية، معتبرا العامل بمثابة أداة من الأدوات الأساسية للعملية الإنتاجية، وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:

- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الرفع من الإنتاج.
- إن اعتماد الحوافز المادية وخصوصا تلك المتعلقة بالأجور يؤدي إلى الرفع من الإنتاج داخل المؤسسات.

خلاصة القول لقد تعرضت نظرية تايلور لسيل من الانتقادات، أبرزها تجاهلها المطلق لأهمية الإنسان، حيث اعتبرته مجرد وسيلة إنتاجية كسائر الوسائل المادية الأخرى، ضاربة عرض الحائط كل العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية، مما فسخ المجال أمام ظهور نظريات أخرى أهمها **نظرية العلاقات الإنسانية**.

3-1-7- نظرية العلاقات الإنسانية

يعتبر **إلتون مايو** من رواد حركة العلاقات الإنسانية في الصناعة، التي ارتكزت على "الفهم الأمثل للأفراد والجماعات، وذلك من أجل ترشيد العامل الإنساني في العمل"¹⁵⁹ عبر الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية في موقف العمل¹⁶⁰، فالباحثون في علم النفس الصناعي اعتبروا أن العامل يسعى باستمرار إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات المرتبطة بالأجر، وهذا ما أكده الباحث **إلتون مايو** وزملاؤه عندما قاموا بإجراء دراسة على مدى تأثير ظروف العمل المادية، كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء على إنتاجية العمال داخل مصنع شركة **جنرال إلكتريك** الذي يعمل به ثلاثون ألف عامل، وقد استغرق إجراء هذه الدراسة ما يناهز ست سنوات، توصلوا من خلالها إلى نتائج كانت وحدها كافية لإحداث تغيير عميق على مستوى النظرة السائدة حول العامل، حيث حولته من مجرد كائن اقتصادي هدفه الربح المادي إلى كائن إنساني له خصائص نفسية واجتماعية غنية ومتفردة.

¹⁵⁹ - Michel Barabel & Al, op.cit, p147.

¹⁶⁰ - علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 05.

وقد ارتكزت هذه الدراسة على الافتراضات الآتية:

- إن الأجر لا يمثل وحده الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.
 - توجد عوامل أخرى معنوية حاسمة لتحفيز الأفراد مثل رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بالانتماء للتنظيم الذي يعمل فيه.
 - إن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد المجموعة التي يعمل معها، إنما تتأثر تصرفاته وسلوكياته بقرارات الجماعة.
- لقد وضعت هذه النظرية الكائن الإنساني تحت دائرة الضوء، مما مكنها من اكتشاف عوامل تحفيزية أخرى، وهي ما اصطلح عليه « **effet de Hawthorne** » أو **منطق المشاعر أو منطق القلب أو منطق الوجدان**. فالفرد في نظرها يعتبر كائنا اجتماعيا تربطه علاقات اجتماعية مع الآخرين، هذه العلاقات تلعب دورا حاسما في توجيه سلوكياته واتجاهاته، حيث ربطت المردودية والإنتاجية بدواع سيكولوجية واجتماعية، لا بالبنيات والهياكل التنظيمية، فالعامل في نظرها له حاجات ودوافع تتجاوز الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان إلى حاجات نفسية واجتماعية أهمها احترام الذات وتأكيدا واحترام الآخرين... الخ، فالحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين، لا ينبغي أن تقتصر على الحوافز المادية فحسب، بل يجب أن تتعداها إلى حوافز معنوية كذلك. وهذا ما لخصته في جملة من الاستنتاجات صاغتها على شكل قواعد وأساليب وإجراءات من أجل تحفيز العاملين تجلت بوضوح في ما يلي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في بناء واتخاذ القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العاملين، وتمكنهم من المشاركة بفعالية في نشاطات التنظيم.
- تحسين القدرات التواصلية للرؤساء والمرؤوسين.

- التركيز على الإنصات وتقديم النصائح بدل ممارسة الإكراه، فالرئيس الجيد ينبغي أن يعبئ الجماعة لخدمة التنظيم دون الارتكاز على تطبيق القواعد بشكل صارم.
- احترام وتقدير الأفراد في العمل.

3-1-8- نظرية التوقع de VROOM

تعتبر نظرية التوقع التي وضع معالمها فيكتور فروم من أحدث النظريات التي حاولت مقارنة مفهوم الدافعية من خلال تفسير السلوك الإنساني بشكل واضح ودقيق، فرغم كونها واجهت عدة انتقادات فإنها حظيت باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين، نظرا لصدقيتها، التي أقرتها الأبحاث الميدانية، حيث ربطت سلوك الأداء لدى الفرد بعملية الاختيار بين بدائل سلوكية مختلفة، كبدايل أنماط الجهد التي يمكن أن يقوم بها. هذا الاختيار الذي يقوم على أساس قيمة المنافع والنتائج المتوقعة من السلوكيات المرتبطة بالأداء، فدافعية الفرد لتبني سلوك معين في العمل تحكمه منافع يتوقعها مسبقا من عملية الأداء.

لذا يمكن القول إن نظرية فروم تقوم على عنصري الترقب والتوقع، وهما بمثابة عاملين قويين لدفع الفرد إلى اتخاذ وتبني سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين في المستقبل، فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة، أما إذا لم يتوقع الإشباع المرغوب فيه من هذا السلوك، فإن ذلك سيؤدي به إلى إلغائه والتوقف عنه.

لقد واجهت نظرية فروم عدة انتقادات تمثلت في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك، وذلك بسبب تعقد وتشابك متغيراتها، مما صعب من مأمورية ضبطها والتحكم فيها، الشيء الذي أدى إلى فشلها في تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

3-1-9- نظرية x و y:

يعتبر دوجلاس ماك كروجر McGregor (1960) من رواد النظريات المرتبطة بالتحفيز، التي حاول من خلالها "التأسيس لنظرية في التدبير الإداري ترتبط بطريقة قيادة الأفراد"¹⁶¹، من خلال تبسيط العمليات الإدارية وتحسين الرقابة، مرتكزا في ذلك على فلسفة إدارية مبنية على مفهوم محدد للتحفيز، وقد اعتمد في صياغة تصوراتها على أحكام مسبقة إيجابية وأخرى سلبية عن الكائن الإنساني لخصتهما نظريتا y و x.

1- النظرية X

تنظر النظرية التقليدية للإدارة إلى العامل في كونه إنسانا كسولا مترائيا بطبعه، فهو يكره تحمل المسؤولية وإنجاز العمل، كما أنه يفتقد لحس المبادرة، وقد لخصها " دوجلاس ماكريجور" في ثلاث نقط وهي:

- تتحدد مسؤولية الإدارة في تنظيم عناصر الإنتاج، أموال، مواد، آلات، موارد بشرية... إلخ وتوجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية.
- يقتصر دور الإدارة بالنسبة للعمال على توجيه طاقتهم وتحفيزهم ومراقبة أفعالهم وتغيير سلوكياتهم بما يتوافق وحاجات التنظيم.
- تتدخل الإدارة بشكل نشيط، لكي لا تسود في أوساط العمال حالة من التراخي، مما يستوجب توجيههم من خلال التأثير عليهم عبر مكافأتهم ومعاقبتهم والتحكم في سلوكياتهم.
- وقد ارتكزت هذه المدرسة على عدة افتراضات أبرزها:
- ميل الأفراد فطريا إلى كره العمل، حيث يعملون كل ما بوسعهم لتجنبه قدر الإمكان.

¹⁶¹- Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, 5ème édition, Seuil, Paris, 1985, p94.

- اللجوء إلى وسائل من قبيل العقاب والتهديد لحث الأفراد ودفعهم إلى بذل مجهودات في عملهم، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فهم يعملون بدافع الخوف لا حبا في العمل.
- توجيه ومراقبة الفرد ليبذل الجهد المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تختزل الحافزية في الراتب والحوافز المادية بسبب محدودية الطموح لدى الأفراد.
- على هذا الأساس لكي تقوم الإدارة بعملها حسب هذه النظرية ينبغي لها أن تتبنى المناهج والاختيارات الآتية:
- اعتماد الإدارة على العنف أو التهديد المستتر.
- تبني الإدارة الحزم والقوة.
- عموما حاولت هذه النظرية "تبرير السلوكيات السلطوية البعيدة عن المشاركة"¹⁶² والتشاور عند اتخاذ القرار في عملية التدبير الإداري.

ت- النظرية y

- إذا كانت النظرية التقليدية في التدبير الإداري انطلقت في فلسفتها التدبيرية من منطق العصا والجزرة، فإن النظرية الحديثة أحدثت تغييرا جوهريا في الوظيفة الرئيسية للإدارة، من خلال تأكيدها على ضرورة خلق الظروف المناسبة للعاملين للقيام بعملهم، منطلقا من فرضية أساسية مفادها أن بذل المجهودات الجسمانية والعقلية في العمل مرتبط بالطبيعة الإنسانية كارتباطها باللعب والراحة، حيث لخصها في العناصر الأساسية التالية:
- تتجلى مسؤولية الإدارة في تنظيم عناصر الإنتاج.
 - ليس من طبيعة الأفراد التراخي في تحقيق أهداف التنظيم.
 - تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف التنظيم من الخصائص الطبيعية للكائنات البشرية.

لقد فرضت المسلمات الأنثروبولوجية للنظرية y على المدبرين ضرورة مراجعة أشكال القيادة المعتمدة في إدارة المقاولات، من خلال البحث عن وسائل وطرق ناجعة لقيادة

¹⁶²- Philippe Bernoux, *Ibid*, p97.

التنظيمات وإدارة المجهودات الإنسانية داخلها، وذلك من خلال السهر على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحميلهم المسؤولية، بالإضافة إلى خلق مناخ ملائم للعمل قادر على ضمان التماسك والتناغم والتعاون داخل فريق العمل عبر تهيئة الأجواء والظروف الملائمة للأفراد لجعلهم قادرين على تحقيق أهدافهم، من خلال توجيه مجهوداتهم وطاقاتهم قصد تحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول 6: يوضح الفرق بين نظرية ماك كروكر X و Y

فرضيات النظرية Y	فرضيات النظرية X
• يسعى الفرد إلى تلبية حاجات الأمن والانتماء. • يحب العمال العمل. • يرغب العمال في الانخراط والانضباط في العمل بمحض إرادتهم. • يرغب العمال في تحمل المسؤولية. • لدى العمال استعدادات للإبداع والابتكار.	• تسيطر الحاجات الفسيولوجية والأمن على الأفراد. • العمال لا يحبون العمل. • يجب تهديد ومعاقبة العمال لحثهم على العمل. • لا يرغب العمال في تحمل المسؤولية. • تعطي الأولوية للحاجة إلى الأمن.

جدول من إنتاج الطالب الباحث

3-1-10- نظرية الحاجات الظاهرة لموراي MURRAYD

يعود التحفيز حسب موراي *MURRAY إلى وجود الحاجات التي تعتبر من أهم مصادر العملية التحفيزية، وهي شبيهة بتلك التي تطرق إليها ماسلو، فقد تبني رؤية أوسع وأكثر مرونة، حيث انطلق فيها من فكرة أن الفرد في نظره تحركه جملة من الحاجات التي تختلف من حيث القوة المحفزة من فرد لآخر، فهي في نظره مكتسبة وليست فطرية، لأنها تتطور انطلاقاً من تجارب الفرد الخاصة وسيرورته الشخصية، وقد حددها موراي في عشرين حاجة، لكنه اعتبر أربعاً منها فقط ذات أهمية بالغة وهي:

- أ- **الحاجة إلى النجاح:** تعتبر هذه الحاجة بمثابة عامل حاسم للارتقاء الوظيفي، وخصوصاً بالنسبة للأطر، فهي توظف فيهم الرغبة لتحمل المسؤولية والحصول على المعلومة ومجابهة المخاطر والصعوبات المرتبطة بالعمل... إلخ، حيث إن هذه الحاجة تطورها التربية على حد تعبير ماكلياند.
- ب- **الحاجة إلى الانتماء:** تخلق الرغبة لدى الفرد في تقبله مختلف أعضاء فريق العمل، فالذين تحركهم هذه الحاجة يكونون منسجمين أكثر من غيرهم في محيط التنظيم، فهي تمنحهم الدعم الاجتماعي الذي يبحثون عنه عند إشباعها.
- ت- **الحاجة إلى الاستقلالية:** تولد لدى الأفراد الرغبة في العمل بشكل فردي وبدون ضغوطات أو إكراه، كما أن الأفراد الذين تكون لديهم رغبة قوية في الاستقلالية، يكونون أكثر قدرة من غيرهم على التكيف بشكل سريع مع كل متغيرات المحيط.

* هنري ألكساندر موراي Henry Murray : عالم نفس أمريكي بجامعة هارفارد. كان مديراً لقيم الصحة النفسية بمدرسة العلوم والفنون منذ عام 1930 م. طور موراي نظرية الشخصية وأسماها علم الأشخاص، بناءً على " الحاجة " و "الضغط". ك ان موراي أيضا أحد المطورين المشاركين مع كريستيانا مورغان، في (اختبار تفهم الموضوع)، والذي أشار إليه بأنه "ثاني أفضل منتج نشرته هارفارد علي الإطلاق، حيث يسبقه فقط دليل هارفارد للموسيقى". كان موراي أيضاً له تأثير جدير بالملاحظة في الثقافة الشعبية نظراً لصلته بالإرهابي تيد كازينسكي، والذي عرضه موراي لمجموعة من التجارب غير الأخلاقية والنفسية الضارة من عام 1959 م إلى 1962 م. من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة.

ث- **الحاجة إلى السلطة:** تولد هذه الحاجة الرغبة في التأثير على الآخرين، عبر السيطرة عليهم بدون اللجوء إلى قوة قانونية أو مؤسسية.

بشكل عام، يتطلب النجاح الوظيفي بالدرجة الأولى من العاملين التوفر على مؤهلات عالية، بالإضافة إلى الاستعدادات الفطرية والقدرات الشخصية والكفايات، فالرغبة في النجاح ليس مصدرها الخصائص الفردية فحسب، بل هي نتاج التجارب الخاصة بكل فرد، والتي على ضوءها يتصرف ويتفاعل مع محيطه، كما أن الطموح الوظيفي يبني طيلة المسار المهني للعاملين حيث يرتبط دوماً بمؤهلاتهم وكفاياتهم وبالاحترام الذي يحضون به من طرف الآخرين، وهذا ما أثبتته الأبحاث المنجزة في فرنسا بخصوص مصادر العملية التحفيزية.

2.3- نظريات السيروية Théorie de processus

تنظر نظريات السيروية إلى العملية التحفيزية من زاوية مختلفة عن سابقتها- نظريات المحتوى- حيث ربطت المحددات التحفيزية بالوضعية أو السياق الذي يتواجد فيه الفرد، بحيث أن وضعية ما يمكنها أن تكون محفزة للبعض ومحبطة للآخرين، الشيء الذي جعلها تهتم بتفسير سلوكيات الأفراد بهدف تنميتها وتطويرها، مستندة إلى مبدأ هام تجلى في أن السلوك يتحكم فيه المعنى الذي يضيفه كل فرد على عمله، وكذا السياق الذي يتواجد فيه.

على هذا الأساس، فقد ارتكزت نظريات السيروية في مقاربتها للعملية التحفيزية على معارف الأفراد والشروط التي تخلقها الوضعيات، باعتبارها عوامل تساهم بشكل كبير في حثهم على التصرف والفعل، متجاهلة بذلك النماذج العامة التي اعتمدتها نظريات المحتوى، والمرتبطة أساساً بالحاجات والعوامل الداخلية للأفراد باعتبارها من أهم المحددات الفعلية للعملية التحفيزية.

1-2-3- نظرية الإنصاف Théorie d'équité

يعتبر أدام J.S.Adams من رواد نظرية الإنصاف، فالتحفيز لدى الفرد في نظره ينتج عن مقارنة وضعيته بالآخرين، لمعرفة مدى تحقق الإنصاف من عدمه من لدن

الرؤساء داخل التنظيمات، وذلك بمقارنة ما تمنحه إياه المقولة من عوائد مادية (أجور، مكافآت، علاوات،... إلخ) وغير مادية (اعتراف، أمن في العمل، تكوين، ترقية، مسؤولية... إلخ) مقابل مساهماته (مجهوداته، وقته، كفاياته، ومعارفه،... إلخ)، فإذا كان هناك توازن بين المكافأة التي حصل عليها الفرد ومجهوداته المبذولة، فإنه يتولد لديه إحساس بالإنصاف. أما إذا أحس بانعدام التوازن بين المكافأة التي حصل عليها ومجهوداته المبذولة، فإنه تتولد لديه دافعية لخلق التوازن بينهما – **المساهمات والعوائد** - من خلال تبنيه سلوكا جديدا أو تغيير إدراكه للوضعية.

2-2-3- نظرية تحديد الأهداف Théorie de fixation des objectifs

يعتبر **لوك LOKE** من أهم رواده نظرية تحديد الأهداف، حيث سعى من خلالها إلى البحث عن الطريقة المثلى لتحفيز الأفراد داخل محيط العمل، عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها وتقديم المعلومات الضرورية عنها، وذلك باعتماد عملية تواصلية ناجعة، مما يشجعهم على الانخراط في تحقيق الأهداف التنظيمية، وخصوصا عندما يدركون أنهم يمتلكون من القدرات والكفاءات الضرورية ما يمكنهم من تحقيقها، وقد أكد **لوك** على ضرورة مراعاة خمسة شروط عند تحديد الأهداف أطلق عليها (**S.M.A.R.T**) وهي:

- أن تكون بسيطة (**Simple**).
- أن تكون قابلة للقياس (**Mesurable**).
- أن تكون مقبولة من طرف الفاعلين (**Acceptable**).
- أن تكون قابلة للتحقيق (**Réalisable**).
- أن تكون محددة في الزمن (**Défini dans le temps**).

3-2-3- نظرية الفعالية الذاتية Albert Bandura

استكمالا لأعمال **لوك**، اقترح "**Albert Bandura**" نظرية اجتماعية معرفية، اعتمدت على شكلين من التمثيلات الكامنة خلف السيورة التحفيزية لدى الفرد والمتجلية

أساسا في شعور الفرد بالفعالية الشخصية، أي إيمانه بكفاياته المكتسبة وبقدراته على تعبئتها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وكذا بتوقعه تحقيق النتائج المطلوبة بمعنى إيمانه بوجود رابط سببي بين السلوكيات التي يتبناها خلال إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرسومة، ولتفسير الفرق بين الإيمان بالقدرات وبين الشعور بالفعالية الشخصية وتوقع النتائج الإيجابية، أدخل "باندورا" مفهوم "الفعالية الذاتية"، التي ربطها بالاعتقاد الجازم لدى الفرد بقدرته على القيام بالأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد قسم هذا الاعتقاد إلى قسمين وهما:

- الإعتقاد بفعالية كفاياته (أنا قادر على إنجاز عمل معين)،
- الإعتقاد بقيمة النتيجة (الأعمال التي سأقوم بها قادرة على تحقيق النتائج المرجوة منها).

من خلال ما سبق يتضح جليا أن نظرية الفعالية الذاتية سعت إلى البحث عن التقنيات والوسائل الكفيلة بتمكين المدبرين والمسيرين من تحقيق المصالحة بين أهداف كل من الأفراد والتنظيمات على حد سواء، فإضافة إلى الممارسات الإدارية الجيدة التي أوصت بها سابقا نظرية لوك والمتمثلة في التحديد الدقيق للأهداف، فإن هذه النظرية انصبت كل جهودها حول إيجاد الطرق الفعالة لتحفيز الأفراد، وذلك من أجل مد الأطر المختصة بتسيير الموارد البشرية بتوجيهات تمكنها من خلق سياقات قادرة على تغذية الثقة لدى المرؤوسين في قدرتهم وكفاءاتهم على إنجاز المهام الموكولة إليهم بنجاح بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

3-2-4- نظرية تقرير المصير:

تعتبر نظرية تقرير المصير من أهم النظريات الحديثة حول عملية التحفيز، فقد اهتمت بكل ميادين الأنشطة الإنسانية، التي يدخل التحفيز ضمن نطاقها، مرتكزة على رؤية شمولية ومتعددة الأبعاد في تحديده، عبر أخذها بعين الاعتبار كل من العوامل الداخلية والخارجية كمصادر أساسية في تحقيقه وذلك باهتمامها بشدته وبمصادره. وفي هذا الصدد أكد كل من

Marylène Gagné و Jacques Forest¹⁶³ أن نظرية تقرير المصير لكل من Edward Deci و Richard Ryan¹⁶⁴ تمتلك إمكانات تفسيرية هائلة، حيث انطلقت من فرضية قوامها أن حاجات الأفراد ترتبط ارتباطا وثيقا بالشعور بتقرير مصيرهم، فهي تشكل مصدرا رئيسيا للتحفيز الداخلي لكونها تخلق لديهم انطبعا بقدرتهم على التحكم في سلوكهم عبر اختياراتهم الحرة، ولن يتم ذلك حسب هذه النظرية إلا في بيئة عمل تمنحهم هامشا أوسع من الحرية، بحيث يتمكنوا من خلالها تبني اختيارات محددة بشكل إرادي مما يخلق لديهم الشعور باستقلاليتهم.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أنه كلما كان الشعور بتقرير المصير كبيرا، كان التحفيز لدى العاملين قويا، ومن ثم أصبح لزاما على المسيرين في ضوء هذه النظرية خلق سياقات جديدة للعمل أو وضعيات قادرة على منحهم الشعور بالاستقلالية والمسؤولية عبر تمكينهم من حرية الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة.

وقد خلصت هذه النظرية في النهاية إلى عدة توصيات ركزت من خلالها على أن تحفيز الأفراد داخل التنظيمات يتطلب إشباع ثلاث حاجات سيكولوجية وهي:

- **الاستقلالية:** الشعور بالحرية في المبادرة.
- **الكفاءة:** الشعور بالفعالية في تحقيق الأهداف.
- **الانتماء الاجتماعي:** الشعور بالانتماء إلى جماعة أو فريق عمل.

3- 163

164- Dans leur ouvrage fondateur Edward Deci et Richard Ryan " **Intrinsic Motivation and Self - Determination in Human Behavior**" publié en 1985 (Perspectives in Social Psychologie) New-York Pienum Press. 1985

4. خلاصات حول النظريات التحفيزية

جدول 7: يوضح أشكال الممارسات التدبيرية لمختلف النظريات التحفيزية.

النظريات التحفيزية	روادها	الممارسات التدبيرية المستقاة منها
النظريات المتمركزة حول الحاجات	- ماسلو - ماكلياند - لديرفر	• الإنصات إلى حاجات الأفراد. • الإيمان بأن لكل فرد حاجات خاصة. • تحمل المسؤولية. • العمل داخل الفريق.
النظرية المتمركزة على التنظيم العلمي للعمل	فريدريك تايلور	• اعتماد الحوافز المادية.
النظرية المتمركزة حول اتخاذ القرار	هربرت سيمون	• إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .
النظرية المتمركزة حول العلاقات الانسانية	التون مايو	• ضمان الاستقرار والأمن الوظيفي للعامل في العمل. • تحسيس العامل بأهميته داخل التنظيم وذلك بالاعتراف بمجهوداته المبذولة. • تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات. • اعتماد التواصل في إدارة العاملين.
النظرية المتمركزة حول محتوى العمل	هيرزبرغ	• تكليف العاملين بأنشطة ذات قيمة. • تفادي الاعتماد على أنشطة روتينية.

**تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا**

• تقاسم المعلومات بين العاملين. • اعتماد سياسة واضحة للترقية. • العدل في نظام التقييم والمكافآت. • إشاعة ثقافة الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين.	أدامز	النظرية المتمركزة حول العدالة
• القيام بتغذية راجعة. • اعتماد نظام المكافآت بناء على المردودية.	فروم	النظرية المتمركزة حول التوقعات
• تحديد الأهداف بدقة. • إشاعة روح العمل الجماعي داخل التنظيمات.	لوك	النظرية المتمركزة حول الأهداف
• تنمية الكفاءات والقدرات والمؤهلات الفردية من أجل بناء الطموح الوظيفي.	موراي	النظرية المتمركزة على الحاجات الظاهرة
• تغذية الثقة لدى الفرد في قدراته وكفاياته على إنجاز ما هو مطلوب منه لتحقيق الأهداف التنظيمية.	البير باندورا	النظرية المتمركزة على الفعالية الذاتية
• خلق وضعيات وسياقات قادرة على منح الشعور بالاستقلالية والمسؤولية لدى العاملين. • منح العاملين هامشا من الحرية في تبني الخيارات المناسبة لإنجاز المهام.	ريشار ريان وإدوارد دوسي	النظرية المتمركزة على تقرير المصير

الجدول من إنتاج الطالب الباحث

خاتمة الفصل الرابع

يعتبر التحفيز بمثابة مجموعة من القوى التي تحت الأفراد على تبني سلوك معين، هذا السلوك الذي يركز بالدرجة الأولى على العوامل الداخلية (معرفية)، وأخرى خارجية (المحيط)، وقد انقسمت النظريات التحفيزية إلى نوعين، تمثل الأول في نظريات المحتوى التي حاولت التركيز على أسباب التحفيز بدون أن تهتم بالطريقة التي يتطور بها، والنوع الثاني ركز على السيورة التحفيزية، حيث حاول من خلالها تفسير كيفية تفاعل قوى المحيط فيما بينها من أجل تحفيز الأفراد ودفعهم إلى تبني سلوك معين. لكن رغم تعدد الأبحاث والنظريات المرتبطة بالتحفيز فإنها لازالت تعاني من إفراط معجمي وشك مفاهيمي كبير، مما تطلب بالضرورة تمتين العلاقة بين نظريات التنظيمات والنظريات المرتبطة بالتحفيز. فإذا كانت بعض النظريات اعتبرت التحفيز بمثابة خاصية فردية، فإن نظريات أخرى ربطته بأشكال التفاعلات القائمة بين الفرد ومحيطه، مما فتح المجال أمام ظهور تيار ثالث أكثر شمولية من سابقه، منطلقا من مسلمة أساسية جوهرها أن العملية التحفيزية تعتبر بمثابة سيورة تحكمها جملة من المتغيرات المتشابكة والمتداخلة فيما بينها، كالمحيط الاجتماعي، الخصائص الفردية، الوجدانية، والمعرفية... إلخ، فالعوامل الاجتماعية مثلا تمكن العاملين من اكتساب الثقة في النفس كما تساهم في تشجيعهم على الانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

بشكل عام، يمكن القول إن التمثلات حول الدور والأهداف والذات... إلخ، تعتبر كلها عوامل حاسمة لانتقال الأفراد من حالة التوتر إلى الفعل الذي يركز في جوهره على سيورتهم المعرفية التي تشمل خصائصهم الفردية وبيئتهم ووسطهم الاجتماعي وشخصيتهم ومشاعرهم ومشاريعهم الشخصية.

الإطار الميداني للدراسة

تقديم

يعتبر الإطار الميداني للدراسة من أهم المحطات الأساسية في البحوث العلمية والأكاديمية على حد سواء وخاصة السوسيولوجية منها. فعلى ضوء المراحل البحثية المذكورة في الفصول السابقة، سنعمل في هذه المرحلة على استنتاج المعطيات الإحصائية للبيانات المحصل عليها من مجتمع الدراسة، وبعد ذلك سنقوم بجمعها وترتيبها وتصنيفها اعتمادا على طريقة التوزيع التكراري الذي يعمل دوما على ترجمة الإحصاءات إلى جداول تكرارية بسيطة ومعقدة، هذه الطريقة التي تعد من أسهل الطرق لعرض البيانات وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة تشمل كل واحدة منها على عدد محدد من الأجوبة المتجانسة فيما بينها، ليتم الانتقال بعد ذلك إلى تبويب وتحليل الاستثمارات والمقابلات الموجهة والنصف الموجهة للمبحوثين، وذلك بهدف معرفة مدى تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية.

الفصل الأول: الدراسة الكمية: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

- مناقشة الفرضية الأولى
- مناقشة الفرضية الثانية
- مناقشة الفرضية الثالثة
- مناقشة الفرضية الرابعة
- مناقشة الفرضية الخامسة
- استنتاج الدراسة الكمية

تمهيد

سننظر في الجزء الثاني من الأطروحة التي نحن بصدد إنجازها بمؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية بجهة فاس مكناس إلى التقنية المعتمدة في جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بميدان الدراسة، حيث لجأنا في البداية إلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات المرتبطة بالفاعلين داخل المؤسسة المذكورة بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية (أطر، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، واعتمدنا على أداة المقابلات الشخصية مع رؤساء مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، وقد قمنا بتفريغ الإستمارة على برنامج SPSS، وفي النهاية عملنا على ترتيب وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها، بكل من الاستمارة والمقابلة بهدف تحديد مدى صحة وصدق فرضيات الدراسة والتوصل إلى خلاصات واستنتاجات علمية يمكن الاستفادة منها في عملية التدبير من أجل الارتقاء بمردودية المؤسسات الإنتاجية.

معلومات عامة عن المبحوث:

1- الجنس:

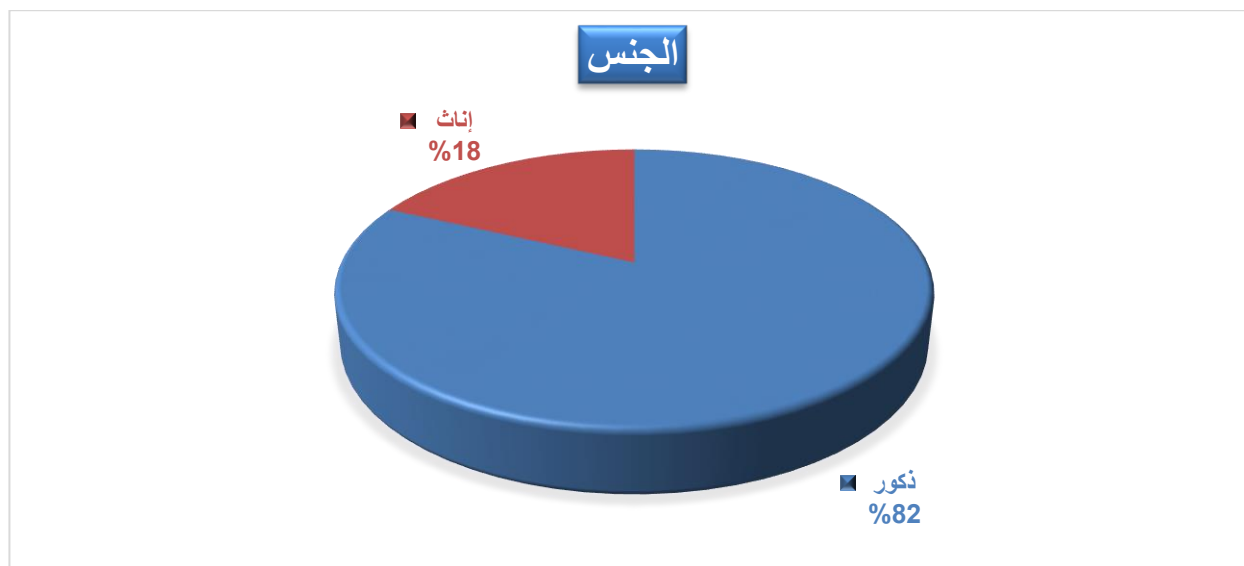
يوضح الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول 8: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	164	82%
إناث	36	18%
المجموع	200	100%

يتضح من الجدول رقم (8) أن عدد أفراد العينة من الذكور 164 فردا حيث يمثلون نسبة 82% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة من الإناث 36 فردا حيث يمثلن نسبة 18% من إجمالي أفراد العينة، وهذا يعني أن المكتب الوطني للسكك الحديدية يعتمد بشكل كبير على الذكور أكثر من الإناث وذلك راجع بالأساس إلى طبيعة الأنشطة المزاوله داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، والتي تعتمد في مجملها على القوة الجسدية، باستثناء

بعض المهام التي تحتاج إلى إمكانيات معرفية وعقلية عالية، والشكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس:



شكل رقم 1: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس.

2- السن:

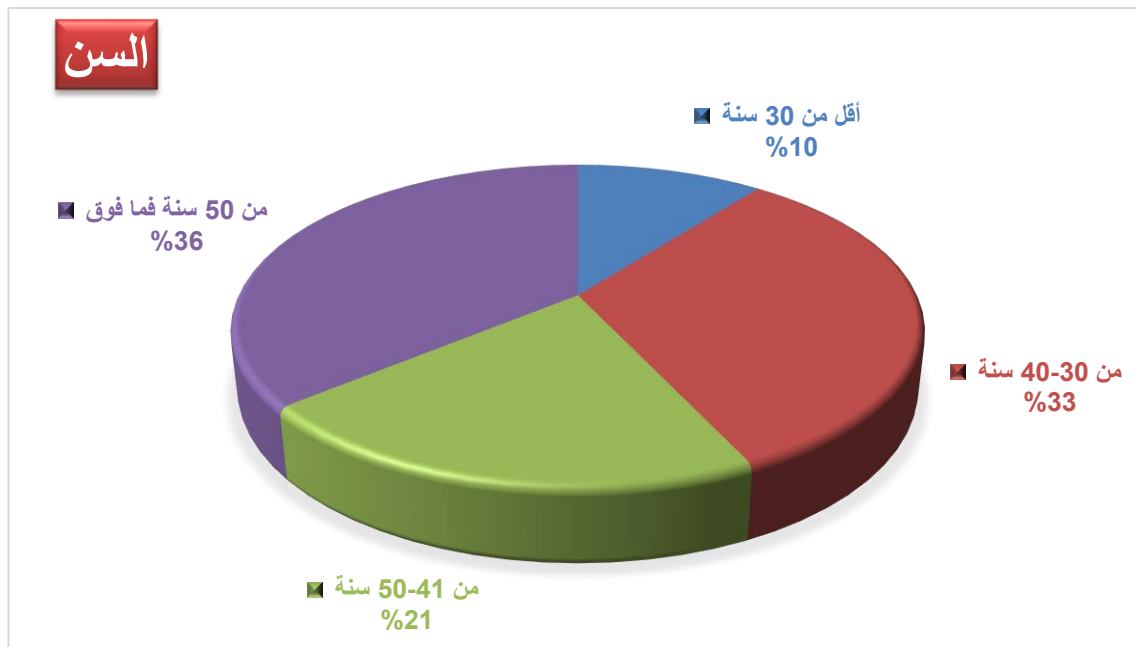
يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول 9: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	21	10.5%
من 30-40 سنة	65	32.5%
من 41-50 سنة	42	21%
من 50 سنة فما فوق	72	36%
المجموع	200	100%

يتضح من الجدول رقم (9) أن عدد أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بلغ 21 فرد ويمثلون نسبة 10.5% من إجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (30-40) سنة 65 فردا ويمثلون نسبة 32.5% من إجمالي أفراد العينة، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة 42 فردا ويمثلون نسبة 21% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين أعمارهم من 50 سنة فما فوق 72 فردا ويمثلون نسبة 36% من إجمالي أفراد العينة.

نستنتج مما سبق أن أغلب الأفراد الذين يعملون في هذه المؤسسة تتراوح أعمارهم بين (50 سنة فما فوق) بنسبة تقدر بـ 36%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (30-40 سنة)، والمقدرة بنسبة 32.5%، هذه الفئة الشابة التي بدأت تتزايد أعدادها في العشر سنوات الأخيرة جاءت كنتاج لسياسة التوظيف التي بدأت مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية تنهجها لاستقطاب الكفاءات الشابة، وذلك من أجل تجديد طاقاتها من الموارد البشرية حتى يتسنى لها ربح رهان التنافسية وتحقيق أهدافها. والشكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب السن:



شكل رقم 2: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن

3- المستوى التعليمي:

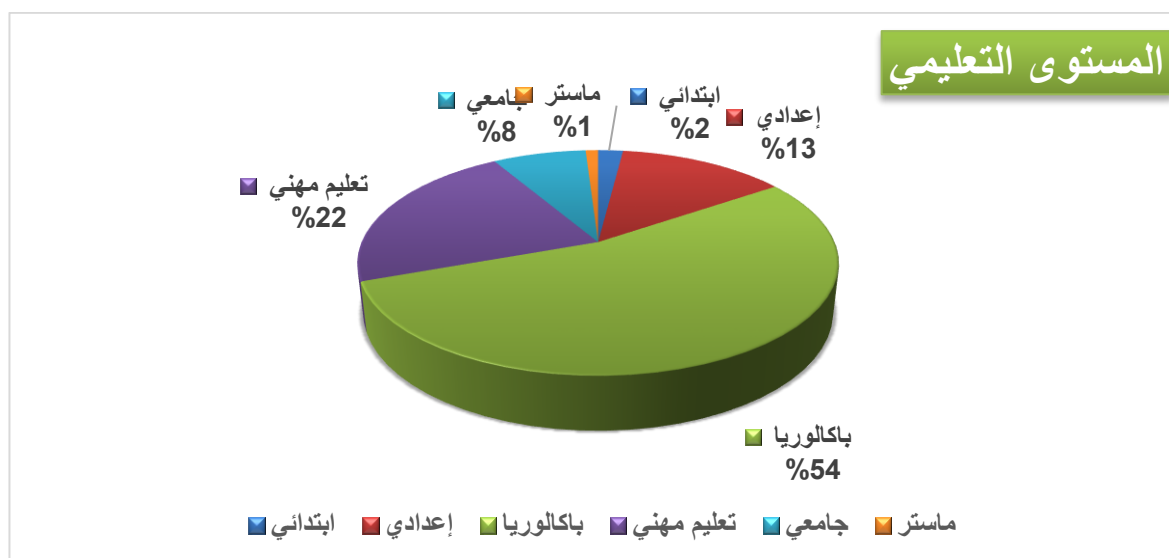
يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول 10: التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	4	2%
إعدادي	27	13.5%
بكالوريا	108	54%
تعليم مهني	44	22%
جامعي	15	7.5%
ماستر	2	1%
المجموع	200	100%

يتضح من الجدول رقم (10) أن عدد أفراد العينة الذين لديهم مؤهل الابتدائي بلغ 4 أفراد ويمثلون نسبة 2% من إجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مؤهل الإعدادي 27 فردا ويمثلون نسبة 13.5% من إجمالي أفراد العينة، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مؤهل البكالوريا 108 فردا ويمثلون نسبة 54% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مؤهل التعليم المهني 44 فردا ويمثلون نسبة 22% من إجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مؤهل جامعي 15 فردا ويمثلون نسبة 7.5% من إجمالي أفراد العينة، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مؤهل الماستر 2 أفراد ويمثلون نسبة 1% من إجمالي أفراد العينة، نستنتج من خلال هذه البيانات أن المستوى التعليمي لأغلب المستخدمين هو مستوى البكالوريا، متبوعا بشهادة التعليم المهني، وهذا ما تثبته النسب السالفة الذكر، مما يدل على أن طبيعة مهام المكتب الوطني للسكك

الحديدية تعتمد بالدرجة الأولى على الأنشطة ذات الطابع التقني التي تتطلب مهارات عالية، والشكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي:



شكل رقم 3: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

4- ماهي درجتك الوظيفية؟

يوضح الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

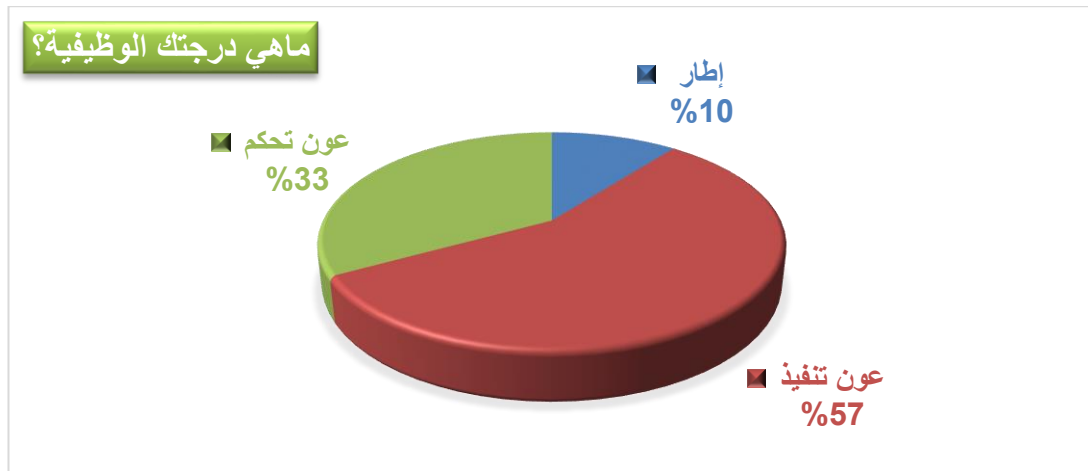
جدول 11: التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	21	10.50%
عون تنفيذ	113	56.50%
عون تحكم	66	33.00%
المجموع	200	100.00%

يتضح من الجدول رقم (11) أن عدد أفراد العينة الذين يعملون في وظيفة إطار بلغ 21 فردا ويمثلون نسبة 10.5% من إجمالي أفراد العينة، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين يعملون في وظيفة عون تنفيذ 113 فردا ويمثلون نسبة 56.5% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يعملون في وظيفة عون تحكم 66 فردا ويمثلون نسبة 33% من إجمالي أفراد العينة.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتبين لنا أن نسبة أعوان التحكم تمثل أكبر نسبة، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة أنشطة هذه المؤسسة التي تتطلب مؤهلات وكفايات عالية لتضمن نجاحها، هذا النجاح الذي تتحمل فيه فئة أعوان التحكم القسط الأكبر من المسؤولية، لكونها هي الفئة المخول لها ضمان السير العادي لمختلف الأنشطة التي يقوم بها أعوان التنفيذ.

والشكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الدرجة الوظيفية:



شكل رقم 4: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

5- ماهي وضعيتك في العمل؟

يوضح الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب وضعية العمل:

جدول 12: التوزيع التكراري النسبي حسب وضعية العمل

النسبة المئوية	التكرار	ماهي وضعيتك في العمل؟
96%	192	رسمي
4%	8	مؤقت
100%	200	المجموع

يتضح من الجدول رقم (12) أن عدد أفراد العينة الرسميين بلغ 192 فردا ويمثلون نسبة 96% من إجمالي أفراد العينة، كما بلغ عدد أفراد العينة المؤقتين 8 أفراد ويمثلون نسبة 4% من إجمالي أفراد العينة. وعليه نستنتج أن معظم العاملين بمؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية مرسومون، وذلك راجع إلى سياسة التوظيف التي تنهجها هذه المؤسسة والتي ترمي من خلالها إلى ضمان استقرار المستخدمين في العمل، مما يؤدي إلى تحسيسهم بالأمن الوظيفي، الذي يعتبر مصدرا أساسيا للحافزية التي تشكل عاملا أساسيا لتطوير الأداء والمردودية. والشكل رقم 5 يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب وضعية العمل:



شكل رقم 5: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب وضعية العمل.

6- أقدميتك في المهنة:

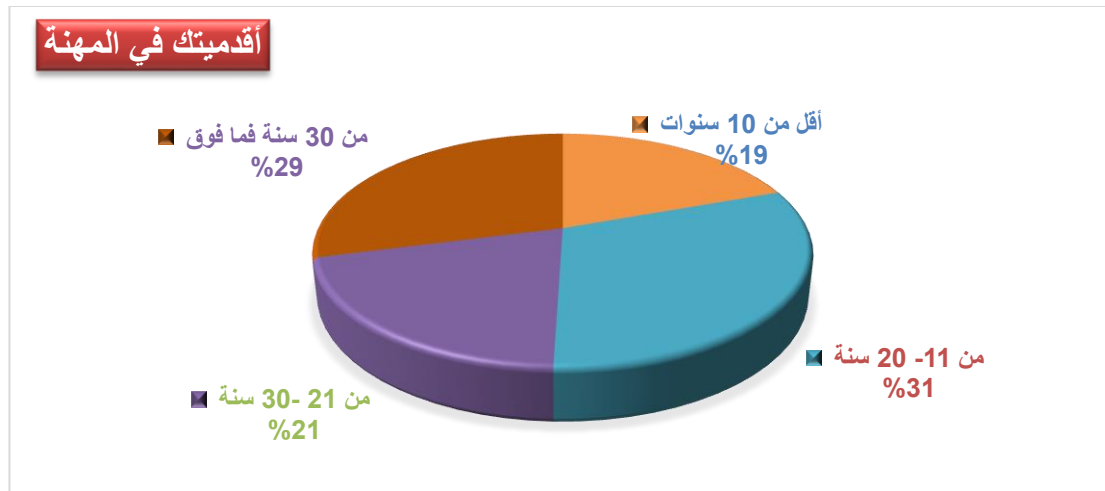
يوضح الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المهنة:

جدول 13: التوزيع التكراري النسبي حسب الأقدمية في المهنة.

أقدميتك في المهنة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	39	19.5%
من 11 - 20 سنة	62	31%
من 21 - 30 سنة	41	20.5%
من 30 سنة فما فوق	58	29%
المجموع	200	100%

يتضح من الجدول رقم (13) أن عدد أفراد العينة الذين مدة أقدميتهم أقل من 10 سنوات بلغ 39 فردا ويمثلون نسبة 19.5% من إجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح مدة أقدميتهم بين (11 - 20) سنة 62 فردا ويمثلون نسبة 31% من إجمالي أفراد العينة، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح مدة أقدميتهم بين (21 - 30) سنة 41 فردا ويمثلون نسبة 20.5% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين مدة أقدميتهم 30 سنة فما فوق 58 فردا ويمثلون نسبة 29% من إجمالي أفراد العينة.

نستنتج من خلال هذه الدراسة الإحصائية أن غالبية المستخدمين يتوفرون على خبرة مهنية تفوق إحدى عشرة سنة، وهذا دليل على أن المؤسسة تبذل أقصى جهودها من أجل الاحتفاظ بمواردها البشرية لأطول مدة ممكنة، خصوصا أنها تمكنت بفضل سياسة التكوين المتبعة من تطوير كفاياتها وقدراتها ومهاراتها مما جعلها قادرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي قد تطرأ على المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. والشكل رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في المهنة:



شكل رقم 6: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية في المهنة.

1. تأثير التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح.

ONCF

1.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

7- هل استفدت من التكوين خلال الخمس سنوات الماضية؟

جدول 14: متغير الاستفادة من التكوين.

هل استفدت من التكوين خلال الخمس سنوات الماضية؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	عدد دورات التكوين	من 1- 5 دورات	89	44.5%	68.5%
		من 6-10 دورات	30	15%	
		من 11 دورة فما فوق	13	6.5%	
	مجالات التكوين	التواصل	14	7%	
		الأشغال السككية	32	16%	
		المعلومات	3	1.5%	
		تدبير الموارد البشرية	12	6%	
		الأمن وسلامة القطارات	38	19%	
		التسيير	3	1.5%	
		صيانة المنشآت	12	6%	
		تقنيات العمل	14	7%	
	عدد أيام التكوين	من 1-5 أيام	51	25.5%	
		من 6-10 أيام	20	10%	
		من 11 يوم فما فوق	59	29.5%	
لا			-	-	31.5%
	المجموع		390	200	195%
					100%

يتضح من الجدول رقم(14) أن عدد المستجوبين الذين استفادوا من التكوين بلغ 137 فردا بما يمثل نسبة 68,5% من إجمالي أفراد العينة، أما الذين لم يستفيدوا من التكوين فقد بلغ عددهم 63 فردا، ويمثلون 31% من إجمالي أفراد العينة. أما من حيث عدد دورات التكوين المستفاد منها، فإن 89 فردا استفادوا من (1- 5 دورات) تكوينية بما يمثل 44,5% من أفراد العينة، وبلغ عدد المستفيدين من (6-10 دورات) 30 فردا بما يمثل 15% من أفراد العينة، كما بلغ عدد المستفيدين (من 11 دورة فما فوق) 13 فردا بما يمثل نسبة 6,5% من أفراد العينة، وقد امتنع عن الإجابة عن السؤال 68 فردا بما يمثل 34% من أفراد العينة، وذلك إما بسبب عدم قدرتهم على تحديد عدد دورات التكوين بشكل دقيق، أو بسبب عدم استفادتهم من التكوين طيلة السنوات التي أمضوها بالمؤسسة. أما السؤال المتعلق بمجالات التكوين، فإن أجوبة المبحوثين جاءت على الشكل التالي:

➤ عدد المستفيدين من المواضيع المرتبطة بالأمن وحركية القطارات بلغ 38 فردا بنسبة مقدرة ب 19% من أفراد العينة.

➤ عدد المستفيدين من المواضيع المرتبطة بالأشغال السككية، بلغ 32 فردا بما يمثل نسبة 16% من عدد أفراد العينة.

➤ نسبة المستفيدين من المواضيع المرتبطة بالتدريب على تقنيات التواصل بلغت 7%.

➤ 6% من أفراد العينة استفادوا من المواضيع المرتبطة بتقنيات العمل.

➤ 6% من أفراد العينة استفادوا من المواضيع المرتبطة بصيانة المنشآت.

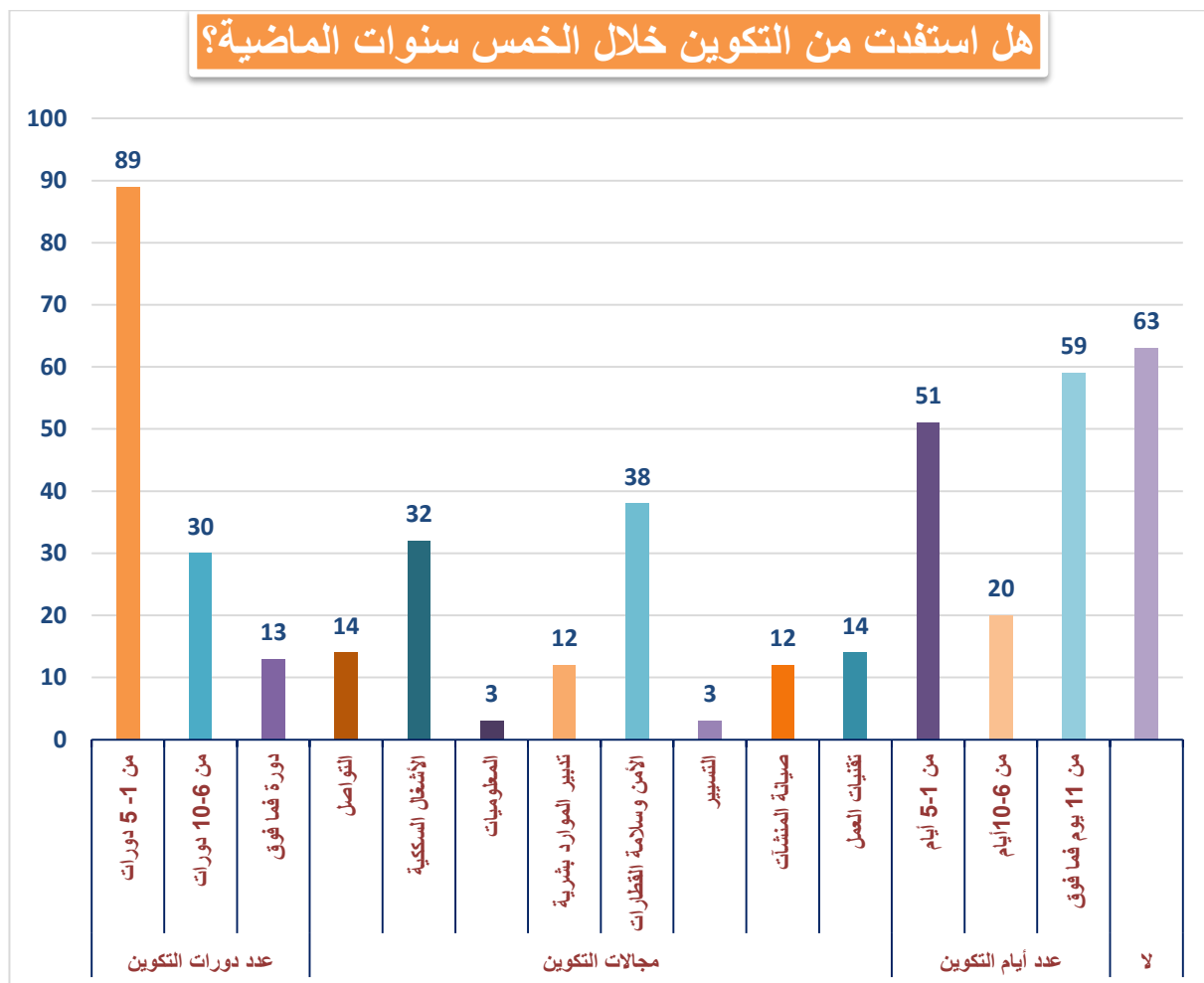
➤ 6% من أفراد العينة استفادوا من المواضيع المرتبطة بتدبير الموارد البشرية.

➤ 1,5% من أفراد العينة استفادوا من المواضيع المرتبطة بالمعلومات.

➤ 1,5% من أفراد العينة استفادوا من المواضيع المرتبطة بالتسيير.

بينما نسبة 36% من أفراد العينة لم يجيبوا عن السؤال المتعلق بالتكوين، وذلك إما لكونهم لم يستفيدوا أصلا من التكوين، أو لأنهم لم يستطيعوا تحديد مواضيعه بدقة، وذلك إما لضبابيتها، أو لأنها لم تستجب لحاجاتهم وميولاتهم وتطلعاتهم بالقدر الكافي.

نستخلص من خلال القراءة المتأنية لما سبق أن أغلب المستخدمين استفادوا من دورات تكوينية في المكتب الوطني للسكك الحديدية، تمحورت في مجملها حول مواضيع مرتبطة بتقنيات العمل وصيانة المنشآت والأمن والسلامة الوظيفية، وهذا راجع إلى الأولوية التي توليها مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية للعملية التكوينية نظرا لإيمانها بالدور الحاسم الذي تلعبه في تطوير كفاءات وقدرات ومهارات المستخدمين من أجل التكيف مع متطلبات المحيط الاقتصادي. والشكل رقم (7) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال التالي:



شكل رقم 7: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة حول الاستفادة من التكوين.

8- هل ترى أن التكوين ضروري بالنسبة إليك؟

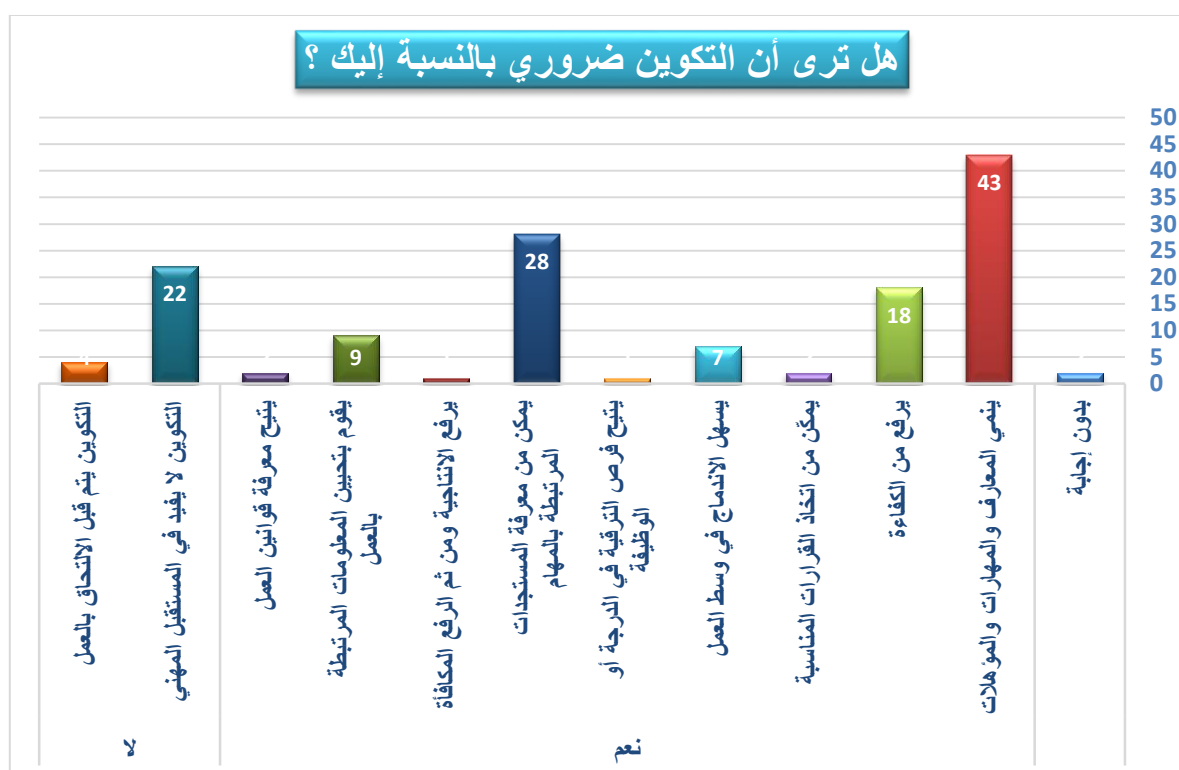
جدول 15: متغير ضرورة التكوين.

النسبة المئوية		التكرار		هل ترى أن التكوين ضروري بالنسبة إليك؟	
%1	-	2	-	بدون إجابة	
%78	%21.5	156	43	ينمي المعارف والمهارات والمؤهلات	نعم
	%9		18	يرفع من الكفاءة	
	%1		2	يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة	
	%3.5		7	يسهل الاندماج في وسط العمل	
	%0.5		1	يتيح فرص الترقية في الدرجة أو الوظيفة	
	%14		28	يمكن من معرفة المستجدات المرتبطة بالمهام	
	%0.5		1	يرفع الانتاجية ومن ثم الرفع المكافأة	
	%4.5		9	يقوم بتحيين المعلومات المرتبطة بالعمل	
	%1		2	يتيح معرفة قوانين العمل	
%21	%11	42	22	التكوين لا يفيد في المستقبل المهني	لا
	%2		4	التكوين يتم قبل الالتحاق بالعمل	
%100	%68.5	200	137	المجموع	

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم(15) يتضح أن أغلب المستجوبين والمقدرة نسبتهم ب 78% من مجموع أفراد العينة، أجمعوا على ان التكوين ضروري بالنسبة إليهم داخل المؤسسة، مقابل نسبة 21 % من مجموع أفراد العينة اعتبرت أن التكوين فعل لا طائل منه، فيما 1% من مجموع أفراد العينة لم تقدم أي إجابة عن السؤال المذكور سواء بالنفي أو بالإيجاب، وقد جاءت المبررات التي ساقها المستجوبون حول ضرورة التكوين كما يلي: نسبة 21,5% أكدت على أن التكوين يشكل آلية تساهم في تنمية المعارف والمهارات والمؤهلات، 14% أكدت على أهميته لكونه يمكن من الاضطلاع على

المستجدات المرتبطة بالمهام، 9% اعتبروا أن هدفه الأساس يتجلى في الرفع من كفاءة المستخدمين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، 4,5% فقد أكدوا على أنه من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية لكونه يساهم في تحيين المعلومات المرتبطة بالعمل، بينما 3,5% من المبحوثين أصرت على أن أهميته تكمن في تحقيق الاندماج في العمل، 1% اعتبرته بمثابة آلية تمكن المستخدمين من اتخاذ قرارات مناسبة في ميدان العمل. 0,5% أقرت أنه يتيح فرص الترقية بكافة أشكالها، 0,5% من أفراد العينة أكدت على أن أهميته تكمن بالدرجة الأولى في الرفع من إنتاجية المستخدمين، مما ينعكس إيجابا على المكافآت المحصل عليها، بينما نسبة مهمة من المستجوبين قدرت بـ 44,5% أقرت بأهمية التكوين لكنها لم تحدد مبررات لذلك، وذلك راجع إما لكون المستجوبين أجابوا عن السؤال بشكل عشوائي أو أنهم لم يستطيعوا تحديد تأثيره عليهم أما بالنسبة للمستجوبين الذين اعتبروا أن عملية التكوين ليست ذات أهمية بالمكتب الوطني للسكك الحديدية حيث أجابوا بلا عن سؤال هل ترى أن التكوين ضروري بالنسبة إليك؟ فقد أكدت نسبة 11% منهم على أن التكوين لا يفيد وليست له أهمية في الارتقاء بالمستقبل المهني للمستخدمين، بينما 2% أقرت بأن التكوين لكي يؤدي الدور المنوط به لا بد أن يتم قبل مرحلة الالتحاق بالعمل. والشكل رقم (8) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال التالي:

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا



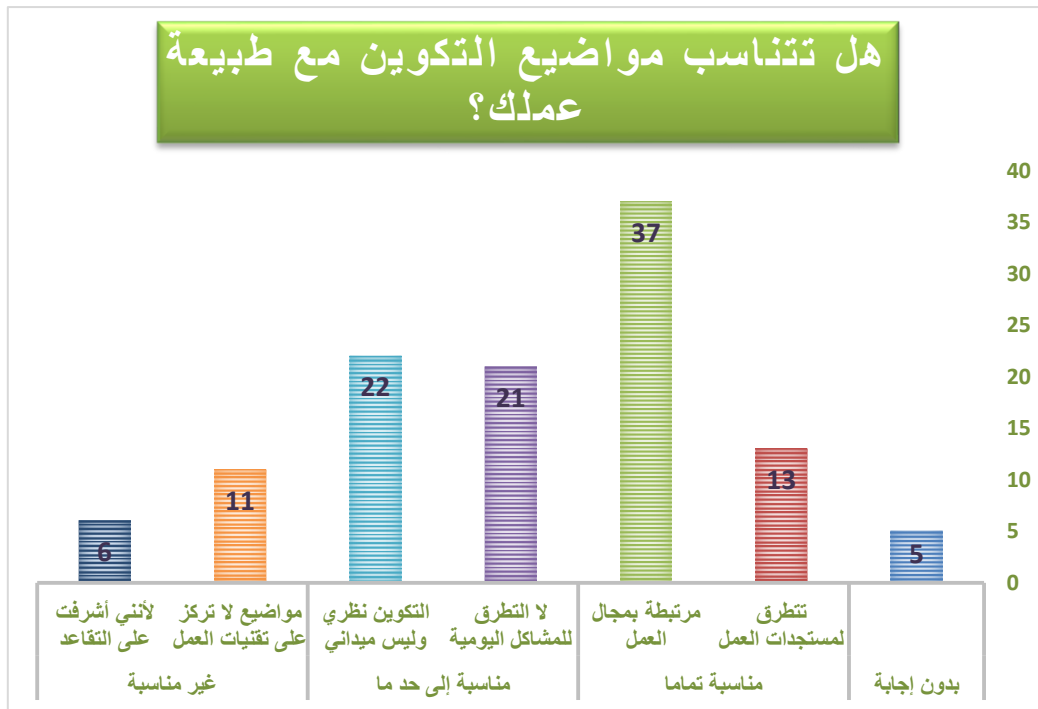
شكل رقم 8: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة حول ضرورة التكوين.

9- هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة عملك؟

جدول 16: متغير ملائمة مواضيع التكوين لطبيعة العمل.

النسبة المئوية		التكرار		هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة عملك؟	
2.5%	-	5	-	بدون إجابة	
30.5%	6.5%	61	13	تتطرق لمستجدات العمل	مناسبة تماما
	18.5%		37	مرتبطة بمجال العمل	
49%	10.5%	98	21	لا تتطرق للمشاكل اليومية	مناسبة إلى حد ما
	11%		22	التكوين نظري وليس ميداني	
18%	5.5%	36	11	مواضيع لا تركز على تقنيات العمل	غير مناسبة
	3%		6	لأنني أشرفت على التقاعد	
100%	55%	200	110	المجموع	

من خلال الجدول رقم (16) يتضح جليا أن نسبة 49% من مجموع أفراد العينة أجابوا على السؤال التالي هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة عملك؟ بكونه مناسبا إلى حد ما، حيث بررت نسبة 11% منهم ذلك بكون التكوين نظري وليس ميداني، و10% منهم اعتبروا أن العملية التكوينية برمتها لا تجيب عن كل المشاكل المطروحة في ميدان العمل اليومي. أما 30,5% من مجموع أفراد العينة فقد اعتبروا أن مواضيع التكوين متناسبة تماما مع طبيعة العمل وقد جاءت مبرراتهم كالتالي: 18,5% أكدوا أنه مرتبط بمجال العمل، و6,5% اعتبروا أنه يتطرق للمستجدات الطارئة في مجال العمل، بالمقابل نجد أن نسبة 18% من المستجوبين اعتبرت أن مواضيع التكوين غير مناسبة مع طبيعة العمل وقد أكدت نسبة 5,5% منهم على أنها لا تركز على تقنيات العمل، أما نسبة 3% والتي يبدو أنها تهم المشرفين على التقاعد، فقد اعتبروا أن مواضيع التكوين ليست ذات جدوى بالنسبة إليهم لكونهم راكموا ما يكفي من التجارب والخبرات مما يمكنهم من التكيف مع مختلف التغيرات الطارئة في مجال العمل من جهة، أو لإحساسهم بانسداد الآفاق أمامهم لكون حياتهم المهنية أشرفت على الانتهاء من جهة أخرى. والشكل رقم (9) يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال التالي:



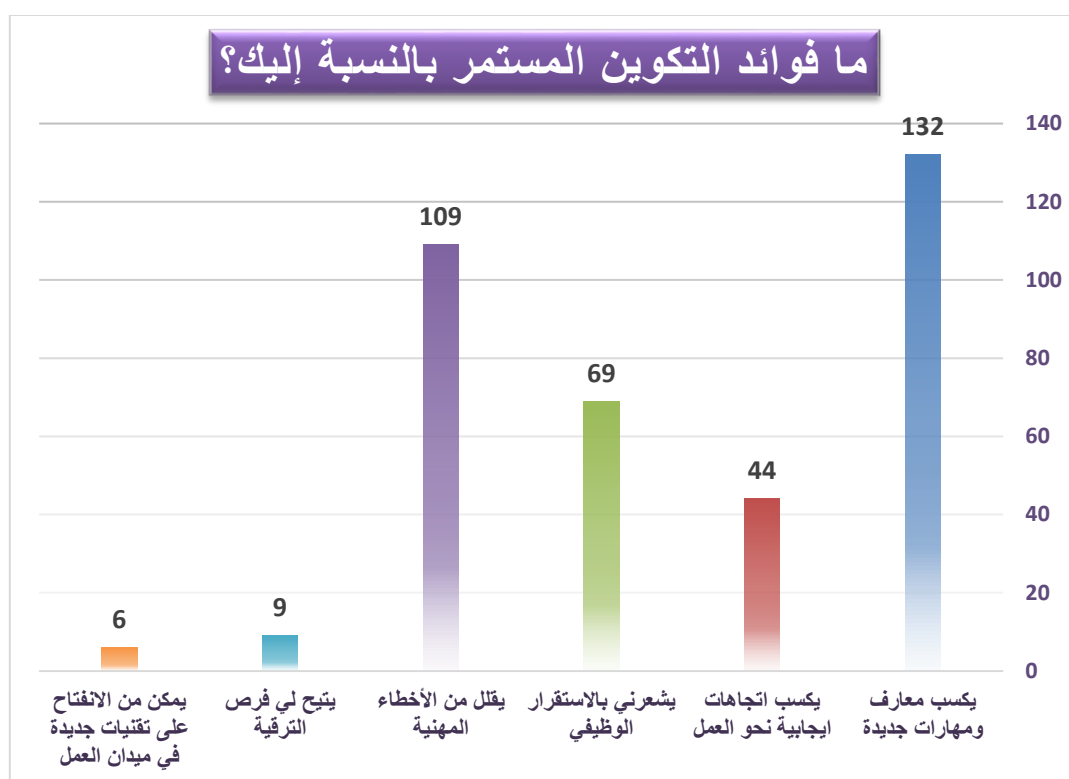
شكل رقم 9: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول ملائمة التكوين لطبيعة العمل.

10- ما فوائد التكوين المستمر بالنسبة إليك؟

جدول 17: متغير فائدة التكوين.

النسبة المئوية من إجمالي العينة	النسبة المئوية	التكرار	ما فوائد التكوين المستمر بالنسبة إليك؟
%66.70	%35.80	132	يكسب معارف ومهارات جديدة
%22.20	%11.90	44	يكسب اتجاهات ايجابية نحو العمل
%34.80	%18.70	69	يشعروني بالاستقرار الوظيفي
%55.10	%29.50	109	يقلل من الأخطاء المهنية
%4.50	%2.40	9	يتيح لي فرص الترقية
%3.00	%1.60	6	يمكن من الانفتاح على تقنيات جديدة في ميدان العمل
%186.40	%100.00	369	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن 132 من عدد إجابات المستخدمين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية والتي تمثل 35% من مجموع الإجابات منهم اعتبروا أن التكوين وسيلة يمكنها المساهمة بفعالية في اكتساب معارف ومهارات جديدة في ميدان العمل، فيما 109 من عدد إجابات المستخدمين والتي تمثل 29.50% من مجموع الإجابات أرجعوا إليه الفضل في تقليل الأخطاء المهنية، أما 18.70% من مجموع إجابات المستخدمين فقد أكدوا أن مزاياه تكمن بالدرجة الأولى في تحسيسهم بالاستقرار الوظيفي والنفسي، كما أن نسبة 11.90% من مجموع الإجابات أقرروا بأنه يمكنهم من اكتساب اتجاهات ايجابية في العمل، نسبة 2.40% من مجموع إجابات المستجوبين أكدوا أنه يمنح فرصا كبيرة للترقية، ونسبة 1.60% أقرت بأنه يمكن من اكتساب تقنيات جديدة في ميدان العمل. والشكل رقم (10) يوضح آراء أفراد العينة حول السؤال التالي:



شكل رقم 10: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول فوائد التكوين.

11- هل عملية التكوين بمؤسستك متاحة بشكل متساو لدى الجميع؟

جدول 18: متغير عدالة التكوين بالمؤسسة.

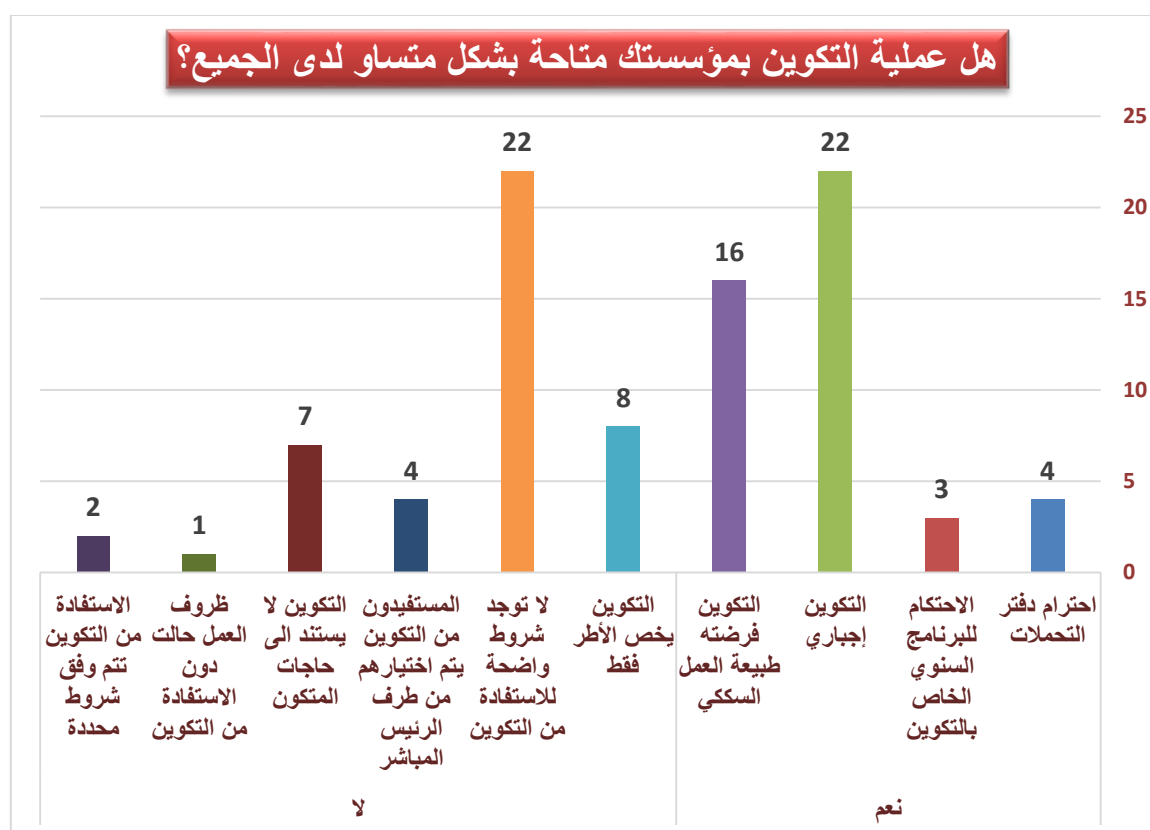
هل عملية التكوين بمؤسستك متاحة بشكل متساو لدى الجميع؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	احترام دفتر التحملات	4	101	2%	50.5%
	الاحتكام للبرنامج السنوي الخاص بالتكوين	3		1.5%	
	التكوين إجباري	22		11%	
	التكوين فرضته طبيعة العمل السككي	16		8%	
لا	التكوين يخص الأطر فقط	8	99	4%	49.5%
	لا توجد شروط واضحة للاستفادة من التكوين	22		11%	
	المستفيدون من التكوين يتم اختيارهم من طرف الرئيس المباشر	4		2%	
	التكوين لا يستند الى حاجات المتكون	7		3.5%	
	ظروف العمل حالت دون الاستفادة من التكوين	1		0.5%	
	الاستفادة من التكوين تتم وفق شروط محددة	2		1%	
المجموع		89	200	44.5%	100%

من خلال الجدول رقم(18) يتضح أن أجوبة المبحوثين تباينت في ما يخص تكافؤ فرص العملية التكوينية بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، حيث أن نسبة 50,5% من إجمالي إجابات المبحوثين أقرت أن عملية التكوين التي تنهجها مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية متاحة بشكل متساو بين الجميع، بحيث أن النسبة الأكبر من مجموع الإجابات المسجلة والمقدرة ب 11% من العينة الجزئية اعتبرت أن تكافؤ فرص العملية التكوينية ناجم عن كونها إجبارية، كما أن نسبة 8% من مجموع الإجابات اعتبرت أن تكافؤ الفرص يرجع بالأساس إلى طبيعة وخصائص العمل السككي، أما ثلث نسبة من مجموع إجابات العينة الجزئية والمقدرة ب 2% فقد صرح أصحابها بأن احترام الجهات المختصة بعملية التكوين لدفتر تحملات العملية التكوينية جعل منها عملية متاحة بشكل متساو بين جميع المستخدمين، فيما النسبة المتبقية 1,5% من مجموع إجابات المبحوثين وهي ضئيلة مقارنة مع سابقاتها، فقد اعتبرت أن احتكام المؤسسة للبرنامج السنوي للتكوين بشكل صارم، هو الذي جعل العملية التكوينية متاحة بين الجميع.

أما نسبة 49,5% من مجموع الإجابات فقد أكد أصحابها أن عملية التكوين غير متاحة بشكل متساو بين المستخدمين داخل القطاع السككي، بحيث جاءت مبرراتهم على الشكل التالي:

نسبة 11% من العينة الجزئية أرجعوا ذلك إلى عدم وجود شروط واضحة وشفافة للاستفادة من التكوين، فيما أن نسبة 4% أقرروا بأن التكوين يقتصر على الأطر فقط، واعتبر 3,5% أن التكوين يهتم بحاجات الأطر ويتجاهل بشكل مطلق الفئات الأخرى، وصرح 2% أن الاستفادة من التكوين مرتبطة بمزاج الرؤساء، أما النسبة الأضعف والمحددة في 0,5% فقد أكد أصحابها أن ظروف العمل الصعبة هي من تقف دوما عائقا أمام الاستفادة من التكوين.

الجدير بالذكر أنه رغم أن كل المستجوبين عبروا عن آرائهم بشكل صريح بخصوص تكافؤ الفرص من عدمه، فيما يتعلق بالعملية التكوينية، فإن نسبة كبيرة لا يستهان بها والمقدرة في 55,5% لم تقم بصياغة مبررات موضوعية لتأكيد أو نفي رأيها وذلك إما لعدم استفادتها من التكوين أو عدم قدرتها على إصدار أحكام حول العملية برمتها. والشكل التالي يوضح بجلاء إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



شكل رقم 11: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول عدالة التكوين بالمؤسسة.

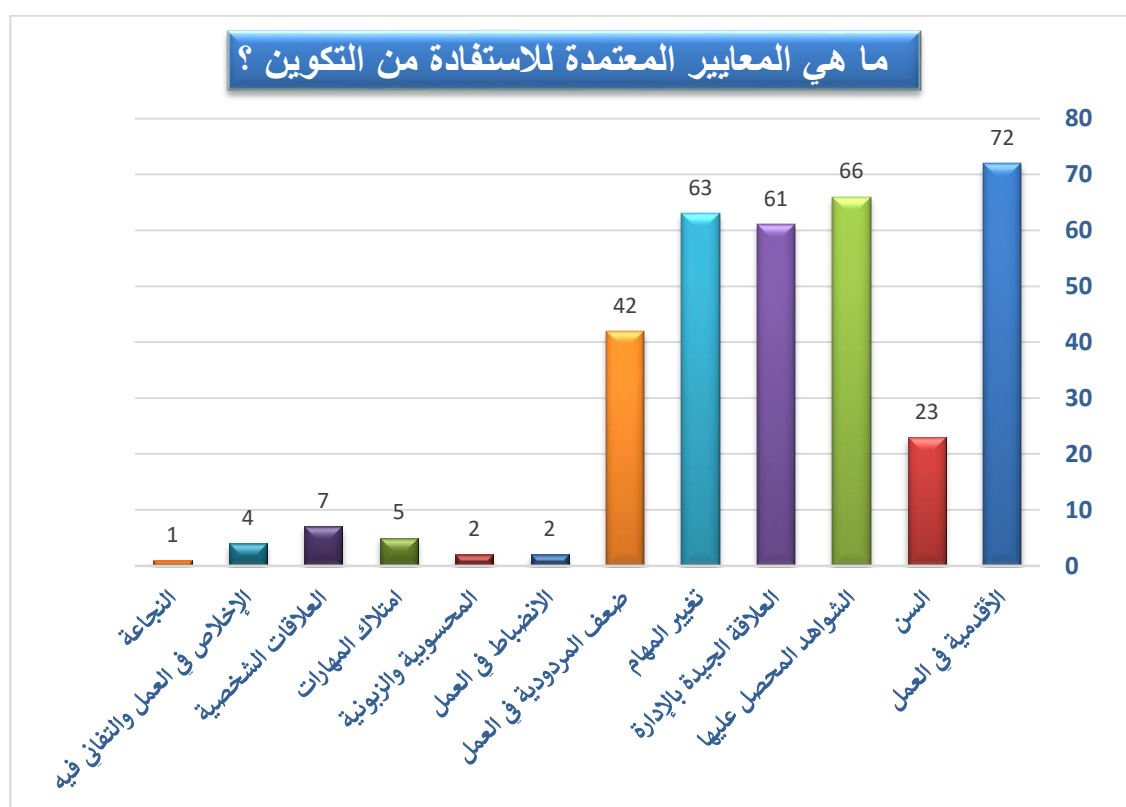
12- ما هي المعايير المعتمدة للاستفادة من التكوين؟

جدول 19: متغير المعايير المعتمدة للاستفادة من التكوين

النسبة المئوية من إجمالي العينة	النسبة المئوية	التكرار	ما هي المعايير المعتمدة للاستفادة من التكوين؟
37.10%	20.70%	72	الأقدمية في العمل
11.90%	6.60%	23	السن
34.00%	19.00%	66	الشواهد المحصل عليها
31.40%	17.50%	61	العلاقة الجيدة بالإدارة
32.50%	18.10%	63	تغيير المهام
21.60%	12.10%	42	ضعف المردودية في العمل
1.00%	0.60%	2	الانضباط في العمل
1.00%	0.60%	2	المحسوبية والزبونية
2.60%	1.40%	5	امتلاك المهارات
3.60%	2.00%	7	العلاقات الشخصية
2.10%	1.10%	4	الإخلاص في العمل والتفاني فيه
0.50%	0.30%	1	النجاحة
179.40%	100.00%	348	المجموع

في محاولتنا لمعرفة المعايير المعتمدة للاستفادة من التكوين، كما يوضحه الجدول رقم (19) أعلاه، تبين من خلال البيانات المحصل عليها من مجتمع البحث، أن معيار الأقدمية العامة يأتي في المرتبة الأولى بنسبة 20.70%، تليه الشواهد المحصل عليها في المرتبة الثانية بنسبة 19.00%، ثم تغيير مهام المستخدم يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 18.10%، أما العلاقة الجيدة بالإدارة تأتي في المرتبة الرابعة بنسبة 17.50%،

ومعيار المردودية في العمل يأتي في الرتبة الخامسة بنسبة 12.10 % ويأتي السن في المرتبة السادسة بنسبة 6.60 %، أما النسب الأضعف فارتبطت بالمعايير التالية، العلاقات الشخصية نسبتها 2 %، امتلاك المهارات بنسبة 1.40 %، الإخلاص في العمل والتفاني فيه بنسبة 1.10 %، الانضباط في العمل بنسبة 0.60 % المحسوبية والزبونية بنسبة 0.60 % وأخيرا النجاعة بنسبة 0.30 %. والشكل رقم (12) يوضح آراء المبحوثين حول المعايير المعتمدة للاستفادة من التكوين.



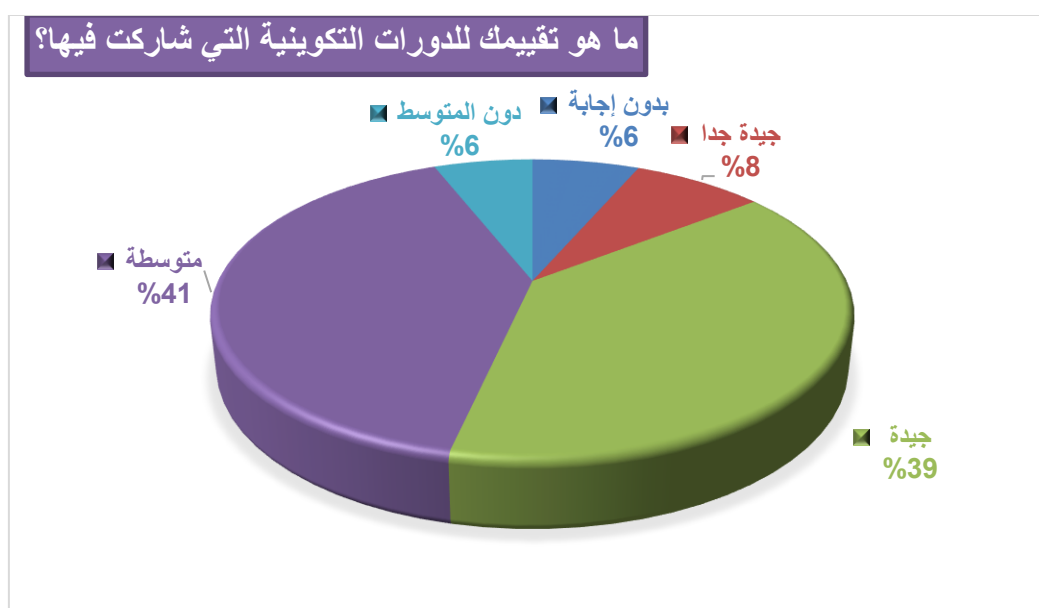
شكل رقم 12: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المعتمدة للاستفادة من التكوين.

13- ما هو تقييمك للدورات التكوينية التي شاركت فيها؟

جدول 20: متغير تقييم الدورات التكوينية.

النسبة المئوية	التكرار	ما هو تقييمك للدورات التكوينية التي شاركت فيها؟
6.5%	13	بدون إجابة
8%	16	جيدة جدا
39%	78	جيدة
40.5%	81	متوسطة
6%	12	دون المتوسط
100%	200	المجموع

تفيد بيانات الجدول رقم (20) أعلاه أن غالبية المبحوثين على مستوى المكتب الوطني للسكك الحديدية يقرون أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها في السابق متوسطة المستوى وذلك بنسبة 40,5%، ثم ثاني أكبر نسبة والمحددة في 39% اعتبر أصحابها أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها جيدة، و8% أشادوا بها ووضعوها في خانة الجيدة جدا، أما النسب الأضعف 6,5% و6% فقد أكد أصحابها على التوالي أن الدورات التكوينية كانت في مستوى المتوسط أو دون المتوسط، والشكل رقم يوضح (13) إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



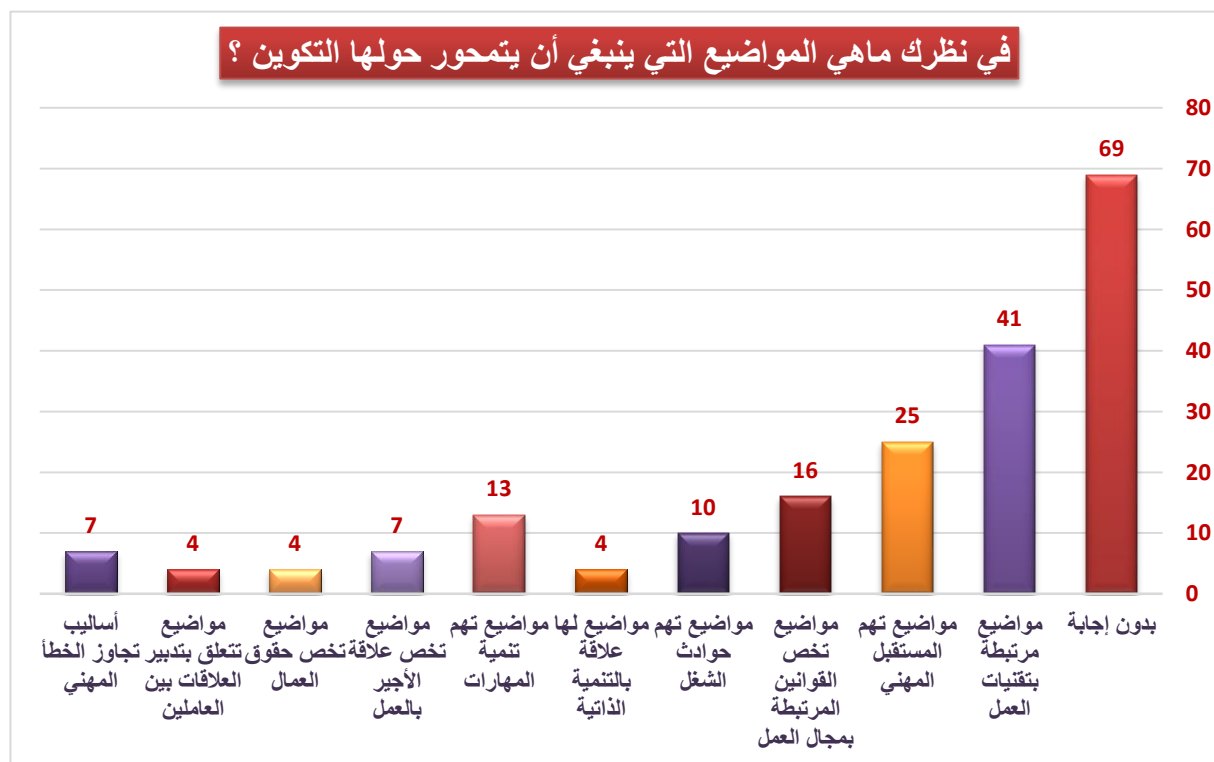
شكل رقم 13: التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تقييم الدورات التكوينية.

14- في نظرك ماهي المواضيع التي ينبغي أن يتمحور حولها التكوين؟

جدول 21: متغير مواضيع التكوين.

النسبة المئوية	التكرار	في نظرك ماهي المواضيع التي ينبغي أن يتمحور حولها التكوين؟
34.5%	69	بدون إجابة
20.5%	41	مواضيع مرتبطة بتقنيات العمل
12.5%	25	مواضيع تهم المستقبل المهني
8%	16	مواضيع تخص القوانين المرتبطة بمجال العمل
5%	10	مواضيع تهم حوادث الشغل
2%	4	مواضيع لها علاقة بالتنمية الذاتية
6.5%	13	مواضيع تهم تنمية المهارات
3.5%	7	مواضيع تخص علاقة الأجير بالعمل
2%	4	مواضيع تخص حقوق العمال
2%	4	مواضيع تتعلق بتدبير العلاقات بين العاملين
3.5%	7	أساليب تجاوز الخطأ المهني
100%	200	المجموع

لمعرفة المواضيع التي ينبغي أن يتمحور حولها التكوين، سنعتمد على البيانات الواردة في الجدول رقم (21) التي تظهر بشكل واضح المواضيع التي يمكنها أن تساهم في الرفع من قدرات ومهارات وكفايات المستخدم داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، حيث أن النسبة العالية والمقدرة ب 20.5% اعتبر أصحابها أن مواضيع التكوين يجب أن تتمحور حول تقنيات العمل، وركزت ثاني نسبة 12.5% على المواضيع التي تهم المستقبل المهني، أما ثالث نسبة 8% فقد أعطت الأهمية للمواضيع المرتبطة بقوانين العمل، في حين أن نسبة 6.5% من المبحوثين أصرت على أن مواضيع التكوين يجب أن تركز على تنمية المهارات، فيما النسب الأضعف في جدول البيانات ركزت على مواضيع تهم حوادث الشغل بنسبة 5%، الأساليب المعتمدة لتجاوز الخطأ المهني بنسبة 3,5%، المواضيع التي تخص علاقة الأجير بالعمل بنسبة 3,5%، المواضيع المرتبطة بحقوق العمال بنسبة 2% و المواضيع المرتبطة بتدبير العلاقات بين العاملين بنسبة 2%، لكن الملاحظة الظاهرة في الجدول أعلاه هو أن نسبة مهمة من المبحوثين والمقدرة ب 34% لم تقدم أية إجابة تحدد من خلالها مواضيع التكوين التي يمكن الاستفادة منها في الحياة المهنية، وذلك إما لأنها تعتبر التكوين فعلا لا طائل منه، أو لأنها امتنعت عن الإجابة لكونها لم تنتج لها فرص الاستفادة من دورات تكوينية طيلة حياتها المهنية. والشكل رقم (14) يبرز آراء المبحوثين بخصوص المواضيع التي ينبغي أن يتمحور حولها التكوين.



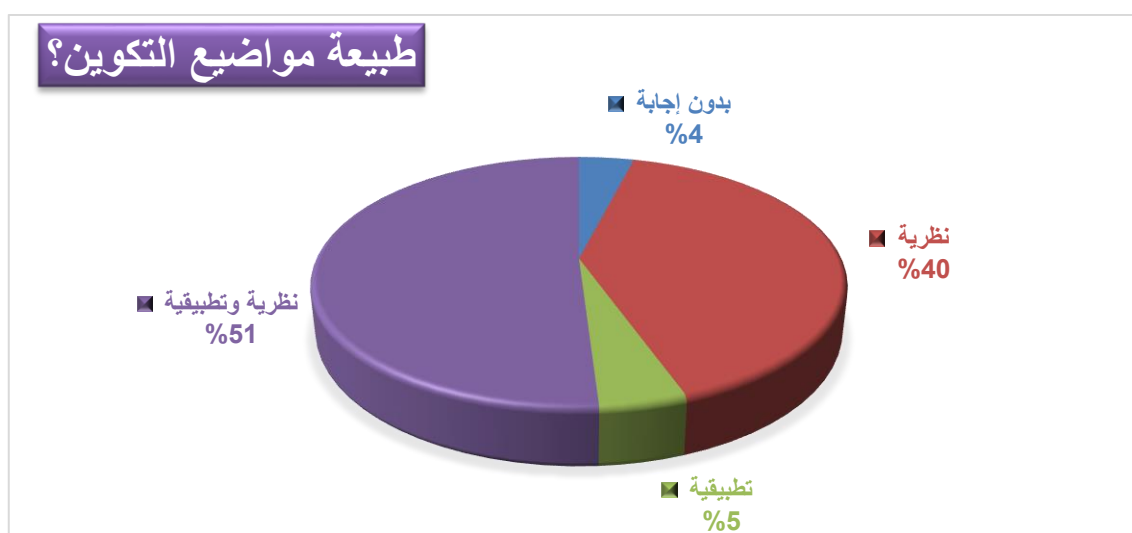
شكل رقم 14: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المواضيع التي ينبغي أن يتمحور حولها التكوين.

15- هل مواضيع التكوين نظرية أو تطبيقية أو نظرية وتطبيقية؟

جدول 22: متغير طبيعة مواضيع التكوين.

طبيعة مواضيع التكوين	التكرار	النسبة المئوية
بدون إجابة	8	4 %
نظرية	81	40.5 %
تطبيقية	9	4.5 %
نظرية وتطبيقية	102	51 %
المجموع	200	100 %

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن هناك تباينا في إجابات المبحوثين حول طبيعة مواضيع التكوين، فيما أكد ما يزيد عن نصف عدد المستجوبين والمقدرة نسبتهم ب 51% على كونها نظرية وتطبيقية، اعتبر آخرون والمقدرة نسبتهم ب 40.5 % من إجمالي المبحوثين أن مواضيع التكوين يغلب عليها الطابع النظري، أما ثالث نسبة للمبحوثين والتي هي الأضعف والمقدرة ب 4,5% فإن أصحابها أقرروا أن مواضيع التكوين تطبيقية، فيما أن نسبة 4% المتبقية، فإنها لم تتطرق بتاتا لطبيعة مواضيع التكوين لكونها على ما يبدو لم تستفد منه على الإطلاق، والشكل رقم (15) يوضح آراء المبحوثين بخصوص طبيعة مواضيع التكوين.



شكل رقم 15: التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول طبيعة مواضيع التكوين.

16- هل تعتبر التكوين فعلا لا طائل منه؟

جدول 23: متغير أهمية التكوين.

النسبة المئوية		التكرار		هل تعتبر التكوين فعلا لا طائل منه؟
6%	-	12	-	بدون إجابة
19.5%	1.5%	39	3	لا يراعي حاجات المتكون
	1.5%		3	لا يفيد في العمل
	2.5%		5	نفس المواضيع تتكرر
	4%		8	لا يساهم في التنمية الذاتية والمهنية
74.5%	3.5%	149	7	يمنح فرص أكثر في الترقية
	8%		16	يساهم في صقل التجارب
	14%		28	يفيد في ممارسة الوظيفة
	6%		12	يساهم في الارتقاء المهني
	2.5%		5	يمكن من الارتقاء المعرفي
	6%		12	يزيد من الفعالية في العمل
100%	49.5%	200	99	المجموع

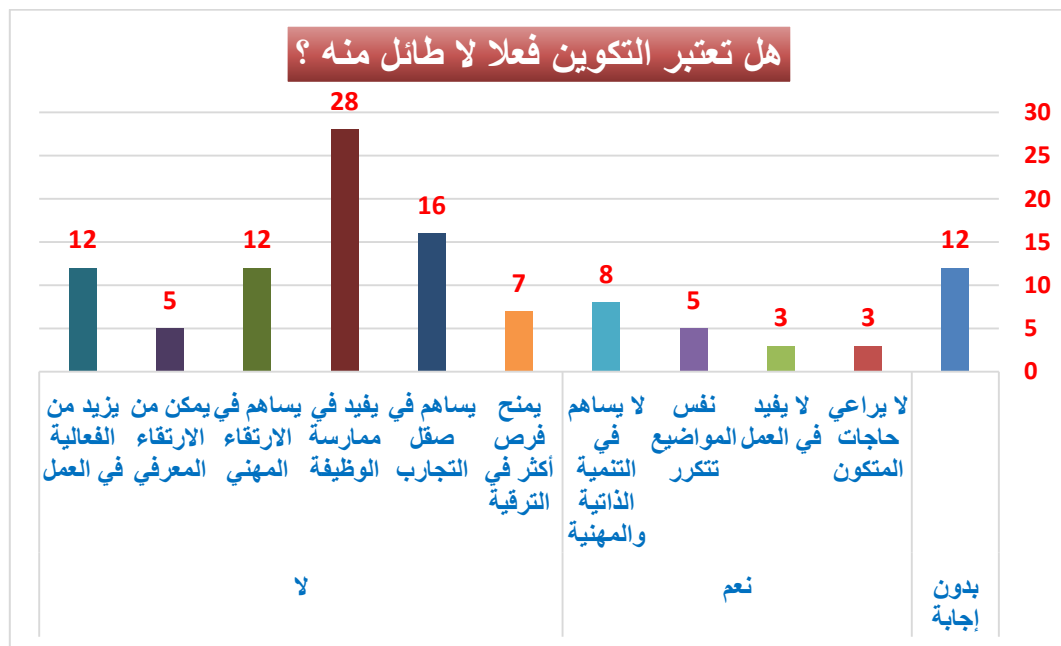
انطلاقا من الشواهد الكمية المحصل عليها في الجدول رقم (23) أعلاه، والتي تعكس بدقة مواقف المبحوثين من أهمية التكوين حيث أكدت أغلبية مطلقة مقدرة 74.5 % من إجمالي المبحوثين، على أن التكوين يعتبر ضرورة بالنسبة للمستخدمين، وقد اختلفت مبرراتهم التي جاءت على الشكل الآتي:

أجمع 14% على أن أهمية التكوين تكمن في كونه يفيد في ممارسة الوظيفة، 8% أكدوا أنه يساهم في صقل التجارب و6% اعتبروه عنصرا يساهم بشكل كبير في الارتقاء المهني كما أن 6% جعلوا منه آلية أساسية للرفع من فعالية العمل في حين

وصفته 3,5% بأنه عامل مهم يساهم في منح فرص الترقية، أما 5,2% وهي النسبة الأضعف فقد اعتبره أصحابها بكونه مصدرا للارتقاء المعرفي.

في المقابل فإن نسبة مقدرة ب 19.5% من إجمالي أفراد العينة اعتبرته عديم الجدوى، وقد اختلفت المبررات في ذلك حيث جاءت على الشكل التالي: 4% أجمعوا على كونه لا يساهم في التنمية الذاتية والمهنية، 2,5% اعتبروه غير مفيد في ميدان العمل، 1,5% أقرروا بأنه لا يأخذ بعين الاعتبار حاجيات المتكون، وتجدر الإشارة على أنه زيادة على الفئة التي أقرت بأهمية التكوين أو التي أكدت عدم جدواه توجد نسبة مقدرة ب 6% من إجمالي العينة لم يجب أصحابها عن السؤال المرتبط بأهمية التكوين.

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه فإنه يتضح جليا، أن نسبة مقدرة ب 49.5% هي التي حاولت تبرير أجوبتها عن أهمية التكوين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، أما النسبة المتبقية والتي تقدر ب 50,5% فإن أصحابها لم يبرروا أجوبتهم وذلك راجع بالأساس إما لعدم إعطائهم أهمية للتكوين من جهة، أو لعدم استفادتهم منه طيلة مسارهم المهني من جهة أخرى، والشكل رقم (16) أدناه يوضح إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



شكل رقم 16: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أهمية التكوين.

17- هل تكوينك المستمر يحثك على بذل مجهود أكبر في عملك؟
جدول 24: متغير التكوين وعلاقته بالمجهودات المبذولة في العمل.

هل تكوينك المستمر يحثك على بذل مجهود أكبر في عملك؟		التكرار		النسبة المئوية	
بدون إجابة		-	6	-	3%
نعم	يرفع من الروح المعنوية	9	115	4.5%	57.5%
	يزيد من الإحساس بالانتماء	10		5%	
	يرفع من القدرة والكفاءة	26		13%	
	يتيح فرص الترقى	18		9%	
لا	له طابع روتيني	6	79	3%	39.5%
	لا يحمل أي جديد	10		5%	
	لا يرتبط بالترقية	6		3%	
	طبيعة العمل لا تحتاج الى تكوين	7		3.5%	
	لا يفيد الممارسين للعمل لمدة طويلة	3		1.5%	
المجموع		95	200	47.5%	100%

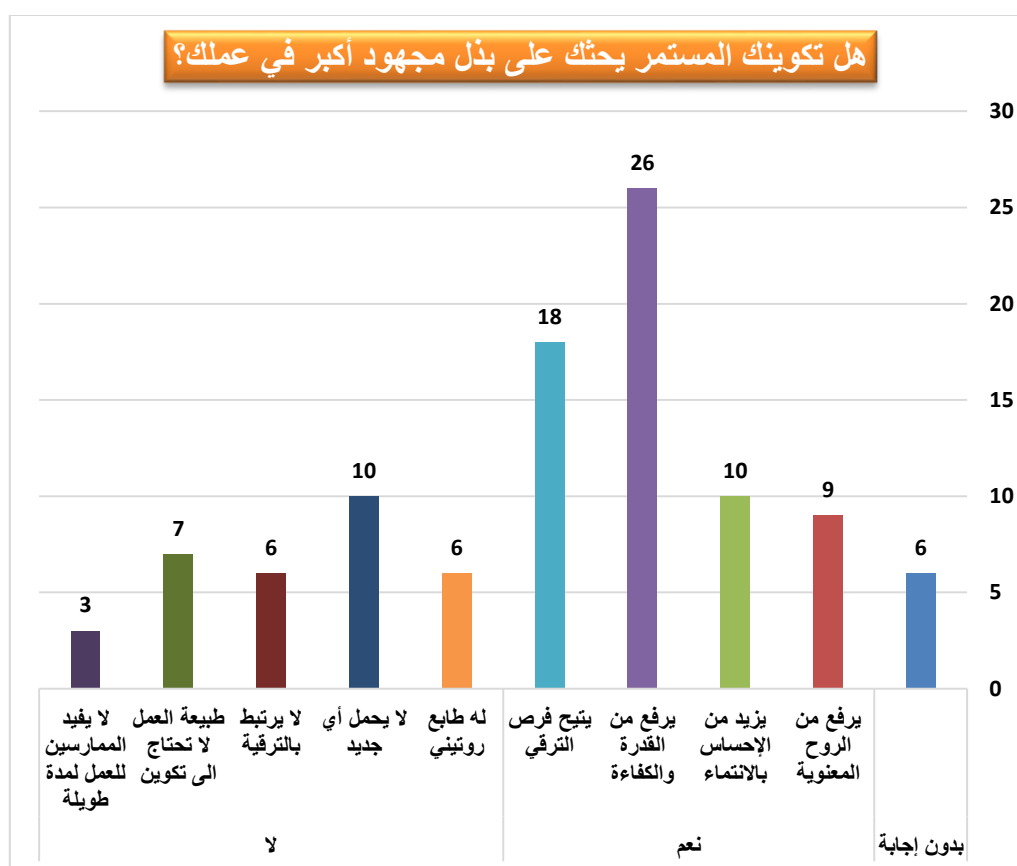
من خلال بيانات الجدول رقم (24) والذي أردنا من خلالها معرفة مدى مساهمة التكوين المستمر في حث المستخدمين على بذل مجهودات أكبر داخل عملهم بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، حيث اتضح لنا جليا أن نسبة مقدارها 57.5% من إجمالي المبحوثين أجمعوا على الدور الحاسم للتكوين المستمر في دفع المستخدمين على بذل مجهود أكبر داخل عملهم، وقد اختلفت مبرراتهم حيث جاءت على الشكل التالي 13% من العينة الجزئية أجمعوا على أن التكوين المستمر يرفع من القدرة والكفاءة، 9% أقرروا بأنه يمنح فرصا أكبر للترقى، 5% أكدوا على كونه يزيد من الإحساس بالانتماء، بينما رأى باقي المبحوثين من الفئة الجزئية والمقدر نسبتهم بـ 4,5% على أن التكوين يرفع من الروح المعنوية للعاملين. بالمقابل ظهر لنا بشكل واضح وجلي أن نسبة مقدرة بـ 39.5% من إجمالي المبحوثين،

اعتبرت أن التكوين المستمر لا تأثير له إطلاقا على مجهودات المستخدمين معتمدين في ذلك على المبررات التالية: 3,5% من العينة الجزئية اعتبروا أن طبيعة العمل السككي لا تحتاج أصلا إلى تكوين مستمر، 3% أكدوا أن لا فائدة منه تذكر لأنه بكل بساطة ذو طبيعة روتينية، 3% أجمعوا على أنه لا يحمل أي جديد يذكر، بينما 1,5% فقد اعتبروه غير مفيد وخصوصا المستخدمين الذين مارسوا عملهم في القطاع السككي لمدة طويلة.

إن هاته الفئة من المبحوثين التي أعطت مبررات حول مدى مساهمة التكوين المستمر في حث المستخدم على بذل مجهود أكبر في العمل، شكلت نسبة مقدرة بـ 47.5% وهي نسبة تشكل أقل من نصف أفراد العينة، ليبقى السؤال المطروح حول باقي الأفراد الذين أبدوا رأيهم بنعم أو لا ، وهذا يجد تفسيره بالأساس في عدم اقتناعهم بفعالية التكوين داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية، أو أنهم لم تتح لهم الفرصة للاستفادة منه دون أن ننسى كذلك فئة أخرى والمقدرة بنسبة 3% والتي تجاهلت بشكل كلي الإجابة عن السؤال.

و الشكل رقم (17) أسفله يوضح رأي المبحوثين بخصوص مدى مساهمة التكوين في حث المستخدم على بذل مجهود أكبر في العمل.

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا



شكل رقم 17: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول تأثير التكوين على المجهودات المبذولة في العمل.

2.1- استنتاج الفرضية الأولى

من خلال الدراسة الميدانية، وفي ضوء تحليل المعطيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

➤ إن نسبة 85 % من المستخدمين استفادت من التكوين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية جعلت العملية التكوينية من أولى أولوياتها، حيث ارتكزت مواضيعها بالأساس على تقنيات الأشغال السككية والأمن وسلامة القطارات، بالإضافة إلى تقنيات مرتبطة بإنجاز الوظائف والمهام.

➤ اعتبرت نسبة مقدرة ب 80 % من المستخدمين بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية، أن عملية التكوين ضرورية وحتمية، لكونها تساهم في تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم ومعارفهم ومؤهلاتهم، وذلك من أجل مساعدتهم على التحكم الجيد في المهام والوظائف التي يقومون بها، بالإضافة إلى تمكينهم من الاضطلاع على المستجدات من أجل مواكبة التغيرات الطارئة على محيط المؤسسات الإنتاجية نتيجة إدخال المعدات التكنولوجية العالية الدقة في العملية الإنتاجية.

➤ أكد أغلب المستجوبين من خلال إجاباتهم عن السؤال المتعلق بفوائد التكوين على أنه يساهم بشكل كبير في اكتساب علاقات إيجابية في العمل يترجمها الانضباط والالتزام وتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى تحسيسهم بالاستقرار والأمن الوظيفي وكذا مساعدتهم على تفادي الأخطاء المهنية التي يمكنها أن تعيق عملية الإنتاج سواء من حيث كميته أو جودته. كما أقرروا كذلك في معرض إجاباتهم بأن التكوين يفيدهم في ممارسة مهامهم بالشكل المطلوب، عبر تمكينهم من التحكم بشكل جيد في المهام المسندة إليهم، مما يتيح لهم آفاقا للترقية ومن ثم تطوير مساهمهم المهني، الذي يترجم على شكل زيادة في مستوى دخلهم، الشيء الذي يدفعهم إلى الانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

➤ أكد أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 57% على أن عملية التكوين تحثهم على بذل مجهود أكبر في العمل من خلال مساهمته في الرفع من روحهم المعنوية،

وكذا تحقيق تنميتهم الذاتية عن طريق تطوير قدراتهم وكفاءاتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى فتح آفاق للترقية لديهم، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين دخلهم.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للمعطيات الميدانية للدراسة، وفي ضوء التراث النظري لهذا الموضوع المتمثل في تأثير ممارسات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة السكك الحديدية تسعى جاهدة إلى تحقيق التنمية الذاتية والمستمرة لقدرات ومهارات وكفاءات ومعارف العاملين بها، وذلك من أجل التحكم الجيد في المهام والوظائف التي يشغلونها، كما أنها تسعى جاهدة إلى اطلاعهم على مستجدات العمل من أجل إكسابهم المرونة اللازمة لمواكبة التغيرات الطارئة على ميدان العمل وخصوصا التكنولوجية منها. فعملية التكوين لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تركز بالأساس على المعارف والقدرات والمهارات وذلك من أجل إيقاض الطاقات الكامنة لدى المستخدمين وتوجيه سلوكهم بما يضمن فعالية وكفاءة الأداء لديهم، كما أنها تركز كذلك على قوانين العمل من أجل توعية الفرد بحقوقه وواجباته ومسؤولياته، مما يعود عليه بالنفع سواء فيما يتعلق بالرفع من مستوى الدخل أو زيادة فرص الترقية، مما يساهم في تحفيزه ودفعه إلى بذل أقصى الجهد من أجل تحقيق أهدافه التي تعتبر بمثابة قنطرة عبور لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن المؤشرات التي سبق ذكرها، تؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن استراتيجية التكوين في مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية تعتبر من بين أهم الممارسات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية، باعتبارها آلية استراتيجية فعالة تسعى من خلالها إلى تحفيز مواردها البشرية ومن ثم تحقيق أهدافها الإستراتيجية. لذا فإنه في ضوء النتائج السابقة للدراسة الميدانية نستنتج أن الفرضية رقم (1) والمتمثلة في "تأثير التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين، داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF" قد تحققت ميدانيا في المؤسسة.

2. تأثير طريقة تدير المستقبل المهني، على تحفيز الفاعلين داخل

م.و.س.ح. ONCF .

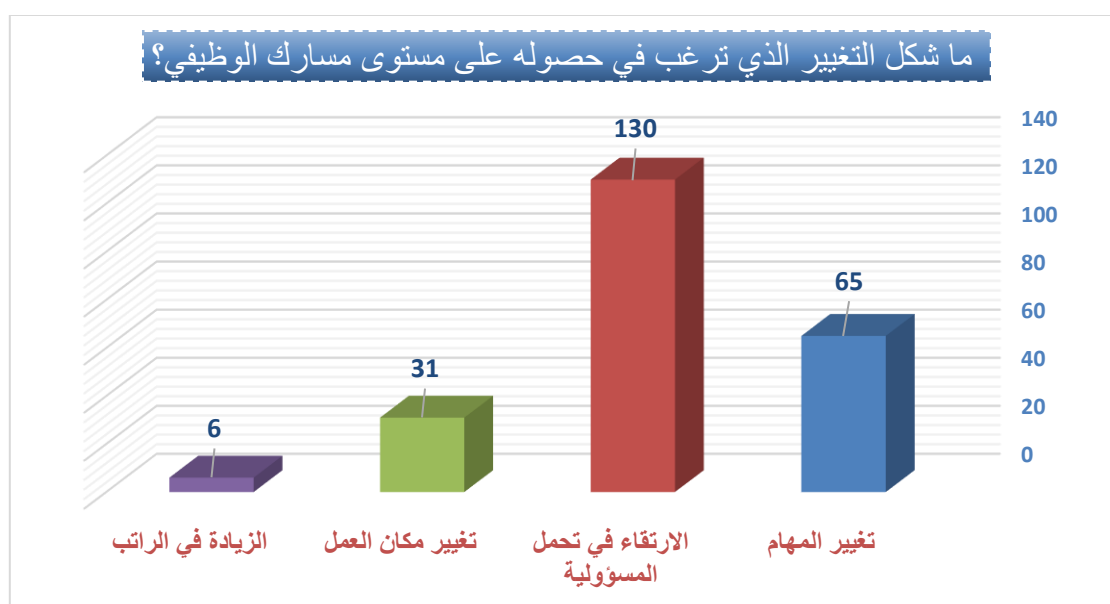
1.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

18- ما شكل التغيير الذي ترغب في حصوله على مستوى مسارك الوظيفي؟

جدول 25: متغير شكل التغيير المطلوب في المسار المهني.

النسبة المئوية من إجمالي العينة	النسبة المئوية	التكرار	ما شكل التغيير الذي ترغب في حصوله على مستوى مسارك الوظيفي؟
32.50%	28.00%	65	تغيير المهام
65.00%	56.00%	130	الارتقاء في تحمل المسؤولية
15.50%	13.40%	31	تغيير مكان العمل
3.00%	2.60%	6	الزيادة في الراتب
116.00%	100.00%	232	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه حاولنا معرفة آراء المبحوثين حول أشكال التغيير التي يرغبون في حصولها على مستوى مسارهم الوظيفي وبعد تفحصنا للبيانات المحصل عليها أتضح لنا جليا أن رغباتهم أتت على الشكل التالي: النسبة الأكبر والمقدرة ب 56.00% من مجموع الإجابات ركزت على الرغبة في الارتقاء في تحمل المسؤولية، ثاني أكبر نسبة محددة في 28% أبدت رغبتها في تغيير المهام، 13.40% أفصحت على رغبتها في تغيير مكان العمل، أما النسبة الأضعف والمقدرة ب 2.60% فقد بررت رغبتها في تغيير مسارها المهني سعيا للزيادة في الراتب. والشكل رقم (18) أدناه يوضح آراء أفراد العينة حول شكل التغيير الذي يرغبون فيها في حدوثه على مستوى مسارهم المهني:



شكل رقم 18: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول شكل التغيير المرغوب فيه في مسارهم المهني.

19- هل حدث لك تغيير في مشارك المهني منذ التحاقك بمؤسستك؟

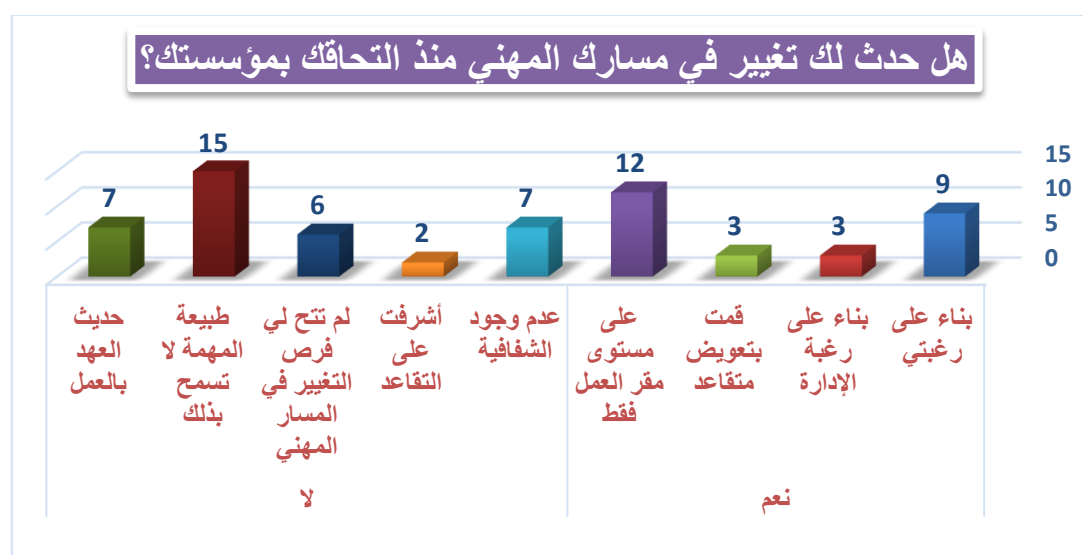
جدول 26: متغير طبيعة التغير الحاصل في المسار المهني للفاعلين.

النسبة المئوية		التكرار		هل حدث لك تغيير في مشارك المهني منذ التحاقك بمؤسستك؟	
53%	4.5%	106	9	بناء على رغبتني	نعم
	1.5%		3	بناء على رغبة الإدارة	
	1.5%		3	قمت بتعويض متقاعد	
	6%		12	على مستوى مقر العمل فقط	
47%	3.5%	94	7	عدم وجود الشفافية	لا
	1%		2	أشرفت على التقاعد	
	3%		6	لم تتح لي فرص التغيير في المسار المهني	
	7.5%		15	طبيعة المهمة لا تسمح لي بذلك	
	3.5%		7	حديث العهد بالعمل	
100%	32%	200	64	المجموع	

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (26) أعلاه أن 53 % من أفراد العينة، أكدوا على حدوث تغيير على مستوى مسارهم المهني، و اختلفت أسباب ذلك حيث جاءت على

الشكل التالي: 6 % من العينة الجزئية اعتبروا أن التغيير الذي طال مسارهم المهني هم فقط مقرر العمل، 4.5 % أكدوا أن تغيير مسارهم المهني حصل بناء على رغبتهم، 1.5 % أقرّوا أن التغيير الذي حدث في مسارهم المهني نتج عن رغبة الإدارة في تكليفهم في الأماكن الشاغرة التي خلفها المتقاعدون.

وفي مقابل النتائج السالفة الذكر، فإن نسبة مقدرة بـ 47 % من أفراد العينة أقرّوا أنهم لم يحدث لهم أي تغيير على مستوى مسارهم المهني منذ التحاقهم بمقر العمل، وذلك إما لأسباب موضوعية ناتجة عن عدم توفر الشروط الملائمة لحدوث هذا التغيير أو أنهم لم يرغبوا في ذلك، أو أن هذا الشكل من التغيير تحكمه عوامل ذاتية كالمحسوبية والمحاباة، وقد اختلفت إجاباتهم في تبرير ذلك حيث جاءت على الشكل التالي: 7.5 % من العينة الجزئية للمبحوثين اعتبروا أن طبيعة المهام التي يقومون بها هي من يقف حاجزا أمام حدوث التغيير لديهم على مستوى مسارهم المهني، 3.5 % اعتبروا أن الشروط التي تخول شكلا من أشكال التغيير في المسار المهني لم تنضج بعد، نظرا لحدثة عهدهم بالمهنة، 3.5 % كذلك أقرّوا بأن عدم حدوث تغيير في مسارهم المهني راجع بالأساس إلى غياب الشفافية والموضوعية، أما النسبة الأضعف فقد أكدت أن عدم حدوث التغيير ناتج عن كون المبحوثين أوشكوا على بلوغ سن التقاعد. لكن ما يثير التساؤل من خلال بيانات الجدول أعلاه هو أنه رغم تفاعل المستجوبين بشكل إيجابي مع السؤال المطروح فإن نسبة 32 % هي التي بررت جوابها، أما الغالبية العظمى من المبحوثين والمقدرة بنسبة 68 % فإنها لم تقدم تبريرا لإجاباتها، مما يطرح علامات استفهام كبرى حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسيس مواردها البشرية بأهمية التغيير على مستوى المسار المهني باعتباره مدخلا أساسيا لتحقيق المردودية والإنتاجية داخل القطاع السككي. والشكل رقم (19) يوضح آراء أفراد العينة حول حدوث تغيير في مسارهم المهني منذ التحاقهم بالمؤسسة.



شكل رقم 19: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول طبيعة التغير الحاصل في مسارهم المهني .

20- ما السبب وراء رغبتك في تطوير مسارك المهني؟

جدول 27: متغير أسباب الرغبة في تطوير المسار المهني.

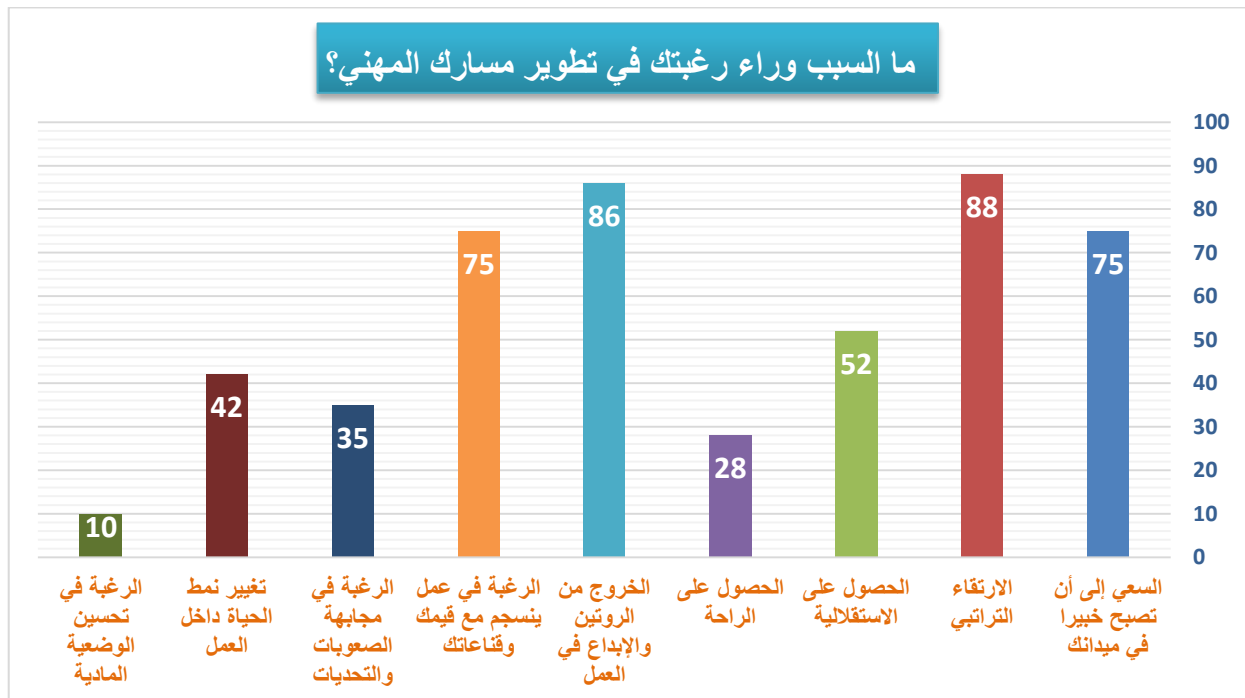
ما السبب وراء رغبتك في تطوير مسارك المهني؟	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية من إجمالي العينة
السعي إلى أن تصبح خبيرا في ميدانك	75	15.30%	37.90%
الارتقاء التراتبي	88	17.90%	44.40%
الحصول على الاستقلالية	52	10.60%	26.30%
الحصول على الراحة	28	5.70%	14.10%
الخروج من الروتين والإبداع في العمل	86	17.50%	43.40%
الرغبة في عمل ينسجم مع قيمك وقناعاتك	75	15.30%	37.90%
الرغبة في مجابهة الصعوبات والتحديات	35	7.10%	17.70%
تغيير نمط الحياة داخل العمل	42	8.60%	21.20%
الرغبة في تحسين الوضعية المادية	10	2.00%	5.10%
المجموع	491	100.00%	248.00%

من خلال البيانات الإحصائية المتضمنة في الجدول رقم (27) يتضح جليا أن مجموع

إجابات المستجوبين حول الأسباب الكامنة وراء رغبتهم في تطوير المسار المهني جاءت

على الشكل التالي: الارتقاء التراتبي بنسبة 17,9%، الخروج من الروتين والإبداع في العمل بنسبة مقدرة ب 17 %، السعي إلى أن يصبح المستجوب خبيرا في الميدان وكذا رغبته في عمل ينسجم مع القيم والقناعات وقد قدرت نسبة مجموع الإجابات لكل من المبررين ب 15,5 %، رغبة المستجوب في الحصول على الاستقلالية بنسبة 10,6%، تغيير نمط الحياة داخل العمل بنسبة إجابات 8,60%، الرغبة في مجابهة الصعوبات والتحديات ب 7,10 %، الرتبة السابعة الحصول على الراحة بنسبة 5,70%، الرغبة في تحسين الوضعية المادية بنسبة 2% من مجموع الإجابات.

انطلاقا من البيانات الواردة في الجدول رقم (20) يمكن استنتاج أن المبررات التي ساقها المستجوبون في معرض إجاباتهم عن السؤال ركزت على الجانب المعنوي كأحد العوامل المحفزة لتطوير المسار المهني، في حين تجاهلت بشكل كبير البعد المادي. مما يعني أن تطوير المسار المهني تتحكم فيه عوامل مرتبطة بما هو معنوي، والشكل رقم (20) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على السؤال التالي:



شكل رقم 20: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أسباب الرغبة في تطوير المسار المهني.

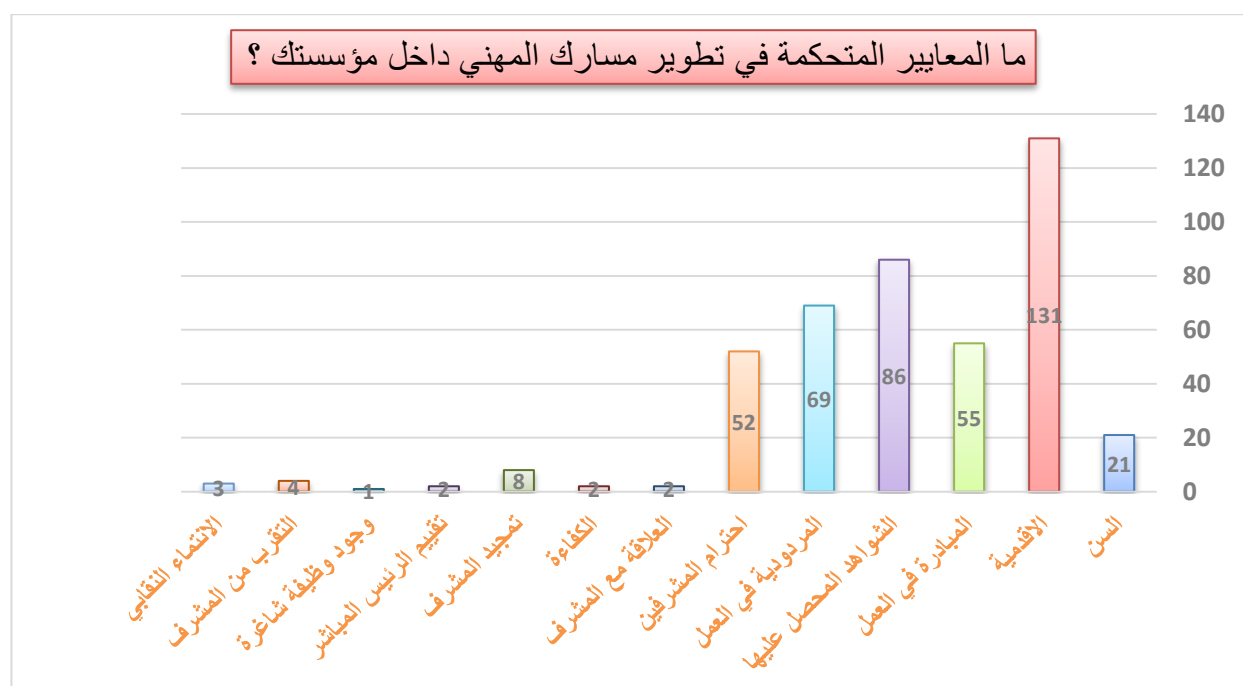
21- ما المعايير المتحكمة في تطوير مسارك المهني داخل مؤسستك؟

جدول 28: متغير المعايير المتحكمة في تطوير المسار المهني .

ما المعايير المتحكمة في تطوير مسارك المهني داخل مؤسستك؟	التكرار	النسبة النسبة من إجمالي العينة	النسبة النسبة من إجمالي العينة
السن	21	4.80%	10.50%
الأقدمية	131	30.00%	65.50%
المبادرة في العمل	55	12.60%	27.50%
الشواهد المحصل عليها	86	19.70%	43.00%
المردودية في العمل	69	15.80%	34.50%
احترام المشرفين	52	11.90%	26.00%
العلاقة مع المشرف	2	0.50%	1.00%
الكفاءة	2	0.50%	1.00%
تمجيد المشرف	8	1.80%	4.00%
تقييم الرئيس المباشر	2	0.50%	1.00%
وجود وظيفة شاغرة	1	0.20%	0.50%
التقرب من المشرف	4	0.90%	2.00%
الانتماء النقابي	3	0.70%	1.50%
المجموع	436	100.00%	218.00%

من خلال بيانات الجدول رقم (28) أعلاه، يتضح جليا من خلال إجابات المبحوثين، أن المعايير المتحكمة في تطوير المسار المهني داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية جاءت على الشكل التالي: 30.00 % من مجموع الإجابات اعتبروا أن معيار

الأقدمية هو المعيار المحدد في تطوير المسار المهني، 19.7% أكدوا أن الشواهد المحصل عليها هي المحدد، 15.80% جعلوا معيار المردودية في العمل من أهم المعايير المعتمدة للارتقاء بالمسار المهني، 12.60% اتخذوا المبادرة في العمل من أهم الشروط الأساسية لتطوير المسار المهني للمستخدمين، 11.90% أقرروا أن تغيير المسار المهني يركز بالدرجة الأولى على احترام المشرفين، 4% اعتبروا معيار السن هو المحدد في تنمية المسار المهني للمستخدمين، أما النسب الأضعف من إجمالي الإجابات فقد ركزت في تنمية المسار المهني على تمجيد المشرف بنسبة 1.8%، وعلى التقرب منه بنسبة 0.90%، بينما ركزت نسبة 0.50% على الكفاءة، و نسبة 0.50% على تقييم الرئيس المباشر، فيما 0.20% ربطت تطوير المسار المهني بوجود وظائف شاغرة، والشكل رقم (21) أدناه يوضح آراء المستجوبين حول المعايير المعتمدة في تطوير المسار المهني.



شكل رقم 21: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المتحكمة في تطوير مسارهم المهني.

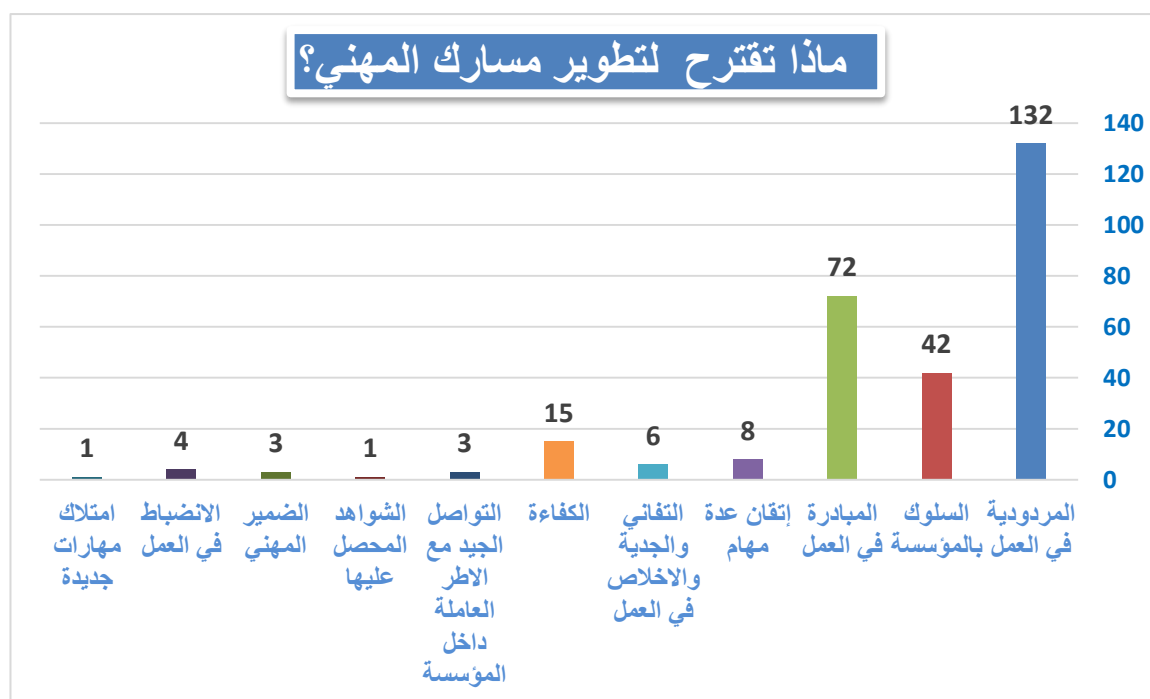
22- ماذا تقترح لتطوير مسارك المهني؟

جدول 29: متغير المقترحات المرتبطة بتطوير المسار المهني.

النسبة المئوية من إجمالي العينة	النسبة المئوية	التكرار	ماذا تقترح لتطوير مسارك المهني؟
66.00%	46.00%	132	المردودية في العمل
21.00%	14.60%	42	السلوك بالمؤسسة
36.00%	25.10%	72	المبادرة في العمل
4.00%	2.80%	8	إتقان عدة مهام
3.00%	2.10%	6	التفاني والجدية والإخلاص في العمل
7.50%	5.20%	15	الكفاءة
1.50%	1.00%	3	التواصل الجيد مع الاطر العاملة داخل المؤسسة
0.50%	0.30%	1	الشواهد المحصل عليها
1.50%	1.00%	3	الضمير المهني
2.00%	1.40%	4	الانضباط في العمل
0.50%	0.30%	1	امتلاك مهارات جديدة
143.50%	100.00%	287	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (29) سنحاول التطرق لمقترحات المستخدمين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية حول تطوير مسارهم المهني. حيث نلاحظ أن المبحوثين قدموا اقتراحات مختلفة جاءت على الشكل التالي: النسبة العالية من مجموع إجابات المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 46.00 % أجمعت على ضرورة اعتماد المردودية في العمل كمحدد

أساسي لتطوير المسار المهني، تلتها نسبة مقدرة بـ 25.10 % من مجموع إجابات المستخدمين ركزت على مستوى المبادرة في العمل، 14.60 % اقترحت الأخذ بعين الاعتبار سلوك المستخدمين داخل المؤسسة كمحدد لتطوير المسار المهني. 5.20 % من مجموع إجابات المبحوثين اقترحت معيار الكفاءة لتطوير المسار المهني، ثم نسبة مقدرة بـ 2.80 % من مجموع إجابات المستخدمين أصرت على ضرورة إتقان المستخدم لعدة مهام كشرط لا محيد عنه في تطوير المسار المهني، أما نسبة 1.40 % ركزت على درجة الانضباط في العمل لتطوير المسار المهني، في حين نسبة 1.00 % من مجموع إجابات المبحوثين ألحوا كذلك على اعتماد معيار التواصل الجيد مع الاطر العاملة داخل المؤسسة كشرط ضروري للارتقاء المهني، ونسبة 1.00 % كذلك اقترحت أن تطوير المسار المهني يتوقف على الضمير المهني للمستخدم، بينما نسبة 0.30 % أكدت على اعتماد الشواهد المحصل عليها كمعيار لتطوير المسار المهني، ونفس النسبة أي 0.30 % فقد ركزت على مدى اكتساب المستخدم مهارات جديدة كمعيار لتطوير مساره المهني. والشكل رقم (22) يوضح مقترحات المستخدمين لتطوير المسار المهني.



شكل رقم 22: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مقترحاتهم لتطوير مسارهم المهني.

23- هل أنت راض على طريقة تدبير مستقبلك المهني؟

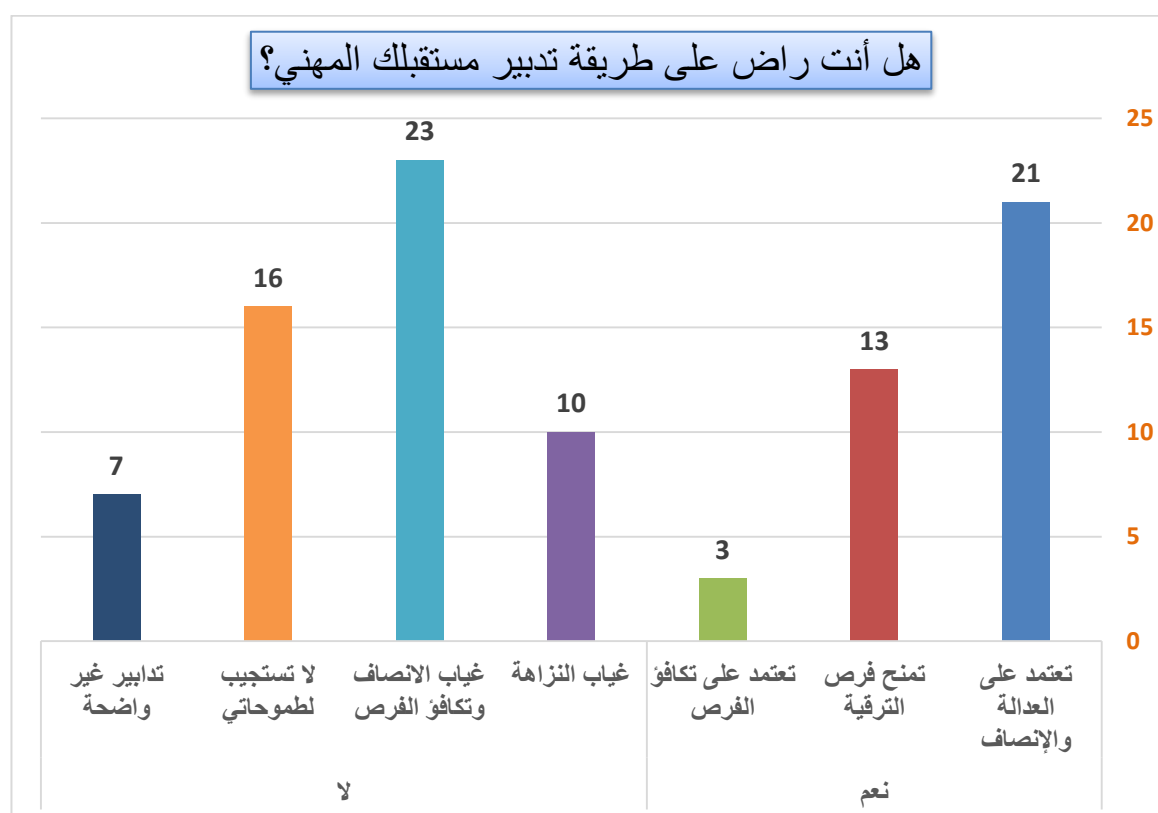
جدول 30: متغير الرضا عن طريقة تدبير المسار المهني.

هل أنت راض على طريقة تدبير مستقبلك المهني؟		التكرار		النسبة المئوية
نعم	تعتمد على العدالة والإنصاف	21	92	10.5%
	تمنح فرص الترقية	13		6.5%
	تعتمد على تكافؤ الفرص	3		1.5%
لا	غياب النزاهة	10	108	5%
	غياب الانصاف وتكافؤ الفرص	23		11.5%
	لا تستجيب لطموحاتي	16		8%
	تدابير غير واضحة	7		3.5%
المجموع		39	200	46.5%
				100%

انطلاقا من المعطيات الكمية للجدول رقم (30) نجد نسبة مقدرة ب 54% من المبحوثين غير راضين على تدبير مستقبلها المهني، وقد اختلفت مبرراتهم في ذلك حيث أن: نسبة 11.5% من إجمالي العينة رأوا أن عدم رضاهم يجد ما يبرره في غياب الإنصاف وتكافؤ الفرص، بينما 8% من إجمالي العينة أكدوا على أن طريقة تدبير مسارهم المهني لا تستجيب لطموحاتهم وتطلعاتهم، أما 5% من إجمالي العينة فيفسرون عدم الرضا بغياب النزاهة، في حين أن 3.5% من إجمالي العينة برروا عدم رضاهم بكون التدابير المتخذة في هذا الإطار غامضة وغير واضحة.

و بالمقابل نجد أن فئة مقدرة ب 46% من إجمالي أفراد العينة عبروا عن رضاهم على طريقة تدبير مسارهم المهني حيث أن 10% منهم برروا ذلك بكون طريقة التدبير هذه تحقق في مجملها العدالة والإنصاف، فيما 6,5% من إجمالي أفراد العينة ربطوا رضاهم بكون طريقة تدبير المسار المهني المعتمدة تتيح فرصا مهمة للترقية، أما 1,5% فقد اعتبروا أن طريقة تدبير المسار المهني للمستخدم تعتمد في جوهرها على مبدأ تكافؤ الفرص.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (30) كذلك أنه رغم أن كل المبحوثين أبدوا آراءهم بخصوص طريقة تدبير المسار المهني، فإن 46.5% من إجمالي أفراد العينة هم فقط من برروا إجاباتهم، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 53,5% لم يعللوا إجاباتهم وذلك إما راجع لعدم حدوث تغيير عندهم لهم طيلة مشوارهم المهني، أو أن الصورة مازالت لم تتضح بعد لديهم حول عملية تدبير المسار المهني للمستخدم داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية. والشكل رقم (23) الموالي يوضح آراء أفراد العينة حول طريقة تدبير مسارهم المهني.



شكل رقم 23: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول الرضا عن طريقة تدبير المسار المهني.

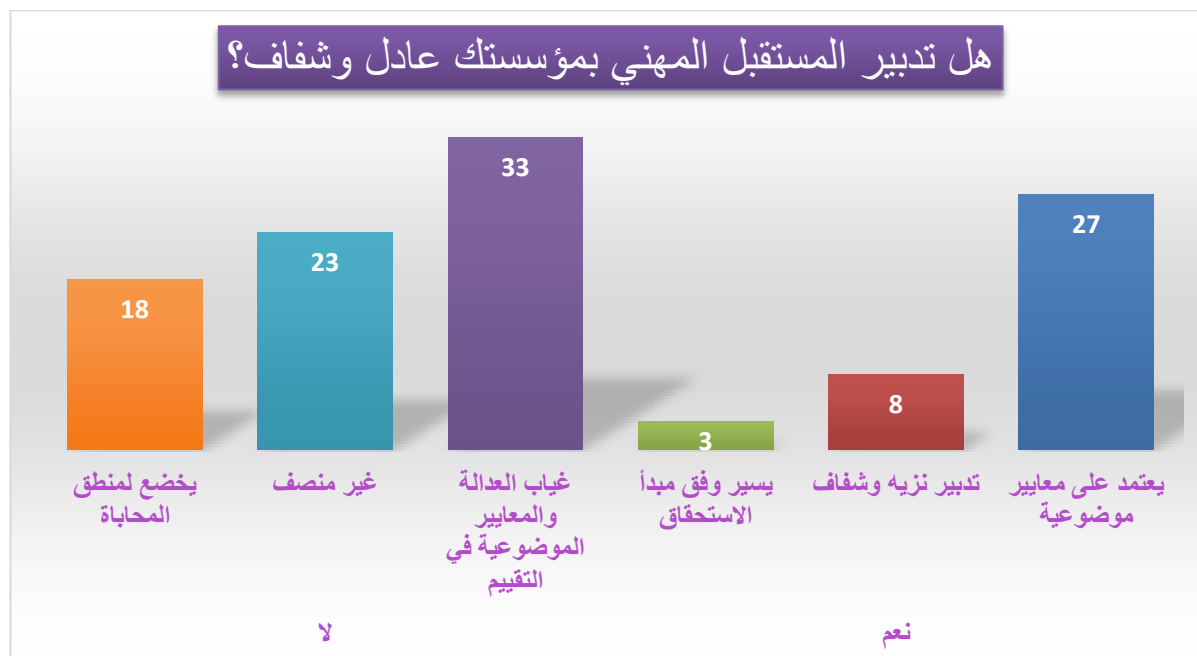
24- هل تدبير المستقبل المهني بمؤسستك عادل وشفاف؟

جدول 31: متغير عدالة تدبير المستقبل المهني .

هل تدبير المستقبل المهني بمؤسستك عادل وشفاف؟		التكرار		النسبة المئوية
نعم	يعتمد على معايير موضوعية	27	81	13.5%
	تدبير نزيه وشفاف	8		4%
	يسير وفق مبدأ الاستحقاق	3		1.5%
لا	غياب العدالة والمعايير الموضوعية في التقييم	33	119	16.5%
	غير منصف	23		11.5%
	يخضع لمنطق المحاباة	18		9%
المجموع		112	200	56%
				100%

تشير الشواهد الكمية المتضمنة في الجدول رقم (31) إلى أن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم بحوالي 59.5% تعتبر أن تدبير المسار المهني بالمكتب الوطني للسكك الحديدية غير عادل وغير شفاف بالمرّة، حيث أن 16.5% من العينة الجزئية أكدوا على الغياب التام للعدالة والمعايير الموضوعية في التقييم. في حين أن 11.5% رأوا أن تدبير المسار المهني غير منصف، أما 9% فقد اعتبروا أن تدبير المسار المهني يعتمد على منطق المحاباة. في المقابل نجد أن 40.5% من إجمالي أفراد العينة، اعتبروا أن تدبير المسار المهني عادل وشفاف بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، حيث أن 13.5% من العينة الجزئية أكدوا في هذا الصدد على أن تدبير المسار المهني يعتمد على معايير واضحة وموضوعية، و 4% من إجمالي أفراد العينة الجزئية اعتبروا أن تدبيره نزيه وشفاف، بينما 1% من إجمالي أفراد العينة صرحوا بأن تدبير المستقبل المهني للمستخدمين يعتمد على

منطق الاستحقاق. والشكل رقم (24) يوضح مدى عدالة وشفافية المستقبل المهني بالمكتب الوطني للسكك الحديدية.



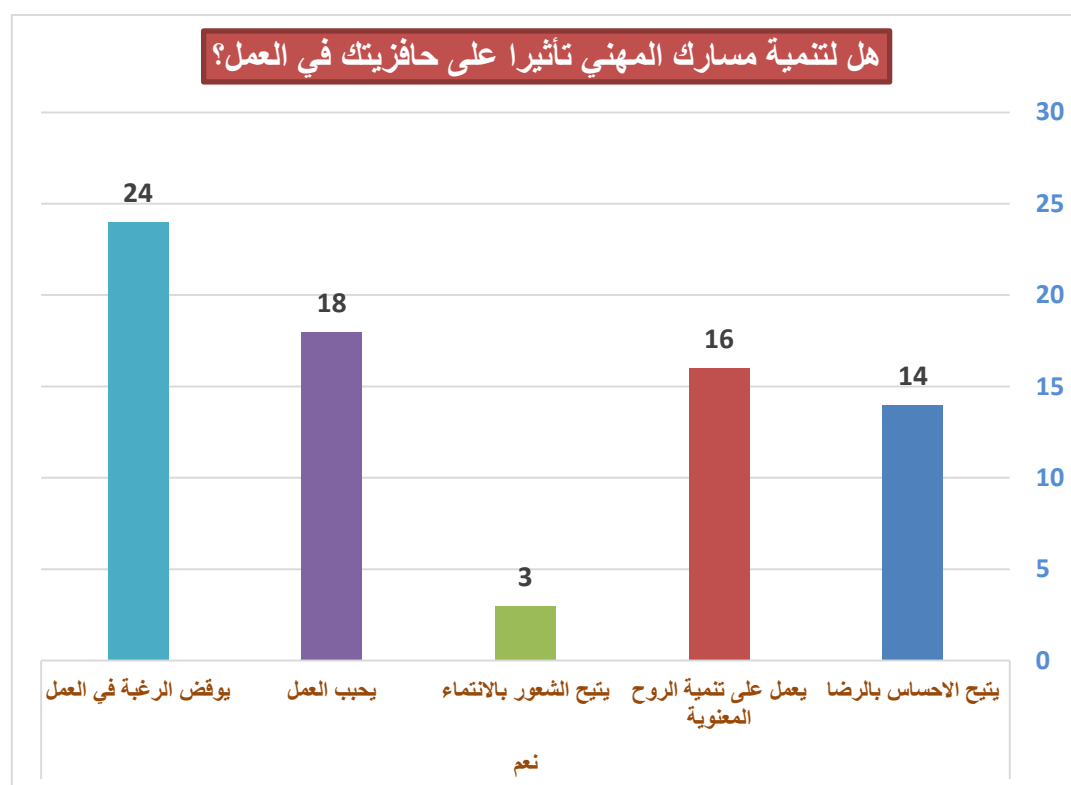
شكل رقم 24: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول عدالة تدبير المستقبل المهني.

25- هل لتنمية مسارك المهني تأثير على حافزيتك في العمل؟

جدول 32: متغير تنمية المسار المهني وعلاقته بالتحفيز.

النسبة المئوية		التكرار		هل لتنمية مسارك المهني تأثير على حافزيتك في العمل؟	
69.5%	7%	139	14	يتيح الاحساس بالرضا	نعم
	8%		16	يعمل على تنمية الروح المعنوية	
	1.5%		3	يتيح الشعور بالانتماء	
	9%		18	يحبب العمل	
	12%		24	يوقظ الرغبة في العمل	
100%	37.5%	200	75	المجموع	

إن القراءة المتأنية للجدول رقم (32) توضح أن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم بحوالي 69,5% أي ما يعادل 139 مستخدما، تؤمن بأن تنمية المسار المهني تؤثر بشكل كبير على حافزية المستخدمين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، وقد اختلفت المبررات، حيث جاءت على الشكل التالي: 12% من العينة برروا ذلك بكونها توقظ الرغبة في العمل، 9% اعتبروها وسيلة للإجابة عن إشكالات العمل، 8% من العينة الجزئية أكدوا على أنها تنمي روحهم المعنوية، فيما 7% أقروا بأنها تولد الإحساس بالرضا، أما النسبة الأضعف فقد اعتبرها أصحابها مصدرا مهما للإحساس بالانتماء للمؤسسة. والشكل رقم (25) أدناه يوضح آراء أفراد العينة حول تأثير تنمية المسار المهني على حافزية المستخدم.



شكل رقم 25: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول علاقة تنمية المسار المهني بالتحفيز.

2.2 استنتاج الفرضية الثانية

- نستنتج في ضوء قراءة وتحليل المعطيات الميدانية الخاصة بفرضية تأثير طريقة تدبير المستقبل المهني على تحفيز المستخدمين داخل م.و.س.ح ONCF ما يلي:
- يرغب غالبية المستخدمين في الارتقاء في تحمل المسؤولية عبر الانتقال من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى منها من حيث المسؤولية والمركز والسلطة، كما يرغبون كذلك في القيام بمهام تتماشى مع ميولاتهم وطموحاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الرضا، لكون طبيعة العمل في نظر هيرزبرغ تعتبر محددا أساسيا للسعادة والرضا داخل المؤسسة.
 - صرح المستخدمون المقدره نسبتهم ب 53% بحدوث تغيير مهم على مستوى مسارهم المهني، بناء على رغبتهم خصوصا أولئك الذين يعتبرونه فرصة لتحقيق ما يلي:
 - الارتقاء والتدرج المهني.
 - الحصول على الاستقلالية.
 - الخروج من الروتين.
 - تغيير نمط الحياة داخل العمل.
 - مجابهة الصعوبات والتحديات.
- أو بناء على رغبة الإدارة التي تسعى دوما إلى تحقيق التوافق والانسجام الدائم بين احتياجات المؤسسة، وطموحات ورغبات الأفراد من جهة - على حد تعبير Peretti- أو عبر إتاحة فرص التطور والتقدم والترقية لتحقيق منافع ذاتية ونفسية تنعكس على المردودية والإنتاجية من جهة أخرى.
- يعتمد المكتب الوطني للسكك الحديدية لتطوير المسار المهني للمستخدمين على مجموعة من المعايير أهمها الأقدمية والشواهد المحصل عليها والمردودية والمبادرة في العمل، لكن غالبية المستخدمين المقدره نسبتهم ب 54 % أكدوا على عدم رضاهم عن المنهجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في تدبير مسارهم المهني، لكونه لا يستند على العدالة والإنصاف في تقييم مردوديتهم فهي تخضع في غالب الأحيان لمنطق المحاباة والزبونية.

يتضح أن المكتب الوطني للسكك الحديدية يعتمد بشكل كبير على معياري المردودية والمبادرة في العمل اللذان يصعب تحديدهما بدقة وبشكل موضوعي مما يجعل هذه العملية تحديد عن الموضوعية، على عكس معياري الأقدمية والشواهد المحصل عليها فهما قادران على ضمان العدالة والشفافية على مستوى التقييم.

➤ أجمع غالبية المستخدمين على أن تنمية مسارهم المهني له تأثير كبير على حافزيتهم في العمل لكونه يمنحهم الإحساس بالرضا والشعور بالإنتماء، كما يعمل على تنمية روحهم المعنوية، التي توظف الرغبة في العمل.

إذن من خلال المؤشرات السالفة الذكر التي أبرزتها الدراسة الميدانية والمرتبطة بالإجراءات المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية فيما يخص تدبير المسار المهني للمستخدمين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية وانطلاقا من الجدول (رقم 32) الذي اتضح من خلال بياناته على أن أغلب المستخدمين عبروا من خلالها على أن طريقة تدبير المسار المهني تؤثر بشكل كبير على حافزيتهم، بالإضافة إلى خلاصات نتائج الدراسات السابقة التي ركزت فيها على الدور الذي تظلع به إدارة المسار المهني في تحفيز مختلف الفاعلين داخل التنظيمات، فإننا يمكن أن نستنتج أن الفرضية رقم (2) المتعلقة "بتأثير طريقة تدبير المستقبل المهني على تحفيز المستخدمين داخل م.و.س. ح ONCF" قد تحققت ميدانيا.

3. تأثير المكافآت على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF

1.3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

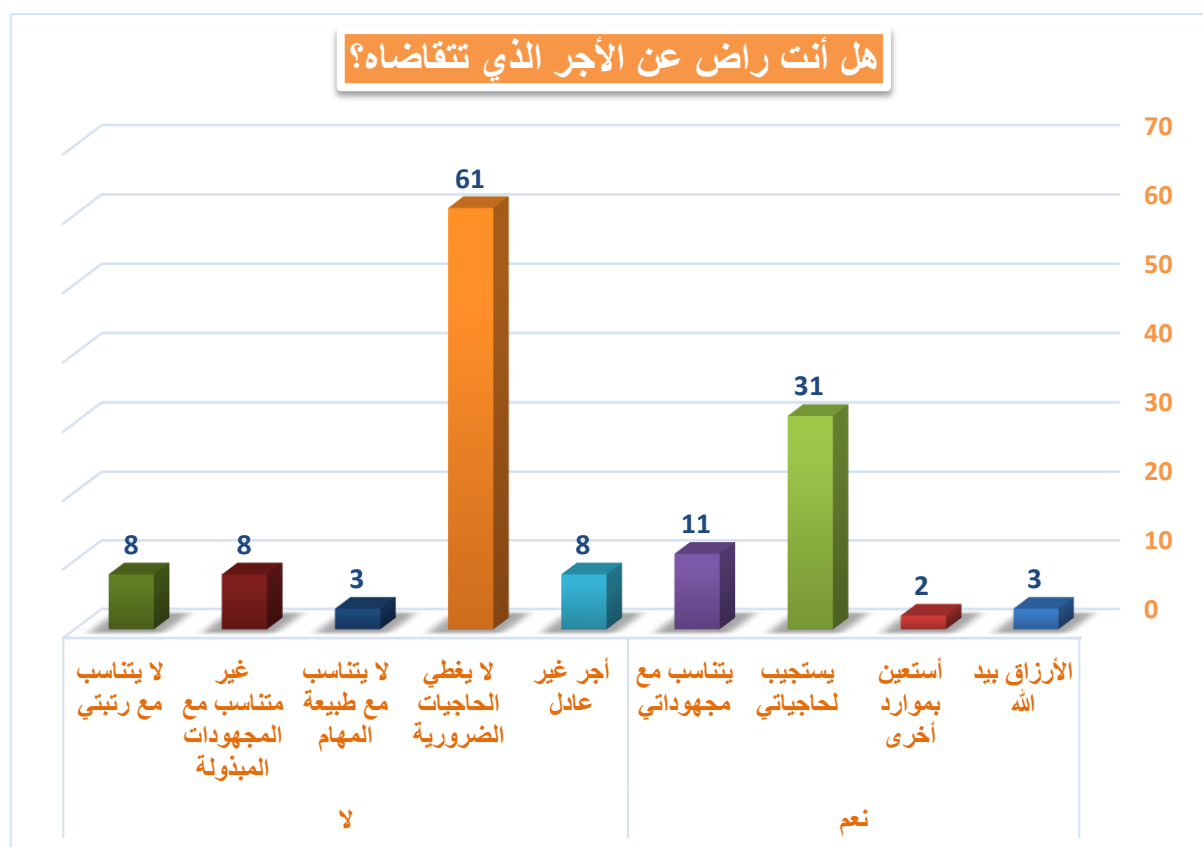
26- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

جدول 33: متغير الرضا عن الأجر.

هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	الأرزاق بيد الله	3	80	1.5%	40%
	أستعين بموارد أخرى	2		1%	
	يستجيب لحاجياتي	31		15.5%	
	يتناسب مع مجهوداتي	11		5.5%	
لا	أجر غير عادل	8	120	4%	60%
	لا يغطي الحاجيات الضرورية	61		30.5%	
	لا يتناسب مع طبيعة المهام	3		1.5%	
	غير متناسب مع المجهودات المبذولة	8		4%	
	لا يتناسب مع رتبتي	8		4%	
المجموع		135	200	67.5%	100%

إن القراءة المتأنية للجدول رقم (33) توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 60% أي ما يعادل 120 مستخدما غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، وقد اختلفت مبرراتهم حيث جاءت على الشكل التالي 35,5% من أفراد العينة اعتبروا أن الأجر لا يغطي حاجاتهم الضرورية، فيما اعتبرت الفئة المتبقية أنه غير عادل، كما أنه لا يتناسب مع المجهودات المبذولة ومع الرتبة الوظيفية

للمستخدمين، أما النسبة الأضعف والمقدرة ب 1,5% فقد اعتبر أصحابها أن الأجر لا يتناسب مع طبيعة المهام، و في المقابل فإن 40% من مجموع أفراد العينة عبروا عن رضاهم عن الأجر الذي يحصلون عليه لكونه يستجيب لحاجاتهم الأساسية، بالإضافة إلى كونه يتناسب مع مجهوداتهم المبذولة، والشكل رقم (26) أدناه يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال التالي:



شكل رقم 26: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول الأجر الذي يتقاضونه.

27- هل يبدو لك الأجر الذي تتقاضاه مناسباً؟

جدول 34: متغير تقييم الأجر

هل يبدو لك الأجر الذي تتقاضاه مناسباً؟	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية من إجمالي العينة
مع مهارتك ومجهوداتك	63	27.60%	31.80%
مع مؤهلاتك العلمية	65	28.50%	32.80%
مع الظروف المعيشية	60	26.30%	30.30%
مع أجور سوق الشغل	6	2.60%	3.00%
لا يتناسب مع الشهادة المحصل عليها	34	14.90%	17.20%
المجموع	228	100.00%	115.20%

إن القراءة المتأنية لأرقام الجدول رقم (34) التي توضح مبررات المستخدمين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية حول سؤال هل يبدو لك الأجر الذي تتقاضاه مناسباً؟ جاءت على الشكل التالي:

➤ 27,6% من إجابات المبحوثين اعتبروا أن أجورهم متناسبة مع مهارتهم ومجهوداتهم المبذولة.

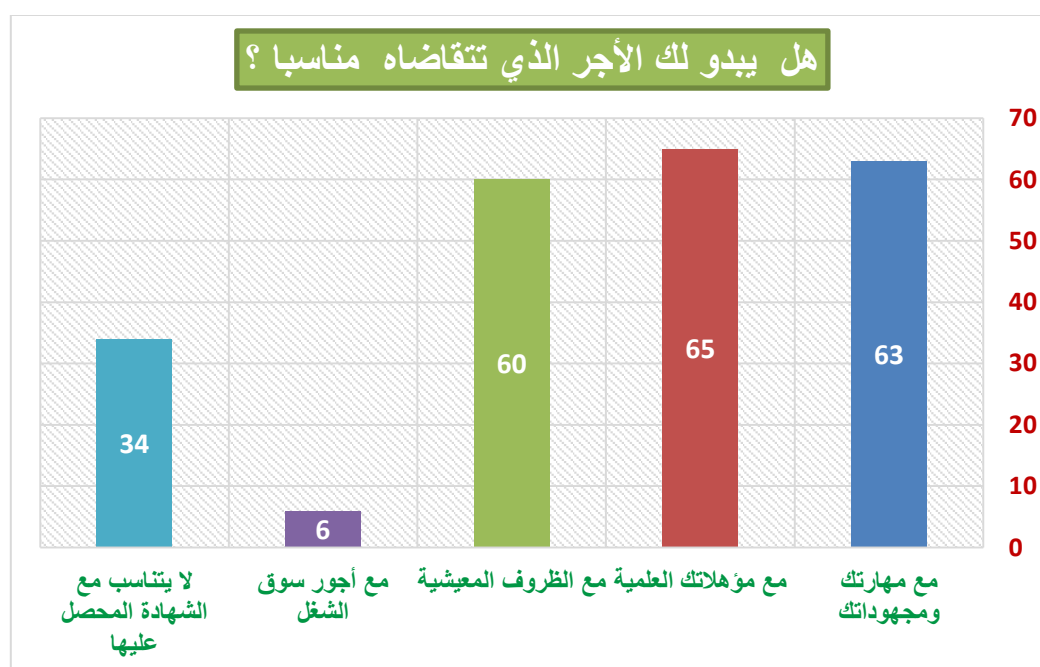
➤ 28,50% أكدوا أن أجورهم متناسبة مع مؤهلاتهم العلمية.

➤ 26,30% صرحوا أن أجورهم متناسبة مع الظروف المعيشية.

➤ 14,90% اعتبروا أن الأجور المحصل عليها غير متناسبة مع الشواهد المحصل عليها.

➤ 2,60% من مجموع إجابات المبحوثين فقد اعتبروا أن أجورهم متناسبة مع أجور سوق

الشغل. والشكل رقم (27) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



شكل رقم 27: التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة حول الأجور التي يتقاضونها.

28- هل أنت راض على نظام الحوافز والمكافآت بمؤسستك؟

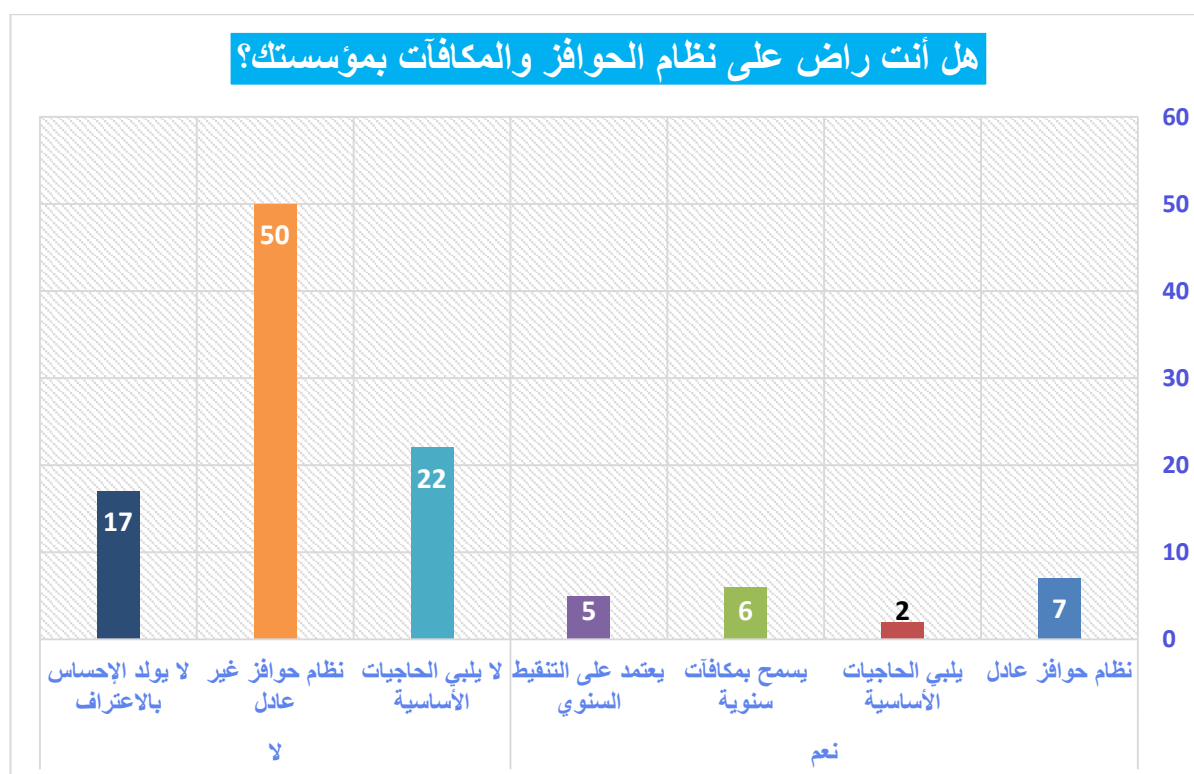
جدول 35: متغير مستوى الرضا عن نظام الحوافز والمكافآت.

هل أنت راض على نظام الحوافز والمكافآت بمؤسستك؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	نظام حوافز عادل	7	67	3.5%	33.5%
	يلبي الحاجيات الأساسية	2		1%	
	يسمح بمكافآت سنوية	6		3%	
	يعتمد على التقسيط السنوي	5		2.5%	
لا	لا يلبي الحاجيات الأساسية	22	133	11%	66.5%
	نظام حوافز غير عادل	50		25%	
	لا يولد الإحساس بالاعتراف	17		8.5%	
المجموع		200	200	54.5%	100%

تبين المعطيات الكمية في الجدول رقم (35) أن غالبية المبحوثين المقدرة نسبتهم

ب 66.5 % أبدوا عدم رضاهم عن نظام الحوافز والمكافآت داخل المكتب الوطني للسكك

الحديدية، وقد اختلفت مبرراتهم حيث جاءت على الشكل التالي: 25 % من العينة الجزئية برروا ذلك بكون نظام المكافآت والحوافز غير عادل، 11% أكدوا أن هذا النظام السالف الذكر لا يلبي الحاجيات الأساسية للمستخدمين، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 8.5 % فقد أقر أصحابها بأن هذا النظام يفتقد بشكل كبير لثقافة الاعتراف التي تعتبر مصدر حافزية الفاعلين، و في المقابل فإن 33,5% من أفراد العينة عبروا عن رضاهم عن نظام المكافآت والحوافز بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، وقد اختلفت مبرراتهم حيث جاءت على الشكل التالي: 3,5 % يرون أن نظام الحوافز عادل، 2,5% يؤكدون أنه يعتمد على التنقيط السنوي، 3% يقررون أنه يتيح الفرصة للاستفادة من المكافآت السنوية، في حين 1% اعتبروا أن نظام المكافآت والحوافز يلبي الحاجيات الأساسية. والشكل رقم (28) يوضح مدى رضا المستخدمين على نظام والحوافز والمكافآت بالمؤسسة.

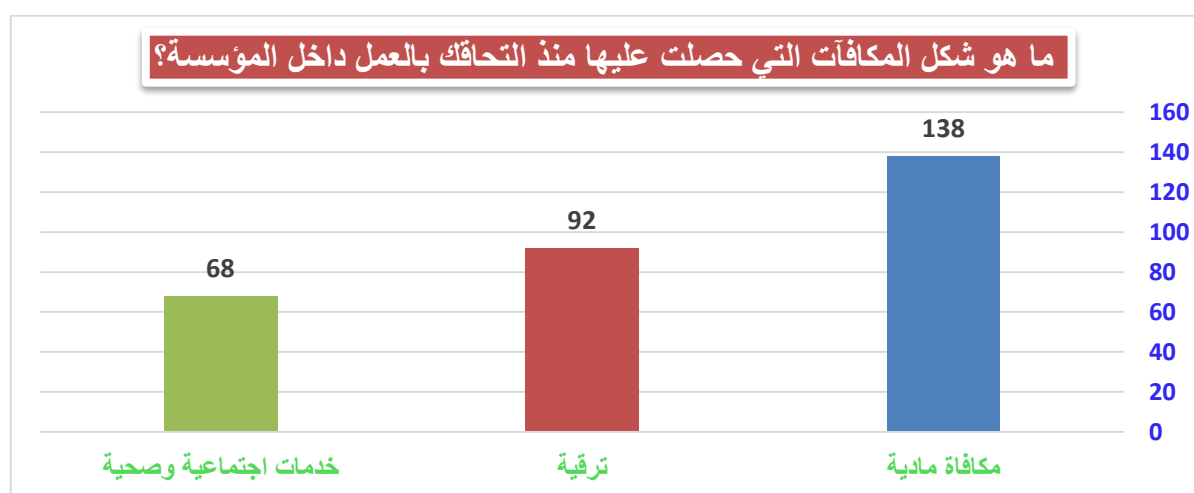


شكل رقم 28: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى رضاهم عن نظام الحوافز والمكافآت بالمؤسسة.

29- ما هو شكل المكافآت التي حصلت عليها منذ التحاقك بالعمل داخل المؤسسة؟
جدول 36: متغير أشكال المكافآت المحصل عليها.

ما هو شكل المكافآت التي حصلت عليها منذ التحاقك بالعمل داخل المؤسسة؟	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية من إجمالي العينة
مكافأة مادية	138	46.30%	69.00%
ترقية	92	30.90%	46.00%
خدمات اجتماعية وصحية	68	22.80%	34.00%
المجموع	298	100.00%	149.00%

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (36) أن نسبة عالية من مجموع إجابات المبحوثين والمقدرة بـ 46,30% صرح أصحابها بأنهم حصلوا على مكافآت مادية فقط منذ التحاقهم بالعمل، يليها 30,90% أكدوا أن المكافآت التي حصلوا عليها اقتصررت فقط في الترقية بينما 22,80% أكد أصحابها بأنهم استفادوا من خدمات اجتماعية وصحية، والشكل رقم (29) أدناه يوضح آراء أفراد العينة حول أشكال المكافآت التي حصلوا عليها منذ التحاقهم بالعمل.



شكل رقم 29: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أشكال المكافآت المحصل عليها منذ التحاقهم بالمؤسسة.

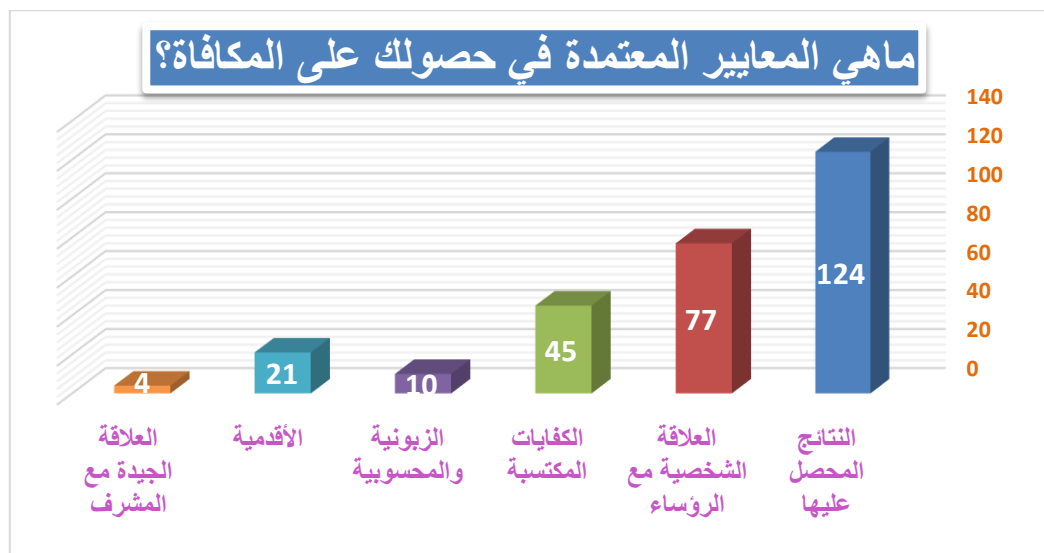
30- ماهي المعايير المعتمدة في حصولك على المكافأة؟

جدول 37: متغير المعايير المعتمدة في الحصول على المكافأة.

ماهي المعايير المعتمدة في حصولك على المكافأة؟	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية من إجمالي العينة
النتائج المحصل عليها	124	44.10%	62.30%
العلاقة الشخصية مع الرؤساء	77	27.40%	38.70%
الكفايات المكتسبة	45	16.00%	22.60%
الزبونية والمحسوبية	10	3.60%	5.00%
الأقدمية	21	7.50%	10.60%
العلاقة الجيدة مع المشرف	4	1.40%	2.00%
المجموع	281	100.00%	141.20%

يتضح من خلال البيانات الكمية للجدول رقم (37) أن النسبة الأهم من مجموع إجابات المبحوثين المقدرة بـ 44,10% اعتبر أصحابها أن النتائج التي يحققها الفاعل في عمله تعتبر المعيار المحدد لقيمة المكافآت المحصل عليها، تليها نسبة 38,70%، أكد أصحابها أن المكافآت المحصل عليها تحددتها العلاقة الشخصية مع الرؤساء، 16% أقرروا بأن الكفايات المكتسبة من طرف الفاعلين هي التي تحدد قيمة المكافآت التي سيحصلون عليها، وقد ركز آخرون الذين يشكلون نسبة 7,5% على معيار الأقدمية كأحد المعايير المحددة لقيمة المكافآت المحصل عليها، فيما النسب الأضعف فقد جاءت أجوبة أصحابها على الشكل التالي: 3,60% من مجموع إجابات المبحوثين اعتبروا أن المعيار السائد لتحديد المكافآت هو الزبونية والمحسوبية، 1,40% أكدوا أن العلاقة الجيدة مع المشرف داخل المؤسسة تعتبر عاملا حاسما لتحديد قيمة المكافآت المحصل عليها.

والشكل رقم (30) أدناه يوضح آراء أفراد العينة حول المعايير المعتمدة في الحصول على المكافآت داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية.



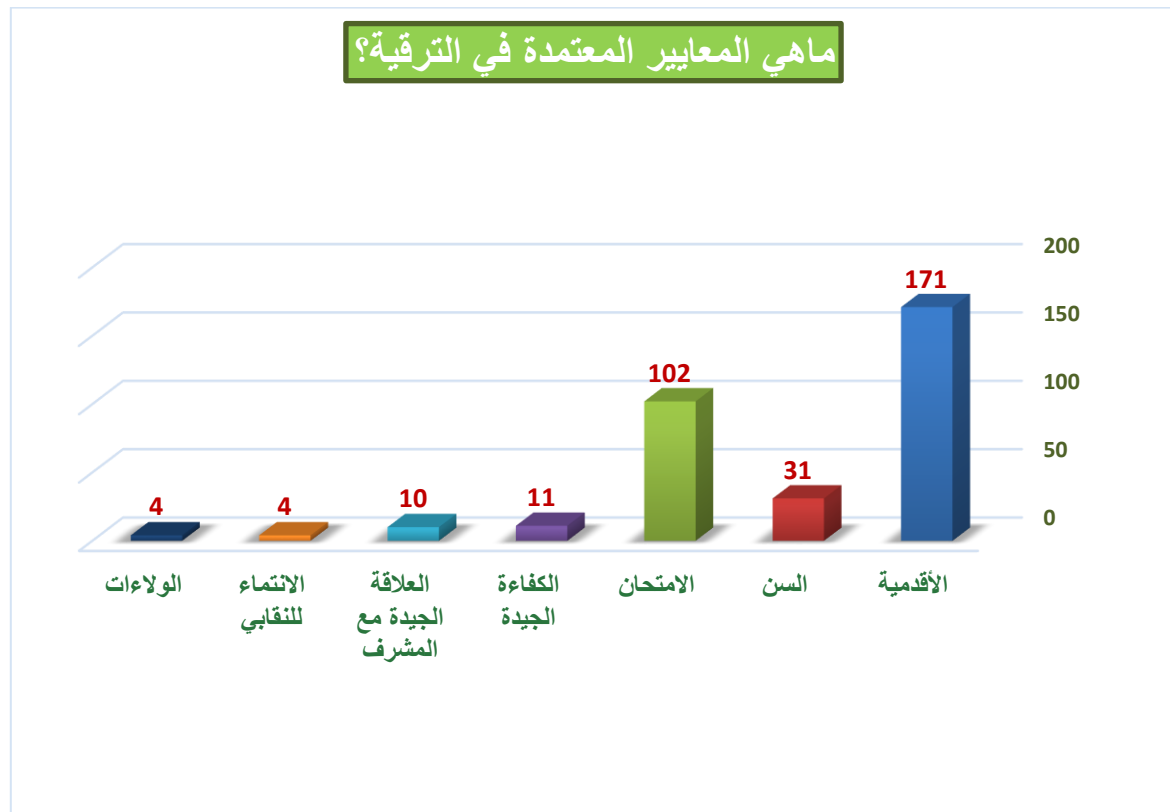
شكل رقم 30: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المعتمدة في الحصول على المكافأة.

31- ماهي المعايير المعتمدة في الترقية؟

جدول 38: متغير المعايير المعتمدة في الترقية.

ماهي المعايير المعتمدة في الترقية؟	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية من إجمالي العينة
الأقدمية	171	%51.40	%85.50
السن	31	%9.30	%15.50
الامتحان	102	%30.60	%51.00
الكفاءة الجيدة	11	%3.30	%5.50
العلاقة الجيدة مع المشرف	10	%3.00	%5.00
الانتماء النقابي	4	%1.20	%2.00
الولاءات	4	%1.20	%2.00
المجموع	333	%100.00	%166.50

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (38) إلى أن أغلبية مجموع إجابات المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 51,4 % تؤكد أن الأقدمية هي المعيار الوحيد الذي يتم اعتماده في الترقية بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، بينما 30,6% من مجموع إجابات المبحوثين اعتبروا أن المعيار المعتمد هو الامتحانات المهنية، كما تقر نسبة 9% من إجابات المبحوثين على أن معيار السن هو المحدد الأساس في هذه العملية، أما نسبة 3,30% فقد اعتبرت أن الكفاءة الجيدة هي المعيار الحاسم في عملية الترقى، فيما نسبة 3% ربطتها بالعلاقة الجيدة مع المشرف ونسبة 1,20% أقرنتها بالانتماء النقابي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 1,2% فقد اعتبر أصحابها أن عملية الترقية يحكمها عامل الولاءات. والشكل رقم (31) أسفله يوضح المعايير المعتمدة في عملية الترقية بالمكتب الوطني للسكك الحديدية.



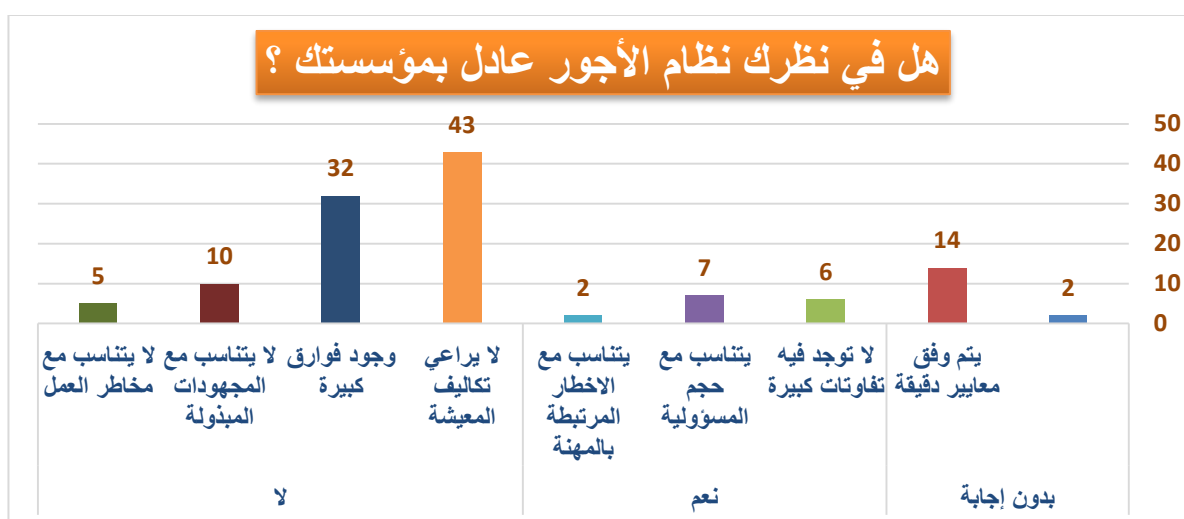
شكل رقم 31: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المعتمدة في الترقية.

32- هل في نظرك نظام الأجور عادل بمؤسستك؟

جدول 39: متغير عدالة الأجور.

هل في نظرك نظام الأجور عادل بمؤسستك؟		التكرار		النسبة المئوية
نعم	بدون إجابة	-	2	1%
	يتم وفق معايير دقيقة	14	66	7%
	لا توجد فيه تفاوتات كبيرة	6		3%
	يتناسب مع حجم المسؤولية	7		3.5%
	يتناسب مع الاخطار المرتبطة بالمهنة	2		1%
لا	لا يراعي تكاليف المعيشة	43	132	21.5%
	وجود فوارق كبيرة	32		16%
	لا يتناسب مع المجهودات المبذولة	10		5%
	لا يتناسب مع مخاطر العمل	5		2.5%
المجموع		121	200	60.5%
				100%

تشير الشواهد الكمية المحددة في الجدول رقم (39) أن غالبية مجموع إجابات المبحوثين المقدرة بـ 66% اعتبر أصحابها أن نظام الأجور بالمكتب الوطني للسكك الحديدية غير عادل، وقد اختلفت مبرراتهم حيث جاءت على الشكل التالي: 21,5 % من العينة الجزئية أقرروا أنه لا يراعي التكاليف المعيشية، 16% أجمعوا على أن نظام الأجور يتميز بوجود فوارق كبيرة، 5% رأوا أنه لا يتناسب مع المجهودات المبذولة من طرف الفاعلين، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 2,5 % أكد أصحابها أنه لا يتناسب مع مخاطر العمل، بالمقابل فإن 33% من مجموع إجابات المبحوثين، أكدوا أن نظام الأجور عادل، وقد اختلفت مبرراتهم حيث جاءت على الشكل التالي: 7 % من العينة الجزئية اعتبروا أنه يتم وفق معايير دقيقة، 3,5% أقرروا بأنه يتناسب مع حجم المسؤولية، 3% صرحوا بأن الفوارق في الأجور غير كبيرة، بينما 1% أكدوا أنه يتناسب مع الأخطار المرتبطة بالمهام. والشكل رقم (32) أدناه يوضح آراء المستخدمين حول عدالة نظام الأجور بالمكتب الوطني للسكك الحديدية.



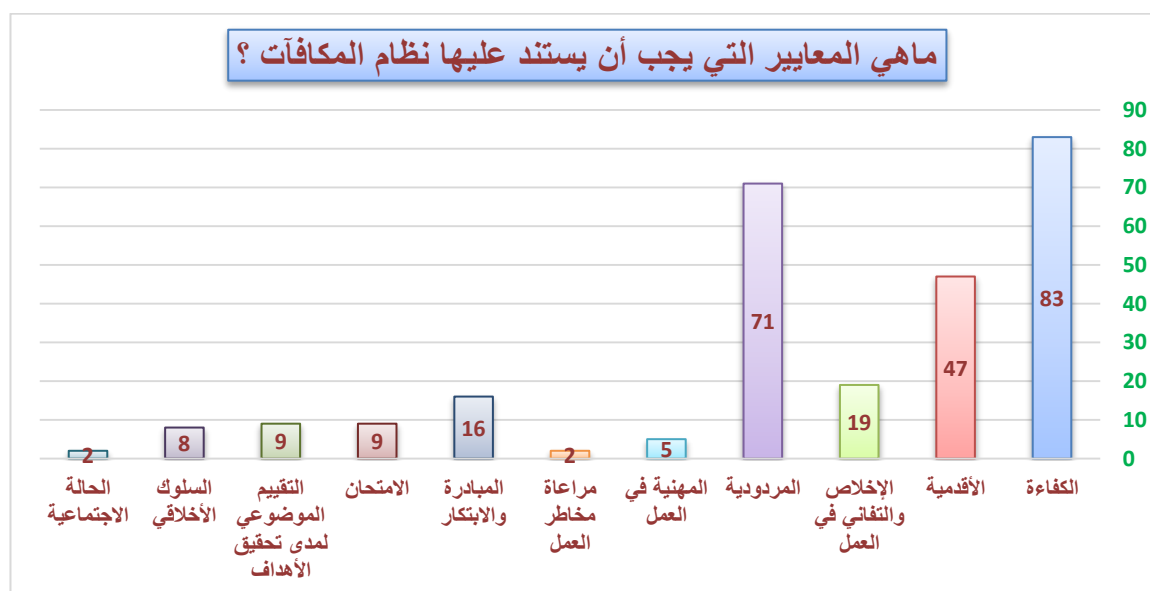
شكل رقم 32: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول عدالة نظام الأجور .

33- ماهي المعايير التي يجب أن يستند عليها نظام المكافآت؟ جدول 40: متغير المعايير المعتمدة في نظام المكافآت.

ماهي المعايير التي يجب أن يستند عليها نظام المكافآت؟	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية من إجمالي العينة
الكفاءة	83	%30.60	%46.90
الأقدمية	47	%17.30	%26.60
الإخلاص والتفاني في العمل	19	%7.00	%10.70
المردودية	71	%26.20	%40.10
المهنية في العمل	5	%1.80	%2.80
مراعاة مخاطر العمل	2	%0.70	%1.10
المبادرة والابتكار	16	%5.90	%9.00
الامتحان	9	%3.30	%5.10
التقييم الموضوعي لمدى تحقيق الأهداف	9	%3.30	%5.10
السلوك الأخلاقي	8	%3.00	%4.50
الحالة الاجتماعية	2	%0.70	%1.10
المجموع	271	%100.00	%153.10

تبين لغة الأرقام من خلال الجدول رقم (40) أن نسبة مقدرة ب 30,60 % من مجموع إجابات المبحوثين اعتبر أصحابها أن الكفاءة هي المعيار الأهم الذي يجب أن يستند عليه نظام المكافآت داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، ثاني أكبر نسبة المقدرة ب 26,20 % من إجابات المبحوثين اقترح أصحابها ضرورة الاعتماد على المردودية في تحديد المكافآت، بينما اعتبر آخرون والذين تقدر نسبتهم ب 17,30 % بأن الأقدمية هي التي يجب أن تأخذ الأولوية عند صياغة أي نظام للمكافأة، أما 7 % من مجموع إجابات المبحوثين فقد أقرروا أن الإخلاص والتفاني في العمل يعتبران شرطين أساسيين لتحديد المكافآت التي يجب أن تمنح للفاعلين ، فيما 5 % من إجابات المبحوثين أقرنوا المكافآت بالمبادرة والابتكار في العمل، أما النسب الأضعف لإجابات المبحوثين في الجدول فهي تضم فئتين: الأولى قدرت نسبتها ب 1,80 %، الثانية قدرت نسبتها ب 0,70 % حيث أقرت بأن تحديد المكافآت التي يجب أن يستفيد منها الفاعل يجب أن يتم بناء على مخاطر العمل، حيث أنه كلما كانت مخاطر العمل كبيرة كلما وجب الرفع من قيمة المكافآت.

والشكل رقم (33) الموالي يوضح مقترحات المستخدمين حول المعايير التي يجب أن يستند عليها نظام المكافآت.



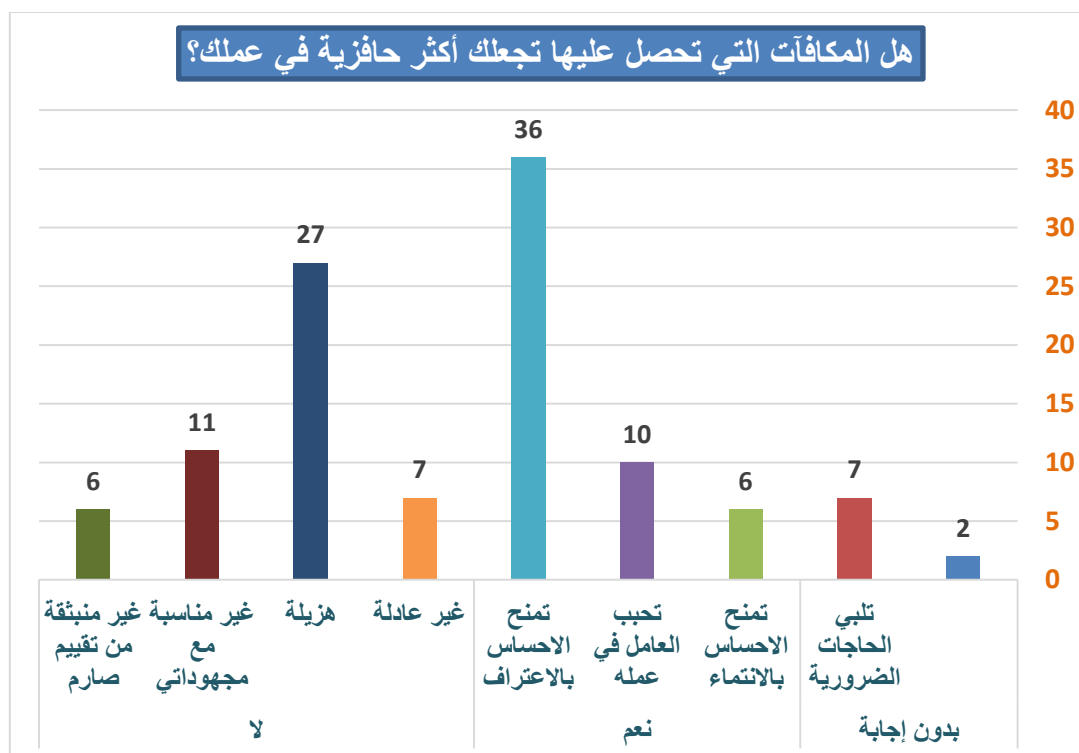
شكل رقم 33: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المعتمدة في نظام المكافآت.

- 34 - هل المكافآت التي تحصل عليها تجعلك أكثر حافزية في عملك؟

جدول 41: متغير نظام المكافآت وعلاقته بالتحفيز

هل المكافآت التي تحصل عليها تجعلك أكثر حافزية في عملك؟		التكرار		النسبة المئوية
نعم	بدون إجابة	-	2	1%
	تلبية الحاجات الضرورية	7	105	3.5%
	تمنح الاحساس بالانتماء	6		3%
	تحبب العامل في عمله	10		5%
	تمنح الاحساس بالاعتراف	36		18%
لا	غير عادلة	7	93	3.5%
	هزيلة	27		13.5%
	غير مناسبة مع مجهوداتي	11		5.5%
	غير منبثقة من تقييم صارم	6		3%
المجموع		112	200	56%
				100%

تظهر البيانات الكمية المتضمنة في الجدول رقم (41) أن نسبة مقدرة بـ 52,5% من مجموع إجابات المبحوثين اعتبر أصحابها أن للمكافآت دور كبير في تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، وقد اختلفت مبرراتهم حيث جاءت على الشكل التالي: 18% يرون أن نظام المكافآت يبيث فيهم الإحساس بالاعتراف، 5% أكدوا أنه يحجب إليهم العمل داخل المؤسسة، كما يمنحهم الإحساس بالانتماء، وبالمقابل فإن نسبة 46,5% أكدوا أن المكافآت ليس لها أي تأثير على حافزية الفاعلين، وقد اختلفت مبرراتهم حيث جاءت على الشكل التالي: وذلك لمجموعة من الأسباب أبرزها: 13,5% اعتبروا أن المكافآت هزيلة لا تلبية الحاجيات الضرورية، 3,5% صرحوا بأنها غير عادلة لأنها ليست منبثقة من عملية تقييمية واضحة وصارمة، بينما 5,5% أكدوا أنها لا تتناسب مع المجهودات المبذولة. والشكل رقم (34) أدناه يوضح آراء الفاعلين حول حافزية المكافآت.



شكل رقم 34: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول علاقة نظام المكافآت بالتحفيز

2-1-3 استنتاج الفرضية الثالثة

نستنتج في ضوء قراءة وتحليل المعطيات الميدانية الخاصة بفرضية " تأثير المكافآت على تحفيز المستخدمين داخل م.و.س.ح " ما يلي:

➤ تلعب المكافآت دورا مهما في تحفيز المستخدمين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية لكونها تتناسب مع المجهودات المبذولة، كما أنها منصفة لأن تحديدها يتم وفقا لمعايير موضوعية وشفافة، فهي تأخذ بعين الاعتبار مردودية وأداء العاملين داخل التنظيمات وكذا جودة المنتج، بالإضافة إلى مؤهلات وكفايات وأقدمية المستخدمين، هذه المعايير السالفة الذكر تتفق إلى حد كبير مع الاستنتاجات التي توصل إليها **Patrice ROUSSEL** الذي أقر على أن تحفيز الموارد البشرية داخل التنظيمات الإنتاجية رهين بالدرجة الأولى بما تحصل عليه من مكافآت ثابتة وعادلة ومنصفة، بحيث تكون متناسبة مع مستوى إنتاجية الفاعلين في العملية الإنتاجية بالمؤسسة، كما أن الرفع من مستوى المكافآت الثابتة، يجب أن يركز على منطق الاستحقاق الذي يعتبر مؤشرا هاما يسرع من حافزية ودافعية الفاعلين لإنجاز ما هو مطلوب منهم بفعالية، وهذا ما أكدته **Adams** في نظرية المساواة التي اعتبر فيها أن تحفيز الموارد البشرية رهين باعتماد العدالة الاجتماعية في تحديد المكافآت، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الجهد والخبرة أو الولاء ومستوى التكوين إلخ... من جهة، والتقدير والمكافأة والاحترام والأجر من جهة أخرى.

➤ تساهم المكافآت بشكل كبير في تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، لأنها تعتبر شكلا من أشكال الاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرفهم، مما يؤدي إلى الرفع من روحهم المعنوية ومن ثم الارتقاء بمستوى انخراطهم وانضباطهم ومردوديتهم في العمل.

➤ يهتم المكتب الوطني للسكك الحديدية بتحفيز الفاعلين بالاعتماد على عدة أساليب وممارسات تدبيرية من أهمها المكافآت وخصوصا الأجور، لأنها تعتبر في نظرهم وسيلة لإشباع حاجاتهم الضرورية أو كما أطلق عليها **الديرفر** بالحاجات الوجودية بالإضافة إلى أنها ترفع من قدرتهم الشرائية كما تمكنهم من الترفيه بالإضافة إلى تحقيق مشاريعهم الشخصية.

➤ إن المكتب الوطني للسكك الحديدية لا يعتمد فقط على المكافآت المادية في تحفيز الفاعلين، بل يعتمد أيضا على مكافآت أخرى معنوية كالترقية، بالإضافة إلى الاعتراف والتقدير التي أطلق عليها ماسلو " الحاجات الاجتماعية"، مما يعني أن المكتب الوطني للسكك الحديدية تجاوز بشكل كبير التصورات الكلاسيكية لتايلور حول عملية التحفيز التي اعتبر من خلالها أن البعد المادي هو المصدر الوحيد لتحفيز الأفراد، إلى نظريات متعددة الأبعاد بدء بنظريات (مدرسة العلاقات الإنسانية، هيرزبورغ إلخ...) انتهاء بنظريات التحفيز الذاتي، التي أكدت أغلبها أن عملية تحفيز الأفراد لا يمكنها أن تتم إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الإنسانية في شموليتها (الحاجات الاجتماعية والنفسية الفسيولوجية للأفراد).

من خلال تحليل المعطيات الكمية السابقة، يمكن أن نستنتج أن مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية تعتمد على سياسة فعالة للمكافآت تروم من خلالها تحفيز مستخدميها من أجل دفعهم إلى أداء عملهم بكل كفاءة وجدية، فهي تساهم في تحريك قدراتهم للارتقاء بمردوديتهم وإنتاجيتهم، وذلك بمكافأتهم بشكل منصف وعادل بناء على كمية العمل المنجز، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار مؤهلاتهم ومردوديتهم في العمل، وكذا النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى اعتمادها على معيار الأقدمية الذي يعد مؤشرا تقييما مهما لمستوى خبرات العاملين.

فانطلاقا من المؤشرات السالفة الذكر والمرتبطة بالإجراءات المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية فيما يخص سياسة المكافآت وانطلاقا من الجدول (رقم 41) الذي أشار من خلال بياناته إلى أن أغلب المستخدمين أكدوا أن نظام المكافآت المتبع يساهم بشكل كبير في تحفيزهم، بالإضافة إلى نتائج الدراسات السابقة التي أجمعت على الدور الحاسم للمكافآت في تحفيز الفاعلين، فإنه يمكن القول أن الفرضية رقم (2) والمتعلقة ب "تأثير المكافآت المادية على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF " قد تحققت ميدانيا.

4. تأثير أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح.

ONCF

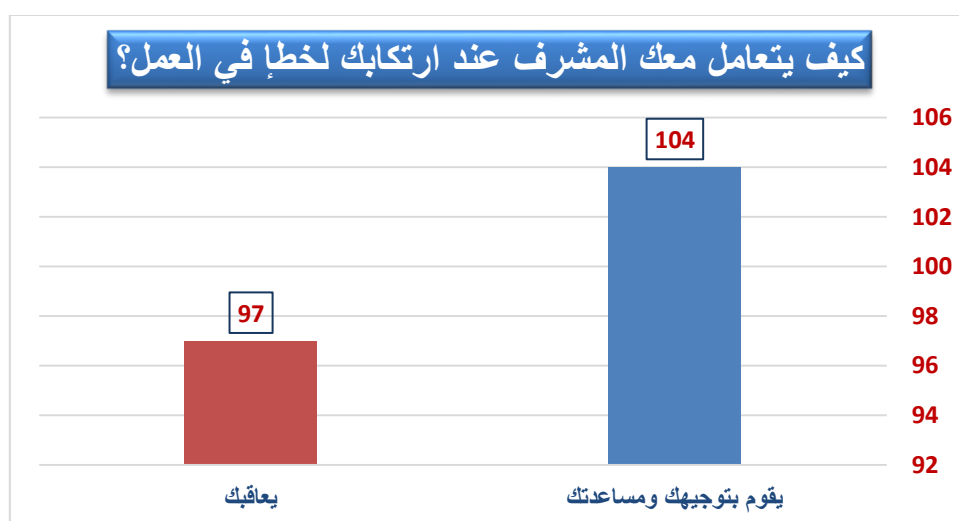
1.4 تحليل وعرض نتائج الفرضية الرابعة

35. كيف يتعامل معك المشرف عند ارتكابك لخطأ في العمل؟

جدول 42: متغير تصرفات المشرف عند ارتكاب مروضيه الأخطاء في العمل.

النسبة المئوية من إجمالي العينة	النسبة المئوية	التكرار	كيف يتعامل معك المشرف عند ارتكابك لخطأ في العمل؟
52.30%	51.70%	104	يقوم بتوجيهك ومساعدتك
48.70%	48.30%	97	يعاقبك
101.00%	100.00%	201	المجموع

توضح المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (42) أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 51,79% أكدوا أن المشرفين عليهم يقومون بمساعدتهم وتوجيههم عند ارتكابهم لأخطاء مرتبطة بالعمل، بينما 48,70% أقرروا بأن المشرفين عليهم لا يتساهلون معهم عند ارتكابهم لأخطاء في العمل بل إنهم يعاقبونهم. والشكل رقم (35) يوضح آراء الفاعلين حول كيفية تعامل المشرف معهم عند ارتكاب أخطاء في العمل.



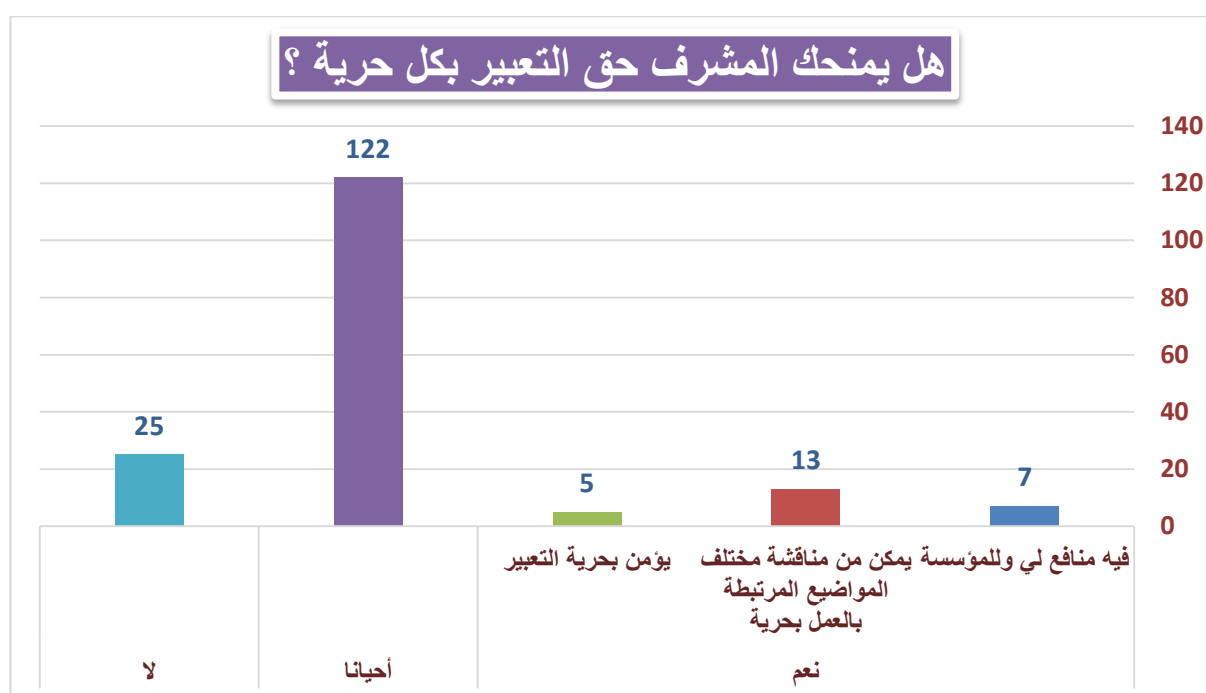
شكل رقم 35: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول تصرفات المشرف اتجاههم عند ارتكابهم أخطاء في العمل.

36. هل يمنحك المشرف حق التعبير بكل حرية؟

جدول 43: متغير حرية التعبير داخل المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار		هل يمنحك المشرف حق التعبير بكل حرية؟
26.5%	3.5%	53	7	فيه منافع لي وللمؤسسة
	6.5%		13	يمكن من مناقشة مختلف المواضيع المرتبطة بالعمل بحرية
	2.5%		5	يؤمن بحرية التعبير
61%	-	12%	-	أحيانا
12.5%	-	25%	-	لا
100%	12.5%	200%	25	المجموع

تشير الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (43) أن نسبة ضئيلة من المبحوثين والمقدرة بـ 12,5% تؤكد أن المشرف لا يمنحهم حرية التعبير في المؤسسة، بينما 26,5% يقرون بأنه يمنحهم حرية التعبير لكونه يؤمن إيمانا قويا بأهميتها، حيث يتيح لهم الفرصة لمناقشة مختلف المواضيع المرتبطة بالعمل، في حين يرى غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 61% أن المشرف يمنحهم أحيانا فرصة التعبير بحرية عن آرائهم المرتبطة بالعمل. والشكل رقم (36) أدناه يوضح آراء المبحوثين بخصوص مدى منحهم المشرف لحرية التعبير.



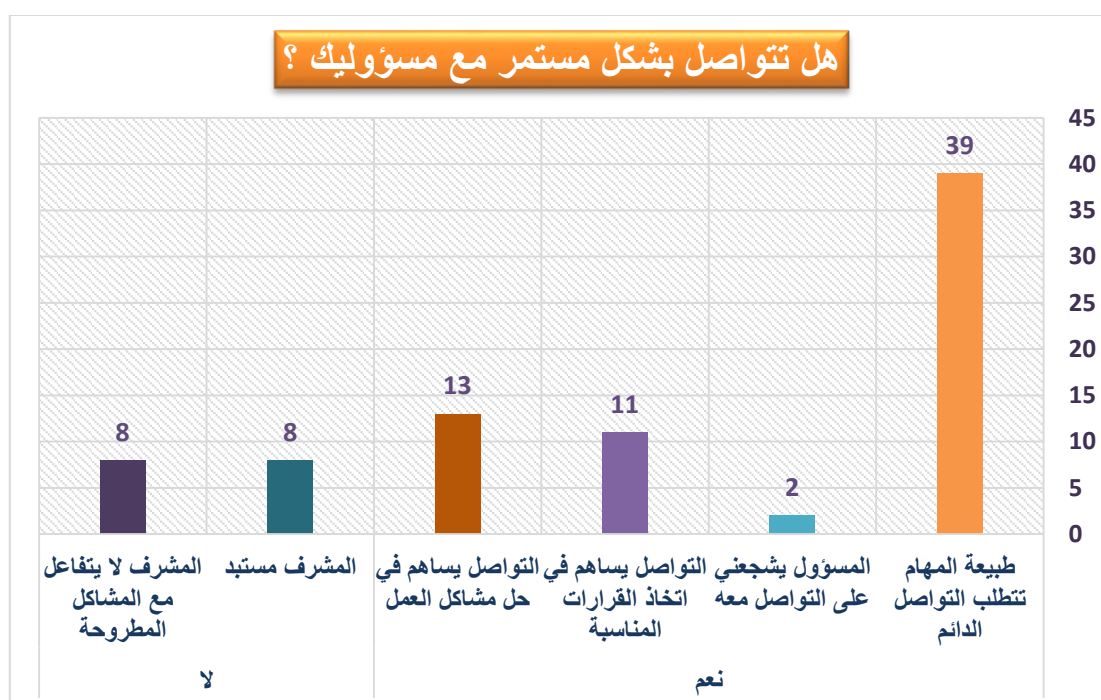
شكل رقم 36: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول حرية التعبير داخل المؤسسة.

37. هل تتواصل بشكل مستمر مع مسؤوليك؟

جدول 44: متغير التواصل داخل المؤسسة.

هل تتواصل بشكل مستمر مع مسؤوليك؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	طبيعة المهام تتطلب التواصل الدائم	39	116	19.5%	58%
	المسؤول يشجعني على التواصل معه	2		1%	
	التواصل يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة	11		5.5%	
	التواصل يساهم في حل مشاكل العمل	13		6.5%	
لا	المشرف مستبد	8	84	4%	42%
	المشرف لا يتفاعل مع المشاكل المطروحة	8		4%	
المجموع		81	200	40.5%	100%

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (44) أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 58% أكدوا على أن المشرف يتواصل معهم بشكل مستمر، كما يشجعهم على ذلك لأن طبيعة العمل تقتضي التواصل الدائم لكونه يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة من جهة، كما يساهم في حل المشاكل المرتبطة بالعمل من جهة أخرى. في حين يرى 42% من المبحوثين أن المشرف لا يتواصل معهم لكونه مستبد بقراراته، كما أنه لا يتفاعل بشكل إيجابي مع المشاكل المطروحة. والشكل رقم (37) أدناه يلخص آراء الفاعلين حول تواصل المشرفين معهم.



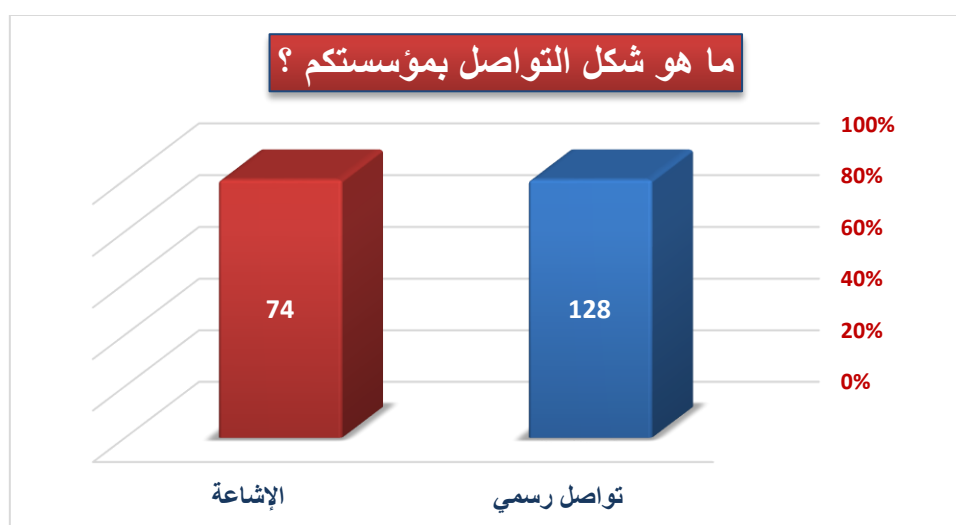
شكل رقم 37: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى التواصل بينهم وبين مسؤوليهم.

38. ما هو شكل التواصل بمؤسستكم؟

جدول 45: متغير أشكال التواصل داخل المؤسسة

ما هو شكل التواصل بمؤسستكم؟	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية من إجمالي العينة
تواصل رسمي	128	%63.40	%64.00
الإشاعة	74	%36.60	%37.00
المجموع	202	%100.00	%101.00

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (45) أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب % 63.40 أكدوا أن التواصل بينهم يتم بشكل رسمي داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، بينما %36 أقرروا بالغياب التام للتواصل بينهم فالمعلومات تصل إليهم عن طريق الإشاعة فقط. والشكل رقم (38) يوضح آراء المستخدمين بخصوص أشكال التواصل بمؤسستهم.



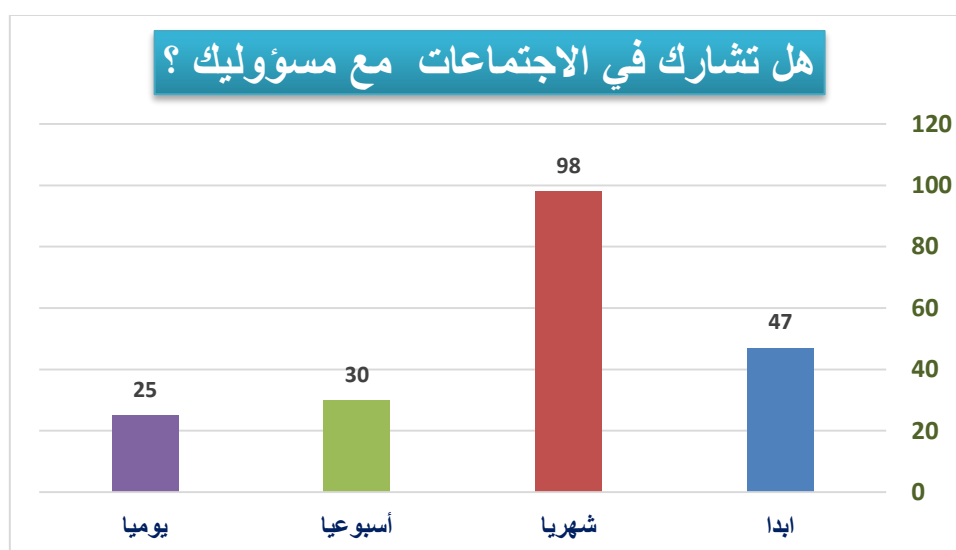
شكل رقم 38: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أشكال التواصل السائدة بمؤسستهم.

39. هل تشارك في الاجتماعات مع مسؤوليك؟

جدول 46: متغير المشاركة في الاجتماعات مع المسؤولين

هل تشارك في الاجتماعات مع مسؤوليك؟	التكرار	النسبة المئوية
أبدا	47	23.5%
شهريا	98	49%
أسبوعيا	30	15%
يومية	25	12.5%
المجموع	200	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (46) أن المشاركة في الاجتماعات من أهم الأساليب التي تلجأ إليها الإدارة بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، و أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 49 % أكدوا على أنهم يشاركون في الاجتماعات شهريا، بينما 23.5 % منهم نفوا مشاركتهم في أي اجتماع، أما 15 % فقد أكدوا أنهم يشاركون في الاجتماعات أسبوعيا، بينما 12.5 % أقروا أنهم يشاركون في الاجتماعات بشكل يومي. والشكل رقم (39) أدناه يوضح آراء المبحوثين حول مشاركتهم في الاجتماعات داخل مؤسستهم.



شكل رقم 39: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى المشاركة في الاجتماعات مع مسؤوليهم.

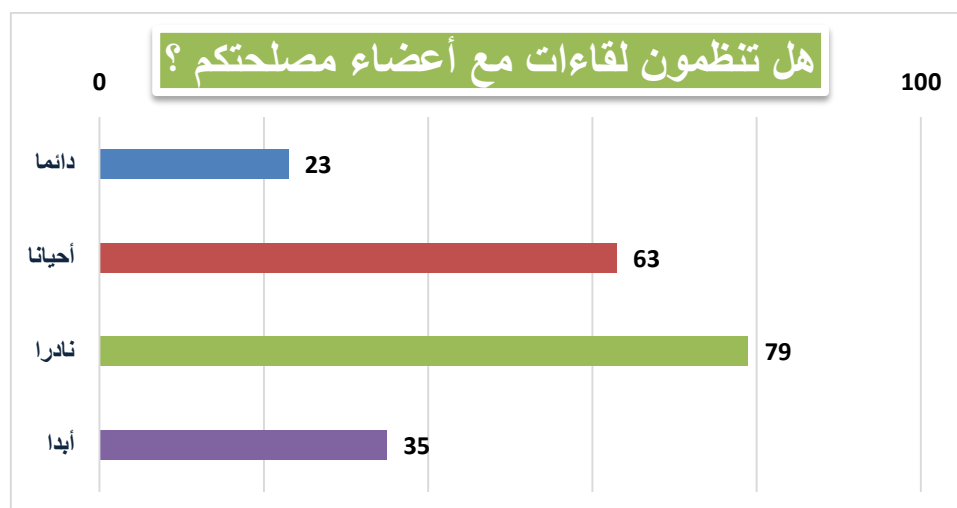
40. هل تنظمون لقاءات مع أعضاء مصلحتكم؟

جدول 47: متغير تنظيم اللقاءات مع أعضاء المصلحة.

هل تنظمون لقاءات مع أعضاء مصلحتكم؟	التكرار	النسبة المئوية
دائما	23	11.5%
أحيانا	63	31.5%
نادرا	79	39.5%
أبدا	35	17.5%
المجموع	200	100%

يتضح من البيانات المتضمنة في الجدول رقم (47) أعلاه أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 39,5 % أكدوا أنهم لا ينظمون لقاءات مع أعضاء مصلحتهم إلا نادرا، بينما أقرت نسبة 31,5 % منهم بأنهم يحضرون في بعض الأحيان للقاءات التي تنظمها

مصلحتهم، أما 17,5% منهم فقد نفوا حضورهم للقاءات التي تنظمها المصلحة، بينما 11,5% أقرروا بأن مصلحتهم تنظم لقاءات معهم باستمرار. والشكل رقم (40) أدناه يبرز إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



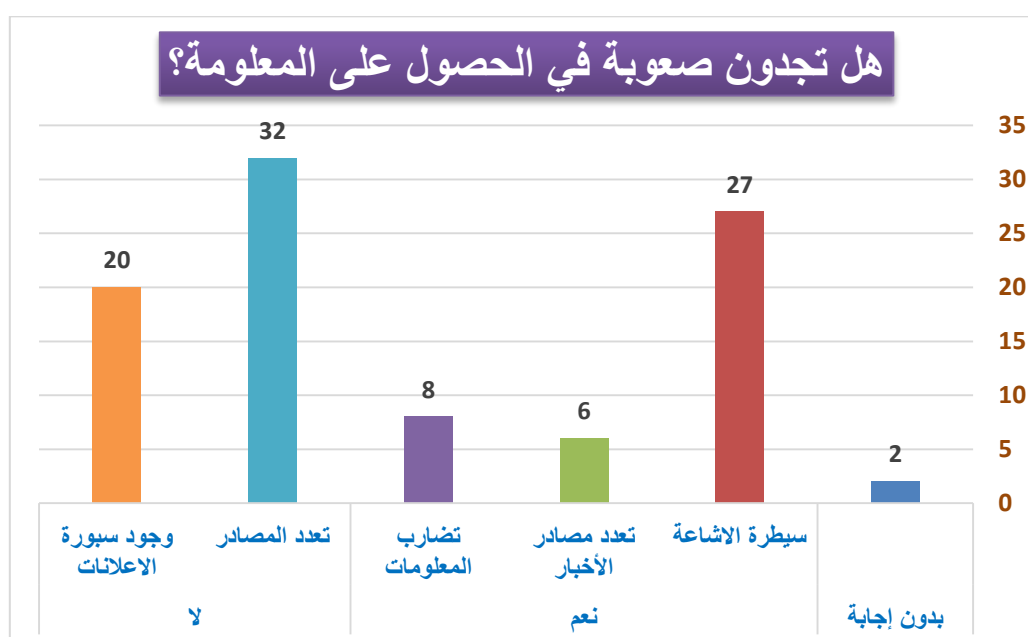
شكل رقم 40: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول تنظيم اللقاءات مع أعضاء مؤسساتهم.

41. هل تجدون صعوبة في الحصول على المعلومة؟

جدول 48: متغير صعوبة الحصول على المعلومة.

هل تجدون صعوبة في الحصول على المعلومة؟		التكرار		النسبة المئوية	
بدون إجابة		-	2	-	1%
نعم	سيطرة الإشاعة	27	96	13.5%	48%
	تعدد مصادر الأخبار	6		3%	
	تضارب المعلومات	8		4%	
لا	تعدد المصادر	32	102	16%	51%
	وجود سبورة الإعلانات	20		10%	
المجموع		93	200	46.5%	100%

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (48) أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 51% أكدوا على أنهم لا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومة، وقد عزوا ذلك إلى تعدد مصادر الحصول عليها، بالإضافة إلى وجود سبورة إعلانات مخصصة لهذا الغرض. في حين يرى 48 % أنهم بالفعل يجدون صعوبة في الحصول على المعلومة وذلك لسيطرة الإشاعة، بالإضافة إلى تعدد مصادر الأخبار مما يؤدي إلى تضارب في المعلومة. أما النسبة المتبقية فإنها امتنعت عن الإجابة على السؤال، والشكل رقم (41) أدناه يلخص إجابات الفاعلين على السؤال التالي:



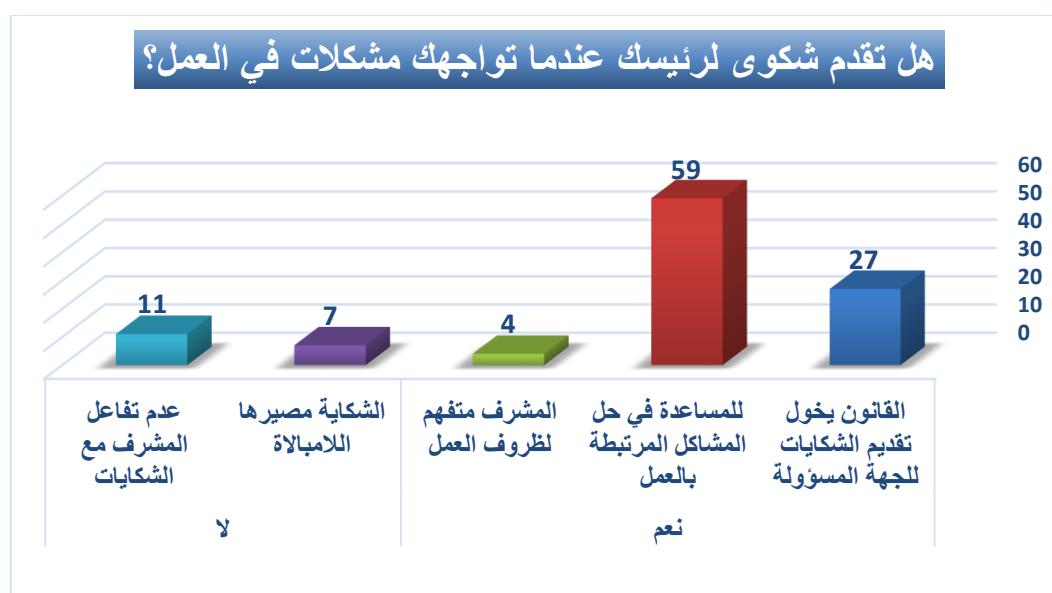
شكل رقم 31: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى الحصول على المعلومة.

42. هل تقدم شكوى لرئيسك عندما تواجهك مشكلات في العمل؟

جدول 49: متغير تقديم الشكاوي للرئيس عند مواجهة مشكلات في العمل.

هل تقدم شكوى لرئيسك عندما تواجهك مشكلات في العمل؟		التكرار		النسبة المئوية
نعم	القانون يخول تقديم الشكايات للجهة المسؤولة	27	164	13.5%
	للمساعدة في حل المشاكل المرتبطة بالعمل	59		29.5%
	المشرف متفهم لظروف العمل	4		2%
لا	الشكاية مصيرها اللامبالاة	7	36	3.5%
	عدم تفاعل المشرف مع الشكايات	11		5.5%
المجموع		108	200	54%
				100%

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (49) أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 82% أكدوا على أنهم يقدمون باستمرار شكاوى لرئيسهم المباشر عندما تعترضهم مشاكل مرتبطة بالعمل، لكونهم يعتقدون أن القانون يخول لهم ذلك وأن ذلك نابع من إيمانهم العميق بأن مساعدة الرئيس لهم سيساهم لا محالة في حل مشاكل العمل كيفما كانت درجة صعوباتها، بالإضافة إلى أن إحساسهم بتفهم المشرف لظروف العمل الصعبة يشجعهم على التواصل معه في كل ما يتعلق بالصعوبات التي يواجهونها خصوصا تلك المتعلقة بإنجاز المهام، في حين 18% لا يقدمون شكاوى لرئيسهم لاقتناعهم المطلق بأنه لن يعيرها أي اهتمام. والشكل رقم (42) أدناه يلخص إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



شكل رقم 42: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول تقديم الشكاوى للرئيس عند مواجهة مشكلات في العمل.

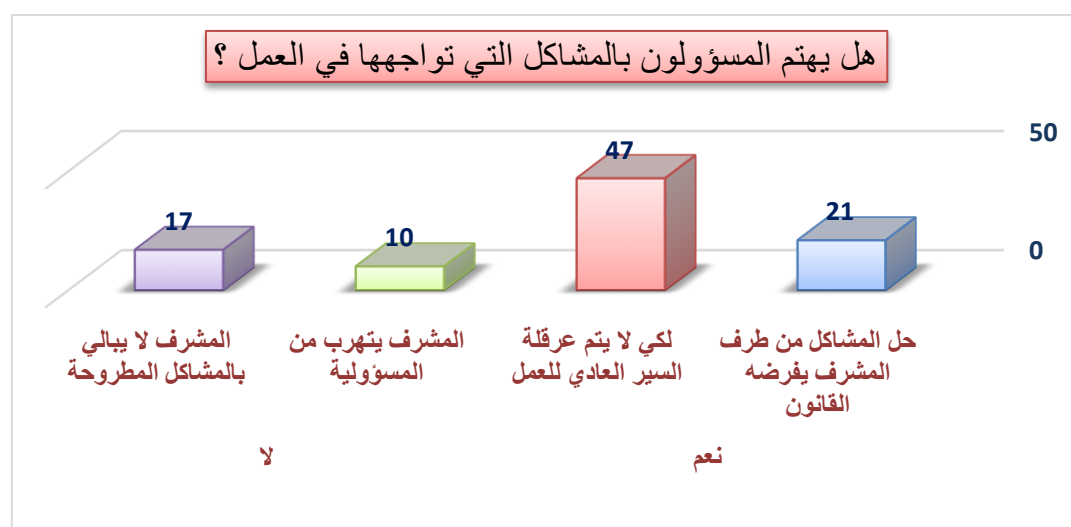
43. هل يهتم المسؤولون بالمشاكل التي تواجهها في العمل؟

جدول 50: متغير مدى اهتمام المسؤول بالمشاكل المرتبطة بإنجاز العمل.

هل يهتم المسؤولون بالمشاكل التي تواجهها في العمل؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	حل المشاكل من طرف المشرف يفرضه القانون	21	128	10.5%	64%
	لكي لا يتم عرقلة السير العادي للعمل	47		23.5%	
لا	المشرف يتهرب من المسؤولية	10	72	5%	36%
	المشرف لا يبالي بالمشاكل المطروحة	17		8.5%	
المجموع		95	200	47.5%	100%

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (50) أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 64 % أكدوا على اهتمام مسؤوليهم بالمشاكل التي يواجهونها في العمل لكونهم يقدمون لهم يد المساعدة في حلها، هذه المساعدة في نظرهم تفرضها قوة القانون من جهة، كما أنها تحافظ على السير العادي للعمل من جهة أخرى.

في حين 36% أقروا بأن مسؤوليهم لا يهتمون بالمشاكل المعروضة عليهم، لكونهم يتهربون من المسؤولية الملقاة على عاتقهم، بالإضافة إلى إهمالهم ولا مبالاتهم بالمشاكل المطروحة. والشكل رقم (43) أدناه يلخص إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



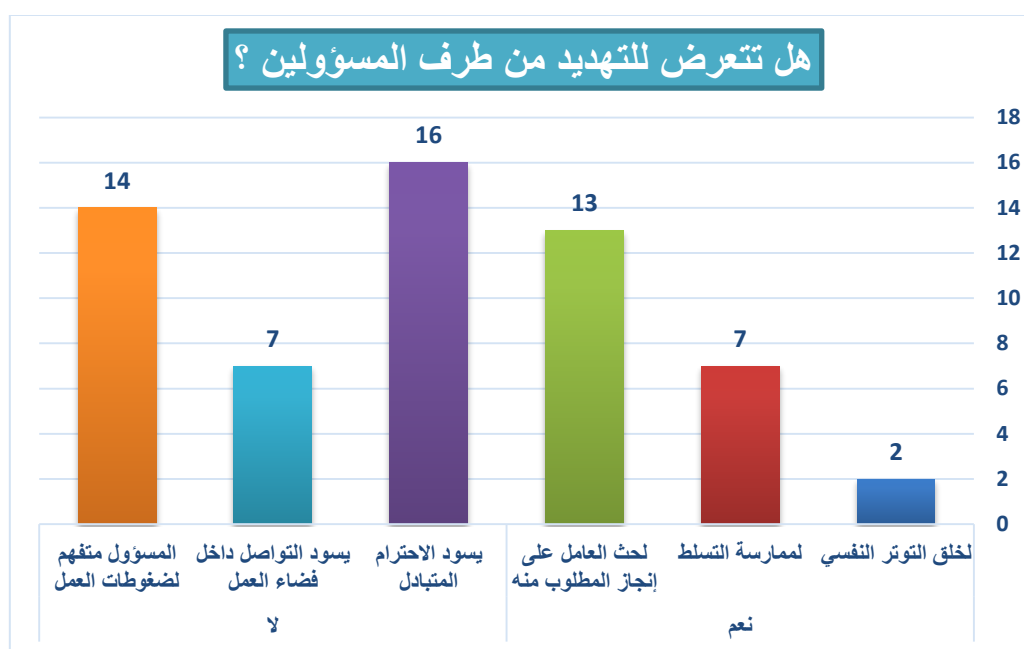
شكل رقم 43: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى اهتمام مسؤوليهم بالمشاكل التي يواجهونها في العمل.

44. هل تتعرض للتهديد من طرف المسؤولين؟

جدول 51: متغير التعرض للتهديد من طرف المسؤولين.

هل تتعرض للتهديد من طرف المسؤولين؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	لخلق التوتر النفسي	2	64	1%	32%
	لممارسة التسلط	7		3.5%	
	لحث العامل على إنجاز المطلوب منه	13		6.5%	
لا	يسود الاحترام المتبادل	16	136	8%	68%
	يسود التواصل داخل فضاء العمل	7		3.5%	
	المسؤول متفهم لضغوطات العمل	14		7%	
المجموع		59	200	29.5%	100%

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (51) أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 68 % أكدوا على عدم تعرضهم للتهديد من طرف مسؤوليهم، نظرا لكون مناخ العمل يطبعه الاحترام المتبادل، بالإضافة إلى سيادة التواصل الجيد بين المستخدمين فيما بينهم من جهة وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى التفهم الكبير للرؤساء بضغوطات العمل، مما يجعلهم يدركون أن كل سلوك غير مرغوب فيه يظهره المستخدم ليس مرده لشخصيته بل للضغوط القاهرة للعمل. في حين يرى نسبة 32% أنهم يتعرضون باستمرار للتهديد وذلك لإحداث التوتر والاضطراب النفسي لديهم، اعتقادا منهم أن التهديد سيحثهم على إنجاز ما هو مطلوب منهم بدقة من جهة، كما أن أغلب الرؤساء داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية يغلب على شخصيتهم طابع التسلط الذي يركز على فرض منطق الإذعان والخضوع من جهة أخرى. والشكل رقم (44) أدناه يلخص إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



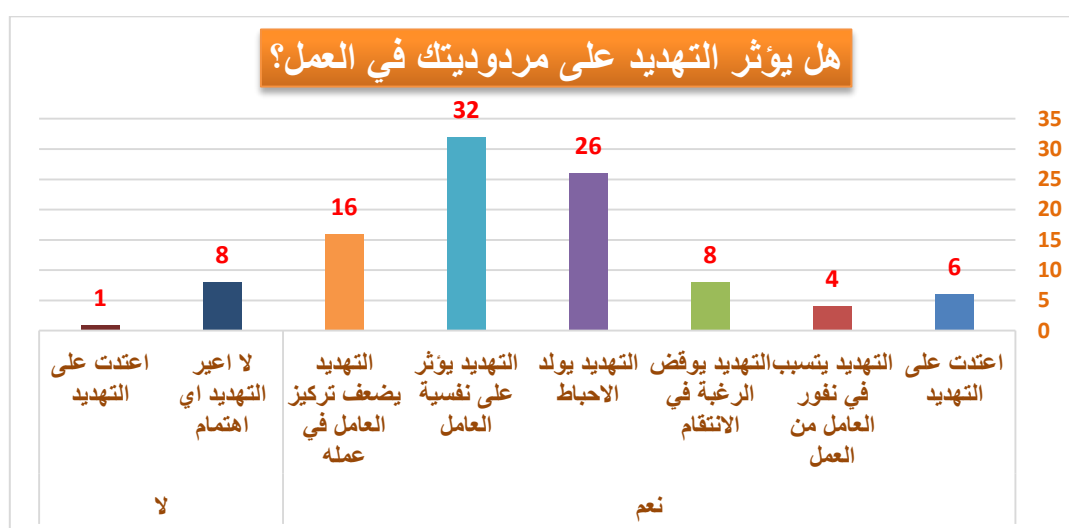
شكل رقم 44: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى تعرضهم للتهديدات من طرف مسؤوليهم.

45- هل يؤثر التهديد على مردوديتك في العمل؟

جدول 52: متغير التهديد وعلاقته بالتأثير على المردودية في العمل.

النسبة المئوية		التكرار		هل يؤثر التهديد على مردوديتك في العمل؟	
76%	3%	152	6	اعتدت على التهديد	نعم
	2%		4	التهديد يتسبب في نفور العامل من العمل	
	4%		8	التهديد يوقظ الرغبة في الانتقام	
	13%		26	التهديد يولد الاحباط	
	16%		32	التهديد يؤثر على نفسية العامل	
	8%		16	التهديد يضعف تركيز العامل في عمله	
24%	4%	48	8	لا أعير التهديد أي اهتمام	لا
	0.5%		1	اعتدت على التهديد	
100%	50.5%	200	101	المجموع	

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (52) أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 78% أكدوا على أن التهديد من طرف مسؤوليهم ينعكس سلبا على مردوديتهم في العمل، لأنه يؤثر على نفسيتهم حيث يزرع فيهم الإحباط الذي يؤدي إلى ضعف التركيز في العمل والنفور منه، كما يولد لديهم كذلك الرغبة في الانتقام. في حين يرى 32% أن التهديد لا يؤثر على مردوديتهم في العمل لأنهم اعتادوا عليه، مما جعلهم لا يعيرونه أي اهتمام. والشكل رقم (45) أدناه يلخص آراء المبحوثين حول تأثير التهديد على مردودية المستخدمين في العمل.



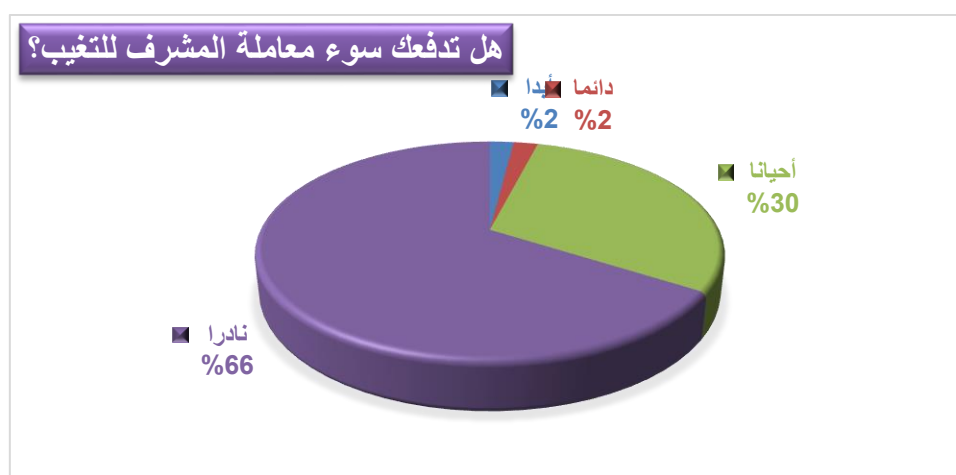
شكل رقم 45: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول التهديد وتأثيره على المردودية في العمل.

46- هل تدفعك سوء معاملة المشرف للتغيب؟

جدول 53: متغير التغيب وعلاقته بسوء معاملة المشرف.

هل تدفعك سوء معاملة المشرف للتغيب؟	التكرار	النسبة المئوية
أبدا	4	2%
دائما	4	2%
أحيانا	60	30%
نادرا	132	66%
المجموع	200	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (53) يؤكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 66% على أن المعاملة السيئة للمشرف، لا تدفعهم إلى التغيب إلا نادرا، في حين أن 30% من أفراد العينة يقرون أن سوء المعاملة من طرف المسؤول المباشر تدفعهم في بعض الأحيان إلى التغيب، بينما 2% من المبحوثين أقروا بأن سوء المعاملة من طرف المشرف يدفعهم دوما للتغيب، أما النسبة المتبقية والمحددة أيضا في 2% من أفراد العينة ينفون تأثير سوء معاملة المشرف على التغيب بحيث أنهم رغم سوء معاملته لهم فإنهم لا يتغيبون أبدا. والشكل رقم (46) أدناه يلخص آراء المستخدمين حول تأثير سوء معاملة المشرف على تغيب المستخدمين.



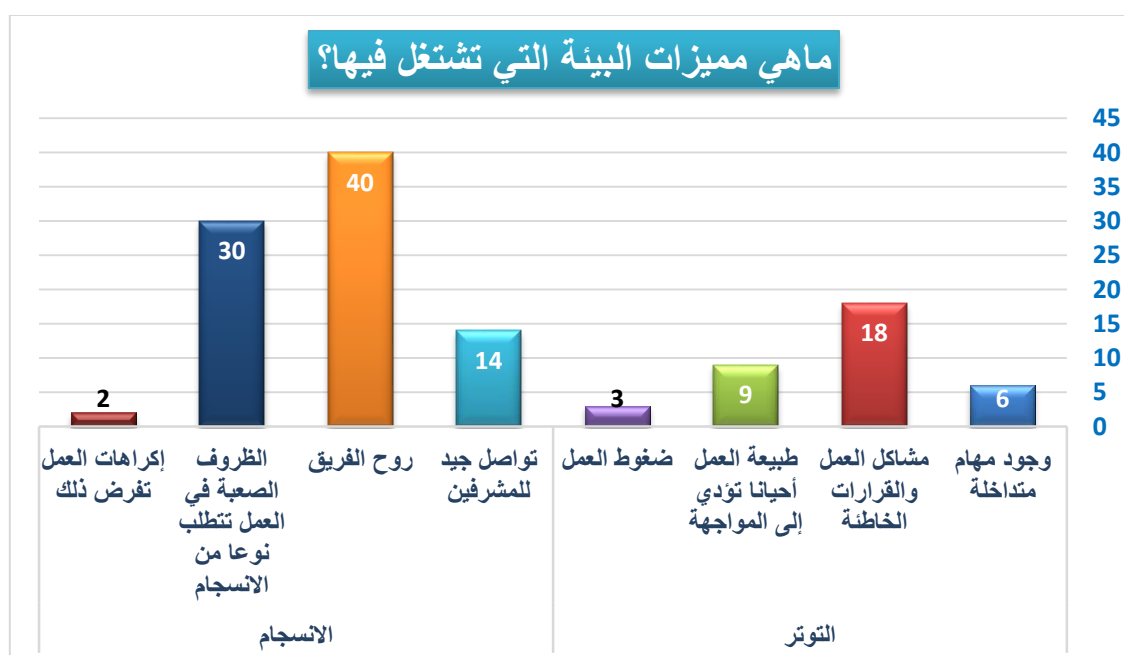
شكل رقم 46: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول سوء معاملة المشرف وعلاقته بالتغيب.

47- ماهي مميزات البيئة التي تشتغل فيها؟

جدول 54: متغير مميزات بيئة العمل.

النسبة المئوية		التكرار		ماهي مميزات البيئة التي تشتغل فيها؟	
34%	3%	68	6	وجود مهام متداخلة	التوتر
	9%		18	مشاكل العمل والقرارات الخاطئة	
	4.5%		9	طبيعة العمل أحيانا تؤدي إلى المواجهة	
	1.5%		3	ضغوط العمل	
66%	7%	132	14	تواصل جيد للمشرفين	الانسجام
	20%		40	روح الفريق	
	15%		30	الظروف الصعبة في العمل تتطلب نوعا من الانسجام	
	1%		2	إكراهات العمل تفرض ذلك	
100%	61%	200	122	المجموع	

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (54) أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 66 %، أكدوا على أن البيئة التي يشتغلون فيها تتميز بالانسجام الذي ساهمت في إنتاجه عدة عوامل من بينها سيادة روح الفريق، التواصل الجيد للمشرفين وكذا تحديات وإكراهات العمل، في حين ترى نسبة 34% من المبحوثين أن البيئة التي يشتغلون فيها يسودها التوتر وعدم الانسجام وذلك راجع بالأساس إلى عدم وضوح المهام المراد إنجازها بدقة بسبب تداخلها وكذا إلى القرارات الخاطئة التي يتم اتخاذها من طرف المشرفين بالإضافة إلى طبيعة العمل السككي التي تتسم بالتعقيد. والشكل رقم (47) أدناه يلخص آراء المبحوثين حول بيئة العمل التي يشتغل فيها المستخدمون.



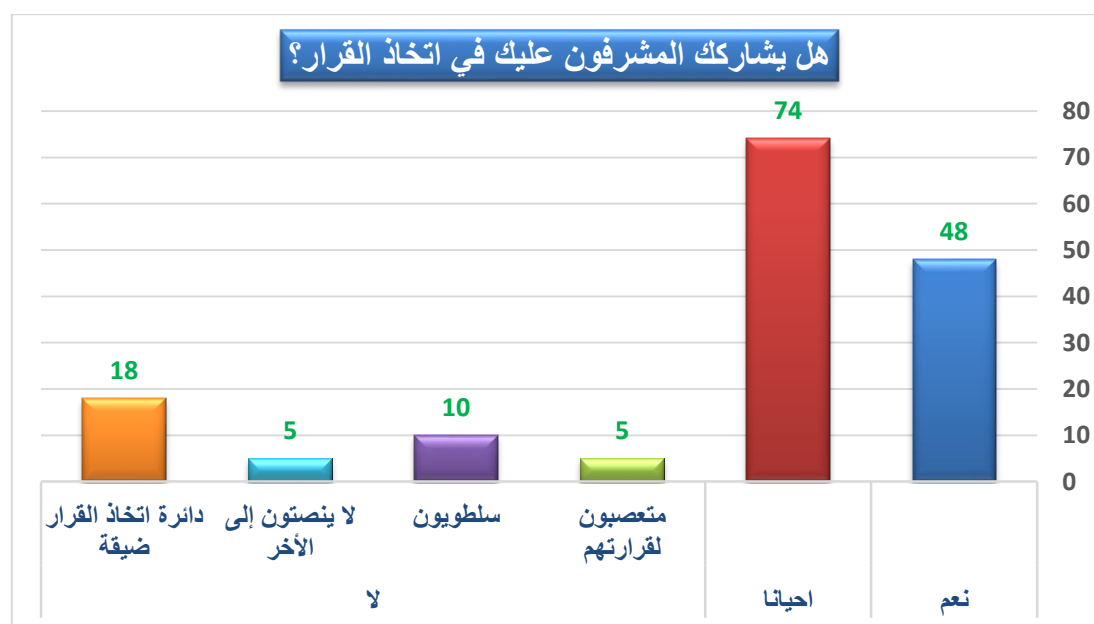
شكل رقم 47: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مميزات البيئة التي يشتغلون فيها.

48- هل يشركك المشرفون عليك في اتخاذ القرار؟

جدول 55: متغير المشاركة في اتخاذ القرار.

هل يشركك المشرفون عليك في اتخاذ القرار؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم		-	48	-	24%
أحيانا		-	74	-	37%
لا	متعصبون لقراراتهم	5	78	2.5%	39%
	سلطويون	10		5%	
	لا ينصتون إلى الآخر	5		2.5%	
	دائرة اتخاذ القرار ضيقة	18		9%	
المجموع		160	200	80%	100%

إن القراءة المتأنية للجدول رقم (55) توضح أن المبحوثين المقدرة نسبتهم بحوالي 39% يرون أن المشرفين لا يشاركونهم في اتخاذ القرار، وذلك راجع بالأساس إلى شخصية الكثير منهم والتي يطغى عليها طابع السلطوية والعصبية مما ينتج عن هاتين الصفتين امتناعهم على الانصات للآخر، ومن تم الاستبداد برأيهم حيث يتم اتخاذ القرار في غالب الأحيان في دوائر ضيقة جدا بعيدا عن التشاور والمناقشة. فيما يرى آخرون والمحددة نسبتهم في 37% أن مسؤوليهم يشاركونهم في بعض الأحيان في اتخاذ القرار، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 24%، فإن أصحابها يقرون أن المشرفين يشاركونهم في اتخاذ جميع القرارات المرتبطة بميدان العمل. والشكل رقم (48) أدناه يلخص آراء المبحوثين حول مدى مشاركة المستخدمين من طرف المشرفين في اتخاذ القرارات.



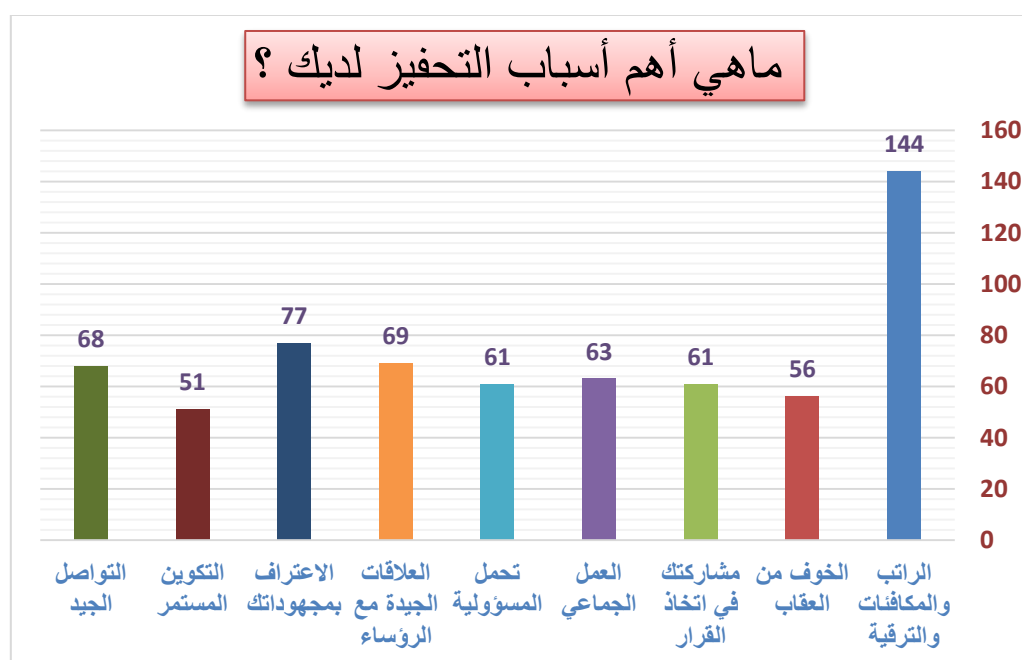
شكل رقم 48: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى إشراكهم في اتخاذ القرار.

49 - ماهي أهم أسباب التحفيز لديك؟

جدول 56: متغير أسباب التحفيز.

النسبة المئوية من إجمالي العينة	النسبة المئوية	التكرار	ماهي أهم أسباب التحفيز لديك؟
72.00%	22.20%	144	الراتب والمكافآت والترقية
28.00%	8.60%	56	الخوف من العقاب
30.50%	9.40%	61	مشاركتك في اتخاذ القرار
31.50%	9.70%	63	العمل الجماعي
30.50%	9.40%	61	تحمل المسؤولية
34.50%	10.60%	69	العلاقات الجيدة مع الرؤساء
38.50%	11.80%	77	الاعتراف بمجهوداتك
25.50%	7.80%	51	التكوين المستمر
34.00%	10.50%	68	التواصل الجيد
325.00%	100.00%	650	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (56) يتبين أن المبحوثين أقرروا أن للتحفيز أسباب متعددة تختلف فيما بينها حسب درجة أهميتها، حيث جاءت الرواتب والمكافآت في المرتبة الأولى بنسبة 22%، من مجموع إجابات المبحوثين، في المرتبة الثانية جاء الاعتراف بالمجهودات بنسبة 11,80%، في المرتبة الثالثة جاءت العلاقات الجيدة مع الرؤساء بنسبة 10,60%، في المرتبة الرابعة التواصل الجيد بنسبة 10,5%، المرتبة الخامسة تقاسمها سببان: المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بنسبة 9,40% أما المرتبة السادسة جاء الخوف من العقاب بنسبة 8,60%، في حين النسبة المتبقية والتي قدرت ب 7,80% فإن أصحابها ركزوا على التكوين المستمر كسبب مهم في العملية التحفيزية والشكل رقم(49) أدناه يلخص آراء المستخدمين حول أسباب التحفيز.



شكل رقم 49: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أسباب التحفيز لديهم.

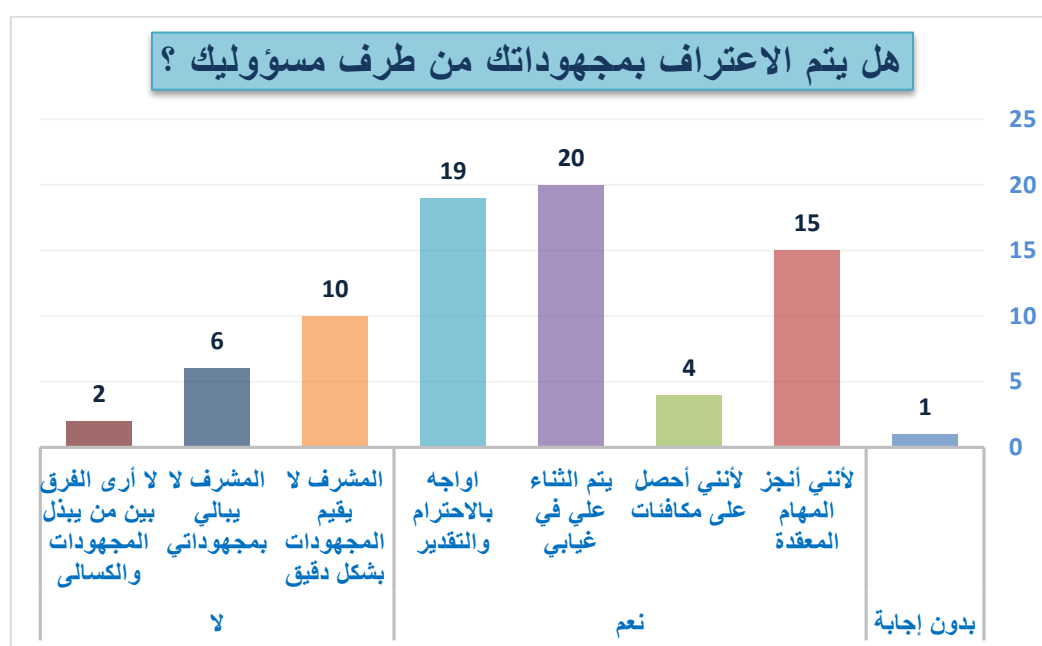
50- هل يتم الاعتراف بمجهوداتك من طرف مسؤوليك؟

جدول 57: متغير الاعتراف بالمجهودات من طرف المسؤولين.

هل يتم الاعتراف بمجهوداتك من طرف مسؤوليك؟		التكرار		النسبة المئوية	
بدون إجابة		1	-	0.5%	-
نعم	لأنني أنجز المهام المعقدة	116	15	7.5%	58%
	لأنني أحصل على مكافآت	4		2%	
	يتم الثناء علي في غيابي	20		10%	
	أواجه بالاحترام والتقدير	19		9.5%	
لا	المشرف لا يقيم المجهودات بشكل دقيق	83	10	5%	41.5%
	المشرف لا يبالي بمجهوداتي	6		3%	
	لا أرى الفرق بين من يبذل المجهودات والكسالى	2		1%	
المجموع		200	77	38.5%	100%

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (57) أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 58% أكدوا على أن مسؤوليهم يعترفون بمجهوداتهم، ويتمظهر ذلك جليا بالنسبة إليهم في الثناء عليهم أثناء غيابهم و احترامهم وتقديرهم، وكذا في منحهم المكافآت، بالإضافة إلى تكليفهم في غالب الأحيان بإنجاز المهام المعقدة.

في حين ترى نسبة 41,5% أن مسؤوليهم لا يعترفون بمجهوداتهم، وذلك راجع إلى غياب تقييم موضوعي للمجهودات المبذولة حيث يتم بشكل اعتباطي وبدون اعتماد معايير دقيقة، مما يجعل من يبذل مجهودا أكبر كمن لا يبذل أي مجهود. والشكل رقم (50) أدناه يلخص إجابات المستخدمين على السؤال التالي:



شكل رقم 50: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى اعتراف المسؤولين بمجهوداتهم.

2-4 استنتاج الفرضية الرابعة

من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء تحليل المعطيات والبيانات المحصل عليها،
تم التوصل إلى النتائج التالية:

➤ أقر المستخدمون أن المسؤول المباشر يعمل على مساعدة مرؤوسيه عبر توجيههم عند ارتكابهم لأخطاء مهنية في العمل، بعيدا عن لغة التهديد والوعيد، مما يؤثر على وجود فضاء للعمل داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية خال من التوترات يسوده التعاون والتآزر، كما أن العلاقات الإنسانية بين الفاعلين يطبعها التفاهم والتقدير والاحترام المتبادل، وهذا ما يبرره الانخراط الفاعل والمستمر لإدارة الموارد البشرية بالمكتب الوطني للسكك الحديدية في حل المشاكل وتذليل الصعاب التي تعترض الفاعلين أثناء ممارسة مهامهم، وذلك رغبة منها في تحفيزهم ودفعهم إلى تحمل المسؤولية مما يضمن انخراطهم الفعال في العمل.

➤ أكد غالبية المبحوثين أن التهديد والوعيد يؤثر بشكل سلبي على نفسياتهم، حيث يؤدي إلى كرههم للعمل ونفورهم منه ، كما يضعف تركيزهم فيه، مما يولد الإحباط واليأس لديهم.

➤ تعتمد مؤسسة المكتب الوطني على التواصل الأفقي، الذي يعتمد على سبورة الإعلانات، مراسلات، إعلانات مكتوبة، دوريات... إلخ. وذلك من أجل السهر على تبادل ونقل المعلومات المرتبطة بإنجاز المهام، بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وكذا تحقيق الانسجام والمواءمة بين أهداف الفاعلين والمؤسسة معا، بالإضافة إلى تمكين إدارة الموارد البشرية من توزيع الأدوار والمسؤوليات، وكذا إشاعة روح التعاون والتآزر بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، لا لشيء سوى لإحداث تأثير إيجابي على مستوى سلوك الفاعلين وتحسيسهم بتقدير الإدارة واهتمامها بهم، هذا الاهتمام الذي يدعم العلاقة المتبادلة بينهم، ويرفع من معنوياتهم كما أقر بذلك محمد حسنين العجمي.

➤ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن بيئة العمل داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، يسودها الانسجام المبني على التعاون والتآزر، مما يجعلها تساهم في الإحساس بالانتماء لدى الفاعلين مما يكسبهم روح الفريق.

➤ أكد غالبية المبحوثين أن المشرف داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، يمنحهم هامش كبير من حرية التعبير في مختلف المواضيع المرتبطة بممارسة العمل، بالإضافة إلى سهره على إشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالتدبير، وذلك من أجل تفادي السلوكيات المنحرفة التي تصب خارج الأهداف والمرامي المسطرة من طرف المؤسسة، وهذا ما أكده الدكتور **عبدالكريم القنبي** عندما اعتبر أن الأسلوب الديموقراطي هو أكثر الأساليب فعالية في إدارة التنظيمات، وبالتالي أكثرهم إنتاجية، لأنه يعمل على إشراك الأعضاء في التسيير اليومي للمؤسسة وهو ما اصطلح عليه في الإدارة الحديثة بالإدارة التشاركية، حيث إن إشراك الفاعل في التدبير والتسيير اليومي في نظره يترك لديه انطبعا جيدا وارتياحا وشعورا بأهمية التنظيم، الشيء الذي يولد أفكارا جديدة ويرسخ الإحساس بالمسؤولية مما يؤدي إلى الإحساس بالانتماء إلى التنظيم/المؤسسة.

➤ لقد أقر غالبية المبحوثين أن المشرف يشاركهم في اتخاذ القرارات عبر تفويض بعض الصلاحيات لهم لمنحهم الشعور بالمسؤولية وتحسيسهم بالانتماء إلى جماعة العمل، مما يؤدي إلى تحسين المناخ الاجتماعي للعمل عبر القضاء على الصراعات والتوترات الداخلية، وذلك بغرض المساهمة في انخراطهم وتحفيزهم، حتى يتمكنوا من بذل مجهود أكبر في عملهم.

➤ تبين من خلال النتائج أن أغلب أفراد العينة أكدوا اعتراف المسؤول المباشر بمجهوداتهم، عبر تكليفهم بالمهام المعقدة أو الثناء عليهم في غيابهم أو احترامهم وتقديرهم أو الرفع من مكافآتهم، يدفعهم بدون أدنى شك إلى بذل أقصى المجهودات في عملهم.

نستنتج من خلال بيانات الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية في المكتب الوطني للسكك الحديدية تعتمد على سياسة عقلانية تركز في جوهرها على التواصل المستمر بين المشرفين والفاعلين، خصوصا فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات وتوزيع الأدوار كذلك، مما يزرع فيهم روح الثقة ويرفع من روحهم المعنوية، عبر تحسيسهم أن دورهم لا يقتصر على الطاعة والخضوع بل على المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات التي تعد ركيزة أساسية تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية من أجل تحفيز الفاعلين مما يرفع من

إنتاجيتهم ومردوديتهم. وهذا ما يقودنا إلى التأكيد على أن الفرضية رقم (4) والتي تشدد على "تأثير أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF" قد تحققت ميدانيا.

5. تأثير طريقة التوظيف والاستقطاب والتعيين، على تحفيز

الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF.

1.5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

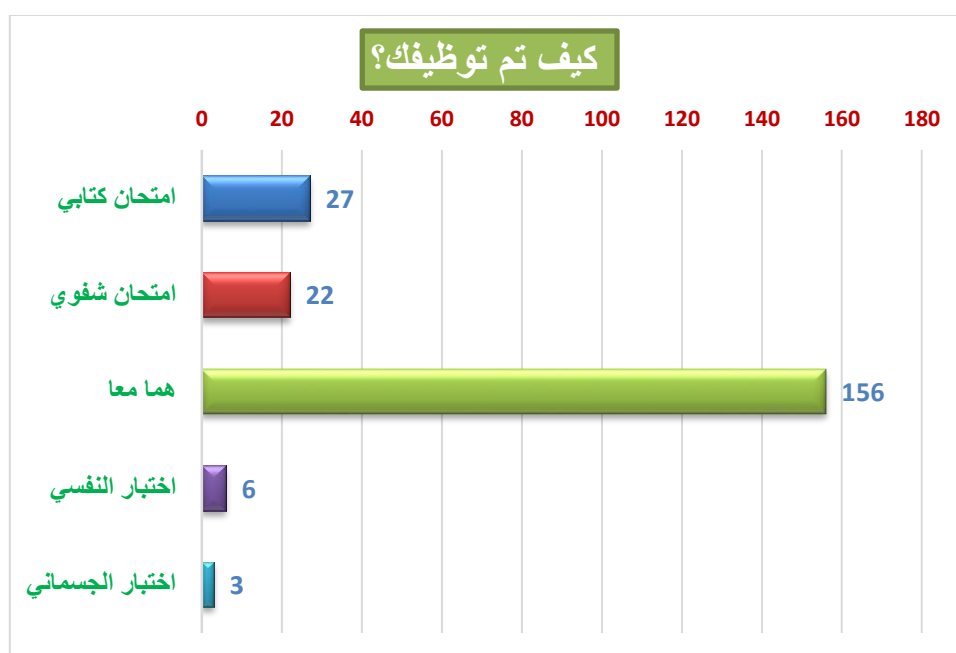
51 - كيف تم توظيفك؟

جدول 58: متغير طريقة التوظيف.

النسبة المئوية من إجمالي العينة	النسبة المئوية	التكرار	كيف تم توظيفك؟
13.50%	12.60%	27	امتحان كتابي
11.00%	10.30%	22	امتحان شفوي
78.00%	72.90%	156	هما معا
3.00%	2.80%	6	اختبار النفسي
1.50%	1.40%	3	اختبار الجسماني
107.00%	100.00%	214	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (48) أن 72,9% من مجموع إجابات المبحوثين، اعتبروا أن طريقة توظيفهم تمت بواسطة امتحان كتابي وآخر شفوي، أما 12,60% من مجموع الإجابات فقد أكدوا أنهم اجتازوا الامتحان الكتابي فقط قبل التحاقهم بالوظيفة، بينما 10,30% من مجموع إجاباتهم أقرروا بأنهم اجتازوا الامتحان الشفوي فقط، في حين 2,80% من مجموع إجابات المبحوثين صرحوا أنهم خضعوا لاختبار نفسي، أما نسبة 1,40% فقد أقر أصحابها أكدت بأنهم اجتازوا اختبارا جسمانيا.

والشكل (51) رقم أدناه يوضح إجابات المبحوثين حول طريقة توظيفهم.



شكل رقم 51: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول طريقة توظيفهم.

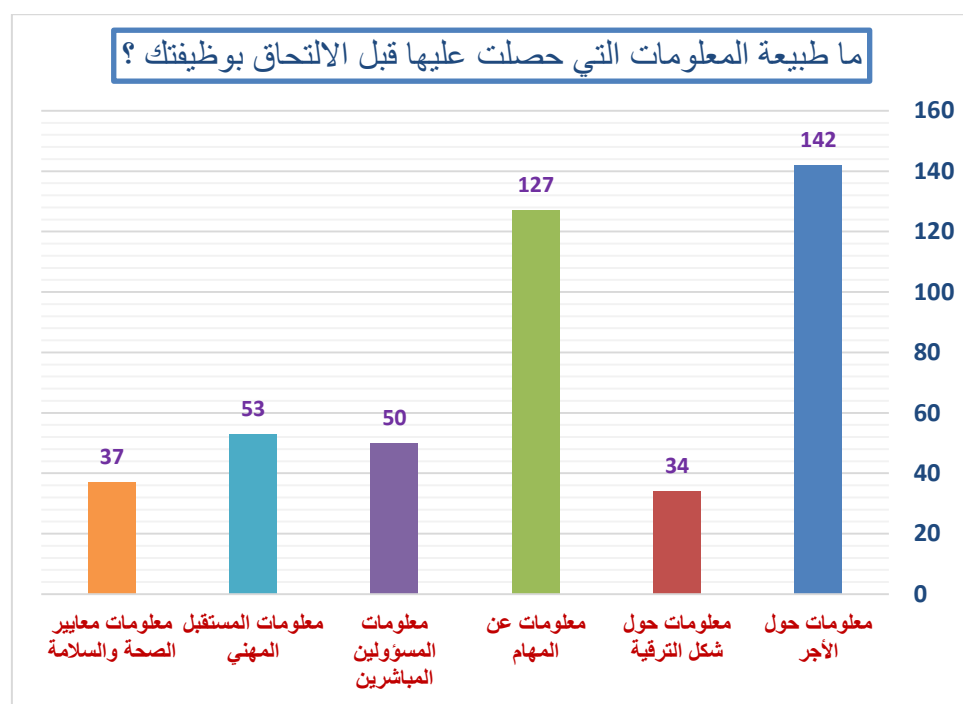
52 - ما طبيعة المعلومات التي حصلت عليها قبل الالتحاق بوظيفتك؟

جدول 59: متغير طبيعة المعلومات المحصل عليها قبل الالتحاق بالوظيفة.

ما طبيعة المعلومات التي حصلت عليها قبل الالتحاق بوظيفتك؟	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية من إجمالي العينة
معلومات حول الأجر	142	%32.10	%72.40
معلومات حول شكل الترقية	34	%7.70	%17.30
معلومات عن المهام	127	%28.70	%64.80
معلومات عن المسؤولين المباشرين	50	%11.30	%25.50
معلومات عن المستقبل المهني	53	%12.00	%27.00
معلومات عن معايير الصحة والسلامة	37	%8.40	%18.90
المجموع	443	%100.00	%226.00

تشير البيانات الكمية من خلال الجدول رقم (59) إلى طبيعة المعلومات التي حصل عليها الفاعلون قبل التحاقهم بالوظيفة، حيث جاءت أجوبتهم على الشكل التالي:

32,10% من إجمالي الإجابات صرح أصحابها أنهم حصلوا على المعلومات المرتبطة بالأجر، 28,70% أقرروا بأنهم حصلوا على المعلومات حول المهام، 12% أكد أصحابها على أنهم حصلوا على معلومات حول المستقبل المهني، أما 11,30% فقد أجمعوا على أنهم حصلوا على معلومات حول المسؤولين المباشرين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، فيما نسبة 8,40% حصل أصحابها على معلومات مرتبطة بمعايير الصحة والسلامة، أما النسبة المتبقية والمحددة في 7,70% فأكد أصحابها على حصولهم على معلومات حول الترقية فقط. والشكل (52) يوضح آراء المبحوثين حول طبيعة المعلومات المحصل عليها قبل الالتحاق بالعمل.



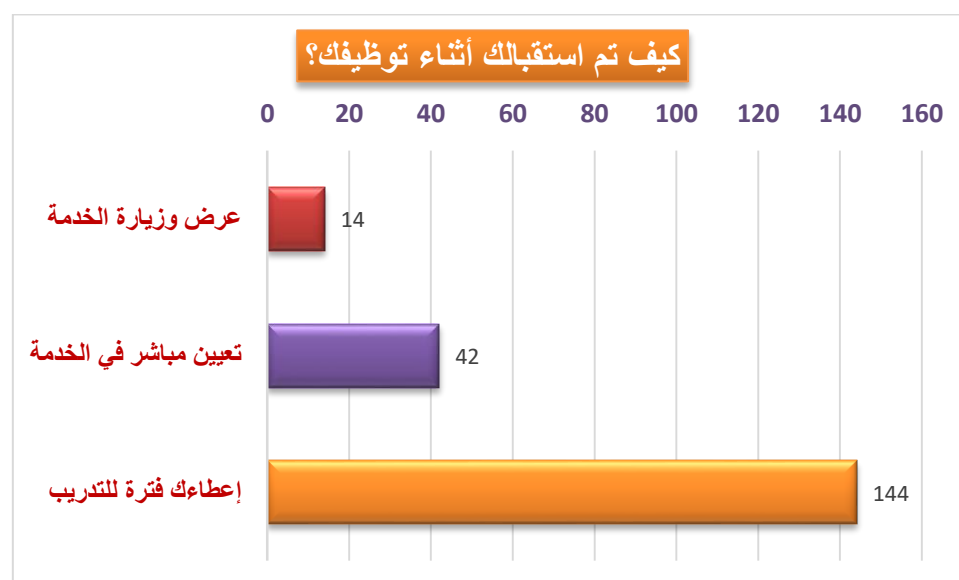
شكل رقم 52: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول طبيعة المعلومات التي حصلوا عليها قبل التحاقهم بالوظيفة.

53 - كيف تم استقبالك أثناء توظيفك؟

جدول 60: متغير طريقة الاستقبال بعد عملية التوظيف.

النسبة المئوية	التكرار	كيف تم استقبالك أثناء توظيفك؟
7%	14	عرض زيارة الخدمة
21%	42	تعيين مباشر في الخدمة
72%	144	إعطاءك فترة للتدريب
100%	200	المجموع

إن القراءة المتأنية للجدول رقم (60) توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 72% بأن المشرفين أتاحوا لهم فرص التدريب على تقنيات عملهم قبل التحاقهم بالخدمة، كما أجمع 21 % على تعيينهم في الخدمة مباشرة بعد نجاحهم، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 7 % فقد تم تنظيم زيارة استطلاعية لهم إلى المؤسسة قبل مباشرة عملهم، وذلك من أجل الاطلاع عن كثب على طريقة إنجاز المهام التي ستسند إليهم. والشكل رقم (53) أدناه يوضح الكيفية التي استقبل بها المبحوثون أثناء توظيفهم.



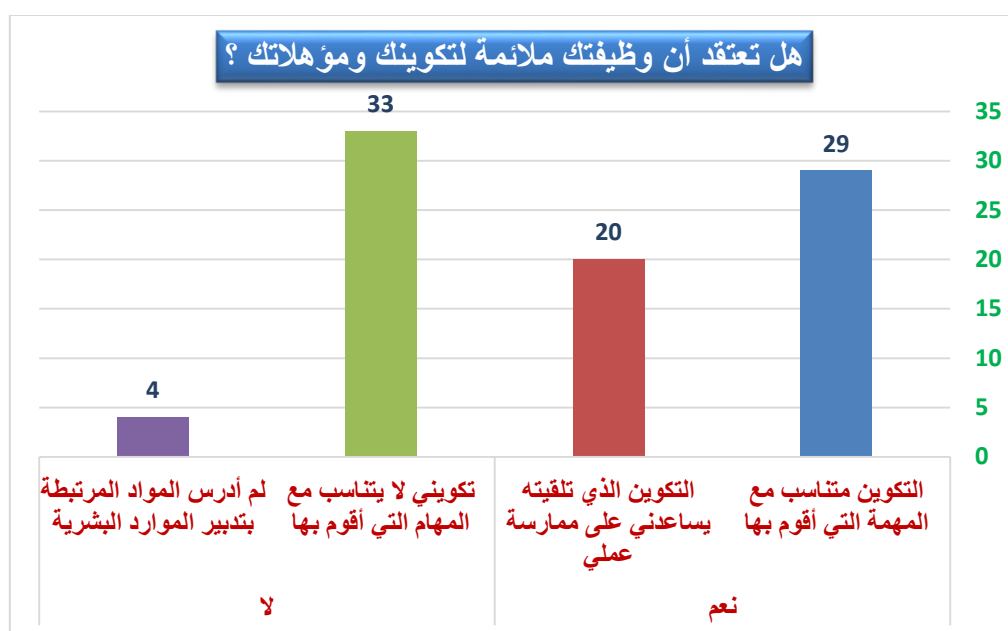
شكل رقم 53: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول طريقة استقبالهم بعد توظيفهم.

54 - هل تعتقد أن وظيفتك ملائمة لتكوينك ومؤهلاتك؟

جدول 61: متغير مدى ملائمة الوظيفة للتكوين والمؤهلات.

هل تعتقد أن وظيفتك ملائمة لتكوينك ومؤهلاتك؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	التكوين متناسب مع المهمة التي أقوم بها	29	128	14.5%	64%
	التكوين الذي تلقيته يساعدي على ممارسة عملي	20		10%	
لا	تكويني لا يتناسب مع المهام التي أقوم بها	33	72	16.5%	36%
	لم أدرس المواد المرتبطة بتدبير الموارد البشرية	4		2%	
المجموع		86	200	43%	100%

إن القراءة المتأنية للجدول رقم (61) توضح أن غالبية المبحوثين المقدرة نسبتهم بحوالي 64% اعتبروا أن وظيفتهم التي يمارسونها ملائمة مع تكوينهم ومؤهلاتهم، حيث عزوا ذلك لأمرين اثنين أولهما أن تكوينهم يساعدهم على ممارسة المهام التي يقومون بها، ثانيهما أن التكوين مناسب مع طبيعة وظائفهم، فيما رأى آخرون والمحددة نسبتهم في 36% أن وظيفتهم التي يمارسونها غير ملائمة مع تكوينهم ومؤهلاتهم، وذلك راجع بالأساس إلى كون تكوينهم لا يتناسب مع المهام التي يقومون بها، كما اعتبر أولئك الذين أسندت لهم مهام التسيير، أن عدم ملائمة الوظائف مع تكوينهم مرده إلى كونهم لم يستفيدوا بتاتا من التكوينات الخاصة بتدبير الموارد البشرية. والشكل رقم (54) أدناه يلخص إجابات المستخدمين على السؤال التالي:



شكل رقم 54: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول ملائمة وظيفتهم لتكوينهم ومؤهلاتهم .

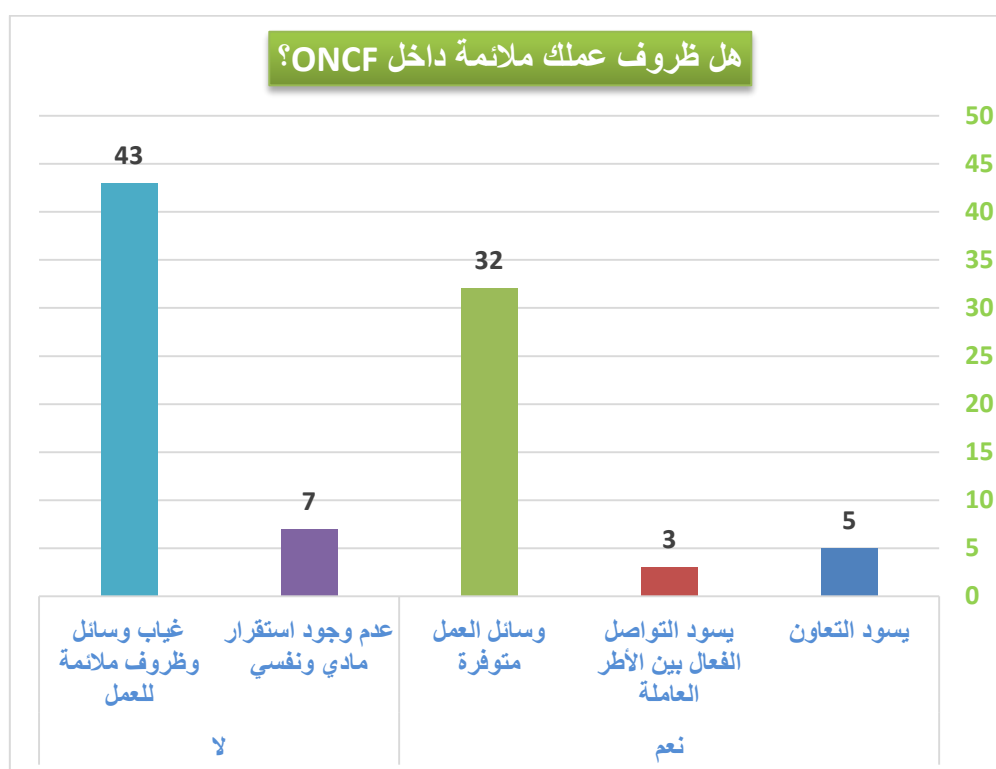
55- هل ظروف عملك ملائمة داخل ONCF ؟

جدول 62: متغير ملائمة ظروف العمل.

هل ظروف عملك ملائمة داخل ONCF ؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	يسود التعاون	5	110	2.5%	55%
	يسود التواصل الفعال بين الأطر العاملة	3		1.5%	
	وسائل العمل متوفرة	32		16%	
لا	عدم وجود استقرار مادي ونفسي	7	90	3.5%	45%
	غياب وسائل وظروف ملائمة للعمل	43		21.5%	
المجموع		90	200	45%	100%

إن القراءة المتأنية للجدول رقم (62) توضح أن غالبية الفاعلين المقدرة نسبتهم بحوالي 55%، اعتبروا أن ظروف عملهم ملائمة داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية،

نظرا لتوفر وسائل العمل المناسبة لإنجاز المهام وكذا لسيادة التوصل الفعال والجيد سواء بين المستخدمين فيما بينهم، أو بينهم وبين مسؤوليهم. بالإضافة إلى توفر مناخ للتعاون والتآزر داخل المؤسسة. فيما يرى آخرون والمحددة نسبتهم في 45 % أن ظروف العمل غير ملائمة إطلاقا داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، نظرا لعدم وجود استقرار مادي ونفسي من جهة وغياب وسائل وظروف مواتية للعمل من جهة أخرى. والشكل رقم (55) أدناه يلخص إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



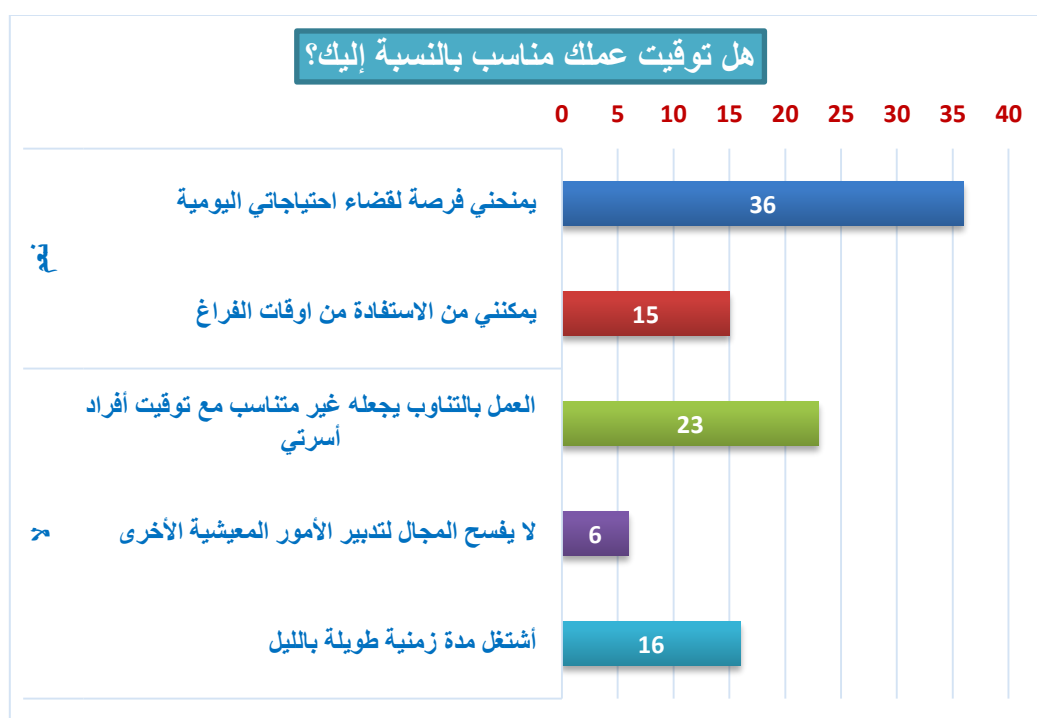
شكل رقم 55: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول ملائمة ظروف عملهم.

56- هل توقيت عملك مناسب بالنسبة إليك؟

جدول 63: متغير ملائمة توقيت العمل.

هل توقيت عملك مناسب بالنسبة إليك؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	يمنحني فرصة لقضاء احتياجاتي اليومية	36	119	18%	59.5%
	يمكنني من الاستفادة من أوقات الفراغ	15		7.5%	
لا	العمل بالتناوب يجعله غير متناسب مع توقيت أفراد أسرتي	23	81	11.5%	40.5%
	لا يفسح المجال لتدبير الأمور المعيشية الأخرى	6		3%	
	أشتغل مدة زمنية طويلة بالليل	16		8%	
المجموع		96	200	48%	100%

توضح البيانات المتضمنة في الجدول رقم (63) أن غالبية المبحوثين المقدرة نسبتهم بحوالي 59,5%، أقرروا بأن توقيت العمل مناسب بالنسبة إليهم، لكونه يمنحهم الفرصة لقضاء حوائجهم اليومية كما يمكنهم من الاستفادة من أوقات الفراغ. فيما يرى آخرون والمحددة نسبتهم في 40,5 % أن توقيت عملهم غير مناسب بالنسبة إليهم، نظرا لطبيعة العمل في المكتب الوطني للسكك الحديدية الذي يتم في غالب الأحيان بالتناوب، كما أن فترة العمل تكون في غالب الأحيان ليلا، بالإضافة إلى كونه لا يفسح المجال لتدبير الأمور المعيشية بالشكل المناسب. والشكل رقم (56) أدناه يلخص إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



شكل رقم 56: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى ملائمة توقيت العمل مناسب بالنسبة إليهم.

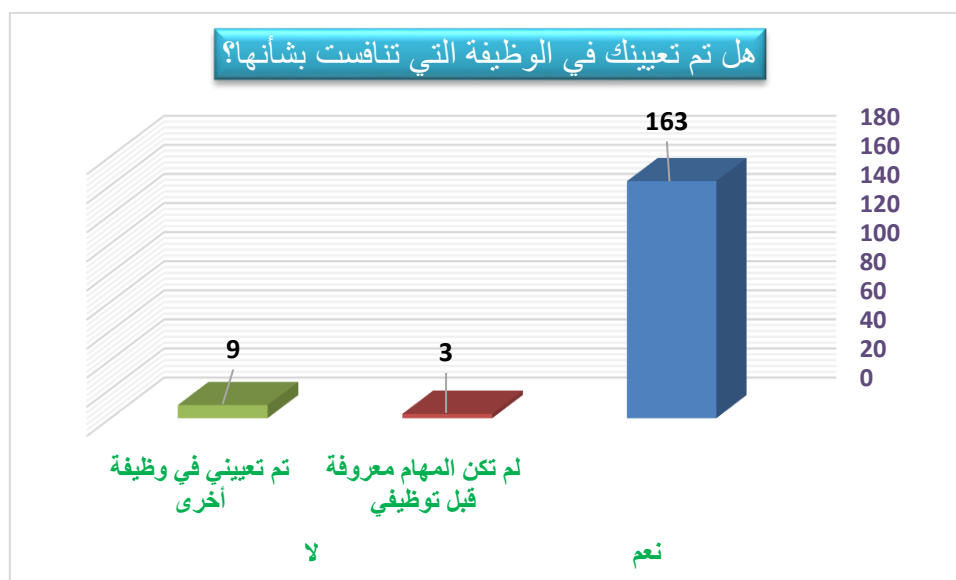
57- هل تم تعيينك في الوظيفة التي تنافست بشأنها؟

جدول 64: متغير التعيين في الوظيفة.

هل تم تعيينك في الوظيفة التي تنافست بشأنها؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	163	81.5%
لا	37	18.5%
لم تكن المهام معروفة قبل توظيفي	3	1.5%
تم تعييني في وظيفة أخرى	9	4.5%
المجموع	200	100%

تشير المعطيات الكمية للجدول (64) أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 81.5% تم تعيينهم في الوظيفة التي تنافسوا في شأنها، بينما يؤكد 18.5% منهم على أنهم

لم يكونوا يعرفون بدقة المهام التي ستسند إليهم بعد التوظيف أو أنه تم تعيينهم في وظائف أخرى، والشكل رقم (57) أدناه يلخص آراء المبحوثين حول مدى تعيينهم في الوظائف التي تنافسوا في شأنها.



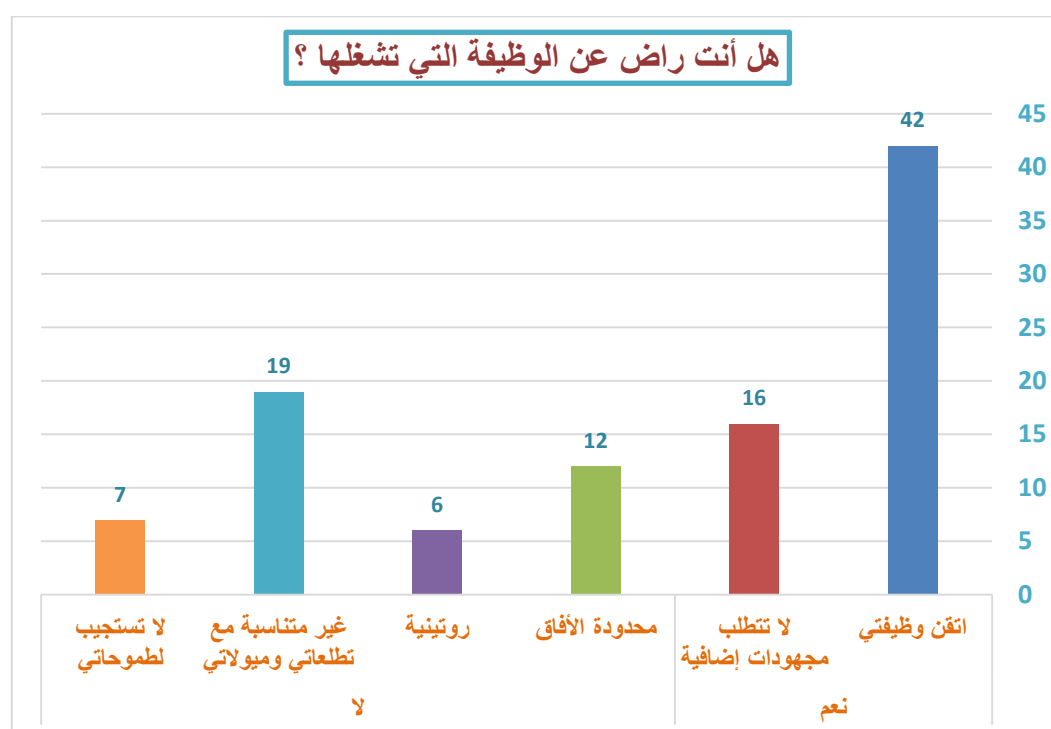
شكل رقم 57: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى تعيينهم في الوظيفة التي تنافسوا بشأنها.

58-. هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟

جدول 65: متغير الرضا الوظيفي.

هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	أتقن وظيفتي	42	125	21%	62.5%
	لا تتطلب مجهودات إضافية	16		8%	
لا	محدودة الأفق	12	75	6%	37.5%
	روتينية	6		3%	
	غير متناسبة مع تطلعاتي وميولاتي	19		9.5%	
	لا تستجيب لطموحاتي	7		3.5%	
المجموع		102	200	51%	100%

توضح البيانات المتضمنة في الجدول رقم (65) أن غالبية المبحوثين المقدرة نسبتهم بحوالي 62,5%، راضون على الوظيفة التي يشغلونها مبررين ذلك بكونهم يتقنون وظائفهم بشكل جيد، كما أنها لا تتطلب مجهودات إضافية، فيما يرى آخرون والمحددة نسبتهم في 37,5% بأنهم غير راضين على وظائفهم لكونها غير متناسبة مع تطلعاتهم وميولاتهم وحتى طموحاتهم، كما أنها روتينية، بالإضافة إلى كونها لا تفتح آفاق جديدة أمامهم على مستوى تطوير المسار المهني. والشكل رقم (58) أدناه يوضح آراء المبحوثين حول السؤال التالي:



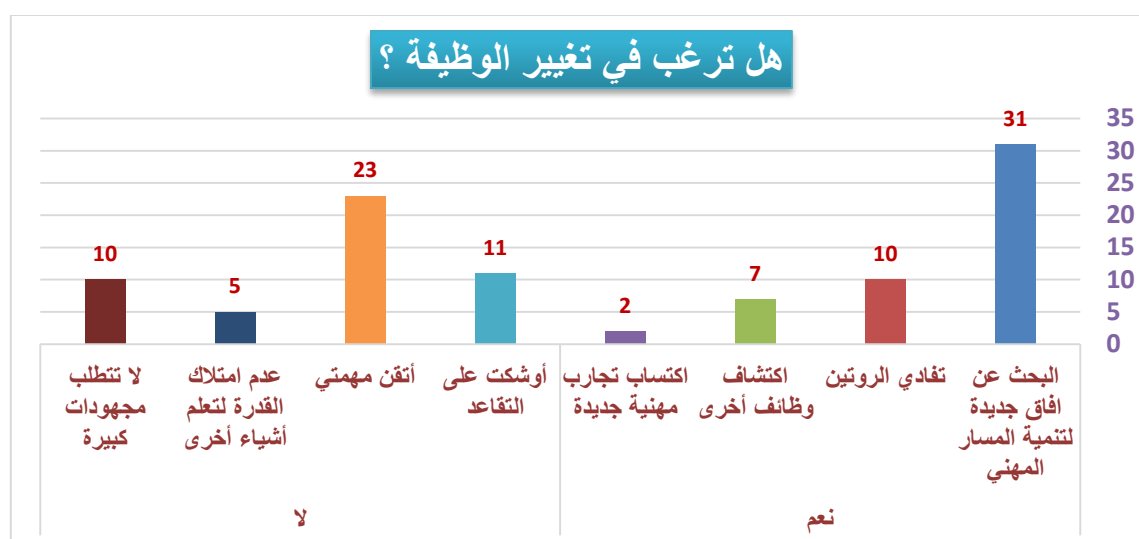
شكل رقم 58: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى راضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.

59- هل ترغب في تغيير الوظيفة؟

جدول 66: متغير الرغبة في تغيير الوظيفة.

هل ترغب في تغيير الوظيفة؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	البحث عن أفاق جديدة لتنمية المسار المهني	31	92	15.5%	46%
	تفادي الروتين	10		5%	
	اكتشاف وظائف أخرى	7		3.5%	
	اكتساب تجارب مهنية جديدة	2		1%	
لا	أوشكت على التقاعد	11	108	5.5%	54%
	أتقن مهمتي	23		11.5%	
	عدم امتلاك القدرة لتعلم أشياء أخرى	5		2.5%	
	لا تتطلب مجهودات كبيرة	10		5%	
المجموع		99	200	49.5%	100%

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (66) أن غالبية المبحوثين المقدرة نسبتهم بحوالي 54%، لا يرغبون في تغيير وظائفهم مبررين ذلك بكونهم يتقنون المهام المسندة إليهم، أو أنهم أوشكوا على التقاعد، أو أن الوظائف التي يشغلونها لا تتطلب مجهودات كبيرة، بالإضافة إلى تأكيدهم على عدم امتلاكهم القدرة لتعلم أشياء أخرى. فيما يرى آخرون والمحددة نسبتهم في 37,5% أنهم يرغبون في تغيير وظائفهم من أجل تفادي الروتين، أو رغبة منهم في البحث عن أفاق جديدة لتنمية المسار المهني، أو بناء على حاجتهم الملحة في اكتشاف تجارب مهنية جديدة أو وظائف أخرى. والشكل رقم (59) أدناه يلخص إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



شكل رقم 59: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى رغبتهم في تغيير الوظيفة.

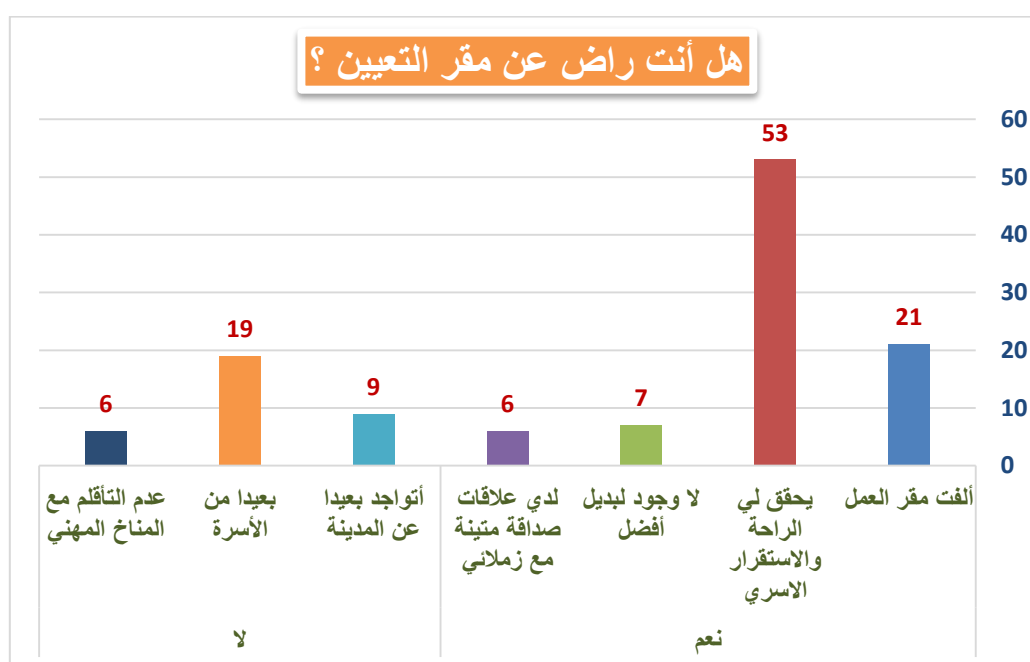
60- هل أنت راض عن مقر التعيين؟

جدول 67: متغير الرضا عن مقر التعيين.

النسبة المئوية		التكرار		هل أنت راض عن مقر التعيين؟	
68%	10.5%	136	21	ألفت مقر العمل	نعم
	26.5%		53	يحقق لي الراحة والاستقرار الأسري	
	3.5%		7	لا وجود لبديل أفضل	
	3%		6	لدي علاقات صداقة متينة مع زملائي	
32%	4.5%	64	9	أتواجد بعيدا عن المدينة	لا
	9.5%		19	بعيدا من الأسرة	
	3%		6	عدم التأقلم مع المناخ المهني	
100%	60.5%	200	121	المجموع	

إن القراءة المتأنية للجدول رقم (67) يوضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 68% أي ما يعادل 136 فاعلا بالمكتب الوطني للسكك الحديدية راضون عن مقر

تعيينهم، وقد اختلفت مبرراتهم في ذلك حيث جاءت على الشكل التالي: 26.5% من أفراد العينة اعتبروا أن مقر العمل يحقق لهم الراحة والاستقرار الأسري، 10.5% أكدوا أنهم ألفوا العمل فيه، 3.5% أجمعوا على عدم وجود بديل أفضل، بينما 3% صرحوا بأن لديهم علاقات صداقة متينة مع زملائهم في مقر العمل. في المقابل فإن 32% من مجموع أفراد العينة عبروا عن عدم رضاهم عن مقر عملهم، حيث عزت نسبة مقدرة ب 9.5% من أفراد العينة ذلك إلى بعده عن مكان إقامة الأسرة، بينما نسبة مقدرة ب 4.5% بررت عدم الرضا ببعيد مقر العمل عن المدينة أو الوسط الحضري، أما النسبة الأضعف المتبقية والمقدرة ب 3% فقد أرجعت عدم الرضا إلى عدم التأقلم مع المناخ المهني، والشكل رقم (60) أدناه يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال التالي:



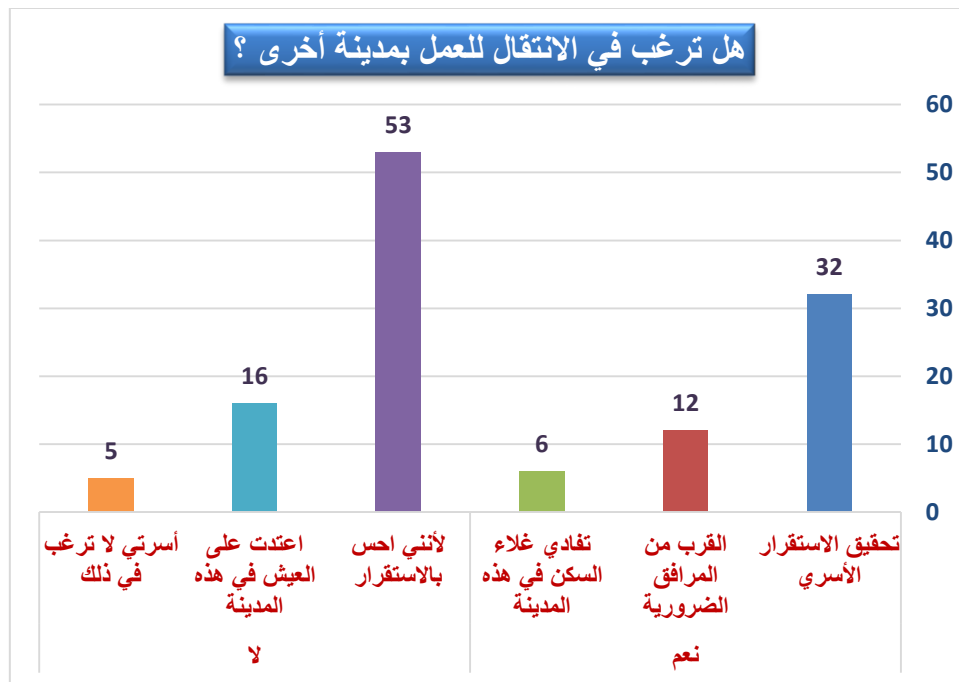
شكل رقم 60: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى رضاهم عن مقر التعيين.

61- هل ترغب في الانتقال للعمل بمدينة أخرى؟

جدول 68: متغير الرغبة في الانتقال إلى مدينة أخرى.

هل ترغب في الانتقال للعمل بمدينة أخرى؟		التكرار		النسبة المئوية	
نعم	تحقيق الاستقرار الأسري	32	79	16%	39.5%
	القرب من المرافق الضرورية	12		6%	
	تفادي غلاء السكن في هذه المدينة	6		3%	
لا	لأنني أحس بالاستقرار	53	121	26.5%	60.5%
	اعتدت على العيش في هذه المدينة	16		8%	
	أسرتي لا ترغب في ذلك	5		2.5%	
المجموع		124	200	62%	100%

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (68) أن المبحوثين المقدرة نسبتهم ب 39,5 %، أكدوا على أنهم يرغبون في الانتقال إلى مدن أخرى من أجل استكمال مشوارهم المهني، وقد انقسموا حسب أشكال إجاباتهم إلى ثلاث فئات: الفئة الأولى أكدت أن السبب الأساسي في ذلك يتجلى بالأساس في رغبتهم في الانتقال، أما الفئة الثانية أرجعت ارتباط رغبتها بالانتقال إلى الاقتراب من المرافق الضرورية، بينما الفئة الثالثة بررت رغبتها بالهروب من غلاء السكن بالمدينة التي تقيم فيها حالياً، في حين ترى النسبة الغالبة والمقدرة ب 60.5% أنها لا ترغب في الانتقال للعمل بمدينة أخرى، وذلك نابع من إحساسها بالاستقرار بهذه المدينة، أو أنهم اعتادت العيش فيها، أو نزولاً عند رغبة أسرها التي لا ترغب في تغييرها. والشكل رقم (61) أدناه يلخص إجابات المبحوثين على السؤال التالي:



شكل رقم 61: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول رغبتهم في الانتقال للعمل بمدينة أخرى.

2.5 استنتاج الفرضية الخامسة

من خلال الدراسة الميدانية، وفي ضوء تحليل المعطيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

➤ أكد غالبية المستخدمين أن طريقة توظيفهم بالمكتب الوطني للسكك الحديدية تركز على تحقيق التوافق والمواءمة بين خصائصهم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم من جهة، ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى، حيث تعتمد عملية التوظيف على اختبارات كتابية وشفوية، وهما الأسلوبان الأكثر استخداما داخل معظم المؤسسات الإنتاجية، فالأول يسعى إلى تقييم معارف وكفايات المترشح، لمعرفة مدى ملاءمتها مع الوظيفة الشاغرة، بينما يركز الثاني على تقييم الخبرات العملية السابقة المرتبطة أساسا بالاتجاهات الشخصية، بالإضافة إلى تقييم بعض جوانب السلوك وجوانب الشخصية، وخلال هذه المرحلة يتم كذلك اطلاع المترشح لشغل الوظيفة على بعض المعلومات المرتبطة بالأجور، المكافآت، وفرص الترقية المتاحة... إلخ.

➤ أكد المستجوبون أنهم حصلوا على العديد من المعلومات عن الوظيفة التي تباروا بشأنها قبل التحاقهم بها، والمرتبطة أساسا بالأجر والمهام والرؤساء المباشرين والإجراءات المعتمدة للصحة والسلامة بالإضافة إلى معلومات عن الآفاق المستقبلية المرتبطة بتدبير المسار المهني للمستخدمين كأشكال الترقية مثلا.

➤ اعترف غالبية المستخدمين أنهم تلقوا تكوينا قبل التحاقهم بوظائفهم، ارتكز بالأساس على طريقة إنجاز المهام وعلى القوانين المرتبطة بالعمل داخل المؤسسة بالإضافة إلى طريقة ضمان الصحة والسلامة داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية، فيما صرحت فئة قليلة من المستجوبين أنها خضعت للتعيين المباشر في الخدمة بدون أن تستفيد من أية عملية تدريبية.

➤ صرح غالبية المستخدمين المقدره نسبتهم ب 64 % بأن وظائفهم تتلاءم مع تكوينهم ومؤهلاتهم، وذلك راجع إلى فعالية ونجاعة التكوين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة الشاغرة، كما أكدوا كذلك على أن عملية التوظيف تستند إلى إجراءات ومعايير موضوعية وصارمة من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

.the right man, in the right place

➤ اعتبر أغلب المستخدمين الذين تقدر نسبتهم ب 55 % أن ظروف عملهم ملائمة داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، وقد أعزوا ذلك بالأساس إلى توفر الوسائل اللازمة لإنجاز المهام وجودة المناخ التنظيمي الذي يسوده روح التعاون بين مختلف العاملين، بالإضافة إلى نجاعة العملية التواصلية بين الأطر العاملة، التي تتم في غالب الأحيان بشكل مرن لكونها تركز على حسن الإنصات والاحترام المتبادل.

➤ صرح غالبية المبحوثين الذين تقدر نسبتهم ب 59,5% أن توقيت عملهم مناسب بالنسبة لهم، لكونه يمنحهم الفرصة لقضاء حاجاتهم اليومية كما يمكنهم من الاستفادة من أوقات الفراغ.

➤ أكد معظم المستخدمين الذين تقدر نسبتهم ب 81,5% على أنه تم تعيينهم في الوظائف التي تنافسوا بشأنها، وهذا يشكل دليلا قاطعا على أن إدارة الموارد البشرية بالمكتب الوطني تحدد بشكل مسبق احتياجاتها من الموارد البشرية قبل اللجوء إلى عملية التوظيف، حيث تستند في ذلك على إجراءات علمية دقيقة سواء فيما يتعلق بتحديد حجم الخصائص أو في عملية توصيف الوظائف.

➤ عبر المستخدمون الذين تقدر نسبتهم ب 62,5 % عن رضاهم التام عن الوظيفة التي يشغلونها، وذلك راجع بالأساس حسب رأيهم إلى إتقانهم لها إما بسبب أقدميتهم التي أكسبتهم الخبرة الكافية لممارستها أو لأنها تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والتقنية أو أنهم استفادوا من عملية تكوينية ساهمت بشكل كبير في تنمية كفاياتهم ومهاراتهم وقدراتهم لشغلها.

➤ عبر غالبية المستخدمين عن عدم رغبتهم في تغيير الوظيفة، وذلك راجع إما لإتقانهم لها، وإما لكونهم أشرفوا على التقاعد، مما يجعلهم غير قادرين على تعلم تقنيات مرتبطة بممارسة وظائف جديدة، وإما لكونها لا تتطلب مجهودات كبيرة وكفاءات عالية لممارستها.

➤ عبر غالبية المستخدمين الذين بلغت نسبتهم حوالي 68 % عن رضاهم التام عن مقر التعيين، وذلك راجع إما لكونه يشكل لديهم مصدرا للراحة والاستقرار الأسري، أو لأنهم اعتادوا على العمل داخله حيث تربطهم علاقات صداقة متينة مع باقي الزملاء.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للمعطيات الميدانية للدراسة وفي ضوء التراث النظري المرتبط بالموضوع، أن لعملية التوظيف تأثيرا كبيرا على مستوى تحفيز المستخدمين، فهو يمكن الموارد البشرية داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية من الإحساس بالرضا عن الوظيفة التي يشغلونها، وذلك راجع بالأساس إلى الأهمية القصوى التي توليها إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسة لهذه العملية، سواء من حيث الإجراءات المعتمدة في عملية اختيار المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة، أو فيما يتعلق بالخطوات المعتمدة في عملية التعيين التي تهدف من خلالها إلى تسريع انخراط المستخدم وتكييفه مع وظيفته الجديدة عبر اعتماد جملة من الإجراءات سواء المتعلقة منها بتنمية القدرات و المهارات، أو بتلك التي تهدف إلى مده بالمعلومات الدقيقة عن التنظيم (المنتجات، الخدمات، الرخص، المسؤوليات الوظيفية مكونات الهيكل التنظيمي، التعرف على الزملاء والرؤساء في العمل)، فهذه الإجراءات وغيرها تبث في الوافد الجديد الإحساس بالانتماء كما ترفع من معنوياته مما ينعكس إيجابا على درجة ومستوى حافزيته التي تترجمها عدة مؤشرات سبق للدكتور **مولي عبد الكريم القنبي** أن تطرق إليها وهي:

- الإنجازات عالية.
- أهداف محققة بانتظام.
- إرادة/ عزيمة قوية.
- حماس قوي وفائق.
- تعاون لمواجهة المشاكل.
- تحمل المسؤولية.

نستنتج إذن ومن خلال المؤشرات السالفة الذكر، أن استراتيجية التوظيف في مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية، تعد من أهم الممارسات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية، من أجل تحفيز مواردها البشرية، ومن تم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ففي ضوء النتائج السابقة للدراسة الميدانية نستنتج أن الفرضية رقم (5) والمتمثلة في " تأثير طريقة

التوظيف والاستقطاب والتعيين على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية
ONCF". قد تحققت ميدانيا في المؤسسة.

الفصل الثاني المقاربة الكيفية: عرض وتحليل النتائج

تقديم

- مناقشة الفرضية الأولى
- مناقشة الفرضية الثانية
- مناقشة الفرضية الثالثة
- مناقشة الفرضية الرابعة
- مناقشة الفرضية الخامسة
- استنتاج الدراسة الكيفية

تقديم

سنلجأ في هذا الفصل إلى الدراسة الكيفية بالاعتماد على المقابلات من أجل معرفة مدى نجاعة ممارسات التسيير التي خلصت إليها توصيات النماذج النظرية المرتبطة بالتحفيز في الارتقاء بالمؤسسات الانتاجية المغربية، وذلك بهدف اختيار الإجراءات الفعالة التي يمكن تبنيها من طرف المدبرين من أجل تحفيز العاملين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية بشكل خاص والمؤسسات الإنتاجية المغربية بشكل عام، حيث أنه بعد اطلعنا على الأدبيات المرتبطة بالعملية التحفيزية في العمل، اتضح لنا جليا أن موضوع بحثنا الذي نحن بصدد إنجازه، يطرح العديد من الصعوبات المنهجية المرتبطة بعدم كفاية الاستمارة وحدها على تحقيق نتائج عامة وشاملة عن موضوع البحث، والصعوبات الموضوعية المتجلية في تعدد محددات وعوامل تحفيز الأفراد في العمل من جهة، وصعوبة ملاحظة وقياس الظاهرة المدروسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى الخصوصية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية لميدان الدراسة، التي تختلف بشكل كبير عن واقع الدول الغربية التي تعتبر المنشأ لأغلب النظريات التحفيزية.

على هذا الأساس فقد اعتمدنا على المقابلة النصف موجهة مع عشرة رؤساء للموارد البشرية، وهي شكل من أشكال المقابلات الأكثر استعمالا في البحوث المرتبطة بالتسيير نظرا لملاءمتها في جمع معطيات وبيانات ذات مصداقية في وضعيات العمل، وخصوصا في وضعيات التسيير من أجل معرفة مدى تأثير ممارسات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين داخل المؤسسة.

معلومات عامة عن المبحوث

1- الجنس

من خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة، لاحظنا أن أغلب الأطر الموكول لها بتسيير الموارد البشرية من فئة الذكور، الشيء الذي جعلنا نعتمد في عملية إجراء المقابلة على مجتمع بحث يتكون من عشر أطر كلهم من صنف الذكور. مما يعني أن المؤسسة تعتمد في إدارة مواردها البشرية على الذكور، وذلك راجع بالأساس إلى طبيعة الأنشطة التي يمارسها

الفاعلون داخلها من جهة، وإلى تأثير تسيير الموارد البشرية بالثقافة المحلية التي لا تتيح المزيد من الفرص للإناث لشغل بعض المناصب، وخصوصا تلك التي تعنى بالتسيير والتدبير.

2- السن

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية المحصل عليها من مجتمع البحث، أن بين العشرة أطر التي أجريت معهم المقابلة، نجد أن الفئة العمرية الغالبة تتراوح أعمارها بين (30-40 سنة)، حيث تقدر نسبتها بـ 90% أي ما يعادل تسعة أطر من أصل عشرة، مما يعني أن المكتب الوطني للسكك الحديدية يسعى دوماً إلى تجديد طاقاته باستمرار من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال الاعتماد على طاقات شابة ذات مؤهلات عالية تمكنها من البذل والعطاء.

3- المستوى التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الأشخاص المستهدفين بالمقابلة، أن أغلبهم يتوفرون على مستوى تعليمي جيد (ماستر، دكتور، دبلوم الهندسة)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على معيار الكفاءة العلمية المرتبطة بالشواهد العليا، في إسناد مهام الإشراف والتسيير، وذلك راجع بالأساس إلى طبيعة الأنشطة التي يزاولها الفاعلون والتي تنسم في غالب الأحيان بدرجة عالية من التعقيد.

4- الوضعية في العمل

من خلال جمع البيانات المحصل عليها من الأشخاص المستجوبين، اتضح لنا جليا أنهم كلهم مرسومون، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحسيس أطرها بالاستقرار والأمن الوظيفي عبر ترسيمهم، وذلك من أجل الرفع من درجة حافزيتهم ومن ثم تمكينهم من الانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة.

5- الأقدمية في المهنة

توضح المعطيات المحصل عليها أن نسبة مقدرة بـ 80% من المبحوثين لديها أقدمية في الوظيفة تقل عن 20 سنة، مما يعني أنها لا تتوفر على الخبرة الكافية لممارسة

مهامها، هذا يجد ما يبرره في كون المكتب الوطني للسكك الحديدية يحاول جاهدا وباستمرار تجديد موارده البشرية، لتتماشى مع تغيرات ومتطلبات الواقع الاقتصادي، الذي يفرض ضرورة تحيين وتجديد الطاقات من أجل التكيف مع التغيرات المتسارعة التي يفرضها نظام العولمة والحصول على الميزة التنافسية التي لا يمكنها أن تتحقق إلا بالتسيير الأمثل للموارد البشرية.

1. تأثير التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س. ح.

ONCF

مناقشة الفرضية الأولى

لقد أكد أغلب المستجوبين في معرض إجاباتهم عن الأسئلة المتضمنة في المحور " تأثير التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س. ح.ONCF"، أن عملية التكوين تعتبر من بين الممارسات الهامة والفعالة لإدارة الموارد البشرية بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، لما لها من أدوار طلائعية في التنمية الذاتية للمستخدم من جهة ولضرورتها في جعل الفاعلين قادرين على مواكبة التحديات التكنولوجية والتقنية من جهة أخرى، بالإضافة إلى مساعدتها على الحفاظ على المكتسبات المهنية والتقنية المعتمدة لممارسة المهام والوظائف، وإبداع طرق وأساليب جديدة في إنجاز المهام المنوطة بها، وتجويد قراراتها المتخذة في كل ما هو مرتبط بالعملية الإنتاجية، ومساعدتها على إنجاز المهام المسندة إليها بالدقة والكفاءة المطلوبتين، بالإضافة إلى تمكينها من اكتساب مهارات تواصلية مشجعة على العمل الجماعي من خلال إشاعة روح التعاون والتنسيق والتشاور بين أعضاء الفريق الواحد بعيدا عن الصراعات والتجاذبات والنزاعات التي تشكل دوما مصدرا لإحباط وتشثيت للعزائم، وذلك عن طريق تنمية وتحيين وتمتين معارفها ومهارتها وقدراتها وكفاياتها التقنية والمهنية والقانونية، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إيلائها العناية القصوى، نظرا لما أصبحت تلعبه من أدوار حاسمة في العصر الحالي خصوصا فيما يتعلق بتحقيق أهداف وغايات المؤسسات الإنتاجية.

وقد أجمع غالبية المستجوبين كذلك في معرض إجاباتهم عن الأسئلة المتضمنة في المحور على أن فعالية وأهمية العملية التكوينية تكمن بالأساس في إتاحتها العديد من الفرص للفاعلين لتطوير مسارهم المهني داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، من خلال فتح آفاق واسعة للترقى، والتي تتمثل في غالب الأحيان في الانتقال من موقع أدنى إلى موقع أعلى في السلم التراتبي، مما ينعكس إيجابا على مستوى دخلهم وكذا على حافزيتهم. كما اعتبروا كذلك أن عملية التكوين تلعب دورا حاسما في تحفيز مختلف الفئات السوسيو مهنية بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، فمساهمتها المباشرة تتجلى في الارتقاء بقدرات الفاعل وكفاءاته ومهاراته ومن تم الرفع من مردوديته وإنتاجيته عبر إتاحة الفرص له للترقية وتطوير مساره المهني، مما ينعكس إيجابا على مكافآته وحوافزه المادية كالمنح والعلاوات أو الحوافز المعنوية كالشواهد التقديرية التي تتيح له الشعور بالرضا نتيجة اعتراف المؤسسة بمجهوداته المبذولة، هذا الاعتراف الذي يؤدي بالأساس إلى رفع منسوب الثقة لديه في مؤسسته ويعزز الإحساس بانتمائه وولائه الوظيفي، مما ينعكس إيجابا على مستوى رضاه وروحه المعنوية الشيء الذي يدفعه ويحفزه إلى بذل أقصى مجهوداته في العمل. وقد اعتبر المستجوبون في نهاية المطاف أن التكوين لكي يكون محفزا للعاملين ينبغي أن يكون مرتبطا ارتباطا وثيقا بباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وخصوصا تلك التي لها صلة بإدارة المسار المهني.

عموما ومن خلال إجابات المبحوثين يتضح جليا أن عملية التكوين تروم بالأساس توفير الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية عبر إحداث تغييرات عميقة على مستوى سلوكيات الفاعلين بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية، وذلك من أجل الرفع من مردوديتهم في العمل مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج والرفع من جودة المنتج من جهة، وكذا التقليل من الأخطاء المهنية المرتكبة أثناء إنجاز المهام والحد من دوران العمل والتغيبات غير المبررة وحوادث الشغل من جهة أخرى، إضافة إلى تحسيس العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى خلق نوع من الاستقرار للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بالكفاءات والأطر كما وكيفا.

2- تأثير طريقة تدبير المستقبل المهني، على تحفيز الفاعلين داخل

م.و.س.ح. ONCF

مناقشة الفرضية الثانية

ألح المستجوبون في معرض إجاباتهم عن الأسئلة المتضمنة في محور " تأثير طريقة تدبير المستقبل المهني، على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF" على أن إدارة الموارد البشرية بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، يجب أن تعيد النظر في الطريقة التي يتم اعتمادها في تدبير المسار المهني للفاعلين، والتي تعثرها عدة نقائص منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، فهي بالشكل المعتمد حاليا لا ترقى إلى المستوى المطلوب لكونها لا تستجيب لرغبات وتطلعات الفاعلين، بسبب العديد من النقائص والعيوب التي تشوبها مما جعل منها مصدر قلق واحباط لهم، الشيء الذي ينعكس سلبا على حافزيتهم ومردوديتهم في العمل، فهي بهذا المعنى لا تحظى برضا شريحة كبيرة من العاملين، لكونها تعتمد على قواعد تنطوي على كثير من اللبس والانتقائية، خصوصا فيما يتعلق بالترقية التي تفتقد في غالب الأحيان إلى الوضوح والشفافية، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية لربح رهان الحافزية ألا تبني قراراتها في عملية تدبير المستقبل المهني للعاملين على العلاقات العائلية والشخصية، التي يطبعها منطق المحاباة وإرضاء الخواطر، بل ينبغي لها أن تتبنى استراتيجية عقلانية تقطع مع الممارسات القديمة وترتكز على أخرى جديدة مبنية على قواعد ومعايير واضحة وموضوعية من قبيل المردودية، المبادرة في العمل، الكفاءة، الانضباط في العمل، امتلاك قدرات جديدة، مهارات تواصلية جيدة مع الأطر العاملة بالمؤسسة، مستوى المهارات والأقدمية في المهمة، بالإضافة إلى الشواهد المحصل عليها، والتي ينبغي أن تكون في مضمونها متوافقة مع طبيعة المهام، وقد أكد بعض المستجوبين عند تقديم إجاباتهم عن السؤال السالف الذكر على ضرورة ارتكاز عملية تدبير المستقبل المهني على الانضباط في العمل وحسن السلوك الذي يترجم إلى شكل علاقات جيدة مع المشرفين بالمؤسسة، وعلى مستوى التقنيات الجديدة التي يمتلكها المستخدم والتي تمكنه من إنجاز مهام جديدة، بالإضافة

إلى ضرورة توفر المسيرين على مهارات تواصلية جيدة مع الأطر العاملة بالمؤسسة، وكذا الإخلاص والتفاني في العمل .

كما اعتبر معظم المستجوبين أن إدارة المسار المهني تعتبر من أهم وظائف عملية تسيير الموارد البشرية، لما لها من تأثير كبير على حافزية الفاعل داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، فهي تزرع فيه الإحساس بالرضا والتفائل داخل العمل، وتبعث في نفسيته الإحساس بالانتماء وترفع من روحه المعنوية، كما تكسبه الثقة في النفس وفي المستقبل، الشيء الذي يجعله حريصا بشكل كبير على الانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، كل هذه العناصر السالفة الذكر تؤدي الى تحفيز الفاعلين وتوقظ رغبتهم في العمل. وقد أضاف آخرون أن عملية تدبير المسار المهني للمستخدم، تتيح له الفرص للترقية والارتقاء المهني، وتساهم في تحسيسه بالاعتراف بمجهوداته التي يبذلها داخل العمل، فتدبير المستقبل المهني بشكل عادل وشفاف في نظر المستجوبين يبيث في الفاعلين الإحساس بالقيمة بين زملائهم مما يساهم في زيادة تشبثهم وحبهم لعملهم، الشيء الذي يدفعهم إلى التفاني والإخلاص في العمل وبذل أقصى مجهوداتهم في سبيل تحقيق الأهداف المنتظرة، لذا فإنهم أجمعوا على ضرورة تبني المؤسسة لإجراءات موضوعية وشفافة من أجل الخروج من التيه الذي يعيشه الفاعلون، هذا التيه ناتج بالدرجة الأولى عن إحساسهم بغياب العدالة والإنصاف، خصوصا عندما يقارنون مسارهم المهني والوظيفي بمسار بعض المحظوظين، لذا ينبغي الانكباب على صياغة آليات جديدة من أجل عقلنة وظيفة المسار المهني حتى تصبح قادرة على تحقيق الرضا في العمل، وإشاعة روح الانتماء إلى المؤسسة لدى الأفراد والرفع من مستوى رضاهم الوظيفي وترسيخ الثقة في نفوسهم، مما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية التي تدفعهم وتحفزهم على بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الإنتاجية.

عموما ومن خلال إجابات المبحوثين يمكن القول أن المكتب الوطني للسكك الحديدية، ينبغي له أن يطور آليات وممارسات تدبيره للموارد البشرية، وخصوصا فيما يتعلق بتطوير

المستقبل المهني للعاملين فيه لكونه يعتبر عملية فعالة تساهم في فتح آفاق جديدة لهم، وذلك من أجل الارتقاء المهني والوظيفي ومن ثم الانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- تأثير المكافآت على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF.

مناقشة الفرضية الثالثة

أكد معظم المستجوبين الذين أجرينا معهم المقابلة، في معرض إجاباتهم عن الأسئلة المتضمنة في محور "تأثير المكافآت على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF" أن المكافآت المادية كالأجر والمنح والعلاوات، تعتبر بمثابة حوافز إيجابية هامة، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة الاهتمام بها وإيلائها العناية اللازمة، لما لها من دور حاسم في تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، شريطة أدائها في وقتها وبشكل منتظم من طرف الإدارة، مع الاعتماد في تحديدها على معايير موضوعية وشفافة بعيدا عن منطق المحاباة، كما أكدوا كذلك على أن الحوافز الإيجابية السالفة الذكر ليست وحدها هي من يدفع الفاعلين إلى بذل مجهود أكبر في العمل، بل هناك حوافز سلبية تلجأ إليها بعض الأحيان إدارة الموارد البشرية للرفع من درجة التزام وانضباط الفاعلين في العمل، كالخصم من أجورهم في بعض الأحيان خصوصا في حالة تغيبهم عن العمل بشكل غير مبرر أو عند إخلالهم بواجبهم المهني، هذا الشكل من التحفيز السلبي في نظر المستجوبين يدفع الفاعلين إلى تقادي السلوكيات غير المرغوب فيها داخل العمل ويحثهم على بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد ركز المستجوبون كذلك في معرض حديثهم على أهمية المكافآت المعنوية نظرا لدورها الحاسم الذي تلعبه من أجل الارتقاء بالمردودية، حيث أجمعوا على أن الترقية كأحد أشكال المكافآت قادرة وحدها على تحفيز الفاعلين داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية، شريطة ارتكازها على مبدأي الاستحقاق والكفاءة عند أجرأتها، فهي تتيح الفرصة أمام مختلف الفئات السوسيو مهنية وتفتح أمامها آفاقا واسعة للارتقاء الوظيفي والمهني، مما ينعكس إيجابا على مكافآتهم المادية، فالترقية تنعكس في غالب الأحيان إيجابا على الرواتب والأجر والتعويضات، كما أقروا كذلك بأنه من بين المكافآت المعنوية الأخرى الحاسمة التي

يمكنها توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة، نجد الاعتراف بمجهودات الفاعلين من طرف المسؤول المباشر، عبر تقديم أسمى عبارات الشكر والامتنان لهم والثناء على مجهوداتهم أو منحهم شواهد تقديرية، عرفانا لهم عن المجهودات الجبارة التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا مساعدتهم على حل المشاكل التي يفرضها محيط العمل، بالإضافة إلى إشراكهم في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسيس الفاعلين بالرضا، كما يساهم في تمتين علاقاتهم الإنسانية مع رؤسائهم بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، الشيء الذي يشجعهم على التعاون والتآزر فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى، مما يؤدي إلى التخفيف من حدة الصراع داخل المؤسسة، كل هذا يؤدي إلى تحسيسهم بالرضا وبأهميتهم داخل المؤسسة مما يشجعهم على بذل أقصى المجهودات ويحثهم على تنفيذ ما هو مطلوب منهم بشكل أكثر دقة وإتقاناً.

كما أقرروا أن المكافآت التي يحصل عليها الفاعلون داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، تساهم بشكل مباشر في الرفع من درجة الحافزية لديهم، خصوصا إذا تم تحديدها بمعايير موضوعية وشفافة تراعي الإجراءات التقييمية والمساطر التي تنص عليها القوانين، بحيث يجب في نظرهم أن تأخذ بعين الاعتبار كفاءات وقدرات ومجهودات الفرد عند تحديد قيمتها، مما يمكن العاملين من الإحساس بالرضا وتقادي الصراعات والتوترات فيما بينهم، ولكي تكون هذه المكافآت ناجعة ينبغي لها أن تكون قادرة على إشباع الحاجات الأساسية للفاعل، فالفرد عندما يكدر ويعمل في نظرهم، فإنه ينتظر من يمدحه ويثني على مجهوداته التي قدمها، لأنه يعتقد في غالب الأحيان أنه نفذ أعمالا جليلة تستحق تثمينها من طرف الآخرين، من خلال تقديم مكافآت مادية له كالراتب وأخرى معنوية تتمثل في المدح والثناء.

كل هذا وضع على عاتق مسؤولي إدارة الموارد البشرية ضرورة الاعتراف بالأداء الجيد من أجل تدعيمه، ولن يتم ذلك إلا وفق معايير واضحة لتقييم أداء الفاعل بناء على المجهودات المبذولة، من أجل منحه مستحقاته المتعلقة بالترقية والأجر والحوافز بمختلف أشكالها، هذا التقييم يمكن من الرفع من معنويات الفاعلين من خلال توفير بيئة ملائمة للعمل

تسودها العلاقات الجيدة وتحسيسهم بأن جهودهم وطاقاتهم هي محط اهتمام وتقدير وعناية من طرف الإدارة.

من خلال هذه الردود، يتضح جليا أن نظام المكافآت بشقيه المادي والمعنوي يعتبر من أهم الممارسات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية الاعتماد عليها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، وبالتالي فإن التخطيط المعقلن من طرف الساهرين لنظام المكافآت بمختلف أشكالها بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، يؤدي إلى درجة عالية من ولاء وحافزية الفاعلين بمختلف درجاتهم السوسيو مهنية.

4. تأثير أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ج.

ONCF

مناقشة الفرضية الرابعة

اعتبر المستجوبون في معرض إجاباتهم عن الأسئلة المتضمنة في محور " تأثير أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ج. ONCF " أن مساهمة المشرفين في خلق مناخ اجتماعي مبني على التناغم والانسجام يعتبر مدخلا أساسيا لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المكتب الوطني للسكك الحديدية، ويساهم لا محالة في دفع الفاعلين للانخراط الإيجابي والفعال في العمل، عبر إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، ولن يتحقق ذلك حسب رأيهم إلا من خلال إشعارهم بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية بقيمتهم داخل المؤسسة، وتفردهم وتميزهم داخل التنظيم الواحد، وكذا بقدرتهم على التفكير بشكل موضوعي بمنأى عن النزعات الشخصية، وبقدرتهم كذلك على تبني قرارات رشيدة مبنية على أسس علمية صارمة فيما يعترضهم من مشكلات أثناء إنجاز العمل، كما أجمعوا كذلك على ضرورة التزام المشرف بإشراك الفاعلين في اتخاذ القرار عبر تشجيعهم على المناقشة الجماعية لمختلف المواضيع المرتبطة بإنجاز العمل، باعتماد حوار هادف يركز على حرية الرأي واحترام الرأي الآخر حتى يتسنى لهم فهم الموضوع بأبعاده وحيثياته واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه مع تفادي ما أمكن التدبير الانفرادي الذي

يولد شكلا من أشكال القصور لدى الفرد في الإلمام بالموضوع بمختلف جوانبه حتى ولو كان في غاية السهولة. وقد ألحوا في معرض إجاباتهم على الأسئلة المتضمنة في المحور على ضرورة اعتماد مبدأ العدل في التعامل مع مختلف الفاعلين بعيدا عن منطق المحاباة، وذلك باعتماد معايير واضحة تحدد قدراتهم وإمكاناتهم بدقة داخل المؤسسة التي تحتضن العملية الإنتاجية. فالقيادة الإدارية الفعالة في نظرهم لا يمكنها أن تحقق أهدافها، إلا بالاعتماد على نمط جديد للإشراف يركز على أساليب فعالة للتعامل مع العاملين (التواصل المرن، إشراك العاملين في اتخاذ القرار، عدالة المكافآت... إلخ)، هذه الأساليب مجتمعة ستساهم في تحفيزهم ودفعهم إلى بذل المزيد من المجهودات، مما يؤثر إيجابا على إنتاجيتهم.

إن القيادة الناجعة في نظرهم يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كذلك كل من البعدين النفسي والاجتماعي للعنصر البشري لما لهما من تأثير كبير على سلوك العاملين، فرغم أن العمل يبدو ظاهريا نشاطا اجتماعيا، فإنه في عمقه يساهم في إشباع الحاجات النفسية للعامل، فالإنسان كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، كما يرتبط بروابط وعلاقات اجتماعية مع غيره من المحيطين به أو المقربين منه، لذا فإنه كلما أخذ نمط القيادة المرتكزات السالفة الذكر في الحسبان، كلما ساهم في بناء عمليات تدفع الفاعل إلى التعاون والتنافس والتسامح والشعور بالانتماء.

كما اعتبروا أن أسلوب الإشراف الذي يتبعه القائد له تأثير كبير على مستوى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية داخل التنظيمات مما يفرض على المشرفين إيجاد نظام حوافز فعال لتحفيزهم على العمل بجد وكفاءة داخل المؤسسة، وضمان احترامهم لأهدافها وسياساتها والإخلاص لها، وذلك من خلال تحليل وفهم خصوصيات ورغبات كل واحد منهم بغية إشباع حاجاتهم عبر خلق ظروف موضوعية للتعاون والتآزر التي لا يمكن لها أن تتم إلا ببناء علاقات إنسانية متينة بين الرئيس والمرؤوس، علاقات مبنية على الاحترام المتبادل قوامها التوازن والتآزر، مما يتطلب قيادة تركز على استراتيجيات تدبيرية قادرة على التحكم بشكل إيجابي في سلوكيات الفاعلين بشكل يراعي خصوصيات كل واحد منهم وذلك باعتماد ما يلي:

- احترام الرئيس للمرؤوس واهتمامه بمشاعر الأفراد عبر التركيز على الحوافز الجماعية التي تعتبر الحافز الأساسي للعامل.
- مراعاة قدرات وكفاءات ومهارات الفاعلين في إسناد المهام.
- إتاحة الفرصة للفاعلين لإتخاذ القرارات بمختلف أشكالها.
- اعتماد التواصل المباشر والجيد مع الفاعلين، وذلك من أجل تحقيق المصالحة بين مصالح الأفراد ومصالح التنظيمات، وكذا بث الروح الجماعية فيهم وإشاعة روح الثقة فيما بينهم، سعياً لتوحيد الجهود وتكثيفها، هذا التواصل الذي لا يمكن أن يحقق النجاح في نظرهم إلا من خلال تبني سياسة القرب في مناقشة الأهداف والتوجهات والقرارات، وذلك من أجل تكريس المشروعية بين مختلف الاختيارات والقرارات المتخذة من طرف الرؤساء على عكس أنانية القائد التي تؤدي بالفاعلين إلى فقدان الثقة في رؤسائهم.
- إشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات باعتباره مصدراً لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية عبر تمكينهم من تحقيق الذات والاحترام الاجتماعي، وذلك بتحسيس الفرد بأهميته داخل الجماعة.
- اعتماد التشاور الذي يعتبر من أهم العمليات في اتخاذ القرارات لكونه يساهم في تحسيس الفرد باحترام قدراته، مما يزرع فيه روح الثقة عبر إتاحة الفرصة له للمشاركة في اقتراح حلول وبدائل للمشاكل القائمة.
- وقد أكدوا إضافة إلى النقط السالفة الذكر على الدور الهام والحاسم للمشرفين في الرفع من كفاءة الفاعلين والرقى بمستوى الأداء لديهم وتحسين ظروفهم في العمل وذلك بتشخيص الدافعية للعمل لديهم، التي يمكنها أن تكون مادية أو معنوية وكذا معرفة دقيقة بتركيبة الجماعة التي ينتمون إليها وبالتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، من أجل توجيه الأفراد توجيهها سليماً عبر توفير مناخ مناسب للعمل، فعدم التركيز على الإجراءات السالفة الذكر في نظر المستجوبين يجعل المؤسسات الإنتاجية تتخبط في جملة من المشاكل، وبالتالي فإن التقصير في معالجتها في حينها سيؤدي إلى ظهور مؤشرات سلبية من قبيل ضعف أو

انهيار العلاقات الاجتماعية، كالتغيب، الصراع، دوران العمل، حوادث الشغل، انخفاض مستوى الأداء وكذا جودة المنتج... إلخ، لذا فمن الضروري التدخل المستعجل من أجل معالجة المشاكل الطارئة قبل تفاقمها حتى لا تؤدي إلى أشكال من التوتر بين العاملين مما يعيق تحقيق الأهداف المنتظرة.

5. تأثير طريقة التوظيف، على تحفيز الفاعلين داخل المكتب

الوطني للسكك الحديدية م.و.س.ح. ONCF

مناقشة الفرضية الخامسة

اعتبر المستجوبون في معرض إجاباتهم عن الأسئلة المتضمنة في محور "تأثير طريقة التوظيف، على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية م.و.س.ح. ONCF" أن عملية التوظيف تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المكتب الوطني للسكك الحديدية، لكونها تسهر على اختيار الموارد البشرية اللازمة والمناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك باعتماد معايير شفافة وموضوعية بهدف التعرف بدقة على كفاءات وقدرات ومهارات المترشحين، وذلك من أجل ضمان المنافسة الحرة والنزيهة بين المترشحين، كما أنها تسهر على التقييم المستمر لخطة التوظيف من أجل الوقوف على سلامة الإجراءات المتخذة في العملية لتفادي القرارات الخاطئة، كما تعمل على تحديد الاحتياجات السنوية من العاملين وعلى ضرورة توفير الأطر الكفأة في عمليتي الاختيار والتعيين، لتمكين المؤسسة من الحصول على الكفاءات المطلوبة، كما يمكن الاستعانة بهيئات أكاديمية للقيام بعملية التوظيف، مع تكوين هيئة للتفتيش تسهر على مراقبة إجراءات عملية التوظيف ومدى ملاءمتها للمعايير المحددة مسبقا.

وقد أكد غالبية المستجوبين كذلك أن الطريقة التي تعتمد عليها الموارد البشرية في عملية التوظيف داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، تلعب دورا كبيرا في تحفيز الفاعلين شريطة اعتمادها على معايير موضوعية وشفافة للاختيار حتى تتمكن من تحقيق التوافق والمواءمة بين مؤهلاتهم وكفاءاتهم من جهة ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى. حيث يجب

أن تعتمد في عملية التوظيف على اختبارات كتابية وشفوية تمكنها من تقييم معارف وكفايات المترشحين، لمعرفة مدى ملاءمتها مع الوظيفة الشاغرة بالإضافة إلى تقييم بعض جوانب السلوك وجوانب الشخصية، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية تقديم معلومات للمترشحين عن الوظيفة التي سيشغلونها والأجر الذي سيتقاضونه، بالإضافة إلى معلومات عن رؤسائهم المباشرين والإجراءات المتخذة في عملية التوظيف وكذا طريقة تدبير مسارهم المهني كأشكال الترقية مثلا، كما يجب كذلك إخضاع المستخدمين الجدد في الوظائف الشاغرة لعملية تكوين صارمة قبل التحاقهم بوظائفهم، من أجل تمكينهم من اكتساب تقنيات جديدة لإنجاز المهام المرتبطة بالعمل، وكذا اطلاعهم على القوانين التي تؤثر العلاقات بينهم وبين رؤسائهم داخل المؤسسة.

لقد اعتبر غالبية المستجوبين أن تعيين الفاعلين في الوظائف التي تنافسوا عليها، بالاستناد إلى إجراءات علمية دقيقة سواء فيما يتعلق بتحديد حجم الخصائص أو في عملية توصيف الوظائف، يشعرهم بالرضا عن الوظيفة التي يشغلونها، وذلك راجع بالأساس حسب رأيهم إلى إتقانهم لها، إما لأقدميتهم فيها التي أكسبتهم الخبرة الكافية لممارستها بشكل جيد، أو لأنها تكون في غالب الأحيان متناسبة مع مؤهلاتهم العلمية والتقنية.

6- استنتاج الدراسة الكيفية

تبين من خلال الدراسة الميدانية الكيفية التي اعتمدت على المقابلات لجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بموضوع البحث، أن إدارة الموارد البشرية لمؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية تهدف بالدرجة الأولى إلى إثارة رغبة الفاعلين في العمل وكذا الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم عبر اعتماد خمس ممارسات وهي:

1- نمط الإشراف

➤ اعتماد نظام إشراف عادل وشفاف، يسهر على تقييم أداء الفاعلين بكل دقة وموضوعية بعيدا عن كل تحيز وتمييز.

➤ مساعدة الفاعلين على حل ومعالجة جميع المشاكل التي تعترضهم أثناء إنجاز المهام بطريقة عقلانية هادفة.

➤ تكريس حس الانتماء والولاء التنظيمي لدى مختلف الفاعلين بالمؤسسة من خلال تحميلهم جزءا من المسؤولية عند إنجاز المهام، وذلك عن طريق فتح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وكذا تحديد الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها بوضوح ودقة، لتفادي الغموض الذي يمكنه أن يشكل مصدرا للقلق والتوتر لدى الفاعلين الشيء الذي يؤثر سلبا على حافزيتهم..

➤ اعتماد آلية تواصلية مرنة داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية بين مختلف المصالح والأقسام مما يمكن من تبادل المعلومات بسهولة، الشيء الذي ينعكس إيجابا على العلاقات الاجتماعية بين مختلف الفاعلين، مما يشعرهم بالانتماء للمؤسسة ويدفعهم إلى الانخراط والالتزام بما هو مطلوب منهم كما ينمي حافزيتهم ورغبتهم في العمل.

➤ بناء علاقات اجتماعية سليمة يطبعها التعاون والتآزر والاحترام المتبادل.

➤ السهر على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف كل من الفاعلين والمؤسسة.

➤ السهر على الاعتراف بمجهودات الفاعلين عن طريق الثناء عليهم وتقديرهم والرفع من مكافآتهم.

2- المكافآت المادية والمعنوية

- تبني نظام عادل وعقلاني لمختلف الحوافز المادية من قبيل الأجور والرواتب والمنح والعلاوات وامتيازات إضافية كالخدمات الاجتماعية والسكن الوظيفي شريطة أن تكون متناسبة مع مستوى إنتاجية ومردودية الفاعلين بما يضمن التوازن بين الجهد المبذول والخبرات المتراكمة والمؤهلات لدفعهم لاستغلال الطاقات الكامنة التي يمتلكونها، مما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة.
- اعتماد المكافآت المعنوية كالترقية والاعتراف بالمجهودات المبذولة.

3- التكوين

- يعتبر التكوين بمثابة آلية التي يستطيع من خلالها الفرد الفاعل تحقيق ما يلي:
- تجديد وتطوير معارفه وكفاءاته ومهاراته الوظيفية، حتى يصبح قادرا على التحكم الجيد في المهام والوظائف التي يقوم بها مما يؤدي إلى فتح آفاق جديدة لديه للارتقاء في مساره الوظيفي.
 - تفادي الأخطاء المهنية التي يمكن أن تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى منحه فرصا للترقية مما ينعكس على دخله.
 - التكيف مع مختلف التطورات الحاصلة في عالم الشغل، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المحددة مسبقا حتى تضمن الاستمرارية والبقاء.

4- تطوير المسار المهني

- إن المؤسسة لكي تحفز مواردها البشرية ينبغي لها اللجوء إلى ما يلي:
- إتاحة الفرص لترقيتها وتطوير مسارها الوظيفي من أجل تنمية روحها المعنوية، مما يؤثر إيجابا على حافزيتها.
 - اعتماد العدالة والموضوعية في نظام الترقية بناء على معايير متمثلة في الجهد المبذول، الكفاءة، الأقدمية والشواهد المحصل عليها.
 - عدم فرض الترقى على الذين ليس لديهم رغبة في ذلك، سواء لأنهم مرتبطون بشكل كبير بوظائفهم الحالية أو لخوفهم من فقدان أمنهم الوظيفي.

5- نظام التوظيف

لتحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية ينبغي اللجوء إلى نظام توظيف يركز على مايلي:

- معايير واضحة وشفافة قادرة على تحقيق الملاءمة بين المؤهلات التقنية والمعرفية للفاعلين ومتطلبات الوظيفة.
- تقييم موضوعي لكفايات ومؤهلات وقدرات المترشح لمعرفة مدى ملاءمتها مع الوظيفة الشاغرة.
- تعيين المترشحين في الوظائف التي تنافسوا في شأنها، بالإضافة إلى تمكين المستخدم من الاندماج داخل محيط العمل.

خاتمة الفصل الميداني

لقد حاولنا في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية بالجهة الشمالية، بغية التوصل إلى نتائج تمكننا من معرفة مدى تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحفيز الفاعلين، وقد اعتمدنا في جمع البيانات على أداتين هما: الاستمارة والمقابلة، حيث تضمنت الاستمارة مجموعة من العبارات التي جسدت متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على (216) مستخدما من مختلف الفئات السوسيو مهنية (أطر، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، بعدها حصلنا على إجابات قمنا بمعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج spss. أما المقابلة التي قمنا بإجرائها فقد تضمنت مجموعة من العبارات التي شكلت متغيرات الدراسة، حيث اقتصرنا على عشرة أطر متخصصة في إدارة الموارد البشرية، وقد مكنتنا هاتين الأداتين في النهاية من اختبار مدى صدق وصحة الفرضيات التي شكلت نقطة انطلاق الدراسة الميدانية حيث توصلنا إلى ما يلي:

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى، حيث اتضح جليا أن التكوين المستمر يؤثر على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- تم تأكيد صحة الفرضية الثانية، حيث اتضح جليا أن طريقة تدبير المستقبل المهني تؤثر على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- تم إثبات صحة الفرضية الثالثة، حيث اتضح جليا أن المكافآت المادية تؤثر على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- تم تأكيد صحة الفرضية الرابعة، حيث اتضح جليا أن أسلوب الإشراف يؤثر على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.
- تم التحقق من صحة الفرضية الخامسة، حيث اتضح جليا أن طريقة التوظيف والاستقطاب والتعيين تؤثر بشكل كبير على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية ONCF.

الاستنتاج العام للدراسة

انطلقت هذه الأطروحة للكشف عن مدى مساهمة ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك الحديدية، باعتبارها الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية من أجل إحداث تغيرات على مستوى كفاءات وقدرات ومهارات وسلوكيات وحتى رغبات الأفراد، من أجل تحفيزهم ومن ثم توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم بما يخدم الأهداف التنظيمية، هذا التحفيز الذي يعتبر المحرك الأساس لأنشطة الأفراد مما يؤدي إلى الرفع من أدائهم، فمن خلال المقابلات والاستمارات التي اعتمدها في جمع البيانات اتضح لنا جليا التطابق الكبير بين خلاصات المقاربات النظرية لمختلف الحقول المعرفية والدراسات الميدانية في تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، خصوصا فيما يتعلق بعوامل تحفيز الأفراد داخل المؤسسات الإنتاجية، فالإنصات إلى حاجات الأفراد وتحميلهم المسؤولية وكذا تشجيعهم على العمل الجماعي ركزت عليها النظريات المتمركزة حول الحاجات لكل من ماسلو وماكيلاند وألديرفر، كما ركزت نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور حول اعتماد الحوافز المادية في تحفيز الفاعلين، أما إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل فقد أوصت به النظرية المتمركزة حول اتخاذ القرارات لسيمون، فيما أكدت نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو على ضمان الاستقرار والأمن الوظيفي واعتماد التواصل المرن والاهتمام الفاعلين داخل محيط العمل وكذا بناء علاقات إنسانية جيدة بين مختلف الفاعلين، أما نظرية العدالة لأدمز فقد أوصت بتقاسم المعلومات واعتماد سياسة واضحة للترقية والعدل في تقييم الأداء، بينما نظريتنا الحاجات الظاهرة لموراي والأهداف لفروم فقد تبنتا توصيات من قبيل، تحديد الأهداف المراد تحقيقها من طرف الفاعلين بدقة ووضوح، وكذا إشاعة التعاون والتآزر بين الفاعلين بالإضافة إلى تنمية الكفاءات والقدرات والمؤهلات الفردية من أجل بناء الطموح الوظيفي، وقد ركزت نظرية الفعالية الذاتية لباندورا على تغذية الثقة لدى الفرد في قدراته وكفاياته من أجل تشجيعه على إنجاز ما هو مطلوب منه بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، أما فيما يتعلق بخلق وضعيات وسياقات قادرة على منح الشعور بالاستقلالية والمسؤولية لدى الفاعلين

ومنحهم هامشا من الحرية في تبني الخيارات المناسبة لإنجاز المهام. أكدت نظرية تقرير المصير لكل من ريشار ريانو وإدوارد دوسي.

التوصيات

يمكن التأكيد من خلال المعطيات الميدانية على أن جهل مسؤولي الموارد البشرية بمصادر تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية، نجم عنه العديد من الصعوبات التي تمثلت أساسا في عدم رضا الفاعلين عن عملهم، مما ينعكس سلبا على مردوديتهم داخل المؤسسة، الشيء الذي يفرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة اعتماد عدد من التوصيات والإجراءات الكفيلة بتحفيز الفاعلين داخل مؤسسة المكتب الوطني للسكك الحديدية بشكل خاص، والمؤسسات الإنتاجية بشكل عام، وعلى هذا الأساس خلصنا في نهاية البحث إلى تحديد المرتكزات الفعالة لتحقيق المردودية والإنتاجية، حيث اعتبرناها بمثابة توصيات ومقترحات من شأنها الارتقاء بالإستراتيجية التنظيمية للمكتب الوطني للسكك الحديدية، منها ما هو مرتبط بطريقة التدبير والتسيير، وأخرى لها علاقة بممارسات تدبير الموارد البشرية (التوظيف، تدبير المسار المهني، المكافآت، التكوين)، وقد تمثلت في ما يلي:

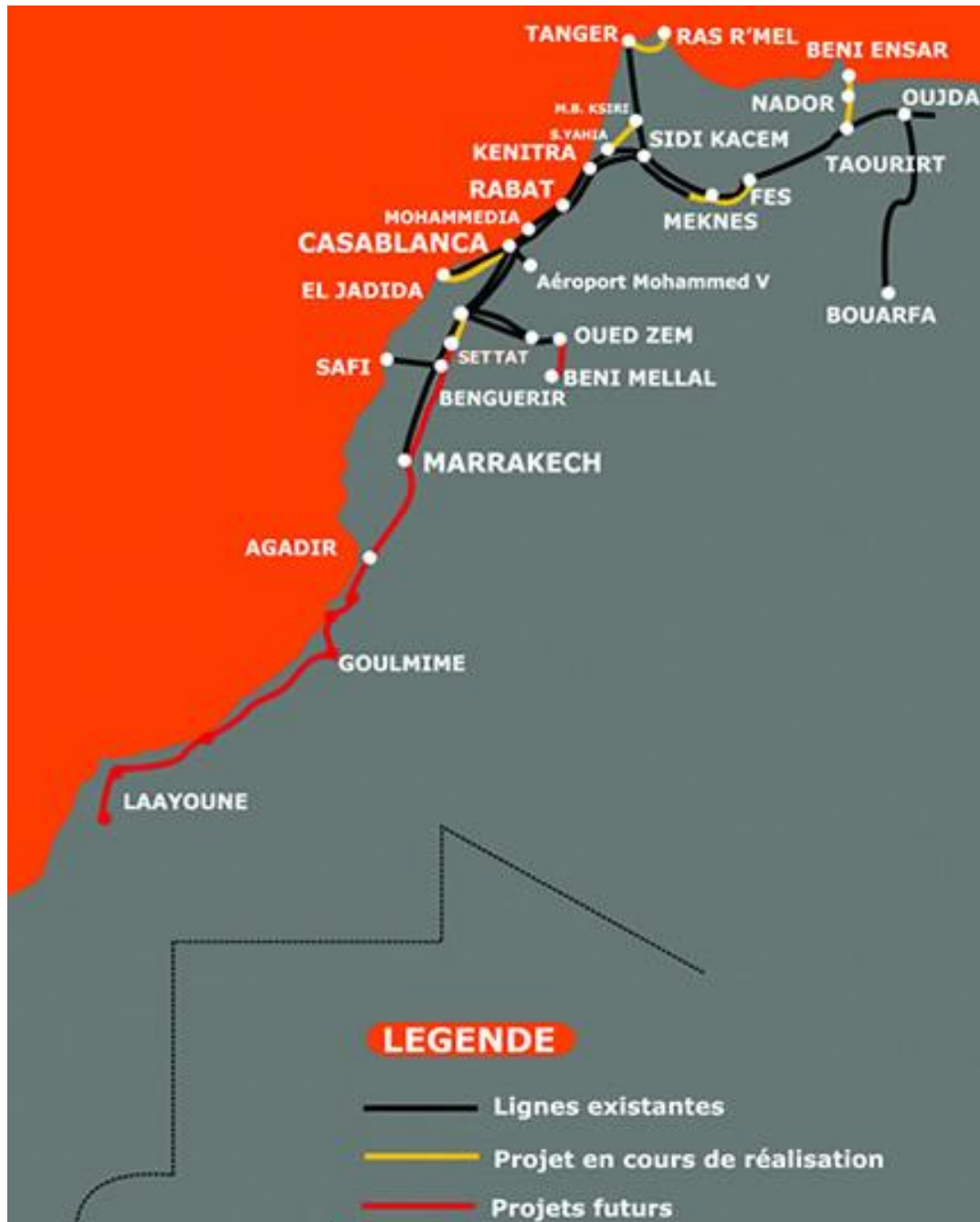
- يعتبر الاستثمار في العنصر البشري بمثابة ضرورة استراتيجية ينبغي على كل المؤسسات الإنتاجية تبنيها.
- تدعيم العمل الجماعي وتنمية العمل بروح الفريق.
- تبني مقاربة تواصلية قادرة على إزالة كل الحواجز النفسية بين المستخدمين والرؤساء، وذلك بتحديد المطلوب منهم بدقة وكذا معالجة النزاعات التي تحصل في ميدان العمل.
- تطبيق نظام إشراف عادل وشفاف على كل الفئات السوسيو مهنية، وخصوصا فيما يتعلق بتقييم الأداء وبتدبير المسار المهني، وكذا بتحديد قيمة المكافآت.
- إتاحة الفرص للفاعلين لتقديم اقتراحاتهم وآرائهم بكل حرية في اتخاذ القرار مع تحسيسهم بأهميتهم ودورهم داخل بيئة العمل.

- الارتكاز على الحوافز المعنوية لما تحدثه من تأثير نفسي إيجابي على شخصية الفرد العامل مما يحفزه على بذل مجهود أكبر في العمل.
- المساهمة في حل المشاكل التي تعترض الفاعلين عند تأدية وظائفهم ومهامهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم وولائهم للمؤسسة.
- الكشف المبكر عن المشاكل والمعوقات التي يمكنها تعكير صفو المناخ الاجتماعي من أجل إيجاد حلول لها، وذلك من خلال تكوين فريق عمل تكون مهمته الأساسية تحسين مناخ العمل.
- الاعتماد على خطة تكوينية فعالة قصد تنمية كفاءات وقدرات ومهارات العاملين ومن ثم الارتقاء بمسارهم المهني.
- تكثيف الدورات التكوينية للفاعلين من أجل الرفع من مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وكفاياتهم حتى يكتسبوا المرونة اللازمة للتكيف مع مختلف تغيرات المحيط.
- الاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف الفاعلين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار، كل هذه الطرق تعد بمثابة مصادر أساسية قادرة على تحفيز الفاعلين ومن تم تحقيق المردودية داخل المؤسسات الإنتاجية.
- تبني معايير واضحة وشفافة في عملية التوظيف وذلك من أجل تحقيق الملاءمة بين المؤهلات التقنية والمعرفية للفاعلين ومتطلبات الوظائف الشاغرة.
- رفع أجور الفاعلين بين الفينة والأخرى حتى تصبح قادرة على تلبية احتياجاتهم المختلفة.
- الحرص على بناء علاقات يسودها الاحترام المتبادل بين الفاعلين ورؤسائهم وذلك بالاهتمام بشكاويهم.

الملاحق

	
Logo De l'Office national des chemins de fer	
<u>Repères et historiques</u>	
Création:	<u>1^{er} Janvier 1963</u>
Personnage clé:	Mohammed Rabie KHLIE (DG)
<u>Fiche d'identité</u>	
Forme juridique:	Établissement public
Slogan(s):	« L'avenir se lit sur nos Lignes »
Siège social:	8, rue Abderrahmane El Ghafiki, Rabat - Agdal 🇲🇦 Maroc
Activités:	Transport de voyageurs et de fret, exploitation ferroviaire
Site corporatif:	<u>www.oncf.ma</u>
<u>Données financiers</u>	
Chiffre d'affaires:	▲ 3,8 milliards de dirhams marocains (2012)
Résultat net:	▲ 686 millions de dirhams marocains (2012)

هيكلة الجهة الشمالية.



البوابة الرسمية للمكتب الوطني لسكك الحديدية

annexes:

Annexe n°1

Modèle de questionnaire d'évaluation de la formation à chaud

Ce questionnaire est pour vous l'occasion de faire le point sur l'efficacité de l'action de formation, veuillez le remplir et nous le retourner à la fin de la formation.

Vos données alimenteront nos indicateurs de formation que vous pouvez consulter au service de formation.

Merci de votre collaboration.

Matricule:

Thème de la formation:

Nom: (Facultatifs)

Matricule du formateur:

Prénom:

Nom du formateur:

Etablissement:

Prénom du formateur:

Direction Centrale:

Date de formation:

Cocher la réponse qui est la plus proche de votre opinion.

Critères d'évaluation	++)	+))	-)	--)
Informations reçues avant la formation sur les objectifs et le contenu de la formation.				

**تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا**

Conditions matérielles dans lesquelles la formation s'est déroulée.				
Adaptation de la durée de la formation				
Adaptation de la période				
Contenu de l'intervention				
Documents et supports de formations utilisés.				
Qualité d'écoute de l'animateur.				
Relation animateur / formés.				
Méthodes employées par l'animateur.				
Réponse aux attentes.				
Atteinte des objectifs				
Envie de suivre d'autres modules.				
Satisfaction globale à l'égard de la formation:				
<u>Commentaires</u>				

Annexe n°2

Modèle de questionnaire d'évaluation de la formation à froid

La formation est un investissement important pour notre entreprise. Afin de tirer le meilleur parti de la formation suivie, deux entretiens avec le responsable hiérarchique sont à réaliser. Au cours du premier entretien, qui aura lieu dans la semaine suivant la formation, les parties 1 à 4 sont à renseigner. Au cours du second (lors de l'évaluation annuelle MPO ou à une date fixée au moins 3 mois après la formation), vous renseignerez les parties 5 et 6. le questionnaire est à retourner ensuite au service de formation.

Vos données alimenteront les indicateurs de formation que vous pouvez consulter au service de formation.

Merci de votre collaboration.

Nom et Prénom du formé:

Direction Centrale: Circulation

Mlle du formé:

Thème de la formation: Organisation travaux

Nom et Prénom du N+1:

Nom et Prénom du formateur:

Mlle du N+1:

Mlle du formateur:

Etablissement:

Date de formation:

1- Principales compétences acquises au cours de la formation

Plan de suivi de la formation

2- Actions à réaliser	3 Dates	4 - Moyens	5- Résultats

Evaluation des effets de la formation

**تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا**

<u>Cocher la réponse qui est la plus proche de votre opinion.</u>				
Critères d'évaluation	(++)	(+)	(-)	(- -)
Applicabilité: Avez-vous pu appliquer les compétences que vous aviez acquises lors de la formation ? Donner des exemples concrets ?				
Efficacité a court terme pour le formé: La formation que vous avez suivie vous a-t-elle permis d'améliorer votre efficacité dans votre travail quotidien ? Donner des exemples concrets ?				
Efficacité a court terme pour l'équipe: La formation que vous avez suivie a-t-elle contribué à l'amélioration globale de votre équipe ? Donner des exemples concrets ?				
Développement de l'employabilité: La formation que vous avez suivie vous permet-elle d'accroître votre valeur sur le marché de travail interne ou externe ? Donner des exemples concrets ?				
Commentaires Visa de l'évaluateur (chef direct)				

Annexe n°3

Modèle du guide d'entretien

Ce guide préparatoire peut être envoyé à l'interviewer avant l'entretien, ou simplement utilisé par le responsable de formation comme memento au cours de l'entretien lui-même.

Nous donnons, à titre indicatif, une liste des questions à poser.

Entité:

Nom et **Prénom** (l'interviewer):

.....

Fonction (l'interviewer):

- Quelle est la situation (problème) actuelle ?

.....

- Quelles sont les évolutions technologiques, managériales et organisationnelles prévues qui entraîneront une évolution des compétences ?

.....

- Quels sont les différents acteurs concernés ?

.....

- Quelles compétences doit-on développer au cours de la formation ?
quels sont les conditions de réussite et les freins culturels et

organisationnels ?.....

.....

- Quelles sont les contraintes matérielles, financières et organisationnelles ?

.....

.....

- Quelles sont les principales caractéristiques de la pyramide des âges, des anciennetés et de la distribution des qualifications ?

.....

.....

- Quelles sont les principales évolutions d'effectifs: embauches, départs, mutations, promotions ?

.....

Signature du responsable de l'entretien

Annexe n°4

Fiche d'évaluation annuelle

-Volet Formation-

Nom du collaborateur (l'apprécié):

Nom du responsable hiérarchique (l'appréciateur):

Fonction (l'appréciateur):

1- Fonction Actuelle du collaborateur (l'apprécié):

- Objectifs à atteindre (ou tâches à accomplir), succinctement:

.....

- Niveau d'adéquation des compétences du collaborateur avec les exigences de sa fonction:

Code de la compétence	Compétences exigées par la fonction	Non satisfaisant (Difficultés rencontrées)	Satisfaisant (piste d'amélioration)	Très satisfaisant
C1				
C2				

- Formation retenue pour renforcer la contribution du collaborateur à sa fonction (classer par ordre de priorité):

.....

2- **Fonction Future** (du fait de nouvelles organisations, nouvelles technologies ou d'une évolution de carrière et du potentiel du collaborateur):

.....

- Niveau de préparation du collaborateur à assurer la nouvelle fonction:

Code de la compétence	Compétences exigées par la nouvelle fonction	Non satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
C1				
C2				

- Formation proposée pour préparer la réussite de cette évolution:

.....
.....

Signature:

Annexe n°5

Synthèse de l'analyse des besoins en formation

Code compétence À développer	Libellé des compétences à développer	Thème (joindre la fiche technique annexe n°5)	Catég orie de formation	Type de formation	Fon ctions concernée s	Effecti f (joindre la liste nominative)
C1						
C2						
C3						
C4						
C5						

Annexe n°6: (Fiche Technique)

DOMAINE :

.....

THEME :

.....

Objectifs de formation :

- ✓
- ✓
- ✓

Durée : Jours

Programme :

Période :

Public. ible :

.....

Lieu :

Animateurs (Mlle, Nom,
Prénom et Fonction)

.....

.....

Annexe n°

Présentation détaillée des actions de formation prévues

Catégorie de formation (1): Type formation (2):
Direction Centrale: Année:

Domaine (3)	Thème	Fonction (4)	Durée en J	Nbre de participants (P) par catégorie											Nbre J.P. par catégorie											Période (5)	Animateur	Coût (6)
				A	B	C	D	E	F	G	H	J	total	A	B	C	D	E	F	G	H	J	total					

:Légende

J: Jour **P:** Participants **J. P:** Journée Participants

(1) : Indiquer la catégorie de formation: Formation diplômante, Formation d'intégration, Formation liée à la sécurité ou autres formations que celles liées à la sécurité.

(2) : Indiquer le type de formation: polyvalence, perfectionnement, aux fonctions ou de maintien des compétences (voir le lexique à l'article 7.5).

(3) : la liste des domaines est en annexe n°7

(4) : Réservé pour les formations aux fonctions, **préciser la nouvelle fonction à laquelle sera affectée le participant ;**

(5) : Préciser la journée sinon le mois ;

(6) : Comprend le coût moyen de participation estimé à 200 DH par journée participant et le coût moyen d'animation calculé sur la base de 800 DH par jour pour l'animation en interne d'un groupe de 10 participants et de 7000 DH par jour pour l'animation d'un groupe de 10 personnes par un cabinet externe.

لائحة المراجع

*- باللغة العربية:

- إبراهيم الديب، مدير المستقبل، مدير القرن الواحد والعشرين، أم القرى للترجمة والتوزيع، ط5، 2009.
- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- إبراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع، مداخل نظرية ورؤية واقعية، مط، دار المكتب الجامعي، مصر، 2001، ص193
- إبراهيم غمري، سلوك الإدارة والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1989.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- حمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
- سعد الدين خليل عبدالله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 200،
- سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، ط4، مطبعة جامعة دمشق، 1991.
- السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مصر، 1992.
- شفيق محمد، الخطوات المنهجية للإعدادات البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان 2002 ص 175-176.
- طلعت ابراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993 .
- عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- عبد المجيد عبد الرحيم، علم الاجتماع الصناعي، ط 1 مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1975.
- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- عاطف عدلي العبد، التواصل والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1996.
- علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 1994.
- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف، بمصر، 1980.
- علي عبد الرزاق جلبي وآخرون، البحث العلمي الاجتماعي، لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، 1989.
- علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2008.

- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 88.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة، دار المنهل اللبناني للنشر، 2008.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للتوزيع والنشر، بيروت 1997.
- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1970 ص 247
- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة مكتبة النهضة المصرية 1988.
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2008.
- محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل: النظريات والاتجاهات الحديثة، القاهرة دار الفكر العربي، 1971 ص 93-95
- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، ص 109
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية العلاقات الإنسانية، ج 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008،
- مصطفى كمال أبو العز معطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 1، دار الشعب القاهرة، 1976.
- مولاي عبدالكريم القنبي، سوسيولوجيا التدبير المقاولاتي مدخل لدراسة الأنساق، الجزء الأول، مطبعة أنفو، 2016.

▪ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .

***- باللغات الأجنبية**

- E MARTORY, Bernard, CROZET, Daniel, DU MONTCEL, Henri Tezenas. Gestion des ressources humaines, Nathan, Paris 1990.
- A.Meignant ,Formation, atout stratégique pour l'entreprise ,édition de l'organisation 1986
- Alain Labruffe , les méninges du management GRH et communication interne , édition Chiron, Paris 2001.
- Alain Labruffe, les méninges du management GRH de communication interne, édition Chiron, 2001 Paris.
- Alain Meignant,"Ressources humains, Déployer la stratégie" Edition liaisons,SA, Paris 2000.
- Ansoff Igor « stratégie du développement de l'entreprise », France, Editions Hommes et Techniques, 1968.
- Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 2 édition Ellipses, Paris 2004.
- Arthur, J. B,The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. Industrial and Labor Relations Review, 45)3) 1992.
- Barney. J., Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, Journal Of Management, no17, 1991.
- Barraud Didier, V. (1999). Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise: le cas des pratiques de mobilisation,Thèse de doctorat inédite, Université de Toulouse.
- Barraud Didier. V, Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise: le cas des pratiques de mobilisation, Thèse de doctorat inédite, Université de Toulouse(1)1999.

- BELANGER ,BENABOU,FOUCHER ,PETIT ,gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines Gaetan MORIN ,éditeur,1988.
- Belanger.
- Benoit Grasser et Florant Noël ,Resources humaines: Enjeux-stratégies-processus, Vuibert 2017.
- Benoit Thery, Développer les RH à l'international: Pour une géopolitique des ressources humaines, Dunod, Paris 2011.
- Bernard Galambau, des hommes à gérer direction du personnel et gestion des ressources humaines, 3ème Edition ESF, Paris 1994.
- Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances, 9ème édition, Dunod, Paris 2016.
- Bernard Mottez , La sociologie Industrielle, P.U.F, Paris 1975, p28.
- Bernier Philippe, Grésillon Annabelle « la GPEC: construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », France, Edition: Dunod, 2009.
- C.BATAL, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 1, Edition Organisation, Paris 2000.
- C.H.Bessyre Des Horts ,gérer les RH dans l'entreprise , Paris 1990.
- Caude Lévy-leboyer , Michel Huteau, Claud Louche,. Jean pierre Rollande «psychologie du travail », Editions d'Organisation ,Paris 2003.
- Cécile Dejoux, Management et leadership, dunod , Paris 2014 p65
- CHAMAK et Céline FROMAGE, Le capital humain, Editions Liaisons, France2006.
- Chester Barnard ; « the function of the excutive », (Harvard University press combridje1964.
- Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, 9ème édition, Gualino, France 2016.

- Chloé Guillot-Soulez, Petit lexique de Gestion des ressources humaines, Gualino, France 2016.
- Chloé Guillot-Soulez, Petit lexique de Gestion des ressources humaines, Gualino, France 2016.
- Claude Levy- Leboyer, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Edition d'organisation, Paris 2001.
- Dag Roll-Hansen, "Setting up in-house training: Some issues to consider, Human resources management and training", United Nations, New York, 2013.
- Dans leur ouvrage fondateur Edward Deci et Richard Ryan " Intrinsic Motivation and Self -Determination in Human Behavior" publié en 1985 (Perspectives in Social Psychologie) New-York Pienum Press. 1985
- Dimitri Weiss, Les ressources humaines, Edition d'Organisation, Paris 1999, p. p 77-78.
- Du Jaques Forest et Geneviève Mageau « La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination »psychologie Québec Dossier volume 25 , no05 (septembre 2008).
- Emerson, R.M(1962), Power-dependence relations. American Sociological Review 27.
- FE Feidler. A Theory of Leadership Effectiveness, N.Y.Mcgraw Hill ,1967.
- Franck Prime, Les ressources humaines numérique en 32 témoignages, Edition Kawa, France, 2015.
- Frederic Colin, La gestion des ressources humaines dans la fonction publique, Gualino, France 2016.
- Garrette.Bernard, Dussauge.Pierre, Durand Rodolphe, Leroy Frédéric, Lehmann Ortega Lawrence « STRATEGOR », France, Editions, Dunod 2009.
- Gary Desslor. Organization and management contingency Approach, England, cliffs, NJ, prentice-hille, INC,1976.

- Gondrand, F, L'information dans les entreprises et les organisations.: Éditions d'Organisation, Paris 1983
- GUERIN G ,LE LOURAN J.Y ,WILLS , la planification stratégique des ressources humaines ,les presses de l'Université montréal ,1991 la planification stratégique des ressources humaines
- GUYOT Jean, le recrutement méthodique du personnel ,entreprise moderne édition, Paris 1983.
- Hannah Besser, Gérard Rodach, La gestion des ressources humaines: valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements, ESF éditeur, France 2011, p 26.
- ISESOR, l'audit social au service du management des ressources humaines, Economica ,1994.
- Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, « Management des compétences: relations, concepts, analyses », Dunod, Paris 2002.
- Jacques Gris , Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable, document de travail, AGRH, Montréal, Québec 1997.
- J-C.SCHEID, Les grands auteurs en organisation, Editions, Dunod, 1980.
- Jean Marie Peretti , Ressources humaines et gestion du personnel, op.cit.
- Jean Marie Peretti, Ressources Humaines et gestion des personnes, 5 me édition, Librairie Vuibert 1998.
- Jean Marie Peretti, Tous DRH, les  ditions d'organisation. Paris 1998,.
- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 14 me édition, Librairie Vuibert, Paris 2013.
- John ADAIR. « Le Leader.homme d'action » Traduction de Gerards Chmit, Top Editions.Paris 1988.
- Joseph Sumpf et Michel hugues Dictionnaire de Sociologies "Larousse", Librairie Larousse, Paris, 1973.

- Lawler, E. E. High-Involvement management: participative strategies for improving organizational performance. San Francisco: Jossey Bass (1986).
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1989). With HR help, all managers can practice high-involvement management. Personnel.
- Lawler, E. E. (1986). High-Involvement management: participative strategies for improving organizational performance. San Francisco: Jossey Bass.
- Levasseur, P, Gérer ses ressources humaines, Les Editions de l'homme, Montréal 1987.
- Levy-Leboyer, C, « La gestion des compétences », Editions d'Organisation, Paris 1996.
- Loic Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris 2002.
- Loic Cadin, Francis Guérin, La gestion des ressources humaines, 2ème édition, Dunod, Paris 2003.
- M. CROZIER, E. FRIEDBERGE, L'acteur et le Système, Sociologie politique, 2ème édition du Seuil, Paris 1977.
- M. Crozier, phénomène bureaucratique , Paris, édition du Seuil, Paris 1964.
- Marylène Gagné et Jacques Forest dans Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vanderbergue "comportement organisationnel "Volume 3 Théorie des organisations motivation au travail. engagement organisationnel. Bruxelles. de Boeck. 2009.
- MASLOW, A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. No. 50. 1943,
- Michaël Aguilar, "L'Art de motiver", 2ème édition, Dunod, Paris 2016.
- Michel Barabel , Olivier Meler , Thierry Teboul , Les fondamentaux du management, Dunod, Paris 2013.
- Michel Ferrary, Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques, Dunod, Paris 2014.

- Michel Ferrary, Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques , Dunod 2014.
- Milkovich G.T., Newman J.M 1996 Compensation , Irwin USA.5 éd.
- Mintzberg H, structures et dynamique des organisations, Paris, Editions d'organisations,1982
- On entend par Organisation Scientifique du Travail (OST) la gestion et la coordination des tâches en vue d'établir et de maintenir l'aménagement optimum du travail au sein de l'entreprise, à partir de principes ou de méthodes résultant d'une recherche scientifique
- P.Roussel, Rémunération motivation et satisfaction au travail, Editions Economica.Paris 1996.
- Patrice Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed. Economica, Paris 1996, p34.
- Peretti J,M ,Dictionnaire des ressources humaines ,Edition Vuibert , Paris1999.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15eme édition, Vuibert, Paris 2008.
- Philippe Bernoux, la sociologie des entreprises, 3ème édition, du seuil ,1999 .
- Philippe Bernoux, La sociologie des organisation 5ème édition ,Seuil, Paris1985.
- Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, 5ème édition ,Seuil ,Paris, 1985.
- R. Tannenbawn, R. Weshler and F.Massarik, « leadership and organisation Abhavioral science approch », (M.C Graufill boouk co-NewYork) 1961.
- Raymond Aron, Les étapes de la pensée sociologie , Gallimard, Paris 1967.
- Raymond Aron, les étapes de la pensée sociologie, Gallimard, Paris 1967.
- Renaud Sainsaulieu(1992), l'entreprise une affaire de la société, presse de la FNSP.

- Riikka Makinen, “Training program in statistical skills, Human resources management and training”, United Nations, New York,13.
- Robert Vallerand et Edgar Thill, introduction à la psychologie de la motivation, Editions Etudes Vivantes ,Laval 1993.
- Salvatore Maugeri , théories de la motivation au travail , ,Edition Dunod, Paris2013.
- Salvatore Maugeri, théorie de motivation au travail,2ème Edition, Dunod, paris 2013.
- Salvatore Maugeri, théories de la motivation au travail, Edition, Dunod , Paris 2013.
- Schuler R.S. (1992), “Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business”, Organizational Dynamics,Vol.21, n1.
- Schuler R.S. (1992), “Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business”, Organizational Dynamics, Vol21, no1.
- Sekiou, L., Blondin, L.Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D. Chevalier. F, Gestion et mobilisation des ressources humaines: une perspective internationale,4ème Editions , Montréal 2001.
- Stéphane Saussier; Aude Le- Lannier," Master management des entreprises: L'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs", Eyrolles, Paris, 2013.
- Stephen Robbins et Dvide De Cenzo, Management l'essentiel des concepts et des pratiques.
- Walker J.W. (1992), Human Resource Strategy, Series in Management, McGraw- Hill, New York, NY.
- Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, Journal of Management, Vol18, no2.

فهرس الجداول:

- جدول 1: تمثيل الفاعلين حسب الفئات 68
- جدول 2: يوضح النسبة المئوية حسب الفئات 69
- جدول 3: يوضح عينة البحث 70
- الجدول 4: يوضح الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية 130
- جدول 5: يوضح الفرق بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة 215
- جدول 6: يوضح الفرق بين نظرية ماك كروكر X و Y 221
- جدول 7: يوضح أشكال الممارسات التدبيرية لمختلف النظريات التحفيزية 227
- جدول 8: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس 233
- جدول 9: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن 234
- جدول 10: التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي 236
- جدول 11: التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية 237
- جدول 12: التوزيع التكراري النسبي حسب وضعية العمل 239
- جدول 13: التوزيع التكراري النسبي حسب الأقدمية في المهنة 240
- جدول 14: متغير الاستفادة من التكوين 242
- جدول 15: متغير ضرورة التكوين 245
- جدول 16: متغير ملاءمة مواضيع التكوين لطبيعة العمل 247
- جدول 17: متغير فائدة التكوين 249
- جدول 18: متغير عدالة التكوين بالمؤسسة 250
- جدول 19: متغير المعايير المعتمدة للاستفادة من التكوين 253
- جدول 20: متغير تقييم الدورات التكوينية 255
- جدول 21: متغير مواضيع التكوين 256
- جدول 22: متغير طبيعة مواضيع التكوين 258
- جدول 23: متغير أهمية التكوين 260
- جدول 24: متغير التكوين وعلاقته بالمجهودات المبذولة في العمل 262
- جدول 25: متغير شكل التغيير المطلوب في المسار المهني 267
- جدول 26: متغير طبيعة التغيير الحاصل في المسار المهني للفاعلين 268
- جدول 27: متغير أسباب الرغبة في تطوير المسار المهني 270

**تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا**

- جدول 28: متغيرالمعايير المتحكمة في تطوير المسار المهني . _____ 272
- جدول 29: متغير المقترحات المرتبطة بتطوير المسار المهني. _____ 274
- جدول 30: متغير الرضا عن طريقة تدبير المسار المهني. _____ 276
- جدول 31: متغير عدالة تدبير المستقبل المهني . _____ 278
- جدول 32: متغير تنمية المسار المهني وعلاقته بالتحفيز. _____ 279
- جدول 33: متغير الرضا عن الأجر. _____ 283
- جدول 34: متغيرتقييم الأجر _____ 285
- جدول 35: متغير مستوى الرضا عن نظام الحوافز والمكافآت. _____ 286
- جدول 36: متغيرأشكال المكافآت المحصل عليها. _____ 288
- جدول 37: متغير المعايير المعتمدة في الحصول على المكافأة. _____ 289
- جدول 38: متغير المعايير المعتمدة في الترقية. _____ 290
- جدول 39: متغير عدالة الأجور. _____ 292
- جدول 40: متغير المعايير المعتمدة في نظام المكافآت. _____ 293
- جدول 41: متغير نظام المكافآت وعلاقته بالتحفيز _____ 295
- جدول 42: متغير تصرفات المشرف عند ارتكاب مرؤوسيه الأخطاء في العمل. _____ 299
- جدول 43: متغير حرية التعبير داخل المؤسسة. _____ 300
- جدول 44: متغير التواصل داخل المؤسسة. _____ 302
- جدول 45: متغير أشكال التواصل داخل المؤسسة _____ 303
- جدول 46: متغير المشاركة في الاجتماعات مع المسؤولين _____ 304
- جدول 47: متغير تنظيم اللقاءات مع أعضاء المصلحة. _____ 305
- جدول 48: متغير صعوبة الحصول على المعلومة. _____ 306
- جدول 49: متغير تقديم الشكاوي للرئيس عند مواجهة مشكلات في العمل. _____ 308
- جدول 50: متغير مدى اهتمام المسؤول بالمشاكل المرتبطة بإنجاز العمل. _____ 309
- جدول 51: متغير التعرض للتهديد من طرف المسؤولين. _____ 311
- جدول 52: متغير التهديد وعلاقته بالتأثيرعلى المردودية في العمل. _____ 312
- جدول 53: متغير التغيب وعلاقته بسوء معاملة المشرف. _____ 313
- جدول 54: متغير مميزات بيئة العمل. _____ 315
- جدول 55: متغير المشاركة في اتخاذ القرار. _____ 316
- جدول 56: متغير أسباب التحفيز. _____ 318

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

- جدول 57: متغير الاعتراف بالمجهودات من طرف المسؤولين. 319
- جدول 58: متغير طريقة التوظيف. 324
- جدول 59: متغير طبيعة المعلومات المحصل عليها قبل الالتحاق بالوظيفة. 325
- جدول 60: متغير طريقة الاستقبال بعد عملية التوظيف. 327
- جدول 61: متغير مدى ملاءمة الوظيفة للتكوين والمؤهلات. 328
- جدول 62: متغير ملاءمة ظروف العمل. 329
- جدول 63: متغير ملاءمة توقيت العمل. 331
- جدول 64: متغير التعيين في الوظيفة. 332
- جدول 65: متغير الرضا الوظيفي. 333
- جدول 66: متغير الرغبة في تغيير الوظيفة. 335
- جدول 67: متغير الرضا عن مقر التعيين. 336
- جدول 68: متغير الرغبة في الانتقال إلى مدينة أخرى. 338

فهرس الأشكال:

- شكل رقم 1: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس..... 234
- شكل رقم 2: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن..... 235
- شكل رقم 3: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 237
- شكل رقم 4: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية..... 238
- شكل رقم 5: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب وضعية العمل..... 239
- شكل رقم 6: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية في المهنة..... 241
- شكل رقم 7: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة حول الاستفادة من التكوين..... 244
- شكل رقم 8: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة حول ضرورة التكوين..... 247
- شكل رقم 9: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول ملاءمة التكوين لطبيعة العمل..... 248
- شكل رقم 10: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول فوائد التكوين..... 250
- شكل رقم 11: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول عدالة التكوين بالمؤسسة..... 252
- شكل رقم 12: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المعتمدة للاستفادة من التكوين..... 254
- شكل رقم 13: التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول تقييم الدورات التكوينية..... 256
- شكل رقم 14: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المواضيع التي ينبغي أن يتمحور حولها التكوين..... 258
- شكل رقم 15: التوزيع النسبي لآراء أفراد العينة حول طبيعة مواضيع التكوين..... 259
- شكل رقم 16: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أهمية التكوين..... 261
- شكل رقم 17: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول تأثير التكوين على المجهودات المبذولة في العمل..... 264
- شكل رقم 18: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول شكل التغيير المرغوب فيه في مساهم المهني..... 268
- شكل رقم 19: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول طبيعة التغيير الحاصل في مساهم المهني..... 270
- شكل رقم 20: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أسباب الرغبة في تطوير المسار المهني..... 271
- شكل رقم 21: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المتحكممة في تطوير مساهم المهني..... 273
- شكل رقم 22: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مقترحاتهم لتطوير مساهم المهني..... 275
- شكل رقم 23: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول الرضا عن طريقة تدبير المسار المهني..... 277
- شكل رقم 24: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول عدالة تدبير المستقبل المهني..... 279
- شكل رقم 25: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول علاقة تنمية المسار المهني بالتحفيز..... 280
- شكل رقم 26: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول الأجر الذي يتقاضونه..... 284
- شكل رقم 27: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول الأجور التي يتقاضونها..... 286

- شكل رقم 28: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى رضاهم عن نظام الحوافز والمكافآت بالمؤسسة. 287.....
- شكل رقم 29: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أشكال المكافآت المحصل عليها منذ التحاقهم بالمؤسسة. 288.....
- شكل رقم 30: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المعتمدة في الحصول على المكافأة. 290.....
- شكل رقم 31: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المعتمدة في الترقية. 291.....
- شكل رقم 32: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول عدالة نظام الأجور . 293.....
- شكل رقم 33: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول المعايير المعتمدة في نظام المكافآت. 294.....
- شكل رقم 34: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول علاقة نظام المكافآت بالتحفيز 296.....
- شكل رقم 35: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول تصرفات المشرف اتجاههم عند ارتكابهم أخطاء في العمل. 300.....
- شكل رقم 36: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول حرية التعبير داخل المؤسسة. 301.....
- شكل رقم 37: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى التواصل بينهم وبين مسؤوليهم. 303.....
- شكل رقم 38: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أشكال التواصل السائدة بمؤسستهم. 304.....
- شكل رقم 39: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى المشاركة في الاجتماعات مع مسؤوليهم. 305....
- شكل رقم 40: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول تنظيم اللقاءات مع أعضاء مؤسستهم. 306.....
- شكل رقم 41: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى الحصول على المعلومة. 307.....
- شكل رقم 42: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول تقديم الشكاوى للرئيس عند مواجهة مشكلات في العمل. 309.....
- شكل رقم 43: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى اهتمام مسؤوليهم بالمشاكل التي يواجهونها في العمل. 310.....
- شكل رقم 44: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى تعرضهم للتهديدات من طرف مسؤوليهم. 312.....
- شكل رقم 45: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول التهديد وتأثيره على المردودية في العمل. 313.....
- شكل رقم 46: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول سوء معاملة المشرف وعلاقته بالتغيب. 314.....
- شكل رقم 47: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مميزات البيئة التي يشتغلون فيها. 316.....
- شكل رقم 48: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى إشراكهم في اتخاذ القرار. 317.....
- شكل رقم 49: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول أسباب التحفيز لديهم. 319.....
- شكل رقم 50: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى اعتراف المسؤولين بمجهوداتهم. 320.....
- شكل رقم 51: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول طريقة توظيفهم. 325.....

- شكل رقم 52: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول طبيعة المعلومات التي حصلوا عليها قبل التحاقهم
بالوظيفة. 326
- شكل رقم 53: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول طريقة استقبالهم بعد توظيفهم. 327
- شكل رقم 54: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول ملائمة وظيفتهم لتكوينهم ومؤهلاتهم. 329
- شكل رقم 55: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول ملائمة ظروف عملهم. 330
- شكل رقم 56: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى ملائمة توقيت العمل مناسب بالنسبة إليهم. 332
- شكل رقم 57: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى تعيينهم في الوظيفة التي تنافسوا بشأنها. 333
- شكل رقم 58: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى راضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها. 334
- شكل رقم 59: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مدى رغبتهم في تغيير الوظيفة. 336
- شكل رقم 60: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول مستوى راضاهم عن مقر التعيين. 337
- شكل رقم 61: التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة حول رغبتهم في الانتقال للعمل بمدينة أخرى. 339

مركز دراسات الدكتوراه : الجماليات وعلوم الإنسان،
تكوين الدكتوراه : آليات التفكير والديناميات النفسية والاجتماعية
تخصص : علم الاجتماع

نموذج استمارة بحث ميداني لنيل شهادة الدكتوراه
في علم الاجتماع في موضوع:

**تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد
البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني
للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا**

يسعدني أن أطلب منكم مساعدتي من خلال ملئ هذه الاستمارة عن طريق الإجابة على الأسئلة
بكل دقة وتلقائية، ونعدكم أن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بسريته تامة، ولا تستخدم إلا
في إطار البحث العلمي بهدف الارتقاء بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الإنتاجية المغربية.
شكرا على تعاونكم

الأستاذ المشرف:
د. عبد الكريم القنبي

إعداد الطالب الباحث:
كنوني محمد
رقم الطالب: 9491808442

السنة الجامعية: 2020 - 2021

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

يرجى وضع علامة x في الخانة التي تراها مناسبة.

معلومات عامة عن المبحوث

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن.....سنة.
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ إعدادي ☐ باكالوريا ☐
- نوع البكالوريا : علمية ☐ أدبية ☐ تقنية ☐
- تعليم مهني ☐ تخصصه.....
- جامعي ☐ تخصصه.....
- ماستر ☐ تخصصه.....
- دكتورة ☐ تخصصها.....
- 4- ماهي درجتك الوظيفية؟ إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐
- 5- ماهي وضعيتك في العمل؟ رسمي ☐ مؤقت ☐
- 6- أقدميتك في المهنة:.....

المحور الاول: تأثير التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين داخل م.و س.ح ONCF.

- 7- هل استفدت من التكوين خلال الخمس سنوات الماضية؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كان الجواب بنعم حدد ما يلي:
- عدد دورات التكوين طيلة هذه المدة.....
- مجالات التكوين.....
- عدد أيام التكوين.....

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

8- هل ترى أن التكوين ضروري بالنسبة إليك ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟.....

.....

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟.....

.....

9- هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة عملك؟

☐ مناسبة تماما ☐ مناسبة إلى حد ما ☐ غير مناسبة

إذا كانت مناسبة لماذا؟.....

.....

إذا كانت مناسبة إلى حد ما لماذا؟.....

.....

إذا كانت غير مناسبة لماذا؟.....

.....

10- ما فوائد التكوين المستمر بالنسبة إليك؟

☐ اكتساب معارف ومهارات جديدة ☐ اكتساب اتجاهات ايجابية نحو العمل

☐ الشعور بالاستقرار الوظيفي ☐ لتقليل من الأخطاء المهنية

أشياء أخرى اذكرها ؟.....

.....

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

11- هل عملية التكوين بمؤسستك متاحة بشكل متساو لدى الجميع؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم لماذا؟

.....

إذا كان الجواب بلا لماذا؟

.....

12- ما هي المعايير المعتمدة للاستفادة من التكوين ؟

الأقدمية في العمل ☐ السن ☐

الشواهد المحصل عليها ☐ العلاقة الجيدة بالإدارة ☐

تغيير المهام ☐ ضعف المردودية في العمل ☐

أشياء أخرى أذكرها؟

.....

13- ما هو تقييمك للدورات التكوينية التي شاركت فيها؟

جيدة جدا ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ دون المتوسط ☐

14- في نظرك ماهي المواضيع التي ينبغي أن يتمحور حولها التكوين ؟

.....

.....

15- هل مواضيع التكوين؟ نظرية ☐ تطبيقية ☐ نظرية وتطبيقية ☐

16- هل تعتبر التكوين فعلا لا طائل منه ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بنعم لماذا؟

.....

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

إذا كان الجواب بلا لماذا؟.....

.....

17- هل تكوينك المستمر يحثك على بذل مجهود أكبر في عملك ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟

.....

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟

.....

المحور الثاني: تأثير طريقة تدبير المستقبل المهني، على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح ONCF.

18- ما شكل التغيير الذي ترغب في حصوله على مستوى مشارك الوظيفي ؟

☐ تغيير المهام ☐ الارتقاء في تحمل المسؤولية ☐ تغيير مكان العمل

شيء آخر أذكره ؟

.....

19- هل حدث لك تغير في مشارك المهني منذ التحاقك بمؤسستك؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟

.....

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟

.....

20- ما السبب وراء رغبتك في تطوير مشارك المهني؟

☐ السعي إلى أن تصبح خبيرا في ميدانك ☐ الارتقاء التراتبي

☐ الحصول على الاستقلالية ☐ الحصول على الراحة

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

الخروج من الروتين والإبداع في العمل ☐ الرغبة في عمل ينسجم مع قيمك وقناعاتك ☐

الرغبة في مواجهة الإشكالات والتحديات ☐ تغيير نمط الحياة داخل العمل ☐

أشياء أخرى اذكرها؟.....
.....

21- ما المعايير المتحكمة في تطوير مسارك المهني داخل مؤسستك؟

السن ☐ الاقدمية ☐ المبادرة في العمل ☐ الشواهد ☐ المردودية في العمل ☐ احترام المشرفين ☐

أشياء أخرى أذكرها؟.....
.....

22- ماذا تقترح لتطوير مسارك المهني؟

المردودية في العمل ☐ السلوك بالمؤسسة ☐ المبادرة في العمل ☐

شيء آخر أذكره؟.....
.....

23- هل أنت راض على طريقة تدبير مستقبلك المهني؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بنعم لماذا؟.....
.....

إذا كان الجواب بلا لماذا؟.....
.....

24- هل تدبير المستقبل المهني بمؤسستك عادل وشفاف؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بنعم لماذا؟.....
.....

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

..... إذا كان الجواب بلا لماذا؟

.....

25- هل لتنمية مسارك المهني تأثير على حافزيتك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

..... في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

المحور الثالث: تأثير المكافآت المادية على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح ONCF.

26- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟ ☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟
.....

في حالة الإجابة بلا لماذا ؟
.....

27- هل يبدو لك الأجر الذي تتقاضاه مناسباً ؟

مع مهاراتك ومجهوداتك ☐ مع مؤهلاتك العلمية ☐ مع الظروف المعيشية ☐

أشياء أخرى اذكرها ؟
.....

28- هل أنت راض على نظام الحوافز والمكافآت بمؤسستك؟ ☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟
.....

في حالة الإجابة بلا لماذا ؟
.....

29- ما هو شكل المكافآت التي حصلت عليها منذ التحاقك بالعمل داخل المؤسسة؟

مكافأة مادية ☐ ترقية ☐ خدمات اجتماعية وصحية ☐

شيء آخر أذكره ؟
.....

30- ماهي المعايير المعتمدة في حصولك على المكافأة؟

النتائج المحصل عليها ☐ العلاقة الشخصية مع الرؤساء ☐ الكفايات المكتسبة ☐

أشياء أخرى اذكرها ؟.....
.....

31- ماهي المعايير المعتمدة في الترقية؟ الأقدمية ☐ السن ☐ الامتحان ☐

أشياء أخرى اذكرها ؟.....
.....

32- هل في نظرك نظام الأجور عادل بمؤسستك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟.....
.....

في حالة الإجابة بلا لماذا ؟.....
.....

33- ماهي المعايير التي يجب أن يستند عليها نظام المكافآت ؟

.....
.....
.....

34- هل المكافآت التي تحصل عليها تجعلك أكثر حافزية في عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟.....
.....

في حالة الإجابة بلا لماذا ؟.....
.....

المحور الرابع: تأثير أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF.

35- كيف يتعامل معك المشرف عند ارتكابك لخطأ في العمل؟

يقوم بتوجيهك ومساعدتك ☐ يعاقبك ☐

شيء آخر أذكره؟.....

36- هل يمنحك المشرف حق التعبير بكل حرية ؟ نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟.....

.....

في حالة الإجابة بلا لماذا ؟.....

.....

37- هل تتواصل بشكل مستمر مع مسؤوليك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟.....

.....

في حالة الإجابة بلا لماذا ؟.....

.....

38- ما هو شكل التواصل بمؤسستكم ؟ تواصل رسمي ☐ الإشاعة ☐

شيء آخر أذكره؟.....

39- هل تشارك في الاجتماعات مع مسؤوليك ؟ شهريا ☐ أسبوعيا ☐ يوميا ☐

40- هل تنظمون لقاءات مع أعضاء مصلحتكم ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ لا ☐

41- هل تجدون صعوبة في الحصول على المعلومة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟.....

.....

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

..... في حالة الإجابة بلا لماذا ؟

.....

42- هل تقدم شكوى لرئيسك عندما تواجهك مشكلات في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

..... في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

..... في حالة الإجابة بلا لماذا ؟

.....

43- هل يهتم مسؤوليك بالمشاكل التي تواجهها في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

..... في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

..... في حالة الإجابة بلا لماذا ؟

.....

44- هل تتعرض للتهديد من طرف المسؤولين ؟ نعم ☐ لا ☐

..... في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

..... في حالة الإجابة بلا لماذا ؟

.....

45- هل يؤثر التهديد على مردوديتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

..... في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

..... في حالة الإجابة بلا لماذا ؟

.....

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

46- هل تدفعك سوء معاملة المشرف للتغيب؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ ناذرا ☐

47- ماهي مميزات البيئة التي تشتغل فيها ؟ ☐ التوتر ☐ الانسجام ☐

إذا كانت بيئتك يسودها التوتر ما السبب في ذلك ؟

.....

إذا كانت بيئتك يسودها الانسجام ما السبب في ذلك ؟

.....

48- هل يشاركك المشرفون عليك في اتخاذ القرار؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

في حالة الإجابة بلا لماذا ؟

.....

49- ماهي أهم أسباب التحفيز لديك ؟

الراتب والمكافآت والترقية ☐ الخوف من العقاب ☐ مشاركتك في اتخاذ القرار ☐

العمل الجماعي ☐ تحمل المسؤولية ☐ العلاقات الجيدة مع الرؤساء ☐

الاعتراف بمجهوداتك ☐ التكوين المستمر ☐ التواصل الجيد ☐

أشياء أخرى اذكرها؟

.....

50- هل يتم الاعتراف بمجهوداتك من طرف مسؤوليك ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟

.....

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟

.....

المحور الخامس: تأثير طريقة التوظيف والاستقطاب والتعيين، على تحفيز الفاعلين داخل

م.و.س.ح ONCF.

51- كيف تم توظيفك؟ ☐ امتحان كتابي ☐ امتحان شفوي ☐ هما معا ☐

أشياء أخرى أذكرها؟

52- ما طبيعة المعلومات التي حصلت عليها قبل الالتحاق بوظيفتك؟

معلومات حول الأجر ☐ معلومات حول شكل الترقية ☐

معلومات عن المهام ☐ معلومات عن المسؤولين المباشرين ☐

معلومات عن المستقبل المهني ☐ معلومات عن معايير الصحة والسلامة ☐

أشياء أخرى اذكرها؟

.....

53- كيف تم استقبالك أثناء توظيفك؟

عرض وزيارة الخدمة ☐ تعيين مباشر في الخدمة ☐ إعطاؤك فترة للتدريب ☐

شيء آخر أذكره؟

.....

54- هل تعتقد أن وظيفتك ملائمة لتكوينك ومؤهلاتك؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

في حالة الجواب بنعم لماذا؟

.....

في حالة الجواب بلا لماذا؟

.....

55- هل ظروف عملك ملائمة داخل ONCF؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟
.....

56- هل توقيت عملك مناسب بالنسبة إليك؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟
.....

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟
.....

57- هل تم تعيينك في الوظيفة التي تنافست بشأنها؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كلن الجواب بلا لماذا ؟
.....

58- هل انت راض عن الوظيفة التي تشغلها ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟
.....

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟
.....

59- هل ترغب في تغيير الوظيفة ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟
.....

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟
.....

تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا

60- هل أنت راض عن مقر التعيين ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟

.....

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟

.....

61- هل ترغب في الانتقال للعمل بمدينة أخرى ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟

.....

إذا كان الجواب بلا لماذا ؟

.....

مركز دراسات الدكتوراه : الجماليات وعلوم الإنسان،
تكوين الدكتوراه : آليات التفكير والديناميات النفسية والاجتماعية
تخصص : علم الاجتماع

دليل مقابلة بحث ميداني لنيل شهادة الدكتوراه في موضوع:

**تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد
البشرية على تحفيز الفاعلين بالمكتب الوطني
للسكك الحديدية
جهة فاس- مكناس أنموذجا**

يسعدني أن أطلب منكم مساعدتي من خلال الإجابة على أسئلة هذه المقابلة بكل موضوعية
وحياة، ونعدكم أن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بسرية تامة، ولا تستخدم إلا في إطار
البحث العلمي بهدف الارتقاء بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الإنتاجية المغربية.
شكرا على تعاونكم

الأستاذ المشرف:

د. عبد الكريم القنبيعي

إعداد الطالب الباحث:

كنوني محمد

رقم الطالب: 9491808442

السنة الجامعية: 2020 - 2021

معلومات عامة عن المبحوث

- 1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- 2- السن.....سنة.
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ إعدادي ☐ باكالوريا ☐
باكالوريا علمية ☐ أدبية ☐ تقنية ☐
- ✓ تعليم مهني ☐ تخصصه.....
- ✓ جامعي ☐ تخصصه.....
- ✓ ماستر ☐ تخصصه.....
- ✓ دكتوراة ☐ تخصصها.....
- 4- ماهي درجتك الوظيفية؟ إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐
- 5- ماهي وضعيتك في العمل؟ رسمي ☐ مؤقت ☐
- أقدميتك في المهنة:

المحور الأول: تأثير التكوين المستمر على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF

- 1- هل عملية التكوين المستمر فعالة داخل م.و.س.ح. ONCF؟
 - 2- هل تساهم عملية التكوين المستمر في تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟
 - 3- ما أهمية التكوين بالنسبة للفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF ؟
 - 4- ما القيمة المضافة للتكوين على المردودية والإنتاجية داخل م.و.س.ح. ONCF؟
 - 5- ما التغيرات التي يحدثها التكوين على سلوكيات الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟
- المحور الثاني: تأثير طريقة تدبير المستقبل المهني، على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟

- 1- هل أنتم راضون عن الطريقة المعتمدة في تدبير المسار المهني للفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟
- 2- ما المعايير التي يجب الاعتماد عليها في إدارة المسار المهني للفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟
- 3- هل يساهم تدبير المسار المهني في تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟ كيف ذلك؟
- 4- إذا كان تدبير المسار المهني يتم بشكل عادل وشفاف فماهي الفرص التي يتيحها للفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟

5- هل تعتبر الشفافية المعتمدة في تدبير المسار المهني شكلا من أشكال الاعتراف بمجهودات الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟

المحور الثالث: تأثير المكافآت على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF.

1- ماهي أشكال المكافآت الفعالة التي تشجع الفاعلين على بذل مجهود أكبر في العمل داخل م.و.س.ح. ONCF؟

2- ما أهمية المكافآت المادية والمعنوية داخل م.و.س.ح. ONCF ؟

3- ما التأثير التي تحدثه المكافآت بكل أشكالها على الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF ؟

4- هل يساهم نظام المكافآت في تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF ؟

5- ما المعايير التي يجب اعتمادها لإدارة المكافآت داخل م.و.س.ح. ONCF حتى تؤدي دورها على أكمل وجه؟

المحور الرابع: تأثير أسلوب الإشراف على تحفيز الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟

1- كيف يمكن للمشرفين خلق مناخ اجتماعي جيد داخل م.و.س.ح. ONCF؟

2- ما هي الإستراتيجيات التدبيرية التي ينبغي أن يعتمدها المشرفون للتأثير إيجابا على سلوكياتهم داخل م.و.س.ح. ONCF؟

3- ماهي المرتكزات التي ينبغي اعتمادها من طرف المشرف لتحقيق الفعالية والمردودية في العمل داخل م.و.س.ح. ONCF؟

4- ما تأثير سوء الإشراف على مردودية الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟

5- ما تأثير الإشراف الجيد على حافزية الفاعلين داخل م.و.س.ح. ONCF؟

المحور الخامس: تأثير طريقة التوظيف، على تحفيز الفاعلين داخل المكتب الوطني للسكك

الحديدية م.و.س.ح. ONCF

1- ما أهمية التوظيف داخل م.و.س.ح. ONCF؟

2- ما الذي يجب معرفته من طرف المرشح للوظيفة قبل تعيينه بها؟

3- هل أنتم راضون عن طريقة التوظيف المعتمدة داخل م.و.س.ح. ONCF؟

4- ماهي المعايير التي يجب الاعتماد عليها في عملية التوظيف داخل م.و.س.ح. ONCF؟

5- كيف ينبغي أن تكون طريقة التوظيف حتى تساهم في تحفيز الفاعلين م.و.س.ح. ONCF؟