

واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك.
قسنطينة

The reality of human resource development in the Algerian Foundation - a field study at the National Railway Transport Corporation and the Railway Equipment Maintenance Unit in Sidi Mabrouk. Constantine

ط.د. زياد العمري¹، د. لطفي دنبري²

¹ كلية العلوم الاجتماعية والانسانية - جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي - lamri_z@hotmail.fr

² كلية العلوم الاجتماعية والانسانية - جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي - denlotfi77@yahoo.fr

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحثان بدراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك. قسنطينة، أين تم اختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة المتمثل في عمال المؤسسة المذكورة، وكانت أداة جمع البيانات هي المقابلة والاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن سياسة التدريب والتنمية الإدارية المتبعة تطور من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل، في حين سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الجزائرية، الموارد البشرية، التنمية، التدريب، التنمية الإدارية.

Abstract:

This study aims at the reality of human resource development in the Algerian establishment. In order to achieve this, the researchers conducted a field study at the National Rail Transport Corporation and the railroad equipment maintenance unit in Sidi Mabrouk. Constantine, where was a regular random stratified sample chosen from the study community represented by the workers of the mentioned institution, and the data collection tool was the interview and the form, and I reached The study indicates that the policy of training and administrative development followed develops the capabilities of individuals and their skills in what work needs require, while the wages and incentives policy in this institution does not motivate its members positively towards work.

Key words: Algerian Foundation, Human Resources, Development, Training, Administrative development.

المؤلف المرسل: زياد العمري، الإيميل: lamri_z@hotmail.fr

1- المقدمة:

عرف العالم منذ النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشرينيتين الأخيرتين منه ولا يزال، عددا من المتغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة وتوضّحت مظاهرها في كافة المجالات والمؤسسات: الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو، كما أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية لدى مختلف الدول والمنظمات وجعلتها تعيش شكلا جديدا يختلف كل الاختلاف عن ما كان سائدا في الماضي.

خلال هذه التغيرات نشأت وتطورت مجموعة من المفاهيم الحديثة في الإدارات المعاصرة عكست بشكل كبير تأثير هاته المتغيرات، وفي مقدمتها العولمة، على مختلف المفاهيم والقواعد التنظيمية، وبدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد بعدما تبيّنت الإدارة الدور المهم الذي يقوم به هذا المورد في المساعدة على تحقيق أهداف الإدارات، لاسيّما في ظل هذه التحولات وما صاحبها من تطورات متسارعة فرضت رتمها السريع على المؤسسات بضرورة التطور والنمو ومجاراتها كسبيل وحيد لا غير، لتحقيق الاستمرارية المنشودة في ظل بيئة تنافسية شرسة يأكل فيها القوي الضعيف.

تطورت أساليب الإدارة وتكاملت لديها مفاهيم حديثة في إدارة الأفراد تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية، متجاوزة بذلك، مفاهيم الإدارة التقليدية للأفراد التي امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها، وقد يعرقل طريق الإدارة لتحقيق أهدافها، واهتمامها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، وتركيزها على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، واهتمامها بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية فحسب، واتخاذ التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية مهاراته الفكرية واستثماره .

بناء على هذه التغيرات بدأ يبرز استخدام مفاهيم ادارة الموارد البشرية الحديثة ، خاصة أهم محور من وظائفها " تنمية الموارد البشرية "، والذي يعنى أساسا بطرق تطوير قدرات ومهارات الأفراد بما يحقق أداء أفضل في الحاضر والتحضير للمستقبل ويعتبر التكوين من أهم الأنشطة في عملية تنمية الموارد البشرية لأنه يعد " بمثابة الوظيفة المكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، حيث لا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب هاته العمليات إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء

الأعمال المسندة إليهم، لأن الإنسان شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية - بالنسبة للمورد البشري - في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات " (صلاح، 2000، صفحة 211).

تتفرع عملية التكوين أو تنمية الموارد البشرية إلى فرعين أساسيين، وهما التدريب والتعليم (أو كما يطلق عليه التنمية الإدارية). وكلا هاتين العمليتين وإن تشابهتا في بعض جوانبهما تتميز إحداها عن الأخرى، خاصة وأن التدريب عادة ما يقدم لفئات معينة من العمال التنفيذيين، أما التعليم المتخصص فيقدم لفئات المشرفين والإداريين في المستويات الأخرى من الإدارة ويطلق عليه عادة اصطلاح التنمية الإدارية، وعليه قد يختلفان في نوعية البرامج الموجهة لكل منها باعتبار اختلاف طبيعة نشاط كليهما.

حاولت المؤسسة الجزائرية كباقي المؤسسات السير على نهج استعمال إدارة الموارد البشرية الحديثة لتضمن من خلالها مكانة في السوق المحلية والدولية وتحقيق النجاح المطلوب، لكنها اصطدمت بالعديد من المعوقات لعل أبرزها الحصول على المورد البشري المؤهل والكفاء، لتحمل مسؤولية تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بفعالية في تسيير شؤون عاملها .

انطلاقا من هذه الفكرة الأساسية جاءت ورقتنا هاته لتبحث في الاشكالية التالية:

❖ ما هو واقع ممارسة سياسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ؟

- الأسئلة الفرعية :

❖ هل تطور سياسة التدريب و التنمية الإدارية المتبعة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه

احتياجات العمل ؟

❖ هل تحفز سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة أفرادها ايجابيا نحو العمل؟.

- فرضيات الدراسة:

➤ تطور سياسة التدريب والتنمية الإدارية المتبعة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه

احتياجات العمل.

➤ سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل.

- أهداف الدراسة:

▪ التعرف على مجمل الطرق و الأساليب المتبعة في تنمية قدرات الأفراد وزيادة مهاراتهم، وما إذا

كانت تستجيب فعلا إلى احتياجات العمال والعمل.

▪ الكشف عن الطرق التي تتبعها الإدارة في تدريب مواردها البشرية.

- التطرق إلى سياسات التحفيز المتبعة وفهم العلاقة بينها وبين خلق الدوافع لدى العمال للعمل.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي " بمدخل المسح بالعينة" الذي يعبر كفيًا وكما عن الظاهرة ، تعبيرًا كفيًا بوصف وتوضيح خصائصها، وتعبيرًا كميًا بوصفها رقميًا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظاهر الأخرى.
- **العينة:** أجريت الدراسة على عينة من العاملين بأصنافهم الثلاثة (التنفيذ، التحكم، الإطارات) بوحدة صيانة عتاد المحرك بقسنطينة التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية إقليم قسنطينة، وقد قدر حجم العينة بخمسة وتسعون عاملاً (95)، تم اختيارها بأسلوب العينة الطبقية العشوائية المنتظمة.

2- التدريب:

2-1- مفهوم التدريب:

التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب (هاشم، 1996، صفحة 403).

كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

عرف التدريب أيضا بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله.

يوجد تعريف آخر للتدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. (عليوة، 2001، الصفحات 51-52).

2-2- أهمية التدريب:

انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تتجلى أهميته للموظف الجديد والموظف القديم على السواء. فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكسابه المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات

الضرورة للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمال القدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم باعتبار أن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين والتي تكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي. ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل، فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف، والعامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للتزقي لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية. (هاشم، 1996، الصفحات 403-404)

2-3- خطوات عملية التدريب:

تتكون البرامج التدريبية من خمسة خطوات أساسية هي كالاتي:

أ. **تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية:** والتي تتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة من خلال تحليل التنظيم والفرد والوظيفة معا بعد دراسة مجموعة من المؤشرات العامة.

الاحتياجات التدريبية ما هي إلا تلك الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الموظف، وتترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية، كما تصمم على أساسها البرامج. (sahhaf, p. 169)

ب. صياغة أهداف التدريب: وتشمل:

- تحديد المستوى الذي يجب أن يصل إليه المتدرب بعد انتهاء التدريب.
- المدى الزمني المطلوب للوصول إلى المستوى المحدد.

كما تمثل الأهداف المعيار الذي يستخدم للتأكد من الوصول إلى المستوى المطلوب.

ت. تصميم وإعداد برنامج التدريب (المادة التدريبية): " البرنامج التدريبي هو عملية تنظيم نقل المهارات والخبرات والمعرفة بين الأفراد وذلك بجمع المتلقي (المتدرب) والمعطي (المُدرب) خلال فترة زمنية محددة واستخدام مادة تدريبية كوسيلة يتم على أساسها نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة عند المتلقي ".

ث. تنفيذ البرنامج: ويشمل:

- اختيار المدربين.
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
- امج التدريبي

ج. تقييم البرنامج التدريبي ويعني قياس العائد من التدريب وأثره على الاداء الوظيفي للمتدرب. كما يوفر التقييم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول مستقبل التدريب.

3- التنمية الإدارية:

وهي الوجه الثاني . إن صح القول . لعملية التدريب، ففي حين يركز الأول على تنمية مهارات معينة لأصحاب الاختصاصات المهنية الفنية، تأخذ تنمية الإداريين شكلا تعليميا أكثر منه تدريبا متخصصا على مهارة معينة، نظرا لطبيعة العمل الإداري الذي لا نستطيع في كثير من الأحيان حصره ولا برمجته، فنحن لا نستطيع أن نقول أننا ندرب شخصا ليتعلم الإدارة، ليعلم عن الإدارة هو الأصح، أما أن يتدرب ويصبح بعد التدريب قادرا على الإدارة فلا، فمثلا يمكن تدريس ما يفعله المدير للناس، ولكن لا يمكن عن طريق هذا التدريس أن تجعلهم يقومون فعلا بما يفعله المدير، بمعنى آخر أنه لا يمكن تدريب الناس على الإدارة، وإنما يمكن فقط أن نعلمهم التفكير مثل المديرين... (سلطان، 2003، صفحة 153).

عموما يقصد بالتنمية الإدارية أيه محاولة تستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري، ومن ثم فإن الهدف النهائي من هذه البرامج إنما يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها، ولهذا السبب فإن عملية التنمية الإدارية تتكون من:

- تقويم حاجات المؤسسة مثلا (لشغل الوظائف الشاغرة، أو زيادة القدرات التنافسية)؛

○ تقييم مستوى أداء المديرين؛

○ تنمية وتطوير مهارات المديرين الحاليين ومديري المستقبل.

وتتعدد أساليب تنمية وتدريب الموارد البشرية في تقسيمها وتصنيفاتها، لكن الشائع بين المختصين والعلماء هو التقسيم على أساس مكان التدريب، إما داخل مكان العمل (أثناء الخدمة) أو خارج مكان العمل، وكلاهما يحتوي على وسائل نذكر منها الآتي:

أ- التدريب أثناء الخدمة (مكان العمل):

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة . فكرة التلمذة المهنية . التي تعني أساساً أن تلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر؛ ما زالت تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة، ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته، حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية.

ب . التدريب الرسمي خارج العمل:

نقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات، حيث يدور في أماكن خارج العمل؛ إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات، أو بعض الجهات والمكاتب المتخصصة.

كسابقه، لهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

المفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.

5. مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

(<http://www.islammemo.cc/article1.aspx?id=4251>, 2008)

4- التحفيز:

عملية التحفيز (أو الدافعية) هي إحدى العمليات التي يقوم بها المدير "بغرض التأثير على الأفراد من خلال مجموعة الدوافع والرغبات، والحاجات، والتمنيات، والقوى المماثلة لدى المرؤوسين، لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الانجاز بمستوى أعلى من الأداء". (حمود، صفحة 274)

التحفيز كعملية يطلق على التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. والحوافز تنتمي الدافعية وتقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج، بينما الدافعية أو الدافع فيأتي من الداخل ويستمد (الدافع) قوته من قوة الحافز ذاته، الذي بدوره يستمد قوته من قوة الحاجة المفقودة أو المرغوب إشباعها أكثر من غيرها (مثلث الحاجات لماسلو) لدى الفرد.

تتكون عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية تعتمد على بعضها اعتمادا كبيرا هي: الحافز والدافع والحاجة، ولفهم عملية التحفيز وطريقة توجيهها لسلوك الأفراد، انطلاقا من هذه المتغيرات الثلاثة وبناء على بعض آراء النظريات السلوكية التي مرت معنا في فصل سابق، نورد في هذا العنصر شرح مفصل للحوافز وعلاقتها بالدوافع والحاجات، وطريقة توجيهها للسلوك، مادام السلوك الإنساني بصفة عامة يمثل "محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في وقت معين وذلك في ضوء طبيعة وملامح شخصيته". (بلال، 2004، صفحة 123)

قبل ذلك، لابد من التعرّيج أولا على أحد أهم وأول الحوافز الأساسية التي يسعى العامل لتحقيقها ورفعها نسبتها في أول يوم يخطو فيه داخل المؤسسة وهو الأجر.

4-1- الأجر:

تعتبر الأجور وسيلة الإشباع الأولى للفرد في المنظمة، ويلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي للأفراد، وباعتبارها مقابل السلوك الأدائي للفرد، فهي تؤثر على رضاه، وعلى رغباته الأدائية، وعليه، أثارها على مجمل فعالية المنظمة.

الأجر في اللغة هو عوض العمل والانتفاع، وفي الاصطلاح؛ هو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

يجدر التنويه في هذا المقام إلى التشابك الاصطلاحي، بين الأجر والمرتب، وذلك من الناحية التاريخية، كما أن هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها كالاتي:

- **الأجر:** هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقاً لساعات العمل التي يؤديها العامل، ويستحق كل يوم أو كل أسبوع، ويتباين بتباين عدد الساعات المؤداة، وهو لذوي الياقات الزرقاء، كناية عن العمل على خطوط الأداء.

- **المرتب:** في اللغة من ترتب أي يستقر، والراتب: رزق دائم. وفي الاصطلاح فهو المقابل المادي الذي يدفع عن فترات زمنية محددة، بغض النظر عن ساعات العمل المؤداة. وهو لذوي الياقات البيضاء، كناية عن الموظفين داخل المكاتب (الذين يرتدون القمصان البيضاء وربطات العنق). ولما سادت الأفكار الاشتراكية منذ خمسينات القرن المنصرم (العشرون) وتلاشت نسبياً التفرقة بين العمال والموظفين، اختزلت مفاهيم الأجر والمرتب في لفظ واحد بالاثنتين، ألا وهو، الأجر. (حجازي، 2005، الصفحات 170-171)

- **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة، قبل خصم أي اقتطاعات.
- **صافي الأجر:** هو عبارة عن أجر بعد الاقتطاعات كالضرائب والتأمينات المختلفة.
- **الأجر النقدي:** وهو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
- **الأجر العيني:** وهو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للفرد، من أمثلتها الرعاية الطبية، السكن... الخ. (الرحمان، 2010، صفحة 55)

4-2- أهمية الأجور: للأجور أهمية بالغة سواء للفرد أو للمنظمة.

أ. **على مستوى الفرد:** هو وسيلة لإشباع احتياجاته المختلفة، سواء أكانت احتياجات أساسية للمعيشة أو لشعوره بالأمان، أو باعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

ب. **على مستوى المنظمة:** الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها، وهو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها، كما يعد وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين. (ماهر، 1999، صفحة 186)

4-3- الحوافز: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للحوافز نورد فيما يأتي أهمها:

- الحوافز هي الوسائل المادية والمعنوية لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد الحوافز هي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف. (Meignant, 2000, p. 226)

- تعرف كذلك أنها "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه"
- الحوافز "هي مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم على نحو أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا". (ياغي، 1986، صفحة 21)

4-3-1- أنواع نظم لحوافز:

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه. والحوافز تأخذ صورا مختلفة:

أ. حوافز من حيث مادتها: وتنقسم إلى:

- حوافز مادية: وتتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن، والنقل،... وأكثره شيوعا الحوافز النقدية.
- حوافز معنوية: وتتمثل في الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل: فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير... الخ

ب. حوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد: وتنقسم إلى:

- حوافز ايجابية: وتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة، أو بعبارة أخرى: تشجع سلوكا ما، بهدف المحافظة عليه وتكراره وحتى تطويره وللسير في خطه. وقد تأخذ صفة المادية أو المعنوية.
- حوافز سلبية: وتمثل تلك الحوافز التي تدفع الأفراد العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة، وبدورها قد تكون مادية ومعنوية (كالعقاب مثلا). (الخرش، 2007، صفحة 186)

4-3-2- شروط الحوافز:

- لكي تكون الحوافز فعالة وتؤدي المطلوب منها يحدد العلماء جملة من الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر عليها الحوافز لتصل إلى مبتغاها هي: (العديلي، 1995، صفحة 152)
- يجب أن تكون الحوافز عادلة وكافية.
 - وضوح السياسة التي تقرها الإدارة بشأن نظام الحوافز.
 - ارتباطها مباشرة بالجهود المبذولة حالة الحوافز الإيجابية، وبالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد العامل حالة الحوافز السلبية.
 - ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.

- ارتباطها مباشرة برسالة المؤسسة.
- صلتها الوثيقة بالدوافع، بمعنى توفر درجة من التوافق بينها وبين الدافع المثار.

5- الدراسة الميدانية:

5-1- مكان الدراسة: تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية بوحدة صيانة عتاد المحرك بسيدي مبروك قسنطينة .

5-2- أدوات جمع البيانات الميدانية : تم جمع بيانات هذه الدراسة ميدانيا بأداة الملاحظة البسيطة بشكل قليل ، في حين كان الاعتماد الكبير أداة المقابلة و أداة الاستمارة .

5-3- تحليل البيانات الميدانية:

5-3-1- تحليل بيانات الفرضية الأولى:

تدريب العمال: اتضح لنا من خلال تحليل البيانات الميدانية المستقاة من استمارة البحث ومقابلات العمال والمشرفين والإداريين جملة من المعلومات حول عملية التدريب بهذه الوحدة التي حددت لنا معالم سياسة تنمية قدرات الموارد البشرية المتبناة في المؤسسة، حيث أكدت لنا النتائج أن ما نسبته 80% من أفراد العينة حصلوا على تأهيل وتدريب معين قبل التحاقهم للعمل بهذه المؤسسة، سواء أكان ذلك التكوين في مراكز أو معاهد أو مدارس حكومية أو كان لدى مركز التكوين المهني التابع للمؤسسة، كتأكيد على أمر مهم، مفاده أن إدارة المؤسسة توظف الأفراد الذين يتوفر لديهم التأهيل المهني المناسب للأنشطة والأعمال الموجودة بالمؤسسة، وباعتبار الظروف الاقتصادية والاجتماعية* الخاصة التي وجدت المؤسسة نفسها فيها بعد الاستقلال (على غرار جميع المؤسسات) وعدم توفر الأفراد الذين يحملون التأهيل العلمي والمهني المناسب والكافي في سوق العمل لسد احتياجات المؤسسة من العمالة المطلوبة، تبنت المؤسسة (مؤسسة النقل بالسكة الحديدية عامة ووحدة صيانة عتاد المحرك كفرع منها) على عاتقها مهمة تدريب وتأهيل الأفراد الذين يرغبون ويلتحقون للعمل لديها، وهذا ما تبرزه نسبة 41,1 % والتي أقر أصحابها بحصولهم على الدورات التدريبية الأولى بمركز التكوين المهني التابع للمؤسسة، وهم الفئة العمالية ذوا الأقدمية الكبيرة، أي أولئك الذين وظفوا في البدايات (في سنوات السبعينات والثمانينيات). ولم تكن إدارة المؤسسة تكتفي في عملية تكوين الأفراد وتطوير مهاراتهم بمجرد التدريب الأولى الذي تمنحه قبل الالتحاق بمنصب العمل أو ذاك التأهيل الذي يأتي به الأفراد المكونون خارج المؤسسة في أول التحاقهم بالعمل، وإنما تستمر في تكوين وتطوير الأفراد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وهي الحقيقة المثبتة بنسبة 62,1% من أفراد

* استقلال الدولة الجزائرية الحديث وعدم توفر مراكز التكوين المهني المناسبة والكافية.

العينة الذين أكدوا حصولهم على دورات تدريبية أخرى منذ التحاقهم للعمل بالمؤسسة خلافا للتكوين الأساسي قبل الالتحاق، واختلفت عدد المرات بين العمل بشكل طبيعي باختلاف مواقعهم واحتياجات العمل التدريبية، لكن المعدل كان على الأقل مرتين لكل عامل.

تستخدم إدارة المؤسسة في تكوين أو تدريب مواردها البشرية أساليب متعددة، أخبرنا بها مدير الموارد البشرية وأكدها لنا الأفراد، وهي على التوالي:

- 1) مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة؛
- 2) خارج المؤسسة؛
- 3) في مكان العمل؛
- 4) مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وفي مكان العمل؛
- 5) مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وخارج المؤسسة؛
- 6) خارج البلد؛

ترتيبها من حيث استعمالها في تدريب الأفراد هو نفسه بدليل معامل الارتباط سبيرمان، حيث تركز المؤسسة على أسلوب التدريب في مركز التكوين المهني التابع لها، بشكل كبير، لأنه الأسلوب الأكثر تحقيقا للمنفعة (بشهادة العمال أنفسهم)، فهو من جهة يقلل تكاليف التنقل إلى أماكن أخرى للتدريب، كما يحقق نتائج أفضل في تطوير قدرات العمال بوصفه يقدم تكويناً نظرياً وتطبيقياً مباشراً على آلات وأجهزة المؤسسة نفسها، ويتأطير من مكونين من عمال المؤسسة نفسها. وفي حال كانت المهارات المراد التدريب عليها أو المعلومات المراد تعليمها للعمل لا يمكن تعلمها بالمركز المهني التابع للمؤسسة، تتفق إدارة المؤسسة مع هيئات خاصة خارجية وتوكل لها مهمة تدريب الأفراد المعنيين، (كالتدريب الذي تحصل عليه بعض الإطارات في مركز التكوين التابع لمصنع الرويبة)، وهو الأسلوب الذي احتل المرتبة الثانية. أما الأسلوب الذي احتل المرتبة الرابعة فهو أسلوب التدريب في مكان العمل، وهو أسلوب تطبيقي أكثر منه نظري تعتمد إدارة المؤسسة بشكل دوري في تطوير مهارات وقدرات العمال، خاصة المنتمين إلى فئة التنفيذ، والعمال من الأصناف الأخرى الملتحقين حديثاً للعمل بالمؤسسة وتتقصصهم الخبرة التطبيقية. وفي المراتب الرابعة والخامسة، يأتي الممازجة بين أسلوبين سابقين، كالتدريب في مركز المؤسسة وفي مكان العمل معاً، أو برامج أخرى يتم تكوين الأفراد بالمركز نظرياً وخارج المؤسسة تطبيقياً أو العكس ليأتي في المرتبة الأخيرة أسلوب التكوين خارج البلد، وهو أسلوب تدريبي تستخدمه إدارة المؤسسة في حالات قليلة تبعاً للاحتياجات الأساسية التي تتطلب الاستعانة بمراكز أو معاهد تكوين خارج البلد، وهي الحالات التي يكون فيها المعلومات أو المهارات المراد تعليمها أو تدريب العمال عليها تفوق المستوى المتاح داخل البلد، خاصة عند استحداث

تكنولوجيات أو آلات جديدة لا تصنع في السوق الوطنية (كحالات تدريب بعض العمال بإسبانيا على تكنولوجيا القطارات الجديدة nouveau autorail التي اقتنتها الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية حديثاً). نستنتج من هذا كله إن إدارة وحدة صيانة عتاد المحرك تستعمل أساليب متعددة في تدريب أفرادها تطبقها حسب الاحتياجات والإمكانات المادية المتاحة لديها.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا عن مدى تحقيق الأساليب البرامج التدريبية في تحقيق المنفعة للخاضعين لها؟

تؤكد لنا نسبة معامل الارتباط 0,99 أن هناك علاقة ارتباطية قوية جداً بين عدد الدورات التدريب التي حصل عليها أفراد العينة وبين فائدة تلك الدورات، كإجابة قاطعة على السؤال المطروح أنفاً حول فائدة البرامج التدريبية التي تمنحها الإدارة لعمالها.

أما عن خطوات عملية التدريب وتعيين الأشخاص المعنيين بالدورات، أخبرنا مدير الموارد البشرية أنها تتم بالشكل الآتي:

- فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية (recensement des besoins): تتصل إدارة

الموارد البشرية بالمشرفين في مختلف الأقسام وتطلب منهم تحديد احتياجاتهم التدريبية كل على حدة واقتراح العمال المحتمل أن يكونوا معنيين بالعملية، ثم تلتقي الإدارة بأولئك المشرفين وبحضور ممثل عن الشريك الاجتماعي، يلتقي هؤلاء الأطراف الثلاثة ليتناقشوا ويفصلوا في الاحتياجات المرفوعة والأشخاص المعنيين. وبعد هذه الخطوة يرفع قسم إدارة الموارد البشرية بالوحدة تلك الاحتياجات (مخطط التكوين Plan de formation) إلى مديرية الموارد البشرية المركزية بالعاصمة من أجل المتابعة ومنح الموافقة والميزانية اللازمة لتنفيذ ذلك البرنامج.

- تصميم برنامج التدريب: ويتم بشأنه عقد اجتماع الأطراف الثلاثة السابقين ويتم تصميم

برنامج التدريب بمشاركة بعض العمال الذين تختارهم الإدارة لهذه المهمة ممن تتوفر فيها الخصائص اللازمة من مستوى تأهيل وخبرة مهنية، كل حسب تخصصه، وكما يتم تحديد المؤطرين الذين سينفذون ذلك البرنامج، سواء أكانوا عمالاً من داخل المؤسسة نفسها، أو الاستعانة بمؤطرين خارجيين وكيفيات تنظيم أمورهم ومستحقاتهم. ناهيك عن اختيار الأسلوب التدريبي والذي يشتق من طبيعة البرنامج المصمم. هذا في حالة التدريب داخل المؤسسة، أما إذا التدريب خارج المؤسسة أو خارج البلد، فيتم الاتفاق على البرنامج وتصميمه وتنفيذه من الهيئات المرسل إليها بمتابعة إدارة المؤسسة (ممثلة في إدارة الموارد البشرية).

- تنفيذ البرنامج: كما أسلفنا، يتم تنفيذ البرنامج وفق الخطوط العريضة المتفق عليها بين

الأطراف المختلفة، وهنا يأتي دور قسم إدارة الموارد البشرية في السهر على حسن تنظيم العمل وتنفيذ

البرنامج التدريبي، من توفير لمكان التدريب ووسائله والتوقيات المناسبة وكل ما يتعلق به من أمور أخرى لضمان نجاحه.

- **التقييم والمتابعة:** وهي آخر مرحلة في عملية التدريب، حيث تعهد في الغالب مهمة تقييم العمال في نهاية البرنامج التدريبي إلى المدربين أنفسهم ومنح التقديرات المناسبة، التي على أساسها يتم التعامل مع العمال، إما بالترقيات أو بأمور أخرى. ونشير هنا، أنه من الطبيعي أن تتفاوت الاستفادة من الدورات التدريبية بين الأفراد، فمنهم من تكون استفادته كبيرة ومنهم من لا يهتم بالأمر ويعتبره فسحة ولا يستفيد كما ينبغي، ناهيك عن الفروق الفردية التي من شأنها أن تصنع فارقا. وما تؤكد الشواهد الكمية في هذه المؤسسة هو أن أغلبية العمال تكون استفادتهم من البرامج التدريبية من متوسطه إلى كبيرة. ومن نتائج التقييم أيضا إمكانية اقتراح المدربين لمواضيع جديدة تكون محور برامج تدريبية مستقبلية.

هذا عن مؤشر البرامج التدريبية التي تسهر إدارة المؤسسة على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلالها، ومن جهة أخرى، فقد أكد لنا العمال أفراد العينة أنها ليست وحدها البرامج التدريبية التي تنفذها إدارة المؤسسة هي التي تنمي من قدرات الأفراد، بل أن الجو الاجتماعي والمعايير والقيم السائدة في الوحدة والعلاقة الإنسانية الحميمة بين معظم العمال، إنما تساهم بشكل كبير في تطوير قدرات ومهارات العمال ما تؤكد نسبة 81,1% من الإجابات، فلقد وقفنا على هذه الحقيقة أثناء معايشة العمال في العمل، حيث تسود قيم التعلم وتبادل الخبرات بين الأجيال بشكل كبير في هذه الوحدة، لاسيما بين المشرفين والمرووسين، وقناعة العمال القدامى الراسخة بضرورة توريث تلك المهارات التي تعلموها للأجيال الصاعدة، كما حدث معهم هم في السابق وتعلموا ممن سبقوهم، ليتحول الأمر إلى قيمة معنوية متوارثة بين العمال، برغم الظروف المادية غير المرضية، وفي بعض الأحيان تبرز هذه القيم في شكل سلوكيات معينة عفويا دونما إحساس من العامل نفسه لأن سلوكه تطبع باتجاهات ومعايير معينة تشبع بها في خلال سنوات خبرته المهنية، لاسيما العمال الذين التحقوا بالمؤسسة في بداياتهم بشكل متعلمين (des ex-apprentis)، وتشهد بهذه الحقيقة، حتى أطراف خارجية عن المؤسسة، وكثيرا ما افتخرت إدارة الوحدة بهذا الإرث الطيب من القيم الايجابية فيما يتعلق بتوريث المهارات المهنية للعمال فيما بينهم الأمر الذي حسن من سمعة مهارة عمال وحدة صيانة عتاد المحرك أمام مهارات مهنية لعمال آخرين في مؤسسات أخرى متقاربة في النشاط، وحتى أمام عمال الوحدة أنفسهم في مقارنة بسيطة بين مستواهم ومستوى عمال آخرين بمؤسسات أخرى.

- **التنمية الإدارية:** الحديث عن تدريب الإداريين هو نفسه الحديث عن تدريب العمال، لأننا قصدنا بالعمال هنا جميع الفئات (الإداريين منهم وغير الإداريين) بمختلف الرتب أيضا، سواء أكانوا تحكم أو تنفيذ. وسجلنا اختلافات بسيطة نورد أهمها في الآتي:

✓ فيما يخص البرامج التدريبية المسبقة للالتحاق بالعمل بالمؤسسة، سجلنا أن فئة الإداريين غالبا ما تلتحق بالمؤسسة ولديها المؤهل العلمي الذي تحصلت عليه من مراكز التكوين التابعة للدولة على غرار الجامعات والمعاهد، لاسيما أصحاب شهادات الليسانس، وتقني سامي في الإدارة أو إدارة الموارد البشرية.

✓ برامج التدريب لفئة الإداريين غالبا ما تكون خارج المؤسسة، باعتبار أن المعلومات المراد تلقينها لهم نظرية أكثر منها تطبيقية ولا يوجد في المؤسسة من يستطيع أن يلقيها لهم فمجمال العمال متخصصين في الجوانب التقنية والميكانيكية والكهربائية... الخ وليس التسيير الإداري.

✓ عدد العمال الإداريين أقل بكثير من عدد العمال الآخرين، وبالتالي عدد الدورات التدريبية لهذه الفئة (الإداريين) أقل من عدد الدورات لفئة العمال الآخرين، إضافة إلى عدم تطور العمل واستحداث تكنولوجيات جديدة في الإدارة تتطلب التكوين عليها، اللهم فقط، تقنية الإعلام الآلي، وبرامج المحاسبة.

✓ **العنصر النسوي** طاغي على فئة الإداريين بحكم طبيعة المهمة.

أخيرا، ومن خلال ما سبق ذكره في هذا المتغير، نستنتج بتحقيق الفرضية الفرعية الثانية القائلة: **تطور سياسة التدريب والتنمية الإدارية المتبعة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل، وهو ما أكدته لنا البيانات الميدانية، لاسيما قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,99 بين متغير التدريب وفائدته بالنسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم**

يبقى، دوما نفس الكلام يفرض نفسه، في حتمية وجود بعض المطبات في بعض المواقف تؤثر سلبا على العملية المقصودة (التنمية)، لعل من أهمها: خضوع البرامج والدورات التدريبية لقرار المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الأم، وإمكانية عدم تلبية مطالب الوحدة (الفرع) بخصوص عملية التدريب بالشكل الكافي، إذا ما اعتبرنا أن مؤشر التدريب وحده هو مؤشر تنمية قدرات العمال، مع الاقتناع بضرورة اعتماد العمال على أنفسهم في تطوير ذاتهم بدل انتظار برامج التدريب والتطوير من إدارة المؤسسة.

5-3-2- تحليل بيانات الفرضية الثانية:

تعتبر مهمة تحفيز الأفراد من المهام الأساسية في إدارة الموارد البشرية، باعتبار أنها العملية الأساسية التي من شأنها خلق دوافع العمل الايجابية لدى الأفراد ليتجهوا نحو العمل ويعطوا أفضل ما

لديهم للمهام الموكلة إليهم، انطلاقا من الحقيقة التي أكدنا عليها وانطلقنا منها في بحثنا هذا كله بأن أداء العنصر البشري لا يتحدد فقط بمتغير القدرة على العمل، وإنما لمتغير الرغبة دور بالغ الأهمية لا يجب أن يهمل (و هو ما أثبتته ورسخته المدرسة السلوكية في الإدارة)، ولعل أول مؤشر في عملية التحفيز على الإطلاق بالنسبة للعامل وللمؤسسة المستخدمة الذي يشكل أول ما يهتم به ويناقشه هذان الطرفان هو الأجر، فإذا كان بالنسبة للعامل هو مقابل حجم المجهودات التي سيبدلها لصالح المؤسسة، فهو في نفس الوقت، بالنسبة للمؤسسة، تعويض مالي يمنحه للفرد مقابل خدماته التي يمنحها لها تحت اتفاق ونظام معين. وفي الغالب يكون هذا الموضوع موضع جدال بين العامل ورب العمل، فالعامل غالبا ما يعتقد أن حجم مجهوداته المبذولة في العمل أكبر من حجم الأجر الذي يتقاضاه، في مقابل رب العمل، الذي يرى بأنه حجم ما يمنحه من أجور للعمال أكبر من حجم المبذول من جهود من طرفهم، وهي حلقة صراع دائمة بين هاذين الطرفين، وضرورة التوازن بين الرأي والوصول إلى الحلول المرضية لكليهما، حتما تمر بمحطات تشاورية فيما بينهما للوصول إلى الاتفاق (الذي غالبا ما لا يكون تاما). بعد الأجر مباشرة، تأتي مكملاته الأساسية، وهي الحوافز المادية من علاوات ومكافآت والتي تدخل في إطار حساب الراتب النهائي للعامل، وهي تختلف باختلاف نوع العمل وحجم مسؤولياته. أما الحوافز المعنوية، على غرار الأجر والراتب، يمكن أن تلعب دورا أساسيا وجوهريا أيضا فيما يخص متغير الرغبة في العمل لدى الأفراد، فقد يكون لبعض الحوافز المعنوية أثر أبلغ في تحفيز العمال من مؤشر الأجر والراتب. ومؤسستا مجال الدراسة الميدانية، حتما سوف لن تشد عن هذه القواعد التي ذكرناها، ولمعرفة مستوى رضا الأفراد وتبيان حقيقة هذه العملية (التحفيز) سنعرض في الآتي مجمل النتائج المسجلة من مجموع البيانات المأخوذة من واقع المؤسسة حول هذا المتغير من خلال مؤشريه الأساسيين: الأجر والحوافز بشقيها المادي والمعنوي لاستبيان حقيقة الوضع، مع العلم أننا انطلقنا من فرضية صفرية تنفي أن يكون للأجر والحوافز بالمؤسسة ميدان الدراسة، علاقة ايجابية بتحفيز الأفراد نحو العمل.

- الأجر: توضح لنا الشواهد الكمية أن جل أفراد العينة غير راضون تماما عن الأجر الذي يتقاضونه بنسبة 89,6% لأسباب عديدة، في مقدمتها عدم كفاية هذا الأجر لسد كافة احتياجاتهم وأسرهم، ناهيك على أنه لا يعبر عن حقيقة المجهودات التي يبذلونها في العمل مقارنة مع عمال آخرين في مؤسسات عمومية أخرى، ويعتبرون مستوى الأجور المعتمد في مؤسستهم (الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية عامة ووحدة صيانة عتاد المحرك كفرع منها) ضعيف جدا لا يحفز العمال أبدا ايجابيا في العمل، وهذا ما أكدته لنا قيمة معامل الارتباط بين متغير الأجر وحافزته التي كانت تساوي 0,02 وهي نسبة تدل على وجود ترابط طردي ضعيف جدا بين هذين المتغيرين (الأجر

وتحفيزه للعمال). وهذا ما عكس حالة من الإحباط الشديد لدى العمال تراكمت وتطور لحالة من الصراع مع الإدارة والسلوكيات غير المرغوبة والنفور من العمل، أي أن الأجر تحول من حافز إيجابي يحفز العامل نحو العمل، إلى حافز سلبي، نتيجة عدم رضا العاملين به، يحفز العمال سلبيًا في العمل، بمعنى يجعلهم يقللون من جهودهم إلى الحد الأدنى الذي لا يعاقبون عليه، ولا يفكرون بتاتا، في الرفع من قدراتهم وبذل مجهودات أكبر، مادامت هذه المجهودات لا تلقى التقدير المستحق من الأجر. (على حد اعتقادهم)، ولا يمكن أن نلوم إدارة الوحدة في هذا المقام، لأن سياسة الأجور خارجة عن حدود إمكانياتها، بل هي في يد الإدارة المركزية للشركة الأم بالجزائر العاصمة. ولأن عامل الأجر مهم جدا بالنسبة للعامل، تحولت قضيته إلى قضية أساسية تناضل من أجلها نقابة عمال القطاع (قطاع النقل بالسكة الحديدية) والتي كثيرا ما جرت إلى إضرابات عمالية من أجل تسوية موضوع الأجر.

وتفسر إدارة الشركة المركزية سبب عدم تطويرها لسياسة الأجور المعتمدة، إلى الحالة المالية للمؤسسة ووضعيته التجارية الحالية التي لا تسمح برفع الأجور إلى مستوى طلبات العمل، لأن المؤسسة لم تعد تحصل على مداخيل مالية كبيرة تسمح لها بذلك لاسيما في ضوء تحديات الاقتصاد الجديد (الحر) وتطور وسائل نقل أخرى أرخص وأضمن وضعف مؤسسات القطاع العام وزوال الكثير منها، وهي التي كانت تعتبر من أكبر زبائن شركة النقل بالسكك الحديدية في وقت سابق. كل هذه الأسباب وغيرها ساهم في تفاقم وتدهور حالة المؤسسة نفسها وبالتالي حالة عمالها الاقتصادية. وهو ما زاد من حدة الإحساس بالاستقرار ومحاولة البحث عن فرص عمل أفضل لدى مؤسسات أخرى.

- الحوافز: ونقسمها إلى اثنتين:

الحوافز المادية: وهي مجمل العلاوات والمكافآت التي يحصل عليها العامل، حيث أكدت لنا البيانات الكمية أن مجمل العمال يحصلون على علاوة المردودية الفردية. كتدعيم من طرف إدارة المؤسسة لراتب العمال الضعيف، حيث أصبحت هذه العلاوة تمنح لكافة العمال دون استثناء مع علاوات أخرى، بغية الرفع من رواتب العمال للأسباب السالفة، وهذا أمر يتعارض تماما مع مبدأ التحفيز، حيث شيئا فشيئا فقدت هذه الحوافز حافزيتها. إن صح التعبير. أو دورها الذي وجدت أصلا من أجله، وهو تحفيز الأفراد فأصبحت وكأنها شيء آلي يدخل في حساب الراتب، ولا تشكل فرقا كبيرا بين العمال ولا حافزا يسعون ويتسابقون من أجل تحقيقه مادامت مضمونة للجميع، وبالتالي لم تصبح هذه الحوافز (العلاوات والمكافآت) وإن وجدت تعتبر حافزا أصلا ممكن لإدارة المؤسسة أن تستخدمه في تحفيز الأفراد ايجابيا نحو العمل وزيادة رغبتهم فيه، وإنما برزت - في المقابل - متغيرات أخرى

كمحفزات أقوى بكثير من العلاوات الممنوحة كالحصول على الدورات التدريبية أو ساعات الراحة أو حتى الشكر والثناء وإرضاء الذات.

خطوة حسنة تحسب للإدارة، تدعيمها لرواتب العمال ببعض العلاوات الأخرى دون تمييز، وعيا منها بأن الأجر هو أهم حلقة (مؤشر) في عملية التحفيز الذي يجب أن يحظى بأولوية على حساب المحفزات الأخرى، وهذا يتطابق مع آراء كثير من المنظرين في مقدمتهم ماسلو، حيث أن الحاجات الأساسية للعامل تجعله يحتاج الراتب المادي بأي صيغة كانت، لاسيما في ظل الظروف المالية مثل الظروف التي تمر بها مؤسستنا مجال الدراسة.

الحوافز المعنوية: إن عدم كفاية رواتب العمال وتعويضاتهم المادية، خلق لديهم حالة من عدم الرضا وجعلهم يفكرون في كل ما هو مادي فقط ويعتبرون أن الجوانب المادية أو الحوافز المادية فقط هي المطلوبة وهي الضرورية لفك عسرهم وحالتهم النفسية، هذه الحالة جعلت سؤالنا لهم عن ما إذا كانوا يستفيدون من أي نوع من الحوافز الأخرى يقابل مباشرة بإجابة لا، رغم وجود كثير من المحفزات المعنوية المحيطة بهم وبينهم، ولكن لا يعيرونها اهتماما (أو لا يعونها) ولا يعتبرونها. في كثير من الأحيان. حوافز في العمل، برغم الأثر الإيجابي التي تخلفه في نفوسهم بشهادتهم هم أنفسهم، لاسيما فيما تعلق بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين مجمل العمال في الوحدة. ولقد وقفنا شخصا على هذه الحالة من العلاقات الطيبة بين العمال من مختلف الرتب في مواقف عديدة أثناء المقابلات الحرة وتجالنا المتكرر بين الورشات وجماعات العمل، وملاحظتنا للسلوكات المختلفة للعمال كحالات التضامن المادية والمعنوية فيما بين العمال لصالح زميل أو زملاء لهم يمرون بظروف اجتماعية خاصة (كحالات الزواج، المرض، أو الوفاة... الخ)، والزيارات المتكررة للعمال الذين أحيلوا على التقاعد، لزملائهم القدامى في العمل وافتخارهم بالفترة التي قضوها في خدمة المؤسسة وبالانتماء إلى المؤسسة نفسها، تقاسم فرحة بعض العمال الخاصة (كنجاح أبنائهم في الدراسة أو تزويجهم...) مع زملائهم في العمل وإحضار الحلويات (الباروك) كما يطلقون عليه، والأهم من ذلك كله، ما تقدم معنا من سلوكيات في متغير التنمية، الخاصة بتعليم وتوريث مهارات العمل بين الأجيال بهذه المؤسسة في شكلها العفوي. كل هذه الأبعاد وغيرها تعتبر من الحوافز المعنوية التي خلفت أثرا إيجابيا لدى العمال في بيئة العمل خفف نوعا ما، من حدة عدم الرضا والسخط الكبيرين التي خلفها عدم كفاية الراتب.

بناء على المعطيات فإننا نقبل الفرضية الصفيرية التي انطلقنا منها في بحث هذا المتغير، ألا وهو متغير التحفيز، ونقول أن سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل، وورثت حالة من عدم الرضا الجماعي أثرت على رغبة العمال في العمل والعطاء.

6- الخاتمة:

تبين لنا أن إدارة الموارد البشرية بوحدة صيانة عتاد السكة الحديدية (AMF) بقسنطينة التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية تولي أهمية كبيرة لتطوير مستويات قدرات أفرادها العاملين لديها؛ من خلال إخضاع مختلف فئات العمال إلى دورات تدريبية بصفة مستمرة بما تتطلبه احتياجات العمل، إلا أنها في المقابل تتبنى سياسة تعويضات ضعيفة لا تستجيب للاحتياجات الأساسية لعمالها وكذا برامج الحوافز والعلاوات، الأمر الذي خلف سخطا كبيرا لدى العمال وحالة عدم رضى وصراعا طويلا اتجاه الإدارة بسبب هذا الموضوع.

إنه من المحتم أن يتأثر أداء الأفراد باختلال توازن أحد المتغيرين المكونين له، والذي هو الرغبة في العمل في حالة مؤسستنا نتيجة ضعف الأجور والحوافز، هذا الضعف الذي تتحكم فيه في الحقيقة عوامل عديدة لعمل في مقدمتها الإمكانيات المادية للشركة، واستراتيجية تنميتها لمواردها البشرية المنبثقة أساسا من إستراتيجية إدارة الشركة كلها.

7- قائمة المراجع:

- أحمد ماهر. (1999). إدغرة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر.
- السيد عليوة. (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة: دار الوثائق العلمي.
- بن عنتر عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرش. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان،الأردن: دار الميسرة للطباعة.
- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود. (بلا تاريخ). نظرية المنظمة. عمان،الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- زكي محمود هاشم. (1996). إدارة الموارد البشرية. الكويت: ذات السلاسل للطباعة و النشر.
- صلاح. (2000). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية.
- محمد إسماعيل بلال. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد حافظ حجازي. (2005). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة.
- محمد سعيد سلطان. (2003). السلوك التنظيمي . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد عبد الفتاح ياغي. (1986). تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة العربية للعلوم الأمنية . عمان: شركة الشرق الأوسط للطباعة.
- ناصر محمد العديلي. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي. القاهرة: معهد الإدارة العامة.

<http://www.islammemo.cc/article1.aspx?id=4251>. (2008, 03 02).

Meignant, A. (2000). *Resources humains, Déployer la stratégie*. Paris: édition liaisons, SA.

sahhaf, H. (s.d.). *Dictionary of Human Resource Management ,personnel plicy –English-Arabic*. librairie du liban publishers.