

المسيلة في :

رقم: ١٢٥ / ق..../2025

شهادة تأطير مذكرات الماستر

يشهد السيد رئيس قسم علوم التسيير بـان الأستاذ(ة):

كمال يوسفى: (أستاذ محاضر بـ- بقسم علوم التسيير)

قام (ت) بتأطير مذكرات نهاية الدراسة لطلبة السنة الثانية ماستر وفق التفاصيل التالية:

ال تاريخ	لجنة المناقشة	اسم ولقب الطالب	الشعبة/ التخصص	الموضوع
2024/06/24	د. الباهمي مصطفى د. مرزوق فاتح د. يوسفى كمال	مرنات عبد الله	علوم التسيير/ إدارة مالية	تأثير إدارة المرتبات والأجور على أداء العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة مركز التكوين المهنى والتمهين المجاهد كبوية ابراهيم- المسيلة 1
2024/06/24	أ.د. سليماني محمد د. عثمانى ميرة د. يوسفى كمال	الحمص أكرم + خطاب إسلام سيف الدين	علوم التسيير/ إدارة أعمال	تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل: دراسة حالة بلدية سيدى عيسى- المسيلة

رئيس القسم:
د. قراوي أحمد الصغير
الأستاذ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila
Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences
Department of management sciences



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال

تحليل دور إدارة الموارد البشرية
في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل
دراسة حالة بلدية سيدى عيسى - المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (الأكادمي) في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف :

د . يوسفى كمال

من إعداد الطلبة

❖ خطاب إسلام سيف الدين

❖ الحمص أكرم

الصفة	الجامعة	الاسم و اللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	الباهي مصطفى
مقررا ومشرفا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	يوسفى كمال
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مرزوق فاتح

السنة الجامعية: 2024/2023

لِبِرَهِ بِرْ سَهْلَهِ بِرْ سَهْلَهِ بِرْ سَهْلَهِ
لِبِرَهِ بِرْ سَهْلَهِ بِرْ سَهْلَهِ بِرْ سَهْلَهِ
لِبِرَهِ بِرْ سَهْلَهِ بِرْ سَهْلَهِ بِرْ سَهْلَهِ

هُدَاءٌ

أهدى هذا العمل إلى حكمتي وعلمي ..

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى

أبي العزيز

إلى أمي .. أطالت الله بقاءها وألبسها

ثوب الصحة والعافية إلى من آثروني على نفسهم ..

من علموني الحياة وأظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .. إخوتي

وإلى من كان جنبي طوال المسيرة الدراسية

خطاب اسلام سيف الدين

إِهْدَاءٌ

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد صحت من أجلي
ولم تدخل جهدا في سبيل اسعادي على الدوام؛ أمي الحبيب تسير في
دروب الحياة ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

صاحب الوجه الطيب والافعال الحسنة، فلم يبخل عليطيلة حياته والدي العزيز
الى أخواتي و اخوتي الذين وقفوا بجواري

وساعدوني بكل ما يملكون شكرًا لكم

الحمص أكرم

الشكر والتقدير

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل و نحمده الذي رزقنا من
العلم ما لمنك نعلم و وهبنا من القوة و الصبر
ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام دراستنا و عملنا المتواضع
هذا نفعنا الله به و إياكم كما نتقدم بالشكر الجزيل
لأستاذ المشرف الدكتور "يوسفى كمال"
على التوجيهات و الملاحظات القيمة التي لم يبخل بها علينا، كما نشكره
على حسن تواضعه كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع عمال
بلدية سيدى عيسى.
كما نتقدم أيضا بالشكر الجزيل لجميع أساتذة
و كل الذين ساعدونا و قدمو لنا يد المساعدة
سواء من قريب أو بعيد

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل في بلدية سidi عيسى ولالية المسيلة، حيث اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمنا كل من الاستبيان كاداة جمع المعلومات وقد تم توزيع 90 استبيان على الموظفين ببلدية سidi عيسى محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-1 التنوع والشمولية هما مفهومان يشيران إلى البرامج والاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز وجود ومشاركة مجموعات متعددة من الموظفين داخل مؤسسة ما

-2 يتضمن تخطيط الموارد البشرية لتنفيذ لتنوع والشمولية تطوير استراتيجيات وسياسات لجذب الأفراد من خلفيات مختلفة والاحتفاظ بهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ بيئة العمل؛ التنوع؛ الشمول؛ بلدية سidi عيسى.

Abstract

The study aims to know the extent of analysis of the role of human resources management in promoting diversity and inclusion in the work environment in the municipality of Sidi Issa, M'Sila Province. In the study, we relied on the descriptive approach and used the questionnaire as a tool for collecting information. 32 questionnaires were distributed to employees in the municipality of Sidi Issa, M'Sila. The results were analyzed using the SPSS program in addition to a set of statistical tools and methods.

The study reached the most important results as follows:

- Diversity and inclusion are two concepts that refer to programs and strategies that -aim to enhance the presence and participation of diverse groups of employees within an organization
- Human resource planning to implement diversity and inclusion includes developing strategies and policies to attract and retain individuals from different backgrounds.

Keywords: human resources, work environment, Sidi Issa municipality.

قائمة المحتويات

I	الاهداء
II	الشكر
III	ملخص
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الملحق
أ-ج	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل

7	تمهيد
8	المبحث الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: المهام والمسؤوليات الرئيسية لادارة للموارد البشرية
27	المطلب الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية
41	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنوع والشمول في بيئة العمل
41	المطلب الأول: مفهوم التنوع والشمول في بيئة العمل
43	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنوع والشمول في بيئة العمل
45	المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل و تقييمها

48.....	المبحث الثالث: مرجعية الدراسات
48.....	المطلب الاول : الدراسات السابقة
48.....	الفرع الأول : الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية
50.....	الفرع الثاني : الدراسات العلمية السابقة باللغة الاجنبية
51.....	المطلب الثاني : موقع دراستنا من الدراسات السابقة
55.....	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
58.....	التمهيد
59.....	المبحث الأول: تقديم بلدية سيدى عيسى-المسلية.....
59.....	المطلب الأول : بطاقة تقنية عن بلدية سيدى عيسى
60.....	المطلب الثاني : أهم الإنجازات المحققة في بلدية سيدى عيسى
65.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
65.....	المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة و اختيار العينة
67.....	المطلب الثاني : الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
68.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية؛ تحليلها ومناقشتها
68.....	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية
71.....	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان.....
84.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
95.....	خلاصة الفصل

الخاتمة**قائمة المراجع****قائمة الملاحق**

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة		
45	عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للدراسة	01
47	معامل ألفا كرونباخ العام للدراسة Cronbach's alpha	02
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	04
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	06
51	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بعد تخطيط الموارد البشرية	07
52	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بعد توظيف الموارد البشرية	08
53	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بعد تدريب الموارد البشرية	09
55	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بعد تحفيز الموارد البشرية	10
56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بعد تقييم أداء الموارد البشرية.	11
58	تحليل فقرات المحور الثاني	12
61	الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى	13
65	الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	14
66	الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	15
68	الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	16
69	الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	17

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل		
09	يمثل مدخل للموارد البشرية	01
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة		
41	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدى عيسى	01
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	02
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	03
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	05

قائمة الملحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
الاستبيان	01
طلب اجراء التبيص	02
التصريح الشرفي	03

مقدمة

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من الأسس الرئيسية التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة، وفي السنوات الأخيرة شهدت هذه الإدارة تطورات كبيرة في مناهجها وأساليبها لتوابع التغيرات المستمرة في بيئات العمل. من بين المناهج الحديثة التي أثبتت فاعليتها هو مقاربة إدارة التنوع والشمول، والتي تركز على التعرف على الفروقات بين الأفراد والجماعات واستغلال هذه الفروقات لصالح المؤسسة.

من جانب آخر؛ فإن إدارة التنوع والشمول ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي عملية استراتيجية تساهم في رفع فعالية وكفاءة الأفراد من خلال استثمار قدراتهم المختلفة. تتطلب هذه الإدارة مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة للتعامل مع التنوع الوظيفي بشكل فعال، مما يجعلها مهمة معقدة وحساسة. كما تستند إدارة التنوع والشمول إلى عدة دوافع أساسية، منها دافع أخلاقية تهدف إلى تمكين الفئات المحرومة وتحقيق العدالة الوظيفية، ودافع قانونية تفرض احترام اللوائح والتشريعات المتعلقة بحقوق العاملين. بالإضافة إلى ذلك، هناك دافع تنظيمية تتمثل في بناء فرق عمل فعالة، وتحقيق الانسجام الداخلي، وتقادي المشاكل التنظيمية، مما يؤدي إلى رفع مستوى التحفيز وجاهزية العاملين.

على الرغم من هذه الفوائد الكبيرة، تواجه إدارة التنوع والشمول بعض الانتقادات، وتنوع هذه الانتقادات بين تلك التي تتعلق بالجانب الشكلي للإدارة، مثل تطبيق السياسات والإجراءات وبين الانتقادات الجوهرية التي قد تشير إلى تحديات أساسية في تطبيق هذه الاستراتيجيات. ومع ذلك، فإن هذه الانتقادات لا تلغي أهمية إدارة التنوع والشمول، بل تدعو إلى النظر في وجهات نظر مختلفة وتطوير الأساليب لتحقيق الأهداف المنشودة.

ومن هذه المنطلقات؛ تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية إدارة التنوع والشمول في بيئه العمل الجزائرية، والذي يتطلب من التنظيمات على اختلافها إجراء تحليلات وتطبيق استراتيجيات فعالة لتحقيق التنوع والشمول. وعليه، فإن موضوع هذا البحث هو التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول في بيئه العمل الجزائرية، وذلك من وجهة نظر عينة من عمال بلدية سيدى عيسى بولاية المسيلة.

اشكالية البحث

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، بُرِزَت الحاجة إلى تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية لتعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل. تعد إدارة التنوع والشمول أحد أهم المناهج الحديثة التي تسعى إلى استثمار الفروقات بين الأفراد والجماعات لتحقيق مزايا تنافسية، إلا أن تطبيق هذه الاستراتيجية يواجه العديد من الصعوبات والتحديات، خاصة في البيئات التي تفتقر إلى الوعي الكامل بأهميتها وأثرها الإيجابي على الأداء المؤسسي.

في هذا السياق، يأتي هذا البحث الميداني ببلدية سidi عيسى في ولاية المسيلة لتسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها للإدارة الفعالة للموارد البشرية أن تساهم في خلق بيئة عمل متجانسة، عادلة ومحفزة، بالإضافة إلى تحديد التحديات والعوائق التي قد تعرّض سبيل تحقيق هذا الهدف.

وإنطلاقاً من الحقائق التي تم طرحها آنفًا، تُحدَّد الملامح الرئيسية لإشكالية البحث في السؤال التالي:

ما مدى مساعدة إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول في بلدية سidi عيسى ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مدى فعالية إدارة الموارد البشرية ببلدية سidi عيسى محل البحث؟

2- ما مستوى تطبيق استراتيجيات متنوعة لإدارة التنوع والشمول في بلدية سidi عيسى محل البحث؟

3- ما العلاقة (الارتباط و الأثر) بين إدارة الموارد البشرية وتعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل ببلدية سidi عيسى محل البحث ؟

فرضيات البحث

يستدد البحث الحالي إلى فرضية رئيسة من أجل اختبارها لتحقيق أهدافها:

✓ هناك علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (التخطيط، التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سidi عيسى.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ارتباط وتأثير بين بعد التخطيط وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سidi عيسى ؛

- هناك علاقة ارتباط وتأثير بين بعد التوظيف وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سidi عيسى ؛

- هناك علاقة ارتباط وتأثير بين بعد التدريب وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدى عيسى ؛
- هناك علاقة ارتباط وتأثير بين بعد التحفيز وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدى عيسى ؛
- هناك علاقة ارتباط وتأثير بين بعد تقييم الاداء وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدى عيسى ؛

أهمية البحث:

تبعد أهمية البحث الحالي من أهمية المشكلة المدروسة نفسها وذلك من عدة نواحي؛ فمن الناحية المعرفية يكتسب البحث أهميته من خلال أهمية المتغيرات التي تناولها (إدارة الموارد البشرية والتنوع والشمول) كعوامل رئيسية تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات وبيئة العمل فيها، أما من ناحية الحدود المكانية والزمانية التي تم فيها إجراء البحث إذ إنه تناول موضوع إدارة الموارد البشرية ودوره في تعزيز التنوع والشمول ببلدية سيدى عيسى، ومن ناحية أخرى يمكن للمؤسسات المحلية والوطنية و مختلف المؤسسات الاستفادة من النتائج والمقترنات التي سيتم التوصل إليها في البحث الحالي في تعزيز التنوع والشمول لدى موظفيها بغية تحقيق الأداء الأفضل، كما يؤمل أن يكون لها أثر في إفاده القارئ العربي وتحفيز الباحثين الآخرين للتوسيع والاستقصاء والكتابة في هذا الموضوع المهم.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في بلدية سيدى عيسى محل البحث ؛
- كشف مستوى التنوع و الشمول في بلدية سيدى عيسى محل البحث ؛
- التعرف على طبيعة العلاقة و الأثر بين إدارة الموارد البشرية وتعزيز التنوع و الشمول في بلدية سيدى عيسى محل البحث ؛
- بيان الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدى عيسى محل البحث؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترنات في ضوء نتائج البحث والتي يمكن أن تسهم في تعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدى عيسى محل البحث بصفة خاصة.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي:

- رغبة الباحثتين في التطرق لهذا الموضوع وخاصة بعد التغيرات الحاسمة التي شهدتها المؤسسات العمومية الجزائرية في الآونة الأخيرة، مما يتطلب دراسة تأثير هذه التغيرات في بيئة العمل.
- الرغبة والميول للبحث العلمي نتيجة كثرة تداول الأهمية المرجوة من ادارة الموارد البشرية أن التنوع والشمول يهدفان إلى تمكين العاملين من بلوغ أقصى إمكانياتهم، لأنهما يرتكزان على تغيير ثقافة المنظمة والبنية التحتية لتقديم أعلى إنتاجية ممكنة.
- أن برنامج التنوع والشمول الفعال يمكن أن يؤثر إيجابياً في تكاليف المؤسسة، وموافق للموظفين، والتوظيف، والمبيعات، وحصة السوق، بالإضافة إلى تعزيز الإبداع والابتكار، وحل المشكلات، والإنتاجية.
- تقديم إطار معرفي حول تعزيز التنوع والشمول داخل المؤسسات، وإبراز مدى أهمية هذه الوظيفة من طرف إدارة الموارد البشرية، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التفاهم والتعاون بين العاملين.

حدود البحث

تتخذ حدود البحث جانبيين؛ الأول: تمثل بالحدود المكانية للبحث حيث طبق البحث على عمال وموظفي بلدية سidi عيسى بالمسيلة. أما الجانب الثاني: فتمثل بالحدود الزمنية للبحث، وقد طبق البحث خلال السادس الثاني من العام الدراسي (2023/2024).

منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث الحالي وأهدافه، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحاله الذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة لقياس الاتجاهات والتعبير عن مستوياتها بما يحقق التعرف على أبعاد الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات بل يتعداه إلى تحليل وقياس العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترن.

هيكل البحث:

يتتألف البحث الحالي من مقدمة وفصلين: أحدهما نظري والآخر تطبيقي، بالإضافة إلى خاتمة. تناولت المقدمة الإطار العام للبحث، وطرحت الإشكالية وأهداف البحث وأهميته، والأسباب التي دفعت لاختيار الموضوع، بالإضافة إلى ذكر الفرضيات والمنهج المستخدم في البحث.

في الفصل النظري، تم تناول "الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل"، والذي يحتوي على ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان "مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية"، المبحث الثاني بعنوان "الإطار المفاهيمي للتنوع والشمول في بيئة العمل"، وتم عرض مرجعية الدراسات في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني، فهو بعنوان "الإطار التطبيقي للدراسة"، وتحتوي على ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان "تقديم بلدية سيدى عيسى - المسيلة"، والمبحث الثاني بعنوان "منهجية الدراسة الميدانية"، وفي المبحث الثالث تم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها.

وفي الخاتمة، تم تقديم حوصلة للدراسة من خلال استنتاج بعض النتائج وتقديم التوصيات..

الفصل الأول :

الإطار النظري

لإدارة الموارد البشرية

وتعزيز التنوع والشمول

في بيئة العمل

تمهيد :

تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً على العالم الخارجي ، ما يجعلها تتأثر بالتطورات السريعة لـ تكنولوجيا المعلومات والاتصال فأصبحت رهاناً أساسياً لها ، خاصة في ظل ما تمثله المعلومة من أهمية في العناصر الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة الاقتصادية ، بما يضمن التفوق لهذه المنظمات ، و الذي لا يتحقق الا من خلال أنظمة خاصة تجعلها قادرة على التحكم في حجم المعلومات و قادرة على حمايتها ، كما يلعب الاتصال دوراً مهماً بضمائه تدفق المعلومات ، ما يؤمن تكامل بين الوظائف الإدارية وخصوصاً الموارد البشرية في المؤسسة ، حيث تضمن شبكات الاتصال الرفع من مستوى التنسيق بين أجزاء الموارد البشرية ، و بهذا تكون تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد ساعدت في بناء أنظمة معاونة لاتخاذ القرارات المناسبة و السريعة المبنية على الحقائق و المعلومات.

وبناءً على ما سبق سنطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- ✓ المبحث الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنوع والشمول في بيئة العمل
- ✓ المبحث الثالث: مرجعية الدراسات

المبحث الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أساو قيام المنظمة، بحيث تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص المنظمة وحل المشاكل، حيث كان ينظر إلى الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلاً من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة، وكان الاعتقاد السائد سابقاً هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال أو المعدات، والتقنيات، وغيرها. غير أن التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها المنظمة، قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة بحيث مرت هذه الموارد بعدة تطورات تاريخية من ما قبل الثورة الصناعية حيث في هذه المرحلة كان ينظر إلى المورد البشري أنه عامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشربه، إلى غاية مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي أصبحت تنظر إلى المورد البشري هو أساو قيام المنظمة، ولذلك نشطت الكثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والمورد البشري.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلف علماء الإدارة في تعريفهم للموارد البشرية التي تهتم بالعنصر البشري، وبالتالي في تسمية النشطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها (إدارة الأفراد)، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون العاملين ولكن مهما اختلفت التسميات فجميعهم تمركزوا حول المحور الرئيسي وهو الكادر والعنصر البشري ومن التعريفات التي تناولت هذا الموضوع نذكر أهمها:

1- تعريف الإدارة:

1- لغة: هي سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، نقول سوء الإدارة، مجلس الإدارة، الأعضاء الذين يشرفون على شؤون الشركة أو المؤسسة (مركز الإدارة) المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير شؤون الشركة أو المؤسسة، كلمة الإدارة *Administration* لغويًا تعني أداة تحقيق غرض معين أو محدد وقد اشتقت من الكلمة اللاتينية والتي تكون من مقطعين *AD, mistrave*، ومعناها أداة خدمة الآخرين، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة *management*، للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.

2- اصطلاحاً: لقد اختلفت الرؤى حول ماهية الإدارة حيث أصبح س الا كثيراً ما يتعدد هو إدارة علم أم فن ومهارات ذاتية.¹

ومن هنا ننطلق إلى تعريف الإدارة بصفة عامة:

يرى ستونر أن الإدارة هي: (عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك، استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية).²

وهي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكافء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقويم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

عرفها أيضاً **Glueck** على أنها "الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية الازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها".³

وعرفها **Flippo.E** بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضه والمحافظة عليها بغرض تحقيق أهداف المنشأة".⁴

كما عرفت أنها "العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية".⁵

2- مفهوم المورد البشري:

1- لغة: المورد يعني المنهل طريق مصدراً للرزق .

2- اصطلاحاً: ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث، حيث يعرف أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة وإرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته.⁶

¹ منير بن احمد بن دريدى،استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية،دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص:28.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الادارة ،دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ط1، 2014، ص: 10.

³ فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى ،2013، ص 3- 1.

⁴ عبد الهادي مسلم ،إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ،2010، ص 08.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر ،2001، ص 001.

⁶ منير بن احمد بن دريدى، مرجع سابق، ص: 30.

ومن هنا ننطلق إلى تعريفات أشمل للمورد البشري ونذكر منها:

هو يشمل جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، بدءاً من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين، أما ذلك الجزء المعد فعلاً للمساهمة في عملية الإنتاج فيعد من عوامل الإنتاج وذلك الجزء الذي يساهم فعلاً في العملية الإنتاجية، يعتبر مدخلات ومعنى ذلك أن أقصى ما يمكن المشاركة به في عملية الإنتاج (المدخلات) لا يمكن أن يتعدى في أي حال من الأحوال عوامل الإنتاج أما إذا كان حجم المدخلات أقل من حجم الإنتاج فان الفرق بينهما يمثل عوامل إنتاج في حالة بطاله.¹ يقصد به الجماعات و الأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات و المهارات الفنية والتعليمية قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه و بأقصى فعالية و كفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة.¹

ومما سبق يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- هو تخطيط وتنظيم وتجهيز ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ويمكن تعريفها على أنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.²
- تعرف كذلك على أنها تلك الإدارة المسئولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

ويمكن تعريفه على انه: نشاط إداري يعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار، بعضها يستند على الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي والذي يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالمارسات الإدارية وهي تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف مثل: تخطيط القوى العاملة الاختيار والتعيين والنقل والترقية وتحليل الوظائف.³

¹ محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية، أبو الخير للطباعة والتجليد، 2008، 2009، ص: 74.

² محمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 127.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 90، 93.

وعرفها عثمان اسماعيل "تحتخص إدارة الموارد البشرية بشئون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية للمنظمة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها" ¹.

بينما عرفها الهيتي إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية"

كما عرفها ديسлер بأنها "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

أما (إبراهيم حسن بلوط)، فيعرف الموارد البشرية ، تعريفاً أكثر تخصيصاً، مفاده أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتتقسم إلى خمس مجموعات":²

- الموارد الاحترافية .
- الموارد القيادية .
- الموارد الإشرافية .
- الموارد المشاركة .
- الاتحادات العمالية .

في حين يعرفها (جمال الدين محمد مرسى) على أنها: "تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية" ³.

¹ المرجع نفسه ص: 95,98.

² إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 17.

³ جمال الدين محمد مرسى : "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21 " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص 16.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تتطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة، وهو كنشاط مستقل تزايد الاهتمام به في مختلف المنظمات م خرا مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة، ويمكن القول إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات وهي:¹

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية، بحيث كان الحرفيون يمارسون حرفتهم في المنازل مستعينين في ذلك بأدوات بسيطة وتقليدية، في هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة²، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشترى شانه شأنه أية سلعة، ثم ما لبث بعد نظام الرق هذا نظم الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل باجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

- جاء نظام الإقطاع في الريف والطوابق في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملك و العبيد) أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها (وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهنين بها، ومثل هذا النظام يعد احتكاراً للصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي فعريف، فتعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم و تعليمات الطائفة.³

2- مرحلة الثورة الصناعية :

تغطي هذه المرحلة الفترة بين سنة 1760 إلى 1860 في دول أوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد إنجلترا، وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، الذي كان يعتمد على الوحدات الصغيرة، تدار بواسطة مالك المشروع، إلى أنه بظهور

¹ نادر احمد أبو شيخة ،ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،ط2 2013، ص : 27، 28.

² خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط2، 2009، ص: 21.

³ نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص: 28.

المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية، إلى دخول الميكنة، التي ساهمت بشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة نتيجة وجود عدد كبير من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي، وكان من أهم نتائج هذه الثورة الصناعية التخصص وتقسيم العمل وظهور طبقة المهندسين والمدربين المحترفين، في هذه المرحلة اعتبر الإنسان مجرد (مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج)، عليه إن يحقق أقصى إنتاجية اعتماداً على تخصصه فيجزاء من العملية الإنتاجية، وأصبحت العلاقة التي تربط العاملين بأصحاب الأعمال تقوم على اعتبار أن العامل ليس إلا سلعة، وإن حق الفصل والتبعين يملكه أصحاب العمل. وبالرغم مما واكتب الثورة الصناعية من بعض الآثار الإيجابية. مثل الزيادة الكبيرة في الإنتاج، وارتفاع مستويات الإنتاجية، وظهور بعض المبادئ العلمية في الإنتاج والتسويق على نطاق كبير، إلى أنه صاحبها في الوقت نفسه بعض الآثار السلبية، مثل البطالة الفنية، وعدم استقرار العاملين، بسبب عدم الشعور بالأمان الوظيفي وكذلك الشعور بالملل من تكرار العمليات، تخصص العامل في جزئية، كذلك فقدانه شخصيته واستقلاله.¹

مرحلة حركة الإدارة العلمية (ما بعد الثورة الصناعية)

في هذه المرحلة والتي امتدت من منتصف القرن التاسع عشر وحتى بدايات القرن العشرين (1856_1915) ظهرت مدارو جديدة تتحدى في كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل علمي ربط بين الوقت والحركة واعتبر الإنسان بمثابة الآلة، أي أن عليه إنجاز عمل معين فإذا أنجز المزيد كوفئ عليه، ولم ينظر إلى العامل ومصالحه وأهدافه الشخصية والعاطفية، واعتبرت هذه المرحلة الإنسان كائناً اقتصادياً لا تحركه سوى الحافز المادي وهو الفكر الذي تبناه فرديريك تايلور ولكنه وضع له أساساً علمية تتمثل في (التطور الحقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتطوير العاملين وتنميتهما وتعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين).

فجاءت الإدارة العلمية كحوصلة لجهود فريق من المهندسين على رأسهم (فريديريكونسلوتير) 1856¹ (1915) ، حيث كان يسعى فريق العمل لتطوير النسق الإداري Management system ، قبل أن يضع تيلر مبادئ هذه الإدارة في كتابه الشهير : مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 و المتمثلة في:²

- استخدام طرق دراسة الحركة و الزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل .
- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة و بالسرعة المطلوبة، و المعدل المطلوب .
- الاعتماد على الخبراء والمتخصصين لتحديد الظروف و الشروط المحيطة بالعمل .

و على الرغم من المزايا العديدة التي قدمتها الإدارة العلمية، لأصحاب رؤوس الأموال ، فإنها قوبلت بمعارضة شديدة من العمال، كونها أهملتهم خلال العملية الإنتاجية ، و كما تعتبر همكسالي ... و عليه ظهرت صراعات بين إدارات المؤسسات و عمالها، مما أدى إلى بروز مشاكل عديدة في تلك المرحلة، كتحطيم الآلات، توقيف و طرد العمال و غيرها من المشاكل.

في خضم هذه الظروف كلها تبلورت أفكار جديدة تدعو للاهتمام بالعنصر البشري ، و تخصيص قسم أو فرع يعني بشؤونها في مختلف التنظيمات، هذا ما أدى بدوره إلى ظهور أو التعجيل بظهور مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية .

رابعاً: مرحلة حركة العلاقات الإنسانية

وهي التي ظهرت في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية وذلك انطلاقاً من عارب (هاوثورن Howthorne)، والتي أخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية للعامل الأمر الذي يرفع من كفاءة الإنتاج، وان المصلحة متبادلة بين العامل ورب العمل، وانه لابد التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها .

¹- TAYLOR: " la direction scientifique des entreprise", ouvrage présenté par : Med ben guerna , Nº:0152, ENAG EDITION , Algérie , 1992 , P.P 8-10 .

²علي السلمي : " تطور الفكر التنظيمي " ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 65.

إن حركة العلاقات الإنسانية تقرر أنه لابد من بث حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين يتجلى فياحترام مشاعرهم وتقدير ظر وفهم وتلبية حاجاتهم، إذ أن ذلك من أهم العوامل التي تزيد الإنتاجية، وتنمي روحاللولاء للمنظمة.

ففي هذه المرحلة التاريخية، أصبح هناك فريقان في المجال المهني، أحدهما ممثل في رجال الإداره والأعمال، و الثاني بشمل الموظفين و العمال، هذا ما تعني أن السلطة مركزة في طرف دون الآخر ، فبرزت نتيجة ذلك مشاكل ¹، أدت بأحد فرق البحث برئاسة (التون مايو)، إلى إجراء و القيام بدراسة بمصانع هاوثورنلإلكترونيات ، حول هذه الأوضاع الجديدة، فأكدت على العناية بالأفراد في المجال الصناعي، وهو ما يفرض بدوره العناية بالقسم المخصص لذلك في الإداره ، ووضعه في الإطار الذي يجعلهم تماشيا مع المستجدات ².

بالإضافة إلى التونمايو و زملائه ، نجد الإسهامات التي قدمتها (ماري فولت) 1933 – 1968 من خلال كتاباتها ، إلى اعتبار الأفراد تركيبة معقدة من الاتجاهات و المعتقدات و الحاجات، و طالبت المديرين بتحفيز و تشجيع الأداء في العمل بدلا من مطالبتهم بالأداء الجيد فقط . ³

خامسا: ظهور مدرسة العلوم السلوكية

نتيجة بعض العيوب التي شابت حركة العلاقات الإنسانية حاول العلماء السلوكيونأمثال : ماك جريجور، مازلو، كريساجريس و آخرون تطوير هذه المدرسة من خلال دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني ، لمعرفة طبيعة تكوينه النفسي و الاجتماعي و الحضاري بما يفيد في إثراء وظائف إدارة الموارد البشرية ، مثل : التحفيز ، نظم الاتصالات الإدارية ، أنماط القيادة ... الخ . ⁴

¹- سيد عبد الحميدمرسي : " العلاقات الإنسانية في الإداره " ، مجلة الاقتصاد والإداره ، ع09، دار عكاظ للطباعة و النشر ، جدة ، 1979، ص 195.

²- رواية حسن : "السلوك التنظيمي" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص 18.

³- مؤيد سعيد السالم : "تنظيم المنظمات ، دراسة فيتطور الفكر التنظيمي خلال 100 عام " ، ط1، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002، ص 74

⁴- أحمد ماهر : "السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المها ارت " ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 1995، ص. 24

فيزي (ماكجريجور) مثلا ، صاحب نظرية العاملين (X و Y) ، أن العمال يحتاجون إلى السلطة و العنف من أجل قيامهم بالعمل الموكل إليهم هذا فبمما تختلف النظرية (X) أما (Y) فيعتبر من خلالها أن الأفراد يقومون بالوظائف والأعمال على أكمل وجه إذا ما ترك لهم مجال الإبداع و الحرية ، كما دعا أيضا إلى اعتبار العمل عنصرا طبيعيا في حياة الفرد و محدودا من محددات السلوك¹

كما أكمل الياباني (وليام أوشي) ما قام به (ماك جريجور) بطرحه لنظرية (Z) التي تبرز سماتها في مثلث (الثقة ، المودة ، المهارة) ، من خلال تنظيم حلقات النوعية لغرض تحقيق جودة أعلى للمنتجات و مهارات أفضل للعاملين ، و هو ما تمارسه الإدارة اليابانية ، مما تعكس جهودها في التطوير لما تتميز به من قدرة على خلق الولاء و الانتماء ، و تحاول هذه النظرية تحقيق التشغيل طول الحياة ، المرونة في العمل ، تحمل المسؤولية من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وربط التقييم بالترقية²

فهذه النظريات و غيرها التي اقترحت من علماء السلوك ، في مجملها تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية داخل محيط العمل من حيث اتفاقها على وجود دوافع و حاجات و تطلعات بهدف الأفراد إلى إشباعها و تحقيقها من خلال ممارستهم للعمل ، و في هذا الصدد يمكن ذكر ما أورده (ماسلو) من حاجات و هي على التوالي :³

ال حاجات الفيسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء و التي تهدف إلى المحافظة على الحياة .
ال حاجات الأمن و الأمان : و من خلالها يقوم الفرد بتوفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الأضرار المتوقعة
ال حاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب و الانتماء : و هي حاجة الفرد في أن يكون مقبولا في المجتمع.

¹ - محمد سعيد السلطان : "السلوك الإنساني في المنظمات" ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 269

² - موسى اللوزي : "التطور التنظيمي ، أساسات و مفاهيم" ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، 1999 ، ص 42 .

³ - صبحي العتبى: "تطور الفكر و الأنشطة الإدارية" ، ط1 ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص 40 / 43

حاجات الاحترام أو التقدير : و تمثل هذه الحاجات في : حاجات احترام الذات ، و حاجات التقدير الخارجي أو الاجتماعي، و هي من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه و مع الآخرين.

حاجات تحقيق الذات : و هي شعور الفرد بكتفاته و مهاراته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستثمارها من خلال الإنجاز الذي يحتم على الآخرون و المجتمع الذي يعيش فيه بالاعتراف بها و به خصوصا .

و تجدر الإشارة إلى أن ما شهدته النصف الأول من القرن الماضي من أزمات اقتصادية حادة ، إلى جانب الأزمات التي رافقت و أعقبت الحرب العالمية الثانية ، و تأثيراتها على تطور إدارة الموارد البشرية، حيث ساعدت في ظهور تشريعات مختلفة تلزم الدولة بضرورة التدخل لصالح العمال، و تحسين أحوالهم الاجتماعية و النفسية و المادية، فكان من بين هذه التشريعات، القوانين الخاصة بتكافؤ فرص التوظيف، إذ بموجبها منع التحيز في عمليات التوظيف و الترقية و التعويض ، كما اعتبرت المعاملة على أساس الجنس أو النوع أو الديانة أو اللون معاملة غير قانونية و مرفوضة من قبل المجتمع الدولي .¹

سادسا: إدارة الموارد البشرية الحديثة

تقوم إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية، الذي يمكنها أن تستفيد منه بطريقتين هما: زيادة الفاعلية التنظيمية، وإشباع حاجة الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنها مكملان أحدهما للأخر، وانه يجب أن لا ينظر إليهما على أنها منفصلان، أو أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر.²

أصبح ينظر إليها كونها موارد مهمة بحسب تطويرها و العناية بها لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن الموارد البشرية هي التي تقوم بتحويل الموارد الطبيعية المختلفة إلى سلع و خدمات ، و ذلك باستخدام الآلات التكنولوجيا، هذه الأخيرة تتطلب توفر مزيج من المعرفة و المهارة و الاتجاهات و الظروف المادية الملائمة.

¹- مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح: " إدارة الموارد البشرية" ، ديوان العلوم للطباعة و النشر ، بغداد ، 1991 ، ص

18

² محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الابعج، مرجع سابق، ص: 33.

و يمكن تلخيص مدخل الموارد البشرية في الشكل المولى :¹

الشكل رقم 01: يمثل مدخل للموارد البشرية



المصدر : روأية حسن: " مدخل استراتيجيات تخطيط وتنمية الموارد البشرية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية،

32 . ص 2001 / 2002

و يعتبر هذا المدخل الأفضل ، كونه يعمل على مزج محضلات النظريات و المداخل التي سبقته، إذ عمل على التركيز على الجانبين : الاقتصادي و الاجتماعي ، حين نجد أن الإدارة العلمية أغفلت الجانب الاجتماعي في عملية الإنتاج، و العكس ما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أهملت هي الأخرى الجانب الاقتصادي (المادي)، و قد اعتمد هذا المدخل أي مدخل للموارد البشرية على التطور الهائل للعلوم السلوكية ، و ذلك من أجل قيام إدارة الموارد البشرية بجمل نشاطاتها بما تخدم المؤسسة و الفرد و المجتمع .

هذا باختصار التطور التاريخي أو المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، بالاعتماد على النظريات التي كانت و لا تزال أساس و محرك الإدارة المكلفة بالأفراد في المؤسسات . كما تجدر الإشارة في هذا السياق أن هذه لوحدة التنظيمية لم تعرف بهذا الاسم منذ البداية، لكنها سميت بسميات مختلفة حسب التطور التاريخي كذا الصناعي الذي شهدته التنظيمات.

¹- روأية حسن : " مدخل استراتيجيات تخطيط و تنمية الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 / 2002 . ص

المطلب الثاني: المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة للموارد البشرية

أولاً: المهام الرئيسية لإدارة للموارد البشرية

يتمثل مهام إدارة الموارد البشرية في¹ :

1. تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح لها ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة من الموارد البشرية.
2. تحليل وتصنيف الوظائف: يقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.
3. وضع نظام الاختيار والتعيين: أي الحصول على الموارد البشرية وأجراء عمليات المقابلة والاختيار وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب، وتقديم الموظف الجديد إلى محيطه الإنساني (التوجيه).
4. تصميم الأجر: أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.
5. تصميم نظام الحوافز: يقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، كما تعني هذه المهمة انصباط العاملين ووضع نظام الترقية والنقل الخاصة بهم.
6. تصميم خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات واكتسابهم المها ارت المناسبة والاتجاهات الايجابية المناسبة للعمل.
7. تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وتعني وضع نظام تقويم أداء العاملين، يتضمن كيف ولماذا ومتى تقوم وأثار التقويم ونتائجها.
8. وضع نظام الترقية والنقل.
9. صيانة ورعاية العاملين: تعني وضع نظم السلامة المهنية والرقابة الصحية والاجتماعية للعاملين.
10. تطوير علاقات العمل: وتتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين.

¹ نادر أحمد أبو شينة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 32-34.

11. حفظ النظام: وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.
12. تقييم خدمات العاملين: وتقيي الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.
13. تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، أنشطة إدارة الموارد البشرية تمثل في الحصول على الموارد البشرية ويتضمن تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظائف والاختيار والانتقاء، من ثم مكافأة الموارد البشرية والتعويض وخدمات الموظف ليأتي بعدها تنمية الموارد البشرية ويتضمن التدريب والتنمية وتخطيط العلاقات العمالية والمساومات الجماعية والسلامة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تأثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية :¹
- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
 - تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
 - الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
 - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
 - العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبيه وتمييته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
 - تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجاهي ازتها.
 - تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التفاف والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- إدارة الاستقطاب والاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من الأسهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومهارات وقد ارت وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم و انتمائهم إلى أعمالهم ومنظماهم، بالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم في المنظمة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم.
- اكتشاف أهمية وقدرة الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان وما يملكه من مهارات وقد ارت وما يتمتع به من دوافع العمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- اكتشاف وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعملاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.¹
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلج إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

¹ بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2005، ص 18-19

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختبار والتعيين وتقدير الأداء والتدريب والترقيات ستتوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتبني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية.

- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج الموارد البشرية، تساهم في تحفيز العاملين ودفعهم إلىبذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة¹.

ثانياً: المسؤوليات الرئيسية للموارد البشرية²

- إدارة عملية اختيار الموظفين الجدد وتحديد أسس الترقيات والترقيات الوظيفية.
- مراقبة وتطوير أداء الموظفين لمعرفة كفاءة كل منهم ومقدار حاجة الشركة له تطوير وتحسين السياسات والتشريعات المتعلقة بشؤون الموظفين.
- الاهتمام بتدريب وتوجيه موظفي الشركة والموظفين الجدد وشحذ قدراتهم وربطها بالحصول على مكانة وظيفية أفضل.
- تنفيذ العقوبات كإجراءات تأديبية مع وجود توجيهات تقويمية. المسؤولية المباشرة عند وجود إصابات عمل داخل الشركة، حل النزاعات بين الموظفين أنفسهم، أو النزاعات بين الموظفين ومدرائهم.
- الاهتمام بمطالب الموظفين الشخصية؛ كالأجور، والتدريب، والتطوير، والتقاعد.
- إدارة عملية توقيف الموظف عن العمل بإجراءات قانونية متكاملة، مع الحرص على عدم وصول الموظف إلى أي موارد الشركة بعد إنهاء الإجراءات. تحسين بيئة العمل من خلال التشجيع والتحفيز المعنوي مع ضرورة وجود مكافآت مادية.
- تحديد الزي الموحد للموظفين في حال وجوده.

¹ نان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجلداوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2006 ،ص 22.

² محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية، 2003 ، ص 40

- تحديد أوقات إجازات الموظفين.
- الاهتمام بالأخلاق والقيم والحرص على التزام الموظفين بها.
- الالتزام بسياسات محددة لاستخدام الإنترنت.
- وبالرغم من التطور الكبير في مجال الآلات إلا أن الموارد البشرية لا زالت أساساً وركيزة مهمة في بيئات العمل.
- وجود خطة توظيف لمعرفة عدد الموظفين حسب حاجة الشركة.
- دعم التعددية الثقافية في الشركة. توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إجراء المقابلات الوظيفية والتفاوض على الأجر، ثم تدريب ومتابعة الموظفين الجدد.
- تتمركز وظيفة إدارة الموارد البشرية حول اختيار الأيدي العاملة في الشركات والمقابلات الشخصية؛ للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف المختلفة، كما تهتم بأمور تدريب الموظفين الذين تأهلوا للوظيفة، وتدريب الموظفين الحاليين للوصول إلى أقصى قدرات ممكنة بهدف تحقيق مصالح الشركة وزيادة إنتاجيتها، إلى جانب الاهتمام بشؤون الموظفين ومطالبهم، وحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

إن الأهداف التي تسعى إليها الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة وفرعية، وتمثل في¹ :

أ/ الأهداف العامة: تلخص في هذين هما:

1. **تحقيق الكفاءة الإنتاجية**: EFFICIENCY يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى المدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات...)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلم، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة،

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات يجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، والتي تصبح من خلال قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي EFFECTIVENESS: الكفاءة الإنتاجية توحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكمية عالية (كمية+ مواصفات+ أقل تكلفة) من خلال استخدام كفاءة للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عمالء المنظمة، أي أن يلبي المنتج والخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون وهذا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبون مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العمالء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل بالمنظمة، فبقاءها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على ذلك.

نستخلص أن الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالها تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عمالئها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

ب/ الأهداف الفرعية: وتمثل في:

1/ الأهداف الاجتماعية :

تمثل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككل ، و ذلك عن طريق توظيف و تشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال و الوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغليها؛ أي الفرص المتاحة و الطاقات المتوفرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية ، مما يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، و تمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر و المكافأة ، كما توفر للمجتمع الحماية و المحافظة على قوة العمل و تجنب الاستخدام غيرالسليم للموارد البشرية قصد تجنب هجرة الكفاءات .¹

¹- مهدي حسن زويلا: "إدارة الأفراد" ، مرجع سابق ، ص 31 .

و بهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التطوير والنمو في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب لغایلية المحددات الاجتماعية في هذا الخصوص، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

2/ الأهداف التنظيمية :

تعبر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم، حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة بالمؤسسة، وتمثل هذه الأهداف أساساً في :

✓ تعظيم إنتاجية المؤسسة : و يتحقق ذلك من خلال اقتراح و تطوير السياسات و الإجراءات التي تسهم في تحقيق هذا الهدف.

✓ الوقاية التنظيمية: و يتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائماً ، في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تصادف التنظيم.

و هناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين و تمثل هذه الأهداف في :

✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.

✓ توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جداً مناسباً للإنتاج .

✓ اختيار أكفاء الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

✓ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.

✓ رعاية العاملين و تقديم الخدمات الالزمة.

✓ تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى مجهود من خلال التحفيز المادي و المعنوي.

¹ - جمال الدين محمد مرسى : "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" ، مرجع سابق ، ص ص 37 - 38 .

² - المرجع نفسه ، ص 39 .

3/ الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملينبجميع أجزاء المؤسسة ، وفقا لحاجاتهم ، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية و رشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، مما ينعكسإيجابا على الأداء ، و الإنتاج و كذا الاستقرار في العمل، و الرضا عن المنصب ، و خلق روح الانتماء ... بيد أنه إذا لم تمارس الإدارة المعنية تلك الوظائف بالشكل المرغوب فإن ذلك يؤدي حتما إلى حدوث مشاكل، تعيقتحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة.

4/ الأهداف الإنسانية :

تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين و حاجاتهم النفسية و الاجتماعيةوالاقتصادية ، و بهذا فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق التطلعات المختلفة للموارد البشرية ،عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطور و التقدم عندما يصبحونمؤهلينللترقية ، و كذا توفير ظروفعمل جيدة تساعد على الأداء بشكل أفضل¹ ، كما أنها تحد من الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية، و تعمل على تفادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، من خلال توفيرسياسات موضوعية و مدرسة، بدأيةبالتوظيفالجيد للعناصر المتوفرة ، و منهم برامج تربويةجيدة، و وضع سياسة عادلة للأجور و العلاوات ، و العمل على الحفاظ على أرس مالها البشري.

¹ مهدي حسن زويلف: " إدارة الأفراد" ، مرجع سابق ، ص31.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

أ. وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى، وبناء على هذا الاختلاف تتعدد وتتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتهتم بالعديد من مجالاتها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجدها تقوم على مجموعة من الوظائف نلخصها كالتالي :

1 . تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة هامة داخل المنظمة أو المؤسسة إذ من خلاله يستطيع القائد الإداري تحديد الوظائف والأهداف المسطرة وذلك بالوسائل الكفيلة لتحقيقه وبأقل تكلفة، وفي وقت قياسي وهذا لا يكون عشوائياً أو بطريقة عفوية غير محددة، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية التقدير والتقويم التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب،

وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة فيه.¹

يفهم التخطيط على أنه مجموعة من القرارات الهدافة إلى التبؤ بالمستقبل و التعامل مع متغيراته واختيار البديل من الخيارات المطروحة أمام المدراء .

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه : " هو تلك العملية المنظمة والمستمرة وخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظروف مختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية

التيؤثر في المنظمة في الأجل الطويل²

1.1. وظائف التخطيط :

- تحديد العوامل الرئيسية في البيئة المحيطة و العلاقات فيما بينها مع تحليل الفرص والتهديدات.
- البحث عن و تحديد الأهداف البديلة و تقدير النتائج الممكنة لكل منها.
- تحديد الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها.

¹باباه ولد سيدن (2009) دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMC رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسويق و العلوم التجارية.ص18

²حسام ابراهيم،2004،ادارة الموارد البشرية في القطاع العام،عمان.الأردن.دار البلدية.ص119

- البحث عن تحديد الوسائل البديلة لتحقيق تلك الأهداف و النتائج الممكنة لكل منها و ذلك في ضوء التحليل الدقيق لنقاط القوة والضعف بالمنظمة.
- إعطاء قيمة كمية سلبية أو موجبة للنتائج المرتبطة بكل بديل.
- ترتيب هذه النتائج وتحديد احتمال وقوع كل منها.
- تحديد القيمة المتوقعة لكل بديل.
- اختيار أنساب البدائل بالنظر للأهداف و المخاطر التي يحتوي عليها البديل.

كل هذه الخطوات التي لا بد من القيام بها في عملية وضع الخطة، سواء كان التخطيط رسمياً أو غير رسمي، على أنه في الخيرة يكون أداء بعضها بطريقة ارتجالية أو غير واعية و تكون الفروض أحياناً غير منطقية أو غير مبنية على معلومات كافية، ولا تكون هناك دراسة لكل البدائل الهامة، إن التخطيط الرسمي هو خطوة هامة في الارتفاع بمستوى الأداء في التخطيط

2.1 أهداف تخطيط الموارد البشرية : يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى التأكيد من أن المنظمة

تقوم بال التالي:

- تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة بالأعداد و المهارات المطلوبة.
- تحقيق الاستفادة المثلث من الموارد البشرية و مصادرها خاصة الداخلية.
- التأكيد من أن المنظمة قادرة على التوقع و التنبؤ بالمشاكل المحتملة و التي تنتج من العجز أو الفائض في القوى العاملة.
- التأكيد من أن المنظمة قادرة على القيام بتطوير و تدريب قوة العمل الحالية.

3.1 مراحل تخطيط الموارد البشرية : يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع مراحل رئيسية

أ. تحديد الأهداف التنظيمية : تعطى الأهداف التنظيمية للمنظمة وأفرادها الاتجاه والغرض الذي يسترشد به، وتحدد هذه الأهداف على أساس النتائج المتوقعة، و تبدأ بتحديد الأهداف في المستويات العليا للمنظمة، بتحديد الرسائل و التي تعرف عمل المنظمة الحالي والمستقبل .

ب. تحديد المهارات و الخبرات المطلوبة : بعد تحديد الأهداف على مستوى المنظمة و الإدارات، والأقسام عالم المديرين الشاغلين لتحديد المهارات و الخبرات المطلوبة لمقابلة أهدافهم المحددة .

ت. **تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية** : بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فلابد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية و المتوقعة للمنظمة

4.1 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مجموعة من الافعال والتصورات والتي تهدف إلى التكامل بين كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والمنظمة، كما أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هي المسؤولة عن تزويد المنظمة بالموارد اللازمة ل القيام بأعباء الأهداف و الخطط الموضوعة من قبل الإدارة الاستراتيجية التخطيطية المنظمة ككل.

2. التوظيف (الاستقطاب، الاختيار و التعيين) :

بعد تحديد احتياجات المؤسسة او المنظمة من القوى العاملة المؤهلة من حيث الكم و النوع تقوم بجملة من القرارات حول شغل هذه المناصب من خلال محاولة توظيف الأفراد والعاملين المناسبين لاستمرار المنظمة موفقة البرامج المسطرة و الاهداف المرجوة اثناء القيام بعملياتها.

1.2. تعريف التوظيف :

ويشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد حاجياتها الكمية و النوعية من الموارد البشرية من جهة والمحافظة على اليد العاملة من جهة أخرى ،¹ وهذا يأتي بعد دراسة الوظائف الشاغرة وفقا لواجباتها ومسؤولياتها و مناخ العمل والشروط الازمة لتوليتها ، حيث تم تولي هذه المناصب في غالب الأحيان على أساس مسابقة مفتوحة إلى كل المواطنين الذين يرغبون في تولي هذه الوظيفة و توفر فيهم الشروط ، الا أنه تبقى طرق وأساليب التوظيف تختلف و تتبادر حسب طبيعة الوظيفة شغلها .

2.2 إستقطاب الموارد البشرية :

تختلف عملية جلب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة سواء من داخل أو خارج المنظمة، بحسب اختلاف دراسة الحرص على استقطاب المؤهلين وذلك حسب حجم المنظمة وظروفها فكلما اتسعت المنظمة فتحت المجال أمام الأفراد للحصول على وظيفة

أ. تعريف الاستقطاب:

¹ عقوف شراف. 2006. سياسات تسيير الموارد البشرية بالجامعات المحلية (رسالة ماجister) كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير جامعة منتوري قسنطينة. ص 40.

ونعني بالاستقطاب عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتهتم هذه العملية جذب الأفراد بالعدد والوقت المناسب وكذا تشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة¹ وتكون أهمية هذه العملية والتي من خلالها توفر الأساس العملي للاختيار والتعيين و بالتاليحسن استقطاب و اختيار المؤهلين لشغل وتقدير مناصب العمل له تأثير على مردودية وانتاجية المؤسسة و أدائها . الذي يقوم بعملية الاستقطاب في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة، أما في المنظمات صغيرة الحجم فيكون الاستقطاب بلفرد واحد عادة يكون مدير مكتب التوظيف²

ب. أهداف الاستقطاب:

- وضع خطط للموارد البشرية موضع التنفيذ وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين ومهارات وخبرات الواجب توفيرها فيهم ومصادر وسائل الحصول عليهم .
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين
- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين في مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
- الحد من عدد الأشخاص المؤهلين ومساعدة المتقدمين في التحقق من الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم واهتماماتهم وطموحاتهم

ج مصادر الاستقطاب:

- المصادر الداخلية وتنقسم بدورها إلى:
 - ✓ **النقل الوظيفي** : و يتم بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموضع الوظيفي لموظفي ما من مكان لآخر، حيث يساعد على نقل الأفراد المناسبين بالمؤهلات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة، ويستخدم غالبا في غياب المصادر الخارجية.
 - ✓ **الترقية**: وتقوم على تحريك العاملين بالمؤسسة من موقع ادارية دنيا الى عليا ، حيث يعتبر بمثابة مكافأة للموظفين لقاء ولائهم وآدائهم المتميز في مختلف الأنشطة و المهام المكلفين بها.

¹ سعيد بن يمينة. 2015. تتميم الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية.ص 64

² Glueck, w. (1982). personnel. Business publication,p246

✓ **الافراد السابقون** : يتم من خلال سد الشواغر من الوظائف، الا أن المؤسسة التي سبق لها وأن خبرت أداء وانتاج الافراد الراغبين بالعودة الى العمل، تلجا الى استقطابهم لاحتاجاتها الى خبراتهم و

مهاراتهم في الأداء مما يساعدها كثيرا في تخفيف تكاليف توظيف اشخاص جدد¹

• **المصادر الخارجية :**

✓ **الاعلان Advertising** : يعتبر أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الافراد، حيث يتم من خلال الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة عبر الجرائد والمجالات، إضافة الى موقع التواصل الاجتماعي وشبكة الانترنت، ويتم في الاعلان نشر معلومات عن المؤسسة ونوعية الوظائف ومواصفات الوظيفة وشروطها حتى يتعرف طالب الوظيفة قبل تقديم طلب الالتحاق.

✓ **مكاتب العمل Agencies Employment**: توجد مكاتب توظيف حكومية أو خاصة تتكفل بأخذ عروض العمل وطلباته وتدرسها ثم تقترح على المؤسسات الاختيار ما يناسبها، وفيها يتم تسجيل طالبي العمل بكل مؤهلاته.

✓ **المدارس والجامعات Universities and schools** : أصبحت الأعمال والوظائف في الوقت الحاضر أكثر تعقيدا، وأدت إلى زيادة الطلب على خريجي الجامعات والمدارس الفنية والتقنية، وأدى هذا إلى حرص المؤسسة على تكوين علاقات مستمرة مع المحيط الخارجي للحصول على طلباتها.

✓ **التأجير leasing**: يتم هذا في فترات النشاط، حيث يتم مقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل من خلال تشغيل أفراد بالساعة أو اليوم، وشاع استخدامه في المكاتب الادارية، حيث تحصل المؤسسة على فرد مدرّب وفي نفس الوقت تجنب نتائج توظيفه بصفة دائمة خصوصا مع زيادة التكاليف والتأمينات.

3.2 الاختيار والتعيين

¹ dwivedi R.S. (1984). manpower management. new delhi: prentice of india private,p102

يعتبر اختيار وتعيين الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فهي: "إجراءات تتبع من قبيل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليلاً المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح".

أ. أهداف عملية الاختيار والتعيين

- اختيار أفضل لأشخاص مؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة والأفراد.
- التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه.
- مراعاة أن يتم الاختيار في خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة في ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

ب خطوات عملية الاختيار والتعيين :

إن الممارسة الخاصة بوظيفة الاختيار قد تختلف من منظمة إلى أخرى وفق معايير :

- ✓ **غربلة مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ عملية الاختيار والتعيين بالإعلان عن الوظائف وبناء على ذلك يحضر راغبي العمل ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية وفي حالة توافر الشروط الالزمة للتعيين، فيطلب من المتقدمين أن يتوفوا طلبات التوظيف.
- ✓ **الاختبارات :** أي أداة الاختبارات التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات
- ✓ **المقابلات الشخصية و التأكيد من المعلومات :** أي إخضاع من تجاوز والمراحل السابقة المقابلة شاملة في جملة أسئلة متعمقة وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالبه عادة ما يتولى هذا الإجراء لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة.
- ✓ **الفحص الطبي:** يتم هذا الإجراء من أجل التأكد من صلاحية الصحية للعمل، التي تمكنه من العمل اتخاذ قرار التعيين يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح أو حسب أولوية نتائجهم وفي أغلب الدول هناك فترة اختبار تراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسليم الوظيفة.

3. التدريب :

لقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ضرورة حتمية من خلال الدور الذي يلعبه ويقوم به هذا المورد البشري من خلال صنع وتحقيق تقدمات وإنجازات عظيمة في جميع المجالات والمستويات داخل المؤسسات والتي أعطت نفسها جديداً للحياة.

ا. تعريف التدريب

"العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين والعاملين من أجل تحسين عملية التوافقبني خصائص وقدرات العامل وبني متطلبات ومقتضيات الوظيفة ، كما يعرفه البعض على أنها الجهد المخطط التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيري عملية تعلم المعرف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون قصد تطوير أدائهم الفردي والجماعي. يعرف التدريب " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعرف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة

إن نجاح أي منظمة أو مؤسسة مرتبط أساساً بمواردها البشرية المتوفرة ومن هنا تظهر لنا أهمية التدريب للموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تطوير مهاراته الفنية وقدراته لهذا تتعامل المنظمة وإدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة تحقيق إنتاجية وفعالية عالية.

ب. أهداف التدريب

- الزيادة في الانتاج وهي زيادة في كمية و تحسين نوعية الانتاج من خلال تدريب العاملين على كيفية اتقانه للعمل ومن ثم زيادة قابلية من انتاجية.
- الاقتصاد في النفقات اذ أن التدريب هو اقتصاد في النفقات اذ تؤدي البرامج التدريبية الى مردود أكثر من كلفتها.
- التقليل من دورات العمل: اذ أن تدريب العاملين وتلقيهم من المعرف التي تتفق وداركهم وزيادة قدرتهم على مداولة أعمالهم يعني ايجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين.
- تدريب العاملين وتلقيهم من المعرف التي تتفق وداركهم وزيادة قدرتهم على مداولة أعمالهم يعني ايجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين.

- الرفع من معنويات العاملين حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين اذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره¹
- مساعدة العاملين على أداء الاعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن. تتميم العاملين على القيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- تقليل حوادث العمل : إن التدريب الجيد على الاسلوب المأمن للأداء العمل وعلى كيفية ادائه الى تقليل معدل تكرار الحوادث²

ج مراحل وخطوات البرنامج التدريبي :

1. مرحلة جمع المعلومات : تتضمن العناصر التالية:
 - معلومات عن طبيعة وهيكلة النظام الإداري للمؤسسة.
 - معلومات عن الأهداف المتوفّة والسياسات المستهدفة وحصر الإمكانيات .
 - معلومات عن تطور الأنشطة وعن الأنظمة والإجراءات.
 - معلومات عن أفراد القوى العاملة وعن الظروف المحيطة.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية : تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة للقصور في مستوى الأداء لدى بعض أفراد القوى العاملة، وهذا القصور في الواقع هو عبارة عن الفرق بين مستوى الأداء المنشود والفعلي.
 - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد : يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى اعتباره في حاجة ماسة للتدريب بسبب اما النقل لوجود فارق بين الأداء الحالي الى برنامج التخطيط الوظيفي، وقد يكون لتحقيق رغبات شخصية لتغيير منصب ليس متاح داخل المجموعة العمالية.
 - تحديد الاحتياجات بالنسبة للمؤسسة : يبدأ تحليل احتياجات المنظمة من معرفة الأهداف قصيرة المدى والبعيدة وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة، اذ تبين أن هناك قصور يقوم اخصائي التدريب على مستوى المؤسسة بالتعاون مع المدربين التنفيذيين بدراسة الاساليب الكامنة وراء هذا القصور .

¹ عبد الغفار عبد الباقي صالح حنفي. 1988 ادارة الافراد و العلاقات الانسانية. الدار الجامعية. ص620

² فيصل حسونة. 2008 . ادارة الموارد البشرية الاصدار 1. عمان: دار اسامة للنشر. 139.

- **تصميم البرنامج التدريبي:** أي ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المديرين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد وسائل التدريب، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين وميزانية التدريب.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي :** وهي مرحلة إدارة البرنامج، يتم فيها تحديد مكان وزمان تنفيذ البرنامج وتحديدهمشرف أو منسق لمتابعة اجراءات تنفيذ البرنامج، ويتم ايضا التأكيد من سلامة عملية التخطيط ومدى امكانية تطبيقه بنجاح.
- **تقييم البرنامج التدريبي:** يتم قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف التي وضعتها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء و بعد التدريب

4. التحفيز :

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية حماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز .

1.4 تعريف الحافز :

تعرف بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز . وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة. ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء

2.4 أهداف التحفيز :

- تستخدم المؤسسة الحافز من أجل أهداف أهمها ما يلي :
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومباعات وأرباح.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كمية الخامات.
- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع وأيضا تحسين نوعه وجودته.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

3.4. طرق التحفيز

أ. مخاطبة العقل بالإقناع حيث أن الإقناع يعتمد على القدرة في توجيه الأفراد بحيث يتم إقناعهم بأن العمل يعود عليهم جميعاً بالنفع ويساهم في تحسين الأرقام.

ب. التحفيظ عن طريق المكافآت والحوافز المادية حيث أن إعطاء العاملين المكافآت والحوافز المادية تتمي لديهم الشعور بالإنجاز والنجاح وتزيد من الحوافز لديهم ولكنها في ذات الوقت تفقد قدرتها على المدى البعيد.

ج. التحفيز عن طريق الخوف : حيث أن تذكرة العاملين بالأخطار التي تحبط بهم وأن الوقت ليس في صالحهم قد تؤدي إلى زيادة التحفيظ لدى العاملين ولكن في ذات الوقت تفقد هذه الطريقة ناجعتها مع مرور الوقت ويطلق على هذا النوع من التحفيظ الحوافز السلبية بل هي عبارة عن عقوبات يتم إيقاعها على المرؤوسين وقد تؤدي النتيجة إلى تغيير في سلوك الموظف الذي عقب عليه

5. تقييم الأداء :

تسعى منظمات العمل اليوم إلى تقييم أداء وقياس مدى قيام العاملين بأعمالهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، وكذلك مدى تقدمهم في العمل وحصولهم على مقابل نشاطهم من خلال الحصول على الترقيات والزيادات في الأجر.

1.5 تعريف تقييم الأداء :

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها : "تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه" ، حيث يعتبر نظام تقييم الأداء للعمال من الوسائل المستعملة في تسييري إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية على التقييم في مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تحد من الإنتاجية من أجل تحسين الأداء وتحسين قدرات ومهارات الفرد، كما يمكن من تحسين أداء المنظمة ككل لتحقيق أهدافها الرئيسية وتحقيق درجة عالية من المنافسة والاستعداد للتطور والاستمرارية.

ويقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم ومراقبة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء تأدية المهام من خلال الحكم على مدى تمكنهم وجناحهم وقدرتهم للقيام بأعمالهم الحالية، وكذا الحكم على مهاراتهم وإمكانية التقدم للفرد مستقبلاً، وتحمله جميع المسؤوليات ترقيته لوظيفة أخرى.¹

2.5 أهداف عملية تقييم الأداء :

- **الرقابة:** يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الانجازات والنتائج وتقليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات الأداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع الانحرافات.
- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها والكشف عنها كمواطن الضعف لقويتها ومواطن القوة لحفظها عليها وتعزيزها .
- **تقييم الادارة:** يعتبر تقييم الادارة كمرة للادارة العليا تعكس أداء الوحدات والفرع وبالتالي تمكنها من رسم استراتيجيات والاهداف بوضوح.
- **تحسين المستمر :** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولى لهدف نهائي يتمثل في تحسين الاداء من أجل زيادة الانتاجية .
- التأكد من تنفيذ الاهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة .²

3.5 مراحل تقييم الأداء :

إن عملية الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتبني خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تتشدّها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي تراعي اتباعها عند تقييم الأداء.

أ. وضع توقعات الأداء :

هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقدير، وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والناتج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

ب مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

¹ بابا ولد سيدن (2009) مرجع سبق نكره.ص 73

² رغبة احمد الصغير. 2014 تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (رسالة ماجستير) ادارة مالية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير : جامعة قسنطينة.ص 25

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي يتولى إعداد تقرير التقييم وأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والإغراءات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

ت. تقييم الأداء :

عندما يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

ج. التغذية العكسية

تقوم إدارة المؤسسة بدراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كفرد عامل إلى معرفة أدائه، و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها ، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل .

د. اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتعددة تتعلق بالترقية والتعيين الفصل...الخ

ه. وضع خطط تطوير الأداء :

تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تتعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات و كذا تقييم العاملون

و. طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تستخدم طرق عديدة منذ العشرات السنين في عملية تقييم الأداء، والمنظمات الكبيرة تستخدم طرق جديدة في تقييم الأداء تعكس و تستجيب للتحسينات الفنية والمتطلبات القانونية ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى :

• طرق السمات: إن مناهج السمات المستخدمة في قياس و تقييم الأداء تصمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثل الاستقلال الإبداع القيادة، وهذه السمات من المهم التعرف عليها نظراً لارتباطها بالأداء الوظيفي والأداء التنظيمي ككل، وطرق قياس السمات من الطرق الشائعة للاستخدام والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، وما لم يتم تصميمها جيداً فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين والعاملين.

• التقييم عن طريق المقابلة تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله و اكتشاف نواحي القوة و الضعف في الأداء والاستفادة من أولى و علاج الثانية، ومناقشة

العامل في طرقتحسين الأداء في المستقبل، واطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه .

- **التقييم الثلاثي :** هناك اتجاه ثالثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس الزميل والمرؤوس نفسهم بعملية التقييم، و يتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلاً يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزناً يساوي 50% من عملية التقييم 30% لتقييم الزملاء و 20% لتقييم الفرد نفسه.

- **التقييم الذاتي:** يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله و نتائجه و أن التقييم الذاتي هو أصل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات، ويقلل من المنهج من ردود الأفعال الدافعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة¹

1. تأثير العوامل الداخلية والخارجية على إدارة الموارد البشرية

أولاً: العوامل الخارجية

1/ العوامل الاجتماعية: لقد عرف المجتمع خلال القرون الأخيرة تطورات ملحوظة مقارنة بالقرون التي مضت بحيث أثرت هذه التطورات والتغيرات على مسار حياتهم الاجتماعية، بحيث عرف أصحاب المجتمع "تغييراً في أسلوب معيشتهم وتفكيرهم، و تغيرت نظرتهم بالنسبة للمؤسسة و الدور الذي تلعبه في حياتهم"²

2/ العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج و تقلصها في فترات الكساد³ بمعنى أن الأحوال الاقتصادية تؤثر على أداء الموارد البشرية، بحيث يسعى العمال إلى رفع وتحسين مستواهم المعيشي و هذا لا يتحقق إلا بزيادة الأجر و المد خول الذي يحفزهم و يدفعهم إلى تحسين عملهم.

3/ العوامل القانونية: لقد كان للعوامل القانونية دور كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال تدخل الدولة في شؤون المؤسسات، بحيث انتقلت إدارة الموارد البشرية " من مبدأ دعه يعمل، أتركه يمر إلى

¹ منير نوري. (2010) إدارة الموارد البشرية. الجزائر : مكتبة المجتمع العربي للنشر. ص 166.

² - محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2003، ص 40

³ - www.hrdiscussion.com/hr/2128.html

مبدأ آخر مقيد بالقوانين، كالحد الأدنى للأجور، و الحد الأقصى لساعات العمل، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد و اختيارهم، تكوينهم و تقييمهم¹ بمعنى أن الدولة ساهمت إلى حد كبير في تطوير هذه الإدارات من خلال تدخلها في شؤون المؤسسات من خلال إصدارها القوانين و التشريعات التي يتوجب على المؤسسات و المديرين التقيد

العوامل التكنولوجية: إن التطور التكنولوجي صاحبته تغيرات و تطورات في القوى العاملة و هذا نتيجة "لتغيير حاجات و متطلبات المؤسسة و التوسيع المستقر في التكنولوجيا"²

ثانياً: العوامل الداخلية

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة ببيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مسبقاً و من أهم تلك العوامل³:

1. أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية و نوعيتها و من الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة و درجة المنظمة و لتحقيقها.

2 . الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط و تحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والتأهيل وافر ... الخ.

3 . التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب و ترقية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب و تطوير الموارد البشرية.

4 . حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل و نوعيته.

¹ - IBID

² - IBID

³ خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص 24

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنوع والشمول في بيئة العمل

تحقيق التنوع في مكان العمل مسؤولية تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية، ويأتي ذلك من منطلق تحقيق أقصى الاستفادة من خبرات الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم في العمل مما تعددت خلفياتهم، وذلك لأن أي مؤسسة أو شركة تهتم بأداء الموظف والعوامل الحيوية التي تؤثر فيه ولا تركز على السن أو الجنسية أو العرق أو اللغة، فتحقيق النجاح في العمل لا ينظر إلى مثل هذه التفاصيل فالأهم هو ما يمتلكه الموظف في الخبرات والمهارات.

التنوع والشمول هي البرامج والاستراتيجيات التي تحفز مشاركة مجموعات متعددة من العاملين داخل مؤسسة ما، حيث تعد التنوع والشمولية جزأين من تلك الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم التنوع والشمول في بيئة العمل

أولاً: مفهوم التنوع

يعد التنوع من المفاهيم الحديثة التي ترجع إلى تعدد الهويات لمجموعة من الأفراد تقيم في مكان واحد، والهوية تشير إلى السمات الحقيقة أو المكتسبة التي تتنسب إليها الجماعات للتمييز عن الغير (الآخر

¹، والسمات المميزة للهوية يصعب حصرها ولكنها تصنف إلى سمات أساسية وسمات اجتماعية.

حيث أن سمات الهوية الأساسية تتمثل في الجنس والانتماء العرقي والدين واللغة والعشيرة والمنطقة، ومع ذلك فلا تقتصر على هذه السمات فقط فالجنسية أو المواطنة في بلد ما، على سبيل المثال، هي علامة هوية، تميز بين مواطني الدولة عن غيرهم، كما أن هناك سمات مهمة للهوية تم إهمالها إلى حد كبير مثل أنماط الإنتاج والنظم المؤسسية للحكم.

بينما المجموعة الثانية من سمات الهوية هي سمات الهوية الاجتماعية وهذا النوع من السمات توسيعية بمعنى أنها يمكن تشكيلاها عبر سمات الهوية الأساسية، غالباً ما تستند هذه العلامات على الخيارات الهدافة، الضرورة الـ تكتيكية، والمصلحة المشتركة أو الالتزام الأخلاقي ومن بين هذه العلامات نجد الجمعيات المهنية، والانتماء السياسي، ومجموعات وسائل الإعلام، ومؤسسات الأعمال، النقابات العمالية والجمعيات الأكاديمية، وحقوق الإنسان ومختلف جماعات المجتمع المدني الأخرى.

¹ Economic Commission for Africa, **Diversity Management in Africa: Findings from the African Peer Review Mechanism and a Framework for Analysis and Policy-Making**, United Nations, 2011, p03.

وقد أشار Clef¹ إلى أن التنوع هو مجموعة من الممارسات الوعية التي تتطوّي على:

- ✓ فهم وتقدير الترابط الإنساني، والثقافات، والبيئة الطبيعية.
- ✓ ممارسة الاحترام المتبادل للخصائص والخبرات التي تختلف عن عاداتنا وتقاليدنا.
- ✓ فهم أن التنوع لا يشمل فقط طرق الوجود ولكن أيضاً طرق المعرفة؛
- ✓ الاعتراف بأن التمييز الشخصي والثقافي والمؤسسي قد يخلق ويحافظ على امتيازات للبعض بينما يسبب أضراراً لآخرين
- ✓ بناء التحالفات عبر الاختلافات حتى نتمكن من العمل معاً للقضاء على جميع أشكال التمييز.

ثانياً: مفهوم الشمول:

يقصد به توفير بيئة عمل تضم السلوكيات والأعراف الاجتماعية ليشعر العاملين بأنهم موضع احترام وترحيب كما يجب أن يحصلون على موارد وفرص متكافئة.

وبمعنى آخر هي مجموعة من الخطوات التي يمكن لأي قائد من خلالها من بناء ثقافة مؤسسية ذات كودار شمولية وطموحة تمكن جميع الموظفين من حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتقديرهم وتعلي من شأنهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

كما يرکز الإدماج على خلق بيئة يشعر فيها جميع الأفراد بالترحيب والاحترام والتقدير. وهي تتجاوز مجرد التنوع من خلال إشراك وإشراك الأفراد منخلفيات متنوعة بشكل فعال في عمليات صنع القرار، وتوفير فرص متساوية للنمو والتقدّم.

كما أنه إحدى طرق تعزيز الإدماج هي من خلال تنفيذ السياسات والممارسات الشاملة. على سبيل المثال، يمكن للمنظمة إنشاء برامج إرشادية تجمع الموظفين من المجموعات الممثّلة تمثيلاً ناقصاً مع كبار القادة، وتتوفر لهم التوجيه والدعم لمساعدتهم على التنقل في مساراتهم المهنية. وهذا لا يساعد فقط على تنمية الشعور بالانتماء والتمكّن بين الأفراد، ولكنه يخلق أيضاً طريراً للمواهب المتنوعة للارتقاء عبر الرتب.²

¹ Ibid, p03.

² Ike Nnia Mba Sr, Eze Ukamaka Teresa, **Diversity in the Concept of Management: DifferentStyle and Difference Ethics**, American Journal of Humanities and Social Sciences, Vo1. 1, No.3, 2013, 144-150.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنوع والشمول في بيئة العمل

أولاً: أهمية و أهداف التنوع والشمول في بيئة العمل

1/ تعزيز الابتكار:

يعتبر التنوع الثقافي والتنوع في الخلفيات والتجارب الشخصية مصدرًا هاماً للأفكار والإبداع. عندما يتعاون الأشخاص ذوو التنوع في بيئة العمل، يتم تبادل وجهات النظر المختلفة والمعرفة المتعددة، مما يساعد على توليد حلول جديدة وابتكارات ذات جودة عالية.

2/ تحسين الأداء التجاري:

يشير العديد من الدراسات إلى أن الشركات التي تتمتع بتنوع وشمولية أفضل في فرق العمل تحقق أداءً أفضل تجاريًا. يعزز التنوع الاجتماعي والثقافي القدرة على فهم احتياجات ورغبات عملاء متعددين، ويساعد في الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع قاعدة العملاء.¹

3 / تعزيز الابتكار:

تعتبر الأفكار المتعددة والتجارب المختلفة أساساً لعملية الابتكار. عندما يتم دمج آراء وخلفيات مختلفة في بيئة العمل، فإنه يتم إحداث ثقافة مشجعة للتفكير الإبداعي والابتكار.

4 / تعزيز الرضا والولاء للموظفين:

عندما يشعر الموظفون بأنهم محترمون ومحبوبون في بيئة العمل بغض النظر عن خلفياتهم وتفاصيل هويتهم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للشركة. يسهم الشعور بالانتماء في تعزيز التفاعل الإيجابي ورغبة الموظفين في العمل بجهد وتحقيق أهداف الشركة.

5 / تعزيز العدالة والمساواة:

يساهم التنوع والشمولية في إرساء ثقافة عمل عادلة ومتعددة، حيث يتم معاملة جميع الموظفين بشكل عادل ويتاح لهم الفرص المتساوية للتقدم والنجاح. يؤدي ذلك إلى تحسين رضا الموظفين وتعزيز الروح الجماعية والتعاون في الفريق.

6/ زيادة الإنتاجية:

¹Economic Commission for Africa, opcit, p07.

عند إنشاء بيئة عمل متنوعة وشاملة ، فإن إحدى أهم فوائد الشركة هي زيادة مستوى الإنتاجية في مكان العمل ، لأن هذه البيئة تشمل موظفين ذوي خبرات وخلفيات مختلفة يعملون من أجل هدف مشترك. تساعد هذه البيئة كل موظف في الشركة على التعلم من التجارب المختلفة للزملاء ، ويتمتع جميع الموظفين بالقدرة على النظر إلى الأشياء من زوايا متعددة ، مما يضمن تحديث تفكيرهم باستمرار ، مما يكون له تأثير إيجابي على إنتاجية الموظف. أكثر حماساً للإكمال يعملون ويتعاونون لإكمالها.

7/ التأثير الإيجابي على سمعة الشركة:

يوجد موظفين من جنسيات وخلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة في نفس الشركة مما يؤثر بشكل كبير على صورة الشركة في أذهان الباحثين عن عمل ، لأن الباحثين عن عمل واثقون من التقدم لهذه الشركة لأنها توفر الفرص للجميع وتقبل كل الاختلافات. بالإضافة إلى ذلك ، ستكتسب الشركات التي تدعم الشمولية والتنوع رضا العملاء واحترامهم ، وستكون أكثر تفضيلاً من المنافسين الآخرين.

8/ انخفاض معدل الدوران:

الشمولية والتنوع في مكان العمل يجعل الموظفين يشعرون بالقبول والتقدير من قبل شركتهم ، مما يجعلهم أكثر ثقة وسعادة في العمل ، لذلك لن يترك الموظفون الشركة بسهولة. لذلك ، تساعد الشمولية في مكان العمل على الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل دوران الموظفين.¹

ثانياً: أهداف التنوع والشمول في بيئة العمل

تهدف إلى تقاديم المشاكل الناشئة عن التنوع وتحويل هذه النقطة السلبية إلى دفعه ايجابية تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها ، ويمكن التطرق لمجموعة من الأهداف كالتالي:

- الاستفادة من الإمكانيات الإيجابية للتنوع وتحويل هذه الإمكانيات إلى حقيقة واقعة، فالمنظمات تعيد تقييم الهياكل والعمليات في ضوء تكافؤ الفرص .
- خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ال : تنوع يجلب وجهات نظر ومعرفة مختلفة للمؤسسة، حيث تغذى أيضاً المرونة والطاقة و المناخ المناسب في المؤسسات

¹ Jiřincová Milena, Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity: Inclusion and Their Possible Use in Management, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue2, pp. 37-50, June 2013.

- تحسين الإنتاجية في المهام المعقدة: عندما يستخدم التنوع على نحو فعال، والمهارات المختلفة، والمعرفة ووجهات النظر المختلفة يمكن أن تتمكن المؤسسة من العمل بشكل أكثر كفاءة
- حل المشاكل من خلال زيادة مصادر المعرفة : عندما يستخدم التنوع على نحو فعال، والمهارات المختلفة، والمعرفة ووجهات النظر تزيد قدرة المؤسسة على حل المشاكل
- دعم استراتيجيات مبتكرة : دعم الابتكار ورعايته من خلال إدارة التنوع ال فعالة¹

المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل و تقييمها

اولاً : استراتيجيات تحقيق التنوع والشمول في بيئة العمل:

إذا كنت ترغب في إنشاء بيئة عمل إيجابية وشاملة، فإن تطوير استراتيجية موارد بشرية شاملة لتحقيق التنوع والشمولية يعد أمراً ضرورياً. لا يتعلق الأمر بجذب مجموعة متنوعة من المواهب والاحتفاظ بها فحسب، بل يتعلق أيضاً بإنشاء ثقافة عمل شاملة تعزز الابتكار والإبداع والنمو. إذن، ما هي العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تطوير استراتيجية الموارد البشرية لتحقيق التنوع والشمولية وتمثل فيما يلي :

1. استراتيجية التزام القيادة بتحقيق التنوع والشمولية: من المهم للقيادة أن تظهر التزاماً قوياً بتحقيق التنوع والشمولية. يجب أن يكرس القادة جهودهم لإنشاء مكان عمل شامل وأن يكونوا على استعداد لاستثمار الوقت والموارد اللازمة في سبيل تحقيق ذلك.
2. استراتيجية تحديد الأهداف والمؤشرات الرئيسية: تتطلب استراتيجية موارد بشرية ناجحة تحديد أهداف ومؤشرات رئيسية واضحة تتوافق مع أهداف عملك العامة. حدد ماذا يعني التنوع والشمولية لشركتك وضع أهدافاً محددة وقابلة للقياس.
3. استراتيجية ممارسات التوظيف والتوجيه: يبدأ التوظيف المتنوع من خلال الإعلانات الوظيفية الشاملة، والوصول إلى الفئات القليلة الممثلة، واستخدام لجان التوظيف المتنوعة للحد من التحيز.²

¹R. Roosevelt Thomas, **Beyond Race and Gender**, AMACOM Div American Mgmt Assn,US, ed 1992, p10.

²Ike Nnia Mba Sr, Eze Ukamaka Teresa, op cit, 5p1

4. استراتيجية التدريب والتطوير: قد يساعد توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين في تعزيز التنوع والشمولية في مكان العمل. وهذا يشمل التدريب على التحيز اللاواعي، والتدريب على الكفاءة الثقافية، وفرص الإرشاد.

5. استراتيجية إدارة الأداء: يجب أن تعرف عمليات إدارة الأداء بالموظفين وتكاففهم على مساهماتهم في تعزيز التنوع والشمولية في مكان العمل. قم بتحديد أهداف لتحقيق التنوع والشمولية كجزء من عملية إدارة الأداء

بمجرد أن يكون هناك استراتيجية موارد بشرية شاملة للتنوع والشمول، تحدد الأهداف والغايات التي تتوافق معها. يتضمن ذلك تحديد مقاييس محددة لتبني التقدم ومراقبة التقدم بانتظام للتأكد من أنها على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها.¹

ثانياً: تقييم استراتيجية الموارد البشرية (HR) من حيث التنوع والشمول في بيئة العمل :

خطوات لخلق بيئة عمل شاملة:

قد يكون تقييم استراتيجية الموارد البشرية الحالية فيما يتعلق بالتنوع والشمولية في مكان العمل أمراً صعباً، ولكنها خطوة مهمة لإنشاء مكان عمل أكثر شمولاً. من خلال اتباع نهج استباقي لتقدير استراتيجية الموارد البشرية وتحسينها، يمكنك إنشاء بيئة عمل يشعر فيها جميع الموظفين بالتقدير والدعم.

فيما يلي بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتقدير إستراتيجية الموارد البشرية:²

1. مراجعة السياسة الحالية: ابدأ بمراجعة سياساتك الحالية المتعلقة بالتنوع والشمولية. يتضمن ذلك ممارسات التوظيف الخاصة بك وبرامج التدريب وسياسات الموظفين. ابحث عن المجالات التي قد تكون فيها السياسات غير واضحة أو حيث قد تكون منحازة عن غير قصد.

¹ Jan-Adriaan De Beer, opcit, p14. . ibid,

² Erika Bernardi, Alberto F, **Managing Cultural Diversity: Integration Values AndManagement Skills**, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A. May 1 to May 4, 2009, p04

2. عمل تحليل بياناتك: ألق نظرة على بياناتك لمعرفة ما إذا كان هناك أي تفاوت في معدلات التوظيف أو الترقية أو في معدلات الاحتفاظ بالموظفين. يمكن أن يساعدك هذا في تحديد المجالات التي قد تحتاج فيها إلى تركيز جهودك لإنشاء مكان عمل أكثر تنوعاً وشمولية.
3. إجراء استبيان للموظفين: قم بإجراء استطلاع لجمع التعليقات من موظفيك حول استراتيجية الموارد البشرية الحالية المتعلقة بتحقيق التنوع والشمولية في مكان العمل. يمكن أن يساعدك هذا في تحديد المجالات التي قد يتعرض فيها الموظفون للتمييز أو حيث يشعرون أن الشركة يمكنها تحسين سياساتها.
4. التفاعل مع الفئات القليلة الممثلة أو المهمشة: تفاعل مع المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً في مؤسستك لفهم تجاربهم ووجهات نظرهم. يمكن أن يساعدك هذا في تحديد المجالات التي قد تكون فيها الشركة مقصرة في إنشاء مكان عمل شامل.
5. الحصول على آراء واستشارات خارجية: فكر في الحصول على آراء خارجية من خبراء التنوع والشمولية أو المنظمات الأخرى التي نفذت بنجاح استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة. يمكن أن يقدم لك هذا وجهات نظر جديدة وأفضل الممارسات لتحسين استراتيجيةك الحالية.

بمجرد قيامك بتقييم استراتيجية الموارد البشرية الحالية لديك فيما يتعلق بتطبيق التنوع والشمولية في مكان العمل، من المهم وضع خطة للتحسين. قد يشمل ذلك تنفيذ سياسات جديدة وتوفير تدريب إضافي وإنشاء هيكل للمساءلة لضمان اتباع السياسات. من المهم مراجعة استراتيجية الموارد البشرية وتحديثها بانتظام للتأكد من أنها تظل فعالة بمرور الوقت.¹

¹<http://www.investopedia.com/terms/a/affirmative-action.asp>, 25-10-2016.

المبحث الثالث: مرجعية الدراسات**المطلب الأول: الدراسات السابقة****الفرع الأول: الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية :****الدراسة الأول:**

عبير عباس عبد الحميد عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجية بمصر، 2021. إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثارها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر.

ستهدف البحث الحالي اختبار أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، وتقدير الأداء، والتعويض (المستدام على الأداء التنظيمي للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية، وذلك اعتماداً على مبادئ نظريات أصحاب المصالح والرؤية القائمة على الموارد والنظرية المؤسسية، ومبادرات التنمية المستدامة. وفحص مدى التباين في تأثير هذه الممارسات على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للفنادق

تبني البحث منهجية كمية تشمل تصميم البحث الوصفي لغرض الاختبار التطبيقي لفرضيات البحث باستخدام أدوات الاستقصاء الجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية طبقية (285) مفردة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وال مباشرة. وتم ترميز وتحليل البيانات من خلال أساليب إحصائية كمية وتطبيقات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وخلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن منظمات الفنادق في مصر لديها درجة عالية من الاهتمام بمارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا. (COVID-19) كما اتضح أن هناك تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على كل من الأداء الاقتصادي (كلياً) والاجتماعي والبيئي (جزئياً) للفنادق المصرية. كما لوحظ أيضاً أن هناك تفاوت في القدرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية التي تقود الأداء التنظيمي عند تتبع إستراتيجية الاستدامة، وبخاصةً فيما يتعلق بمارسات تقييم الأداء المستدام والتعويض المستدام بالفنادق موضوع التطبيق.

الدراسة الثانية:

السکارنة 2018 في سياق بنوك تجارية الأردنية وجاءت في دراسة الدكتور عباس عبد الحميد عباس مدرب يقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجية بمصر، 2021.

بهدف اختبار أثار مرونة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية وتقسي المدور المعدل لعدم التأكيد البيئي في العلاقة بين المرونة والاستدامة.

وكشفت نتائج الدراسة عن المعنوية التأثير الإيجابي لأبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية موضوع التطبيق فضلاً عن التدعيم الدور المعدل لعدم التأكيد البيئي في العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية.

وتوصلت دراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر التدريب والتطوير الأخضر تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة على إستراتيجية التمايز بالمنظمات صديقة البيئة وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للأبداع رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للبيئة.

الدراسة الثالثة:

نجلاء حسن جمعة أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة قناة السويس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مركز الاستشارات والبحوث والتطوير مجلة البحوث الإدارية المجلد الحادي والأربعون العدد الثاني 2023

يهدف الدراسة التالية إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (الخطيط المستدام، والتوظيف المستدام، والتدريب المستدام وتقدير الأداء المستدام، والتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة) وفقاً لذلك تم إتباع الاستراتيجي الوصفي ذات التصميم العرضي لاختبار استخدامها لجميع البيانات من عينة طبقية من (262) مفردة من قادة و مدربين الفنادق المصرية وفحص الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين هذه الممارسات والأداء التنافسي للفنادق في إطار شامل مضييف لقيمة داخلياً وخارجياً في علاقتها بيئتها الخارجية.

توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة مما يشير إلى فعالية تلك الممارسات الداعمة لرؤية استدامة

الأعمال المصرية "رؤية مصر 2030" وكان أهمها على الإطلاق التدريب والتنمية المستدامة تأثيراً في الأداء التنافسي للفنادق المصرية بمعامل تأثير معياري (450) وتقسيم جميع المتغيرات (53) من التباين في الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة كما خلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تخطيط وتوظيف تدريب وتنمية مستدامة والأداء التنافسي للفنادق العصرية بالقاهرة وأهمها على الإطلاق ممارسة التدريب والتنمية المستدامة الذي باللغة معامل تأثيره المعياري الغير مباشر (0.15) يليها التوظيف المستدام (0.14) ثم التخطيط المستدام (0.13).

الفرع الثاني: الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية :

الدراسة الأولى:

Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals. December 2017 Conference: 15th Asian Business Research Conference At: BIAM Foundation, Dhaka, Bangladesh.

الهدف من هذه الورقة البحثية هو تقييم كيفية تأثير الأدوات المختلفة لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في المنظمات المختلفة العاملة في بنغلاديش. اختارت الدراسة بشكل ملائم 100 متخصص في الموارد البشرية وجمع البيانات من خلال إدارة استبيان يتكون من 27 عنصراً ضمن 7 أدوات مستدامة لإدارة الموارد البشرية. تم إجراء التحليل الكمي لمعرفة تأثير العوامل المذكورة أعلاه على الأداء التنظيمي العام. وخلصت الدراسة إلى أن توظيف و اختيار الموارد البشرية وتسويق الموارد البشرية والبطالة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي في بنغلاديش.

الدراسة الثانية:

IMPACT OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, Nyameh Jerome Faculty of arts and social science, Department of Economics Taraba State University, Jalingo, Nigeria International Journal of Asian Social Science 2013.

تعريف مبادرات الاستدامة في الغالب على أنها إستراتيجية جديدة لتحسين البيئة والأنشطة البشرية. وطالما ساد هذا الموقف، لذلك تقترح هذه الورقة البحثية وتحصي بأن الإدارة المستدامة للموارد البشرية يمكن تفزيذها في جميع مجالات المساعي البشرية"

بناء على ما سبق، ناقشت الورقة تأثير الإدارة المستدامة للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، والتفاعل الموجود بينما تضمن مسؤولية القيادة تجاه إطار الاستدامة، حيث أن قضية العمل يحتاجها الموظفون. لفهم إستراتيجية متابعة الاستدامة كوسيلة لتحقيق إدارة الأهداف والتهديدات المرتبطة بتجاهل الاستدامة، والفرص التي تقدمها لتحسين الأعمال، مما جعلها ذات أهمية قصوى وتستحق تبنيها.

الدراسة الثالثة:

Chamsand Garcia- Blandon (2019) revealed the link between HRM and sustainable goals of organisations highlighting three factors: employee well-being, community prosperity, and quality of work-life balance. Multidisciplinary Institute for Enterprise (IME) Department of Business Administration and Management, University of Salamanca, Salamanca (Spain)

كشفت الدراسة عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأهداف المستدامة للمنظمات التي تسلط الضوء على ثلاثة عوامل رفاهية للموظف دهار المجتمع وجودة التوازن بين العمل والحياة وأشارت الدراسة إلى هذه العوامل الثلاثة يمكن أن تعزز مسؤولية الموظف وكفاءة المنظمة وإدارة الموارد وسوف تساعد في تحقيق الأهداف المستدامة للمنظمة لذلك يمكن إن ترتكز إدارة الموارد البشرية الخضراء على الموظفين والرفاهية المجتمعية لتلبية احتياجات المنظمة.

المطلب الثاني : موقع دراستنا من الدراسات السابقة

من خلال عرض و التعقيب على الدراسات السابقة نلاحظ أنه يوجد تشابه وقد لخص في النقاط الآتية:

- ✓ تتشابه اغلب هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اتباعها للمنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أسلوب دراسة الحالة؛
- ✓ تتشابه اغلب الدراسات مع الدراسة الحالية في أن أغلبها اعتمدت عينة مدرروسة من جميع المستويات الادارية؛
- ✓ تتشابه اغلب الدراسات مع الدراسة الحالية في أنها اعتمدت على نفس الوسائل في جمع البيانات. كما نلاحظ أنه يوجد اختلاف بينهما في طريقة معالجة كل دراسة و نتائجها و تمثل أهم أوجه الاختلاف في:
- ✓ اختلفت المتغيرات المعتمدة في كل دراسة حسب طبيعة المتغيرات المدرروسة في كل منها؛

- ✓ ركزت الدراسات السابقة على دراسة أحد المتغيرين مع متغير مختلف؛
- ✓ أجريت هذه الدراسات في أمكنة مختلفة حيث أن عنصر البيئة يؤثر على كل دراسة بختلف تغييره.
- و يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
<p>✓ تهدف إلى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، وتقدير الأداء، والتعويض المستدام على الأداء التنظيمي المستدام للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية في حين دراستنا تهدف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل</p>	<p>✓ في كلتا الدراستين تم التطرق إلى إدارة الموارد البشرية</p> <p>✓ اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقصائي</p>	<p>عيير عباس عبد الحميد عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالمي للهندسة والتكنولوجيا بمصر، 2021.</p> <p>إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثارها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر.</p>
<p>✓ كانت الدراسة حول اختبار أثر مرونة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية وتقسي الدور المعدل لعدم التأكيد البيئي في العلاقة بين المرونة والاستدامة في حين دراستنا تهدف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل</p>	<p>✓ هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة عن دور إدارة الموارد البشرية</p>	<p>دراسة الدكتور عيير عباس عبد الحميد عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالمي للهندسة والتكنولوجيا بمصر، 2021.</p>
<p>✓ إلى اختيار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، التوظيف</p>	<p>✓ اشتربت مع دراستنا في متغير واحد هو إدارة الموارد البشرية</p> <p>✓ أما في الجانب التطبيقي فقد تم</p>	<p>نجلاء حسن جمعة أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة قناة السويس أكاديمية السادات للعلوم الادارية</p>

<p>المستدام، والتدريب وتقدير الأداء المستدام، والتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة في حين دراستنا تهدف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل</p>	<p>إسقاط هذه الدراسة على العينة وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS في استخراج النتائج تماماً مثل دراستنا</p>	<p>مركز الاستشارات والبحوث والتطوير مجلة البحث الإدارية المجلد الحادي والأربعون العدد الثاني 2023</p>
<p>✓ الدراسة كانت حول تقييم كيفية تأثير الأدوات المختلفة لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في المنظمات المختلفة العاملة في بنغلاديش في حين دراستنا تهدف إلى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل</p>	<p>✓ اشتركت مع دراستنا في متغير واحد هو ادارة الموارد البشرية ✓ أما في الجانب التطبيقي فقد تم إسقاط هذه الدراسة على العينة وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS في استخراج النتائج تماماً مثل دراستنا</p>	<p>Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals. December 2017 Conference: 15th Asian Business Research ConfereneceAt: BIAM Foundation, Dhaka, Bangladesh.</p>
<p>✓ هدف الدراسة هو التركيز على تأثير الإدارة المستدامة للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في حين دراستنا تهدف إلى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل</p>	<p>✓ اشتركت مع دراستنا في متغير واحد هو ادارة الموارد البشرية</p>	<p>MPACTOF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, NyamehJerome Faculty of arts and social science, Department of Economics Taraba State University, Jalingo, Nigeria International Journal of Asian Social Science 2013.</p>
<p>✓ هدف الدراسة هو التركيز على العلاقة بين إدارة الموارد</p>	<p>✓ اشتركت مع دراستنا في متغير واحد هو ادارة الموارد البشرية</p>	<p>Chamsand Garcia- Blandon (2019) revealed the link</p>

<p>البشرية والأهداف المستدامة للمنظمات في حين دراستنا تهدف إلى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل</p>	<p>between HRM and sustainable goals of organisations highlighting three factors: employee well-being, community prosperity, and quality of work-life balance. Multidisciplinary Institute for Enterprise (IME) Department of Business Administration and Management, University of Salamanca, Salamanca (Spain).</p>
--	---

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جادت به الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل :

بعد استعراضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعريفات تخص المتغيرين ومن تم التطرق لأهم الأبعاد، وبعدها تم الإشارة تأثير الذي يمكن أن ينشأ بين إدارة الموارد البشرية والشمول في بيئة العمل.

أما فيما يخص الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها وعرضها في البحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ماهية عربية والأخرى أجنبية من حيث البيئة المدروسة، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددتها بتوضيح مختلف جوانب المشكلة الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقديم وتوسيع عدة مزايا من شأنها تقرير العديد من المفاهيم والأفكار.

الفصل الثاني:

الاطار التطبيقي

للدراسة

التمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة ادارة الموارد البشرية ومساهمتها في تعزيز التنزع والشمول في بيئة العمل

سنحاول في هذا الفصل دراسة الاطار التطبيقي للدراسة وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث كما يلي:

✓ **المبحث الأول:** تقديم بلدية سيجي عيسى - المسيلة.

✓ **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.

✓ **المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة الميدانية؛ تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم بلدية سidi عيسى-المسلة

يعتبر هذا المبحث مدخل الى الدراسة الميدانية دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سidi عيسى ولاية المسيلة حيث سيتم عرض المنهج المتبعة وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات، إضافة الى مختلف البرامج و الادوات و الاساليب الاحصائية التي من خلالها تم التوصل الى نتائج الدراسة .

المطلب الأول: بطاقة تقنية عن بلدية سidi عيسى

مدينة سidi عيسى بلدية جزائرية تقع جنوب شرق الجزائر العاصمة، حيث تبعد عن العاصمة الجزائرية بمسافة 171 كم ، و هي مدينة تاريخية حيث تتجاوز الكثافة السكانية 100.000 نسمة ، لها مجموعة من الحدود المحلية، حيث توجد في الجزء الشمالي من ولاية البويرة على حدود دائرة سورالغزلان، وبلدات الديرة، والحجر والزرقاء ، والمعمورة، ومن الجزء الغربي لولاية المدية على حدود دائرة شلال العذاورة وبلدات شنيقل، وعين القصر، ومن الجزء الجنوبي بلديات عين الحجل، وبوطيلالسايح، ومن الجزء الشرقي بلدية سidi هجرس.⁶⁴

تتأثر المدينة بمناخ البحر الأبيض المتوسط؛ حيث يكون الطقس جافا خلال فترة فصل الصيف، وباردا خلال فترة فصل الشتاء مع وجود فرصة لهطول الأمطار في مختلف أجزاء المدينة؛ وذلك بسبب موقعها ضمن موقع قاري تبعد منطقة تجارية نشطة؛ حيث إنها تشتهر بالسوق الأسبوعي للسيارات الذي يعتبر أحد الأقطاب التي يقصدها التجار والأشخاص لشراء السيارات وقطعها وما يزيد من أهميتها التجارية أنها تعتبر من أقدم الأسواق وأكبرها من حيث الحجم في البلاد ؛ إذ يصل عمر أسواقها إلى ستة قرون، لتكون بذلك واحدة يقصدها مختلف شرائح المجتمع الجزائري.

تعد السياحة أحد المقامات الاقتصادية الرئيسية التي تعتمد عليها البلاد؛ حيث إنها تحتوي على مجموعة من المعالم التاريخية القديمة والمناظر الطبيعية؛ وذلك لأنها تعتبر واحدة من أقدم المدن في الجزائر، حيث يوجد فيها العديد من الآثار الرومانية القديمة، كما أنها تحتوي على العديد من الأودية التي يتميز بالطبيعة الجغرافية الخلابة مثل : اللحم، وقطيريني، والجنان والحمير والغراق، كما أنها تحتوي على العديد من الخدمات السياحية المقدمة للزوار، مثل الفنادق والمناطق الترفيهية.

⁶⁴وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

تحل مدينة سidi عيسى مكانة لا يُستهان بها في الجزائر والعالم العربي في المجال الثقافي الفكري فهي تنظم دورات وندوات ثقافية وفكرية على مدار السنة وهذا من أجل نشر رسالتها الثقافية، ومن بين الإنجازات التي تدعم الحياة الثقافية في سidi عيسى: المكتبة المركزية، المسرح البلدي، والمركز الثقافي دور الشباب بالإضافة إلى المدارس الابتدائية والثانوية ومراكز التكوين الموجودة هناك

المطلب الثاني : أهم الإنجازات المحققة في بلدية سidi عيسى
تتمثل أهم الإنجازات المحققة في بلدية سidi عيسى فيما يلي:

أولا: قطاع الفلاحي

شق المسالك الريفية حيث بلغ عددها 38 كلم من بينها مسلك دوار بني حميد 9 كلم ومسالك دوار أولاد محمد بن مبارك 3 كلم (1.5 عائلة احمدى و 1.5 لعائلة بختي)، بالإضافة إلى مسلك دوار أولاد العيشي 03 كلم ومسالك دوار أولاد يحيى بن احمد 04 كلم، مسلك بدور الشهبة 05 كلم (2.5 الطواجنية 15 كلم بالموازية + 1 كلم لعائلة لكحل وقرishi)، مسلك بمنطقة واد اللحم 6 كلم (3) كلم تربط دوار الموافق مع القواديرية و 3 كلم بدور أولاد (بلحوت) وفي الأخير مسلك بدور الوهبيات 8 كلم السدود التحويلية حيث تم إنجاز سدين 02 بمنطقة الرملية مناصفة بين دواري أولاد عبد الله والزبيرات البرك المائية : تم انجاز 8 برك لتوريد الماشية التي تم توزيعها كما يلي: بركة بدور القواديرية وبركتين بدور بني حميد وثلاث برك بدور أولاد عبد الله، بركة بدور الوهبيات (أم الحندوس) وبركة بدور أولاد محمد بن مبارك (ملوزة).

الطاقة الشمسية حيث تم توزيع وتنصيب 8 وحدات للطاقة الشمسية بدور آمرس وأولاد عبد الله 10 بدور بني حميد للسكان المعزولين وهي مستعملة إلى حد الساعة.

ثانيا: قطاع الخدمات:

تم انجاز سوقين سوق جواري حي الوئام عام 2013 ، سوق جواري المدخل الجنوبي تركيبة مالية مشتركة عام 2015 كما انجزت عدة مقرات منها مستشفى 240 سرير مقر المحكمة ، مقر سونلغاز ، مقر الضمان الاجتماعي ومقر بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بالإضافة إلى ذلك اعادة تأهيل 63 ملاعب جوارية بالعشب الاصطناعي.

ثالثاً : قطاعي التربية والثقافة

في مجال التربية تم إنجاز وإعادة تأهيل عدة مدارس من بين المنجزة ذكر منها: المجمع المدرسي الجديد مقابل 50 مسكن FPOS سنة 2013 والمجمع المدرسي الجديد بحي الونام 165 مسكن اجتماعي سنة 2015، المجمع المدرسي نمط (!) بحي بن زيد سنة 2017 ، كما تم تزويد متوسطة عكريمي بن خضرفة بوحدة الكشف والمتابعة سنة 2015 وفي نفس السنة تم تزويد ثانوية 08 ماي بقاعة رياضية.اما المؤسسات التي تم إعادة تأهيلها فتمثل في 6 مدارس ابتدائية عام 2015 ومتوسطة علي ابن ابي طالب في نفس السنة.وفي مجال الثقافة فقد تم إعادة تأهيل كل من قاعة السينما الأشغال لم تنتهي بعد والمركز الثقافي في عام 2014.

رابعاً : هياكل إدارية

تتمثل الهياكل الجديدة في كل من (مفتشية التجارة عام 2013، تدعيم وتوسيع مقر البلدية عام 2014، وفي عام 2015 تم إنجاز مقر أمن الدائرة 08+ سكنات ومقر الوحدة المتقدمة للحماية المدنية، أما في عام 2016 انجزت الوكالة البلدية و إعادة تأهيل المكتبة وتحويلها لمقر المحكمة).

خامساً : قطاع الموارد المائية

من أهم المشاريع التي تم انجازها في هذا المجال ذكر ما يلي:

- في عام 2013 انجاز خزانين سعة 1000 متر مكعب وانجاز خزان 2500 متر مكعب، تجديد شبكة المياه الصالحة لشرب بدور بني حميد
- في عام 2014 تمديد شبكة المياه الصالحة لشرب سidi عيسى مركز.
- في عام 2015 ربط بتر شنيل 2 بقناة جلب المياه لدور الوهبيات.
- في عام 2016 ربط دور الموازية والطواجنية والجنيدية بالمياه الصالحة لشرب، تدعيم وتجهيز بئر الناقة، تجديد شبكة المياه الصالحة لشرب عبر احياء بلدية سidi عيسى تزويد دور العجالات _ بانابيب المياه الصالحة لشرب.

سادساً: التطهير وقطاعي الأشغال العمومية والتعمير

أ. التطهير

- عام 2013 تمديد قناة التطهير سidi عيسى مركز وإنجاز محطة تصفية المياه القدرة.⁶⁵
- عام 2014 انجاز مجمع صرف مياه الأمطار مع البالوعات بالطريق المزدوج بوضياف، تمديد قناة التطهير سidi عيسى مركز تمديد المجمع الرئيسي لجاد قطيرني.
- عام 2016 ربط مجمعات الصرف الصحي لأحياء مدينة سidi عيسى بمحطة التصفية، انجاز وتجهيز وربط محطة الرفع لقرية الجعافة بمحطة التصفية تمديد قناة التطهير سidi عيسى مركز.

ب قطاع الأشغال العمومية:

- عام 2013 انجاز معبر يربط حي 123 مسكن بحي محمد بوضياف صيانة الطريق البلدي دوار القوادير، ترميم الطريق البلدي الرابط بين دوار الزراره والطريق الوطني رقم 60
- عام 2014 انجاز الطريق الاجتاجي لمدينة سidi عيسى اعادة تأهيل الطريق البلدي الرابط بين سidi عيسى وبوطى السايج.
- عام 2015 انجاز ازدواجية الطريق الوطني رقم 8 سidi عيسى عين الحجل، اعادة تأهيل الطريق الولائي رقم 8 اولاد علي بن داود.

ج التعمير

- عام 2013 انجاز أشغال تهيئة الأرصفة والطرق لمخطط شغل الأرضي من محطة نقل المسافرين إلى 58 محل مهني، انجاز أشغال تهيئة الأرصفة والطرق للشوارع الرئيسية المحاذية لبرنامج السكن التساهمي الطريق الرئيسي المحاذي لبرنامج 80 مسكن تطويري، إنجاز أشغال تهيئة الأرصفة والطرق الشطر --- من مفترق الطرق حي المستفيدين إلى مفترق الطرق سونلغاز، أشغال تبديد الطرق للحي المحاذي و 80 مسكن تطويري، تبديد طريق كل من حي محمد بوضياف وحي كدية صالح، تهيئة حي 1 نوفمبر 1954 (ترفيت) وهي 106 قطعة 24 فيفري 1971.

⁶⁵ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- عام 2014 إنجاز أشغال الانارة العمومية للشوارع الرئيسية المحاذية لبرنامج السكن الاجتماعي بالطريق الرئيسي المحاذي لبرنامج 80 مسكن تطويري، إنجاز أشغال الانارة العمومية للشارع الرئيسي من القسم الفرعي للري إلى متوسطة المهدى بن بركة اشغال تهيئة الأرصفة والطرق لحي محمد بوضياف تهيئة حي بن زيد وحي 19 جوان وتعبيد الطرق بحي الأسواق تغطية جسر واد قطيرينى على مستوى الطريق الوطني رقم 08 ، إنجاز الأضواء المنبهة لتنظيم حركة المرور حي 5 جوبلية و 20 أوت إنجاز سياج لكل من حديقة حي 20 أوت 1956 وحديقة حي 5 جوبلية 1962 وتزفيت حي 123 قطعة وحي 24 فيفري 1971 ، تهيئة طريق الشهداء من مقهى لمومة إلى مفترق الطرق رقم 08 والطريق الوطني رقم 60 من جسر واد قطيرينى إلى المفترق الطرق حي بوضياف، إنجاز معلم تربوي علمي.
- عام 2015 إنجاز أشغال تهيئة الأرصفة والطرق لمركز مدينة سيدى عيسى، تهيئة وتزفيت حي الشهداء وحي 16 أفريل، تهيئة طريق للراجلين الرابط بين حي 8 ماي 45 وحي 24 فيفري 1971 ، وتهيئة حي 1 نوفمبر 1954 الشطر 1 وحي الشهداء، إنجاز الأضواء المنبهة خاصة بالمدارس في كل من مدرسة حسان بن ثابت وعلالي عبد القادر ومتوسطة على ابنيابي طالب والمهدى بن بركة، اقتداء أشجار لتنزيين المحيط الطريق الوطني رقم 08 (حي 8 ماي والوئام) والطريق رقم 60 (حي 1 نوفمبر 1954).
- عام 2016 إنجاز أشغال الشبكة الثلاثية لـ 30 مسكن ريفي مجمع قرية الجعافة. تزفيت حي 1 نوفمبر 1954 الشطر 2 وحي 24 فيفري 1971، إنجاز محول بحي المستقدين وحي الشهداء، اقتداء أشجار لتنزيين المحيط الطريق المزدوج حي 5 جوبلية 62 ، تهيئة حي الشهداء وحي 1 نوفمبر 1954 لكلا الشطرين وحي 5 جوبلية 1962.
- عام 2017 إنجاز أشغال تهيئة الأرصفة والطرق لحي بن زيد وحي 8 ماي الشطر 2، تهيئة سيدى عيسى مركز (50 مسكن تطويري. حي 24 فيفري) تزفيت وتهيئة الطريق المزدوج لحي محمد بوضياف، اتمام تزفيت حي 24 فيفري 1971 وتهيئة محور دوران حي 5 جوبلية ومحور دوران بالمدخل الغربي للمدينة، تغطية جسر واد قطيرينى على مستوى الطريق الوطني رقم 60 ورقم 06

وتغطية جسر واد محمد بوضياف على مستوى حي الشهداء، اقتاء أشجار لترميم المحيط الطریق المزدوج (حي بوضياف).

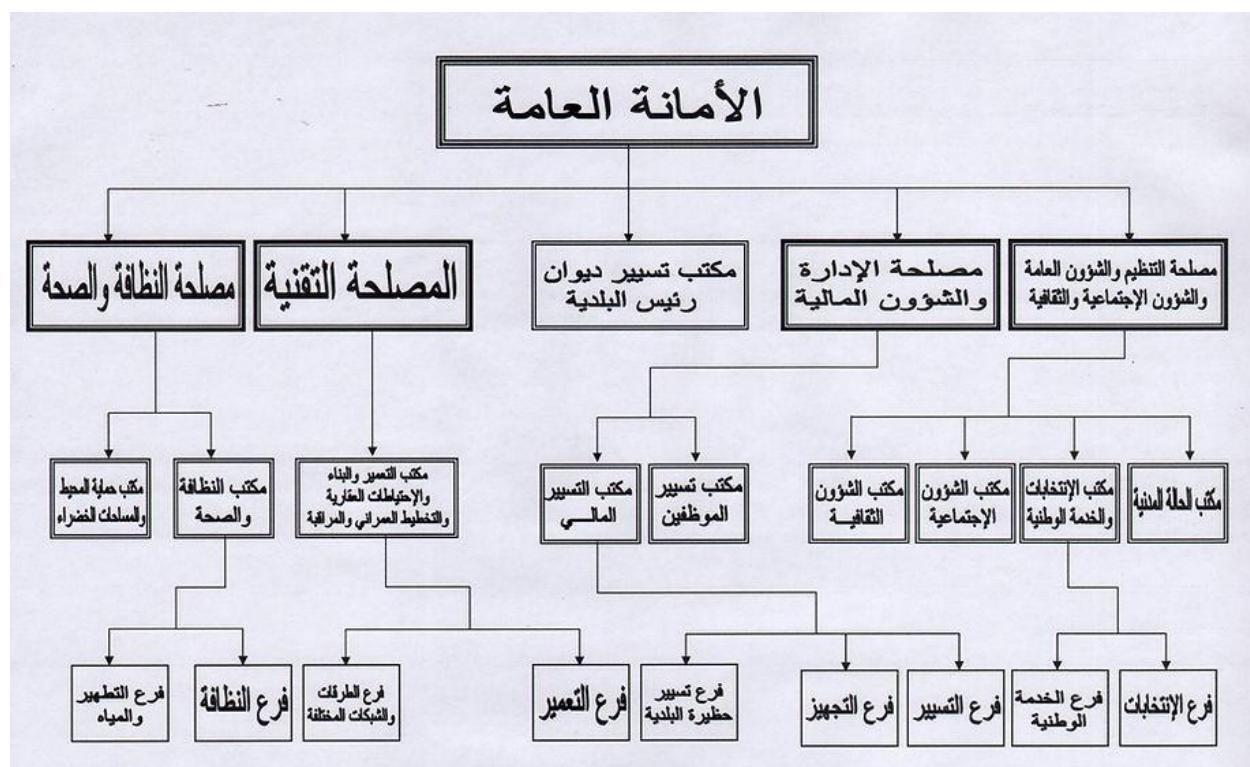
سابعاً: قطاع السكن

أ. السكن الاجتماعي: 197 مسكن مستلمة للتوزيع 530 مسكن شركة صينية، 200 مسكن مقاولين يطوي طور الانجاز، 200 مسكن المقاول غالب في طور الانجاز، 750 مسكن في بداية الأشغال في طور الانجاز 50 مسكن في طور الأشغال 500 مسكن سكنات عدل (400 في طور الانجاز و 100 لم تطلق بعد)

ب السكن الريفي : 250 إعانة برنامج 2013 ، 200 إعانة برنامج 2015، 264 إعانة 2016 .
ج التجربات التربوية: تمت الاستفادة من 1000 قطعة مخصصة لإنشاء سكنات فردية.

الهيكل التنظيمي للبلدية سيدى عيسى ولاية المسيلة

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي للبلدية سيدى عيسى



المصدر : الوثائق المقدمة من طرف البلدية

المبحث الثاني: منهجة الدراسة الميدانية

بعد أن عرفنا بلدية سيدى عيسى- المسيلة ، ولاستكمال هذه الدراسة و حتى نتمكن من الإجابة على الإشكال الرئيسية والإشكاليات الفرعية والتأكد من صحة الفرضيات، اعتمدنا بشكل اساسي على أداة الاستبيان في تحليل الدراسة من خلال توزيع استمار الاستبيان على عملاء بلدية سيدى عيسى- المسيلة والتي ستم دراستها وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية ((V26-SPSS))

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة و اختيار العينة

سنستعرض في هذا المطلب الطريقة التي اتبناها في هذه الدراسة ، وهذا من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة بالإضافة إلى استعراض جميع المعطيات المحصل عليها.

أولاً- تحديد مجتمع الدراسة و اختيار العينة: وهذا من خلال

1- تحديد مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع بحثنا في العمال ببلدية سيدى عيسى- المسيلة و الذي يصل عددهم الى 500 عامل و موظف من بين 500 موظف في البلدية اكتفينا ب 118 اطار اداري، حيث يمكنهم إبداء رأيهم حول دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنزع و الشمول في بيئة العمل بصفة عامة على جودة الخدمة المقدمة.

2. اختيار حجم العينة : تم اختيار حجم العينة من مجتمع البحث الاحصائي و من خلال معادلة طومسون لتحديد حجم العينة بلغ حجمها 90 مفردة وفق المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times \left(d^2 + \frac{1}{n} \right) \right]}$$

n =حجم العينة المطلوب
 N =حجم مجتمع الدراسة

P =نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع و يقترح كيرجيسى و مورجان قيمة لها مساوية ل 0.5 χ^2 =قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة و عند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها كيرجيسى و مورجان عند مستوى 0.05 و بالتالي فان قيمة $\chi^2=3.841$

⁶⁶ Robert, V. Krejcie & Daryle, W. Morgan., "Determining Sample Size for Research Activities",Educational and Psychological Measurement, Vol.30, 1970,pp.607-610. Se: Small-Sample Techniques,The NEA Research Bulletin, Vol. 38 (December, 1960), p. 99.

و باستخدام المعادلة اعلاه و بنفس القيم السابقة يكون الحد الادنى لحجم العينة يساوى 118.

الجدول رقم(01) : عدد الاستبيانات الموزعة والمسترددة والمستبعدة والصالحة للدراسة

الصالحة المسترددة	المستبعدة	المسترددة	الموزعة	عدد الاستبيانات
90	00	90	90	المجموع
%100	%00	%100	%100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً- أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وأخذًا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة والإمكانات المتاحة، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة وفعالية لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة هي:

(1) الاستبيان : وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، ويطلق اصطلاحا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي يوجهها الباحث للأشخاص كتابة على صحفة، ويطلب منهم الإجابة عليها بأنفسهم دون ضرورة تواجده معهم، كما تسمى الصحفة المدون عليها الأسئلة باستماراة الاستبيان".⁶⁷

وفي دراستنا يعد الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة، وقد شملت ثلاثة محاور رئيسية هي: (أنظر الملحق رقم 01)

- ✓ المحور الأول: يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي و المسمى الوظيفي .
- ✓ المحور الثاني: يتضمن هذا المحور 15 عبارة تتمحور حول التنوع في بيئة العمل.
- ✓ المحور الثالث: يتضمن هذا المحور 10 عبارات تتمحور حول اليات ادارة الموارد البشرية في العمل.

⁶⁷ إسماعيل محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي ، ط، 1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ص 13

المطلب الثاني : الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على الأسئلة المطروحة، واختبار فرضيات الدراسة، قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 26 SPSS⁽⁶⁸⁾ وذلك من خلال:

- معامل ألفا كرونباخ "coefficient alpha Cronbach's" ، وذلك لقياس ثبات الأداة المستخدمة في جمع المعلومات (الاستبيان)؛
- معامل الارتباط بيرسون : قياس الصدق الداخلي لأداة البحث و معرفة نوع العلاقة بين المتغيرات
- الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، استخدام المنحنيات والرسومات البيانية؛
- اختبار معامل الانحدار البسيط : لمعرفة الدور او الاثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع
 - ✓ الفرع الأول: صدق و ثبات أداة البحث
 - أولاً: صدق أداة البحث (الاستبانة) :

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكاناته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس وقد طلبنا من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

- 2. صدق الاتساق الداخلي :
- يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتهي إليه.

⁶⁸SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

ثانياً : ثبات أداة البحث : تم احتساب معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد محاور الدراسة بمتغيريها المستقل والتابع وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول أدناه.

Cronbach's alpha (02) : معامل ألفا كرونباخ العام للدراسة

ثبات ألفا كرونباخ	عدد فقرات أداة الدراسة	حجم العينة
.9710	25 فقرة	90

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج **spss**

تحليل النتائج: من خلال الجدول المذكور أعلاه، فإن النتائج المتحصل عليها تبين ثبات الدراسة بشكل عام حسب مخرجات برنامج **SPSS** حيث كانت نتيجة ألفا كرونباخ تمثل 0.9710. بعدد فقرات 25 فقرة للدراسة كل. وهي تدل على ثبات الدراسة بنسبة تقارب 97% وهي نسبة ممتازة. ويمكننا تعميم النتائج الإحصائية على مجتمع الدراسة واعتمادها في قراءة دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التوزع و الشمول في بيئة العمل. وبذلك تم التأكيد من صدق الدراسة وثباتها على جميع فقراتها وأبعادها ومتغيراتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار تحقق الفرضيات .

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الأول والثاني والدرجة الكلية لكل بُعد الذي تنتهي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج

SPSS. الإحصائي

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية؛ تحليلها ومناقشتها من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها، مع القيام بتحليلها ومناقشتها بغية اختبار فرضيات الدراسة الموضوعة وهذا من خلال:

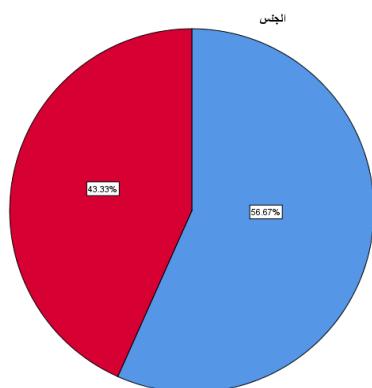
المطلب الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية للتعرف على الخصائص الشخصية لافراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسننطرق فيما يلي إلى تفصيل هذه المتغيرات.

أولاً : الجنس:

تم تبويب مفردات العينة إلى فئتين ذكور واناث والشكل التالي:

الجدول رقم(03) : توزيع أفراد عينة الدراسة الشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الجنس



ذكور

إناث

النسبة المئوية	النكرار	الجنس
56.7	51	ذكور
43.3	39	إناث
100.0	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

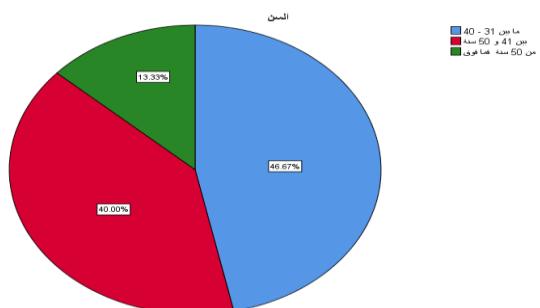
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور، وذلك بنسبة 56.7% من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 51 فردا من أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد قدرت نسبتهم بـ 43.3% من مجموع أفراد العينة أي ما يعادل 39 فردا.

ثانياً: السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

الجدول رقم(04) : توزيع أفراد عينة الدراسة الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب السن



ما بين 31 - 40 سنة

ما بين 41 - 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

النسبة المئوية	النكرار	السن
46.7	42	ما بين 31 - 40
40.0	36	ما بين 41 و 50 سنة
13.3	12	من 50 سنة فما فوق
100.0	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية بين ما بين 31 - 40، حيث حازت على نسبة 46.7% من عينة الدراسة بما يعادل 42 فردا، أما نسبة 40.0% فتخص أفراد العينة الذين ما بين 41 و 50 سنة ، والمقدر عددهم بـ 36 افراد ، في حين أن نسبة 13.3% تخص أفراد العينة الذين كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة فما فوق ، والمقدر عددهم بـ 12 افراد.

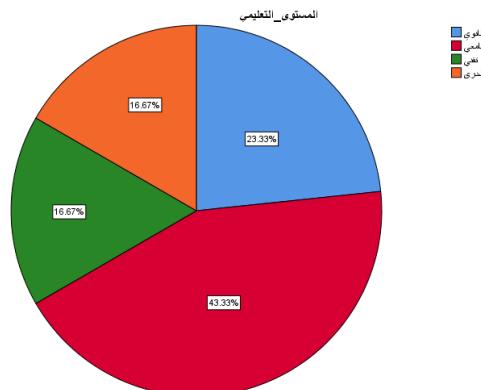
ثالثا: المستوى التعليمي

تضم عينة الدراسة مجموعة أفراد ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة في الجدول والشكل الموليين:

الجدول رقم(05) : توزيع أفراد عينة الدراسة الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب المستوى التعليمي

حسب المستوى التعليمي



النسبة المئوية	النكرار	المستوى التعليمي
23.3	21	ثانوي
43.3	39	جامعي
16.7	15	تقني
16.7	15	آخر
100.0	90	المجموع

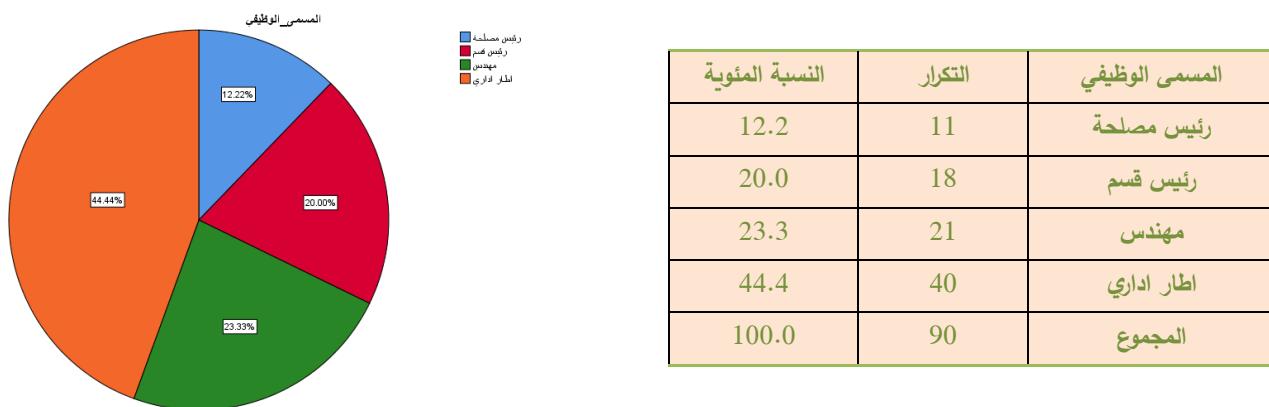
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، إذ بلغ عددهم 39 فردا بنسبة 43.3%， أما نسبة 23.3% فتخص أفراد العينة الذي مستواهم ثانوي والمقدر عددهم 21 فردا ، أما الأفراد ذوي المستوى تقني و مستويات أخرى فقد بلغ عددهم 15 فردا بنسبة 16.7% حيث نستنتج من خلال هذه النتائج أن أفراد العينة معظمهم متعلمون و ذو مستويات تعليمية.

رابعاً: المسمى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم(06) : توزيع أفراد عينة الدراسة الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للاطارات الادارى، حيث حازت على نسبة 44.4% من عينة الدراسة بما يعادل 40 فردا، أما نسبة 23.3% فتخص أفراد العينة المهندسين، والمقدر عددهم بـ 21 فردا، في حين أن نسبة 20.0% تخص أفراد العينة الذين يشتغلون رؤساء اقسام ، والمقدر عددهم بـ 18 افراد. في حين اخر نسبة كانت لرؤساء المصالح المقدرة بـ 12.2% بـ 11 فردا.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان

لقد تضمن هذا الجانب تحليل إجابات المستقصى منهم المتعلقة بمحاور الاستبيان، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على العبارات، والانحراف المعياري لمدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.

أولاً: تحليل فقرات المحور الثالث مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في بلدية سيدى عيسى ولاية المسيلة

البعد الاول: تخطيط الموارد البشرية

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بعد تخطيط الموارد البشرية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	.889	3.47	1. تقوم إدارة البلدية بإعداد مخططات لتكوين العمال في مجال تخصصهم
متوسطة	1.337	2.99	2. التكوين الداخلي للعمال أفضل من إرسالهم في بعثات
مرتفعة	.375	4.17	3. برامج التكوين ضرورية لتحسين أداء العمال
مرتفعة	.902	3.51	4. تقوم إدارة البلدية بدورات تدريبية للعمال داخل وخارج المؤسسة
مرتفعة	.868	3.933	5. يتم توظيف الموظفين الجدد وفقا لاحتياجات البلدية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية

✓ الفقرة (01) " تقوم البلدية بإعداد مخططات لتكوين العمال في مجال تخصصهم " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.47) والذي ينتمي إلى المجال [2,63,4] من مجالات سلم ليكرت الخماسي، وهو يقابل درجة موافقة متوسطة ، أي أن آراء أفراد العينة تميل إلى الموافقة نوعا ما على ان تقوم البلدية بإعداد مخططات لتكوين العمال في مجال تخصصهم ، أما الانحراف المعياري فقدر بـ(0.889)؛

✓ الفقرة (02) " التكوين الداخلي للعمال أفضل من إرسالهم في بعثات " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.99) والذي ينتمي إلى المجال [2,63,4] من مجالات سلم ليكرت الخماسي، وهو يقابل درجة موافقة متوسطة ، أي أن آراء أفراد العينة تميل إلى الموافقة نوعا ما على ان التكوين الداخلي للعمال أفضل من إرسالهم في بعثات ، أما الانحراف المعياري فقدر بـ(1.337)؛

✓ الفقرة (03) " برامج التكوين ضرورية لتحسين أداء العمال " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.17) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة عالية ، ما يعني أن معظم أفراد العينة راضيين على ان برامج التكوين ضرورية لتحسين أداء العمال ، أما الانحراف المعياري فقدر بـ(0.375)؛

✓ الفقرة (04) " تقوم البلدية بدورات تدريبية للعمال داخل وخارج المؤسسة " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.51) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة عالية ، ما يعني أن معظم أفراد العينة راضيين على ان تقوم البلدية بدورات تدريبية للعمال داخل وخارج المؤسسة ، أما الانحراف المعياري فقدر بـ(0.9020)."

✓ الفقرة (05) " يتم توظيف الموظفين الجدد وفقا لاحتياجات البلدية " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.933) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة عالية ، ما يعني أن معظم أفراد العينة يوافقون انه يتم توظيف الموظفين الجدد وفقا لاحتياجات البلدية ، أما الانحراف المعياري فقدر بـ(0.868)؛

ما يبرر ان تخطيط الموارد البشرية يساعد المنظمات والمؤسسات المختلفة على الوصول إلى قرارات مناسبة حيث تولي بلدية سidi عيسى ولاية المسيلة اهتماما كبيرا بعملية تخطيط الموارد البشرية و بعملية التوظيف والتتبع المنظم بالافراد أو المستخدمين وفقا لقدراتهم و طموحاتهم و من ثم يجب على الادارات ان تسخر له كافة اساليب العمل المتاحة و بالتالي العمل على انتهاج اساليب التتبع بطريقة تسمح بتحقيق اهدافهم الشخصية و اهداف الادارات في نفس الوقت.

ان عملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التتبعات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف.

البعد الثاني: توظيف الموارد البشرية

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد توظيف الموارد البشرية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	0.884	3.900	1. تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف
مرتفعة	0.971	3.433	2. تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير التوظيف
مرتفعة	0.830	4.000	3. تراعي البلدية في عملية استقطاب الموظفين محیطه الداخلي والخارجي
مرتفعة	0.761	4.200	4. تعلن البلدية على مسابقات التوظيف بالاستعانة بالموقع الالكتروني
مرتفعة	0.746	3.833	5. اختيار الوظفين و تعيينهم يتم بنزاهة وموضوعية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية

بالنسبة بعد الثاني يتضح من خلال الجدول السابق أن المتواسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.433) (4.20) ، يمكن تفسير حصول بعد بناء التوظيف في بلدية سidi عيسى بالمسيلة بالمتواسط الحسابي. وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: وقد جاءت كل العبارات بدرجة موافق وغير موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية :

جاءت العبارة (تعلن البلدية عن مسابقات التوظيف بالاستعانة بالموقع الإلكتروني) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.200) ، وانحراف معياري (0.746) ، جاءت العبارة (تراعي البلدية في عملية استقطاب الموظفين محیطه الداخلي والخارجي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) ، وانحراف معياري (0.830) ،

جاءت العبارة (تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.900) ، وانحراف معياري (0.884) ،

جاءت العبارة (اختيار الموظفين وتعيينهم يتم بنزاهة وموضوعية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.833) وانحراف معياري (0.746) ، جاءت العبارة (تعمل البلدية دوريًا على تغيير طريقة ومعايير التوظيف) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.433) ، وانحراف معياري (0.971). مما يبرر أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بلدية سidi عيسى بالمسيلة لا تخرج عن الأطر القانونية المعمول بها في عملية الاستقطاب التي جاءت ضمن قانون الوظيفية العمومية الجزائرية، إذ يتم الإعلان عن التوظيف ضمن الإجراءات ولوائح التي تتمحور في أغلب الأحيان في الجرائد ولوحة الإعلانات المخصصة لذلك في المؤسسة، وهذا بهدف جذب و اختيار أفضل وأكفاء الأيدي العاملة التي تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة أضف إلى ذلك فإن بلدية سidi عيسى بالمسيلة تسعى وبشكل دائم إلى تبادل الخبرات بين الموظفين لبناء استراتيجية متميزة تخدم العمل الإداري داخل البلدية وكذا الأداء المتميز الذي يخدم الصالح العام.

البعد الثالث: تدريب الموارد البشرية

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تدريب الموارد البشرية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	1.017	3.331	1. تقوم ادارة بلدية سيدي عيسى دوريا بإجراء تكوينات لتحسين الأداء العمال
مرتفعة	0.858	3.433	2. تعمل البلدية على تدريب موظفيها بصورة دورية
متوسطة	1.055	3.300	3. نظام التدريب في البلدية يواكب التطورات المستمرة
مرتفعة	0.973	3.533	4. يتم إعداد الدورات التدريبية تماشياً مع احتياجات البلدية
متوسطة	1.104	3.233	5. يوجد تدريب متخصص داخل البلدية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية

وقد جاءت العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق ومحايد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة (يتم إعداد الدورات التدريبية تماشياً مع احتياجات البلدية) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.533) وانحراف معياري (0.973) ، جاءت العبارة (تعمل البلدية على تدريب موظفيها بصورة دورية) في المرتبة الثاني بمتوسط حسابي (3.433) ، وانحراف معياري (0.858) ، جاءت العبارة (نظام التدريب في البلدية يواكب التطورات المستمرة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.300) ، وانحراف معياري (1.055) جاءت العبارة (يوجد تدريب متخصص داخل البلدية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.233) وانحراف معياري (1.104) و جاءت " تقوم ادارة بلدية سيدي عيسى دوريا بإجراء تكوينات لتحسين أداء العمال " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.33) والذي ينتمي إلى المجال [2,63,4] من مجالات سلم ليكرت الخماسي، وهو يقابل يقابل درجة موافقة متوسطة ، أي أن آراء أفراد العينة تمثل إلى الموافقة نوعاً ما على ان تقوم ادارة بلدية سيدي عيسى دوريا بإجراء تكوينات لتحسين أداء العمال كما تم تقدير الانحراف المعياري بـ (1.017).

ما سبق يمكن القول أن التدريب يلعب دوراً محورياً في تطوير الموارد البشرية، وهو أداة حيوية لتحقيق التميز والتنافسية في بيئة العمل الحديثة. يمثل التدريب استثماراً مستداماً في رأس المال البشري، حيث يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية لدى الموظفين من خلال برامج التدريب المستمرة، يمكن

الموظفون من اكتساب مهارات جديدة وتحديث معارفهم بما يتوافق مع أحدث التطورات في مجالات عملهم، ليس هذا فقط يعزز من أدائهم الفردي، بل ينعكس أيضاً على أداء المنظمة ككل.

علاوة على ذلك يُسهم التدريب في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون الدعم اللازم لتطوير مساراتهم المهني، يرتفع مستوى ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، هذا بدوره يقلل من معدلات دوران العمل ويجذب الكفاءات المتميزة مما يعزز من استقرار القوى العاملة داخل المنظمة.

كما أن التدريب يمثل وسيلة فعالة للتكييف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والسوق ويمكن للمنظمات من خلاله تزويد موظفيها بالمعرفة والأدوات الازمة لمواجهة التحديات المستجدة، مما يضمن بقاءها على خط التقدم والابتكار ، بالإضافة إلى ذلك يُعد التدريب أداة استراتيجية لتطوير القيادات المستقبلية، حيث يمكن تحديد المواهب الوعادة وتوجيهها وصقل مهاراتها القيادية، لضمان وجود فريق قيادة قوي قادر على تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

وفيما يخص الجودة يؤدي التدريب المستمر إلى تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة عندما يكون لدى الموظفين المعرفة والمهارات الازمة يكونون أكثر قدرة على تقديم عمل ذي جودة عالية، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة ورضا العملاء، بصفة عامة يخلق التدريب بيئة عمل داعمة ومحفزة تسهم في بناء ثقافة التعلم والتطوير المستمر التي تعتبر حجر الزاوية في نجاح أي منظمة تطمح لتحقيق التميز في عالم الأعمال المعاصر.

البعد الرابع: تحفيز الموارد البشرية

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بعد تحفيز الموارد البشرية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. تمنح الحوافز المعمول بها داخل البلدية دافعاً للتميز	3.600	1.069	مرتفعة
2. يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	3.000	1.082	متوسطة
3. تمنح البلدية علاوات تشجيعية للموظفين المتميزين بشكل دوري	3.133	0.937	متوسطة
4. يهتم البلدية بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز التشجيع الاعتراف، التقدير ...)	3.666	0.958	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية

بالنسبة بعد الرابع: يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتواحت بين (4,1667 - 2,6667) ، يمكن تقسيم حصول بعد التحفيز الإداري في بلدية سidi عيسى بالمسيلة، بالمتوسط الحسابي. وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق وغير متأكد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة يهتم المركز بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع الاعتراف التقدير...) في المرتبة الأول بمتوسط حسابي (3.666)، وانحراف معياري (0.958) ، جاءت العبارة (تمنح الحوافز المعمول بها داخل البلدية دافعا للتميز) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.600) ، وانحراف معياري (1.069)، جاءت العبارة (تمنح البلدية علاوات تشجيعية للموظفين المتميزين) بشكل دوري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.133) ، وانحراف معياري (0.937) جاءت العبارة (يتم تخصيص حواجز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.000) ، وانحراف معياري (1.082) من النتائج المتحصل عليها واستجابات أفراد العينة يمكننا القول بأن التحفيز يلعب دوراً جوهرياً في تطوير الموارد البشرية، حيث يعتبر من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، يعمل التحفيز على إثارة الدافع الداخلية والخارجية لدى الموظفين مما يجعلهم أكثر التزاماً وإنتاجية، وعندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام من خلال برامج التحفيز المناسبة، يزداد ولاؤهم وانتماؤهم للمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويعزز استقرار القوى العاملة.

تتعدد أساليب التحفيز وتشمل الحوافز المادية مثل الرواتب والعلاوات والمكافآت والحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود، وفرص النمو المهني و الشمول و التنويع في بيئة العمل، على سبيل المثال توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع من خلال برامج التحفيز يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف حلول جديدة ومبتكرة مما يعزز من قدرة المؤسسة على التنافس في السوق.

التحفيز الفعال يعزز من التنوع و الشمول بين الموظفين فعندما يتم تحفيز الموظفين بشكل صحيح، يشعرون بالرضا عن وظائفهم ويكون لديهم استعداد أكبر لبذل جهد إضافي وتحقيق نتائج أفضل، هذا الرضا ينتقل إلى العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة، حيث ينعكس في شكل خدمة عملاء متميزة وأداء عالي الجودة.

كما أن التحفيز يسهم في تطوير المهارات والكفاءات من خلال خلق بيئة تحفيزية، يتم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر واقتراض مهارات جديدة، مما يعزز من قدراتهم الشخصية والمهنية وهذا التطور يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي ويدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

علاوة على ذلك يلعب التحفيز دوراً محورياً في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية حيث يساعد في خلق جو من التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، هذه الثقافة تعزز من التواصل الفعال وتقلل من الصراعات الداخلية مما يخلق بيئة عمل متاغمة وملهمة.

في الأخير يمكننا القول بأن التحفيز ليس مجرد أداة لإدارة الأداء بل هو استراتيجية شاملة لتطوير الموارد البشرية وبناء مؤسسة قوية وقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، من خلال التحفيز الصحيح، يمكن للمؤسسات تحقيق تمييز مستدام ونمو مستمر مما يعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة على حد سواء.

البعد الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بعد تقييم أداء الموارد البشرية.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	0.958	3.666	1. توفر البلدية أنظمة وإجراءات واضحة لتقدير أداء الموظفين
متوسطة	0.897	3.566	2. يتم إجراء مراجعات دورية لأداء الموظفين بشكل منتظم
متوسطة	0.973	3.533	3. تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والتدرج الوظيفي
متوسطة	0.927	3.366	4. توفر البلدية فرصاً للتغذية الراجعة (تقييمات فورية بناءً)
مرتفعة	0.876	3.700	5. تعتبر عملية تقييم الأداء في البلدية عادلة و موضوعية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية

بالنسبة بعد الخامس يتضح من خلال الجدول السابق قد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: وقد جاءت كل العبارة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية : جاءت العبارة (تعتبر عملية تقييم الأداء في البلدية عادلة و موضوعية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.700) ، وانحراف معياري (0.876) ، جاءت العبارة (توفر البلدية أنظمة وإجراءات واضحة لتقدير أداء الموظفين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.666) ، وانحراف معياري (0.958) ، جاءت العبارة (يتم إجراء

مراجعات دورية لأداء الموظفين بشكل منتظم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.566)، وانحراف معياري (0.897)، جاءت العبارة تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة (بالترقيات والتدرج الوظيفي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.533) ، وانحراف معياري (0.973) جاءت العبارة (توفر البلدية فرضاً للتغذية الراجعة تقييمات فورية بناءً للعاملين بشأن أدائهم) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ،(3.366) ، وانحراف معياري (0.927) تقييم الأداء يلعب دوراً محورياً في تطوير الموارد البشرية إذ يعتبر أداة أساسية لتحديد مستوى كفاءة وفعالية الموظفين في أداء وظائفهم، فعملية تقييم الأداء توفر للمؤسسة معلومات دقيقة حول نقاط القوة والضعف.

لدى موظفيها مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوجيه والتطوير المهني، ومن خلال تقييم الأداء يمكن للمؤسسات تحديد الفجوات المهارية والمعرفية، وتطوير برامج تدريبية مخصصة لمعالجتها مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين ورفع مستوى الإنتاجية.

يساهم تقييم الأداء في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة حيث يتم تقديم ملاحظات موضوعية حول أداء الموظفين استناداً إلى معايير محددة مسبقاً ، هذا يسهم في بناء ثقة الموظفين في نظام الإدارة ويعزز من التزامهم بتحقيق الأهداف المؤسسية.

علاوة على ذلك يُعد تقييم الأداء فرصة لتعزيز التواصل بين الموظفين والمديرين حيث يمكن مناقشة الأهداف المستقبلية وتحديد الخطوات الالزامية لتحقيقها، هذا النوع من التواصل المفتوح يساعد في بناء علاقة إيجابية ومتينة بين الطرفين مما يعزز من بيئة العمل ويزيد من الرضا الوظيفي.

من جهة أخرى يمكن لتقييم الأداء أن يسهم في تحديد المواهب الوعادة داخل المؤسسة وتطويرها من خلال التقييم المنتظم، ويمكن اكتشاف الموظفين الذين يظهرون إمكانيات قيادية ومهارات استثنائية، مما يتيح للمؤسسة توجيههم نحو مسارات مهنية تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، هذا ليس فقط يسهم في تطوير القيادة المستقبلية للمؤسسة، بل يعزز أيضاً من استقرار القوى العاملة من خلال توفير فرص نمو وترقية للموظفين المتميزين. كما يساعد تقييم الأداء في توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية من خلال معرفة من هم الموظفون الذين يحتاجون إلى تطوير إضافي، يمكن تخصيص الموارد التدريبية والمالية بشكل يحقق أقصى استفادة للمؤسسة بالإضافة إلى ذلك يمكن لتقييم الأداء أن يكون محفزاً لتحسين الأداء الفردي حيث يتلقى الموظفون تغذية راجعة واضحة حول كيفية تحسين أدائهم وما المتوقع منهم، مما يدفعهم للعمل بجدية أكبر لتحقيق التقدم.

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني التنوع في بيئة العمل

من أجل معرفة واقع التنوع في بيئة العملقمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور وكذا تبيان اتجاهات الاراء (درجة الموافقة) لكل فقرة، وفي الاخير تحديد الاتجاه العام ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل فقرات المحور الثاني

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	.8210	3.98	1. يراعى عند التعين توافق طبيعة العمل مع السن
مرتفعة	.9890	4.21	2. يؤثر النوع ذكور، إناث في توزيع المهام والصالحيات على العمال في المؤسسة
مرتفعة	.5430	4.44	3. توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية .
مرتفعة	.3020	4.10	4. لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل .
مرتفعة	.4250	4.23	5. تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي يتبعون إليها .
متوسطة	1.052	3.49	6. يؤثر محل الاقامة على سلوك وقيم و ثقافات العمال.
مرتفعة	.7710	4.37	7. تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء علاقات و العمل
مرتفعة	1.203	3.63	8. تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.
مرتفعة	.2510	4.93	9. يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الاسلامية .
مرتفعة	.8110	4.50	10. يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العلمية
مرتفعة	.5020	4.08	11. تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي.
مرتفعة	.8100	3.66	12. يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل .
مرتفعة	1.237	3.57	13. تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة .
مرتفعة	.3020	4.10	14. تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها.
مرتفعة	.2510	4.07	15. ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتسقين منها لتحسين الأداء .

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

- من خلال الجدول رقم (12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة يتضح أن:
- ✓ الفقرة (01) "يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن": حصلت على انحراف معياري مقدر بـ(8.8210)، و متوسط حسابي (3.98) وهو ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] من مجالات سلم ليكرت الخماسي، و الذي يقابل درجة موافقة مرتفعة ، وهو يعبر عن ميل آراء أفراد العينة أنه توجد موافقة على ان مؤسسة يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن ؟
 - ✓ الفقرة (02) " يؤثر النوع ذكور ، إناث في توزيع المهام والصالحيات على العمال في المؤسسة ..": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.21) وهو ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] من مجالات سلم ليكرت الخماسي، و الذي يقابل درجة موافقة مرتفعة ، أي أنه توجد موافقة على تأثير النوع ذكور ، إناث في توزيع المهام والصالحيات على العمال في المؤسسة، كما قدر الانحراف المعياري بـ(9.9890)؛
 - ✓ الفقرة (03) " توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية .": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.44) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] من مجالات سلم ليكرت الخماسي، و الذي يقابل درجة موافقة مرتفعة ، أي أن إجابات أفراد العينة تمثل إلى الموافقة على توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (5.430)؛
 - ✓ الفقرة (04) " لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل .": المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (4.10) وهو ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] من مجالات سلم ليكرت الخماسي، و الذي يقابل درجة موافقة مرتفعة ، أي أن إجابات أفراد العينة تمثل إلى الموافقة على انه لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل، كما قدر الانحراف المعياري بـ(30.20)؛
 - ✓ الفقرة (05) " تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها .": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.23) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] من مجالات سلم ليكرت الخماسي، و الذي يقابل درجة موافقة مرتفعة ، أي أن إجابات أفراد العينة تمثل إلى الموافقة على انه تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (4.4250)؛
 - ✓ الفقرة (06) " يؤثر محل الاقامة على سلوك وقيم و ثقافات العمال .": حصلت على انحراف معياري مقدر بـ(1.052)، و متوسط حسابي (3.49) وهو ينتمي إلى المجال [2,63,4-] والذي يقابل درجة موافقة متوسطة ، أي أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة إلى حد ما على انه يؤثر محل الاقامة على سلوك وقيم و ثقافات العمال ؟

- ✓ الفقرة (07) " تقاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الاداء علاقات و العمل " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.37) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة مرتفعة، أي أنه توجد موافقة إلى ان تقاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الاداء علاقات و العمل أما الانحراف المعياري فقد بلغ (7710).؛
- ✓ الفقرة (08) " تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل" : حصلت على متوسط حسابي قدر ب(3.63) و ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة مرتفعة، أي أنه توجد موافقة إلى ان افراد العينة تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائهم في العمل ، كما قدر الانحراف المعياري لهذه الفقرة ب(1.203)؛
- ✓ الفقرة (09) " يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الاسلامية": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.93) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة عالية، ما يعني أن معظم أفراد العينة يلتزمون الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الاسلامية كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (2510).؛
- ✓ الفقرة (10) " يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العملية .": قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ب(4.50) و ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة عالية ، أي أن إجابات أفراد العينة تمثل إلى الموافقة على انه يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العملية ، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (8110).؛
- ✓ الفقرة (11) " تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.08) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة عالية ، أي أن إجابات أفراد العينة تمثل إلى الموافقة على انه تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (5020).؛
- ✓ الفقرة (12) " يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل .": بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.66) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة مرتفعة، أي أنه توجد موافقة إلى ان يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل لديك أما الانحراف المعياري فقد بلغ (8100).؛
- ✓ الفقرة (13) " تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة": حصلت على متوسط حسابي قدر ب(3.57) و ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل

درجة موافقة مرتفعة، أي أنه توجد موافقة إلى أن تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة، كما قدر الانحراف المعياري لهذه الفقرة بـ(1.237)؛

✓ الفقرة (14) "تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها "؛ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.10) والذي ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة عالية ، ما يعني أن معظم أفراد العينة يأيدون انه تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (3020).؛

✓ الفقرة (15) "ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتسقى منها لتحسين الاداء."؛ قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ(4.07) و ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة عالية، أي أن إجابات أفراد العينة تمثل إلى الموافقة على انه ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتسقى منها لتحسين الاداء ، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (2510).؛

يتضح من الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الثاني بلغ (4.0904) وهو يقع ضمن مجالات سلم ليكرت الخماسي [3,4-4,2] وهو يقابل درجة موافقة مرتفعة ، أي أن هناك تباين في آراء أفراد العينة حول التنوع في بيئة العمل ، ويتضح أيضاً أن قيمة الانحراف المعياري الكلي للمحور الثاني قد بلغت (580610). وهي أقل من الواحد، ما يعني وجود تشتت منخفض نسبياً في إجابات أفراد العينة على عبارات المحور.

عند تحليل ممرات المحور الثاني ، نلاحظ أن بلدية سيدي عيسى تضع معايير موضوعية تحد من التحيز في مكان العمل كذلك تقوم بتعزيز الأمان في مكان العمل و منح الموظفين السلامة النفسية و حق الإبلاغ عن مواقف التمييز والتحيز وإتاحة الفرصة للموظفين لمعرفة آرائهم بحرية و بشفافية عبر استطلاعات الرأي للتأكد من عدم وجود تمييز أو صراعات ثقافية ايضاً تقوم بصياغة القواعد السلوكية إزاء التمييز ضد الموظفين في العمل ضمن سياسات الشركة لتوضيح موقفها من ذلك و تحرص على على إجراء مقابلات العمل دون تحيز أو تمييز بتجنب توجيه أسئلة للمرشحين تتعلق بخلفياتهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور الفرضيات الدراسية في الكشف عن مدى وجود دور بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في تعزيز التوعي و الشمول في بيئة العمل وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي الكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث وخلال حساب معادلة الانحدار الخطي لعلاقة التأثير بين المتغيرين فإننا نتحصل على مؤشرات إحصائية وتقديم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين موجب 1 إلى 1 سالب وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح ، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط.
- اختبار F (F-test): من أجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فان العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:
- معامل الانحدار b_1 و b_2 حيث ما يمثل مقدار الثابت ذلك أن الثابت b ومعامل B فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.
- اختبار T (T-test): من أجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع ، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات و للتنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار T-test مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فان معامل الانحدار و يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة. قيمة معامل التفسير ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتبالين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين 0 R فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

1) اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > a$) للموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل ببلدية سidi عيسى (المسلة).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور أبعاد الموارد البشرية والمتمثلة في كل البعد الأول : التخطيط / البعد الثاني : التوظيف / البعد الثالث : التدريب / البعد الرابع: التحفيز / البعد الخامس: تقييم الأداء في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتخطيط الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سidi عيسى (المسلة).

2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتوظيف الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سidi عيسى (المسلة).

3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتدريب الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سidi عيسى (المسلة).

4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتحفيز الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سidi عيسى (المسلة).

4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتقييم أداء الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سidi عيسى (المسلة).

2) اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

لمعرفة أبعاد الموارد البشرية البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية / البعد الثاني : توظيف الموارد البشرية / البعد الثالث : تدريب الموارد البشرية / البعد الرابع: تحفيز الموارد البشرية / البعد الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية ودورها وتأثيرها على تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل ببلدية سidi عيسى (المسلة). كلا على حدا على المتغير التابع (تعزيز التنوع في بيئة العمل) سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة دور المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كل على حدا والجدول التالي يعرض نتائج

المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجداول ملخص نموذج الانحدار (RR)، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).

❖ نصت الفرضية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لخطيط الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل (الميسيلة).

الجدول رقم (13): الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	T	B	R ²	R	Sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.002	3.397	0.425	0.231	0.480	0.007	8.392	تعزيز التنوع و الشمول	تخطيط الموارد البشرية	الفرضية الاولى

المصدر: من إعداد الطالبين بالأعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من تحليل SPSS

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.480 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (الخطيط) والمتغير التابع (تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الخطيط) بلغت 0.425 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التخطيط سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار 0.425 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية خطيط الموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل فيبلدية سيدى عيسى بالمسيلة.

في حين بلغت قيمة rsqaur حوالي 0.231 اي ان خطيط الموارد البشرية يفسر حوالي 23.1 % من التباين في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل وهذا ما اكده قيمه 0.05 حيث بلغت 8.392 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي وبهذا نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنتفي وجود دور للخطيط ونقبل الفرضية البديلة H_1 يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور خطيط الموارد البشرية في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل فيبلدية سيدى عيسى بالمسيلة.

معادلة الانحدار الخطى البسيط لدور تخطيط الموارد البشرية الذى نرمز لها بالرمز γ ونرمز للمتغير الفرعى

المستقل بعد المادى بالرمز X_1

$$Y = 2.024 + 0.425X_1$$

وتتجلى ذلك لأن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل داخل المؤسسات. يتضمن هذا الدور تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات والمهارات التي في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ، وتطوير استراتيجيات لتوظيف وتدريب الموظفين على استخدام هذه الأنظمة بكفاءة، من خلال تخطيط الموارد البشرية يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يضمن أن كل موظف يفهم كيفية استخدام التكنولوجيا لتحقيق أهدافه الوظيفية والمساهمة في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

علاوة على ذلك يساهم تخطيط الموارد البشرية في تهيئة بيئة عمل متكاملة مع التكنولوجيا من خلال تحديد الفجوات المهارية وتطوير برامج تدريبية مخصصة لسد هذه الفجوات هذا يشمل توفير دورات تدريبية وورش عمل تركز على تعزيز مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الإلكترونية وتطبيقات الإدارة الرقمية. بالإضافة إلى ذلك يسهم التخطيط الجيد في إدارة التغيير بشكل فعال حيث يتم إعداد الموظفين للتكيف مع التحولات التقنية وتقديم الدعم المستمر لضمان انتقال سلس وناجح.

كما يسهم تخطيط الموارد البشرية أيضاً في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على تبني الحلول التكنولوجية وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات من خلال هذا النهج الشامل يمكن تخطيط الموارد البشرية من تحقيق تكامل فعال بين التكنولوجيا والعمليات اليومية، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي هذا التكامل لا و فقط تحسين الإنتاجية والفعالية، بل أيضاً يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق وتحقيق التميز في تقديم الخدمات ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

❖ نصت الفرضية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتوظيف الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلية).

جدول رقم (14): الانحدار الخطى البسيط للفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	T	B	R ²	R	sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.014	2.635	0.435	0.199	0.446	0.014	6.945	تعزيز التنوع و الشمول	التوظيف	الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من تحليل **SPSS**

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط **R** بلغت قيمته 0.446 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (التوظيف) والمتغير التابع (تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التوظيف) بلغت 0.435 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التوظيف، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل بمقدار 0.435 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية الوظيف وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية سيدى عيسى ولدية المسلية في حين بلغت قيمة **R squar** حوالي 0.199 اي أن توظيف الموارد البشرية يفسر حوالي 19.9% من التباين في تطبيق الادارة الالكترونية وهذا ما اكده قيمة **A** حيث بلغت 6.945 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي بهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تتفق وجود دور للتوظيف ونقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور التوظيف في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلية).

معادلة الانحدار الخطى البسيط لدور التوظيف الذي نرمز لها بالرمز **Y** ونرمز للمتغير الفرعى المستقل بعد

$$\text{المادي بالرمزي } x^2: Y = 2.047 + 0.435 \times x^2$$

يسهم التوظيف في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل داخل المنظمة، حيث أن استقطاب الكفاءات المبدعة والموهوبة يمكن أن يؤدي إلى تقديم حلول جديدة ومبتكرة للتحديات الإدارية، وبالتالي تطوير نظم تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات العمل المتغيرة.

وذلك من خلال توظيف الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية الذين يمكنهم التعامل بفعالية مع الأدوات والبرمجيات الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة، ويتجلّى هذا الدور في عدة جوانب رئيسية أولها تحسين الكفاءة التشغيلية حيث يسهم توظيف الموظفين المدربين على استخدام التكنولوجيا في تقليل الوقت المستغرق لإتمام المهام وزيادة دقتها، مما يؤدي إلى تسريع العمليات الإدارية وتحسين الإنتاجية بشكل عام.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن التوظيف الفعال للكوادر المؤهلة يساهم بشكل كبير في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل حيث ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة من خلال تعزيز الكفاءة، تحسين جودة الخدمات ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى وبأقل تكلفة وجهد. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

❖ **نصل إلى الفرضية الثالثة :** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتدريب الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلية).

جدول رقم (15) : الإنحدار الخطى البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار					القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط	المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	T	B	R ²	R	Sig	قيمة F				
قبول الفرضية	0.017	2.530	0.381	0.186	0.431	0.017	6.400	تعزيز التنوع والشمول	التدريب		الفرضية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط **R** بلغت قيمته 0.431 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (تعزيز التنوع و الشمول) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب) بلغت 0.381 وهي قيمة موجبة طردية ، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التدريب، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلية) بمقدار 0.381 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية التدريب وتأثيرها على تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلية).

في حين بلغت قيمة **R square** 0.186 اي ان تدريب الموارد البشرية يفسر حوالي 18.6 % من التباين في تطبيق تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل وهذا ما اكده قيمة **F** حيث بلغت 6.400 وهي

قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي وبهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تتفى وجود دور للتدريب ونقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور التدريب في تعزيز التوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلة).

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التدريب الذي نرمز لها بالرمز 7 ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد المادي بالرمز x_3 :

$$Y = 2.392 + 0.381x_3$$

يعد التدريب جزءا لا يتجزأ في تعزيز التوع و الشمول في بيئة العمل وذلك من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة الالازمة لاستخدام الأدوات وتطبيق الأنظمة بكفاءة وفعالية، ويعتبر التدريب المستمر للموظفين عنصراً أساسياً لضمان تحديث مهاراتهم ومعرفتهم بأحدث التطورات ، مما يعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر وتقليل الأخطاء الناتجة عن نقص المعرفة التقنية، ومن خلال برامج التدريب المخصصة يمكن للموظفين التعرف على أفضل الممارسات في استخدام البرمجيات والأجهزة الرقمية، مما يساعدهم في تسريع وتيرة العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

علاوة على ذلك، يساهم التدريب في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وقدرتهم على التعامل مع التحديات التقنية مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ورضائهم الوظيفي، كما يساعد التدريب المستمر على تحفيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، حيث يتعلم الموظفون كيفية الاستفادة من الأدوات التكنولوجية لتحسين العمليات وتقديم حلول جديدة للمشكلات، وبالتالي يسهم التدريب في خلق بيئة عمل تدعم التحول الرقمي.

بناءً على ما سبق يمكن الاستنتاج أن التدريب يلعب دوراً أساسياً في تعزيز التوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلة) حيث يساهم في تطوير مهارات الموظفين، تعزيز كفاءتهم، وتحفيزهم على الابتكار ، هذا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، تعزيز جودة الخدمات وتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر ، و إن الاستثمار في تدريب الموظفين يعزز من قدراتهم الفردية ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

❖ نصت الفرضية الرابعة : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتحفيز الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلة).

جدول رقم (16): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط	المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية	
	Sig	T	B	R ²	R					
قبول الفرضية	0.009	2.813	0.332	0.220	0.469	0.009	7.912	تعزيز التنوع و الشمول	تحفيز	الفرضية الرابعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من تحليل SPSS

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط **R** بلغت قيمته 0.469 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (تحفيز) والمتغير التابع (تعزيز التنوع و الشمول) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (تحفيز) بلغت 0.332 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التحفيز سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة التنوع و الشمول في بيئة العمل بمقدار 0.332 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية التحفيز وتأثيرها على تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلة).

في حيث بلغت قيمة **R** حوالي 0.22 اي ان تحفيز الموارد البشرية يفسر حوالي 22% من التباين في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل وهذا ما اكنته قيمة **A** حيث بلغت 7.912 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي وبهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تتفى وجود دور للتحفيز ونقبل الفرضية البديلة يوجد

علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور التحفيز في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلة).

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التحفيز الذي نرمز لها بالرمز ٧ ونرمز للمتغير الفرعى المستقل بعد

المادي بالرمزه **4x**

$$Y=2.619+0.332 \times 4$$

يلعب التحفيز دوراً حاسماً في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلية) من خلال تعزيز دافعية الموظفين وزيادة التزامهم باستخدام الأدوات والأنظمة بكفاءة، ويعتبر التحفيز عنصراً أساسياً في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم ، فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والمكافأة على جهودهم في التعلم واستخدام الأدوات الإلكترونية يزيد حماسهم لتحسين أدائهم والمشاركة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتحفيز الموظفين يمكن أن يتم بطرق متنوعة مثل تقديم المكافآت المالية، الإشادة العلنية بالإنجازات، أو توفير فرص للتطوير المهني والتدريب المستمر ، هذه الأساليب تساعد على خلق ثقافة مؤسسية تقدر الابتكار فعندما يشعر الموظفون بأن جهودهم معترف بها ومكافأة يكونون أكثر استعداداً للتعامل مع التحديات التقنية والاستفادة من الأدوات المتوفرة لتحسين جودة العمل والإنتاجية.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن التحفيز يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل من خلال تعزيز دافعية الموظفين وزيادة التزامهم بالเทคโนโลยيا ، يسهم التحفيز في تحقيق أداء أفضل، تعزيز جودة الخدمات، وإن الاستثمار في تحفيز الموظفين لا يعزز فقط من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي بل يسهم أيضاً في تحقيق أهداف تعزيز التنوع والشمول بكفاءة وفعالية ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

❖ **نصلت الفرضية الخامسة :** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتقدير أداء الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى (المسلية).

جدول رقم (17): الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	T	B	R ²	R	sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.046	2.090	0.292	0.135	0.367	0.046	4.367	تعزيز التنوع والشمول	التقييم	الفرضية الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من تحليل **SPSS**

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.367 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (تقييم الاداء) والمتغير التابع (تعزيز التنوع و الشمول) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل تقييم الاداء بلغت 0.292 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور تقييم الأداء سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تعزيز التنوع و الشمول بمقدار 0.292 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية تقييم الأداء وتأثيرها لتعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى بالمسيلة.

في حين بلغت قيمة R **sqaur** 0.135 اي ان تحفيز الموارد البشرية يفسر حوالي 13% من التباين في تعزيز التنوع و الشمول وهذا ما اكده قيمه أحيث بلغت 4.367 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي.

وبهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تتفى وجود دور تقييم الاداء ونقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور تقييم الأداء في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدى عيسى بالمسيلة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم الأداء الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد المادي بالرمزي X

$$Y = 2.687 + 0.292 \times X$$

ويرجع ذلك لأهمية تقييم الأداء في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل من خلال توفير آلية فعالة لقياس وتقدير للأداء كفاءة وفعالية الموظفين في استخدام الأدوات وتطبيق الأنظمة ، ويدع التقييم الدوري أداة أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح فرصة لتعزيز المهارات وتوجيه التدريبات الازمة، ومن خلال تقييم الأداء يمكن للمؤسسات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجيات مخصصة لتلبية تلك الاحتياجات مثل توفير دورات تدريبية مكثفة أو تحديث الأنظمة التكنولوجية لتوافق مع متطلبات العمل الحديثة.

علاوة على ذلك يساهم تقييم الأداء في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم إذ أن معرفتهم بأن أداءهم يخضع للتقييم المستمر يحثهم على العمل بجدية أكبر والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

التقييم الفعال فرصة للإدارة لتقديم تغذية راجعة بناءً، مما يساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير كما يتبع مهاراتهم باستمرار.

بناءً على ما سبق يمكن الاستنتاج أن تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تعزيز التوعي و الشمول في بيئة العمل ، حيث يوفر أدوات قياس دقيقة لتحديد احتياجات التدريب والتطوير يعزز من إنتاجية الموظفين، ويضمن التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاول الباحثان تطبيق الدراسة الميدانية بتحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي بلدية سidi عيسى ولاية لمسيلة لمعرفة دور الموارد البشرية على تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل وتم التعريف بمختلف جمع البيانات المستخدمة، والمتمثلة في أداة الاستبانة، والأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعة من خلال هذه النتائج توصلت الباحثين إلى معرفة أن الموارد البشرية لها دور بالغ في تعزيز التنوع والشمول.

الخاتمة

الخاتمة :

حاولنا في هذا البحث الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة تحليل دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنزع و الشمول في بيئه العمل من خلال دراسة ميدانية ببلدية سيدى عيسى - المسيلة - يتضمننا مما تقدم أن إدارة الموارد البشرية يلعب دور مهم في التنزع و الشمول في بيئه العمل وبالتالي ينعكس ذلك على اداء العمال للمؤسسة أي أن العمليات التي تقوم بها قادرة على تحقيق أهدافها، حيث قسمنا هذا العمل إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تعلق الفصل الأول بالأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وتطرق إلى الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا مناقشة النتائج واختبار الفرضيات وبناء على الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

1. أن المؤسسة محل الدراسة تمارس إدارة الموارد البشرية المستدامة؛
2. المؤسسة تهتم بأبعاد الإدارة الموارد البشرية بنسب متفاوتة ، حيث تركز بصفة كبيرة على البعد توظيف المستدام والبعد التدريب والتنمية المستدامة ؛
3. مؤسسة محل الدراسة تمارس إدارة الموارد البشرية بمستوى عالي وهذا راجع لأن مؤسسة تهتم بعناصر التنوع خاصة المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفوق المؤسسة ؛
4. توجد علاقة طردية بين الإدارة الموارد البشرية المستدامة (المتغير المستقل) و التنوع في بيئه العمل (المتغير التابع)؛

النوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول الإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها في التنزع و الشمول في بيئه العمل ببلدية سيدى عيسى - المسيلة -:

1. العمل على مراجعة وتحديث آليات التوظيف المناسبة بشكل دوري ومستمر ؛
2. تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة؛
3. ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أداءه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي؛

4. بذل جهد أكبر لاستقطاب الكفاءات العالمية التي تخدم المؤسسة بشكل فعال ومرضى؛
5. القيام بالتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات منتظمة ومدروسة من أجل التأكد من وعي العاملين بوظائفهم والاستعداد التام لمواجهة أي مشكلة، والعمل على إعطاء العاملين فرصة لاختيار البرامج التدريبية التي تتناسب معقدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام وخصائص عملهم ووظيفتهم؛
6. وضع إستراتيجية التعويض الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراع فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية، أي دراسة خصائص ودوافع الأفراد أولاً وقبل تطبيق أي إستراتيجية، فالتحفيز المادي سيكون حافزاً مهماً للأداء الأفضل.

أفاق الدراسة :

1. العقبات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق الإدارة الموارد البشرية؛
2. أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المستدامة على أداء الأفراد في المؤسسات؛
3. أثر تمكين العاملين من تحقيق الشمول في بيئة العمل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

اولاً: الكتب :

1. أحمد ماهر : "السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المها ارت " ، الدار الجامعيةالجديدة ، الإسكندرية ، 1995.
2. إسماعيل إبراهيم حسن بلوط : "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيжи "، ط1، النهضة العربية ، بيروت 2002.
3. محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي ، ط، 1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
4. بسيوني محمد البرادعي ،مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2005.
5. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط2، 2009.
6. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان 2007.
7. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الادارة ،دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2014،
8. رواية حسن : "السلوك التنظيمي" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
9. رواية حسن: "مدخل استراتيجي لتنظيم و تطوير الموارد البشرية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2001.
10. صبحي العتبى: "تطور الفكر و الأنشطة الإدارية " ، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2002.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر ،2001
12. عبد الهادي مسلم ،إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ،2010
13. علي السلمي : " تطور الفكر التنظيمي " ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
14. فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013
15. محمد سعيد أنور سلطان ،إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية، 2003

16. محمد سعيدالسلطان : "السلوك الإنساني في المنظمات " ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002
17. محمد يوسف دودين ، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
18. منير بن احمد بن دريدي ،استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية،دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2013
19. موسى اللوزي : " التطور التنظيمي ، أساسات و مفاهيم " ، ط1، دار وائل ، عمان ، 1999
20. مؤيدسعيد السالم، عادل حرشوش صالح: " إدارة الموارد البشرية" ،ديوان العلوم للطباعة و النشر ، بغداد ، 1991.
21. مؤيدسعيدالسالم : "تنظيم المنظمات ، دراسة فيتطور الفكر التنظيمي خلال 100 عام " ، ط1، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002.
22. نادر أحمد أبو شينة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
23. نادر احمد أبو شيخة ،ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط2، 2013.
24. نان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006.

ثانياً: المقالات و المجلات

1. جمال الدين محمد مرسي : "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنطقة القرن 21 " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2003
2. سيد عبد الحميدمرسي : " العلاقات الإنسانية في الإدارة " ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، ع09، دار عكاظ للطباعة و النشر ، جدة ، 1979.
3. محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية، أبو الخير للطباعة والتجليد، 2008

ثالثاً: المواقع الالكترونية

[www.hrdiscussion.com/hr 2128.html](http://www.hrdiscussion.com/hr_2128.html) .1

2. هشام هندامي هويدى، الاحصاء المعلمى والامعلمى، متاح في

htm-08.DrHisham/com.husseinmardan.www://http

, <http://www.investopedia.com/terms/a/affirmative-action.asp> .3

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Economic Commission for Africa, Diversity Management in Africa: Findings from the African Peer Review Mechanism and a Framework for Analysis and Policy-Making, United Nations, 2011
2. Economic Commission for Africa, op.cit
3. Erika Bernardi, Alberto F, Managing Cultural Diversity: Integration Values And Management Skills, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A. May 1 to May 4, 2009
4. Ike Nnia Mba Sr, Eze Ukamaka Teresa, Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics, American Journal of Humanities and Social Sciences, Vo1. 1, No.3, 2013
5. Ike Nnia Mba Sr, Eze Ukamaka Teresa, op cit
6. Jiřincová Milena, Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity: Inclusion and Their Possible Use in Management, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 2
7. John Wrench, diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europeclarifications, critiques and research agendas, CUES, Sweden, 2002
8. Michalle E. Mor Barak, Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace, SAGE, California, 2010
9. R. Roosevelt Thomas, Beyond Race and Gender, AMACOM Div American Mgmt Assn, US, ed 1992
10. Robert, V. Krejcie & Daryle, W. Morgan., "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement, Vol.30, 1970, pp.607-610. Se: Small-Sample Techniques, The NEA Research Bulletin, Vol. 38 (December, 1960), p. 99.
11. TAYLOR: " la direction scientifique des entreprise", ouvrage présenté par : Med ben guerna , N°:0152, ENAG EDITION , Algérie , 1992 , P.P 8-10 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

علوم التسيير

تخصص

استماره استبيان

تحليل دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنزع و الشمول في بيئة

العمل

دراسة ميدانية ببلدية سidi عيسى - المسيلة -

في اطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر و لإتمام البحث العلمي المعنى و المذكور
اعلاه نرجو منكم ملء الاستماره بالإجابة على اسئلتها بدقة و موضوعية مع العلم أن المعلومات التي
تفضلون بتقديمها تدخل في البحث لأغراض علمية بحثة مع مراعاة السرية التامة اتجاه المعلومات

المصرح بها

من إعداد الطالبين:

- خطاب اسلام سيف الدين

- الحمص اكرم

الموسـم الجامـعي : 2023 / 2024

1- المحور الاول : البيانات الشخصية :

1_ الجنس :

- انثى
- ذكر

2_ السن:

- اقل من 20 سنة
- ما بين 20-30
- ما بين 31 - 40
- بين 41 و 50 سنة
- من 50 سنة فما فوق

3_ المستوى التعليمي:

- ثانوي
- جامعي
- تقني
- اخرى

2- المحور الثاني : التنوع في بيئة العمل

محайд	معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	العبارة
ابعاد داخلية					
					1- يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن
					2- يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصالحيات على العمال في المؤسسة.
					3- توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية.
					4- لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل.
					5- تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها.
ابعاد خارجية					
					1- يؤثر محل الاقامة على سلوك وقيم و ثقافات العمال.
					2- تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الاداء علاقات و العمل
					3- تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.
					4- يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الاسلامية.

					5- يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العملية.
ابعاد تنظيمية					
					1- تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي.
					2- يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل.
					3- تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة.
					4- تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها.
					5- ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لاستفادة منها لتحسين الأداء.

3- المحور الثالث : الآليات ادارة الموارد البشرية في العمل

محايد	معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	العبارة
بعد تخطيط					
					تقوم إدارة البلدية بإعداد مخططات لتكوين العمال في مجال تخصصهم
					التكوين الداخلي للعمال أفضل من إرسالهم في بعثات برامج التكوين ضرورية لتحسين أداء العمال

					تقوم إدارة البلدية بدورات تدريبية للعمال داخل وخارج المؤسسة
					يتم توظيف الموظفين الجدد وفقا لاحتياجات البلدية
بعد توظيف					
					تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف
					تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير التوظيف
					تراعي البلدية في عملية استقطاب الموظفين محطيه الداخلي والخارجي
					تعلن البلدية على مسابقات التوظيف بالاستعانة بالموقع الإلكتروني
					اختيار الوظفين و تعيينهم يتم بنزاهة وموضوعية
بعد تدريب					
					تقوم ادارة بلدية سيدى عيسى دوريا بإجراء تكوينات لتحسين الأداء العمال
					تعمل البلدية على تدريب موظفيها بصورة دورية
					نظام التدريب في البلدية يواكب التطورات المستمرة
					يتم إعداد الدورات التدريبية تماشيا مع احتياجات البلدية
					يوجد تدريب متخصص داخل البلدية
بعد تحفيز					
					تمحح الحوافز المعمول بها داخل البلدية دافعا للتميز
					يتم تخصيص حواجز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.

					تمح البلدية علاوات تشجيعية للموظفين المتميزين بشكل دوري
					يهم البلدية بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع الاعتراف، التقدير ...)
بعد تقييم					
					توفر البلدية أنظمة وإجراءات واضحة لتقدير أداء الموظفين
					يتم إجراء مراجعات دورية لأداء الموظفين بشكل منتظم
					تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والتدرج الوظيفي
					توفر البلدية فرصا للتغذية الراجعة (تقييمات فورية ببناء)
					تعتبر عملية تقييم الأداء في البلدية عادلة و موضوعية

شكرا لحسن تعاونكم معنا

الملحق رقم 02 :

طلب اجراء الترس



جامعة محمد بوضياف - المس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :علوم التسيير



جامعة محمد بوعزيز - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

المسيلة في: 2024/01/14

..... / : ق

إلى السيد: د. فتحي سالم (د. فتحي سالم)

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد ...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات

.....يل شهادة الماستر في شعبة: التنمية المستدامة تخصص: ادارة اعمال

تقليوا منا فائدة التقدير والاحترام.

الطلبة:

الإمضاء	رقم ب.ت.و/ر.س	رقم بطاقة الطالب	الاسم واللقب	الرقم
	203746304	1919386732956	خالد بن سالم سيف الدين	01
	206316166.	181835078626	الحمد لله عاصم	02

عنوان المذكرة: تجاهيل جور إدراك المساواة بالمساواة في تجاهيل المساواة
والتهميش في بذلة الجل

رئيس القسم (الامضاء والختام)	هيئة الترخيص (الامضاء والختام)	المشرف (الاسم واللقب والامضاء)

الملحق رقم 03 : التصريح الشرفي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (ة): الحمد لله أم كلثوم المولود بتاريخ: 1999/05/04 بـ المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 2063 16 16 6

الصادرة بتاريخ 2021/01/13 عن سيدى عيسى

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارية أعماق

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

لحلل حور لدار الشوارد ابتس

في تحسين المتنوع والتحول - حملة حارقة بلدية لمسيع - المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: ٠٤ جوان ٢٠٢٤

الصادقة
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وزيارة، رئيس دائرة الأدارة الإقليمية
الـ . زواوي



التوقيع والصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفه:

الطالب (ة): جعفر بوعاصي (المواليد بتاريخ: 29/06/2000 - بسيدي عيسى)
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 00558267
الصادرة بتاريخ 22/12/2021 عن بسيدي عيسى
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

تحليل دور إدارة الموارد البشرية في آتم

التوقيع والمسؤول

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 04 يونيو 2024

الصادقة
عن رئيس المجلس السعدي البلدي
الستارين
الـ زواوي



التوقيع والبصمة