

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



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

المسيلة في :

رقم: ١٧٤ / أ ق.../ 2025

شهادة تأطير مذكرات الماستر

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

كمال يوسف: (أستاذ محاضر بـ. بقسم علوم التسيير)

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

الموضوع	الشعبة/ التخصص	إسم ولقب الطالب	لجنة المناقشة	التاريخ
تأثير إدارة المراتب والأجور على أداء العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين المجاهد كبوية ابراهيم- المسيلة	علوم التسيير/ إدارة مالية	مرنات عبد الاله	د. الباهي مصطفى د. مرزوق فاتح د. يوسف كمال	2024/06/24
تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل: دراسة حالة بلدية سيدي عيسى- المسيلة	علوم التسيير/ إدارة أعمال	الحمص أكرم + خطاب إسلام سيف الدين	أ.د. سليمان محمد د. عثمان ميرة د. يوسف كمال	2024/06/24

رئيس القسم:
أ.د. قراوي أحمد الصغير

وزارة التعليم العالي و البحث 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 سيدي عيسى - المسيلة

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

تحت إشراف :

د . يوسف كمال

من إعداد الطالبة

❖ خطاب إسلام سيف الدين

❖ الحمص أكرم

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

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل إلى حكمتي وعلمي ..

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى

أبي العزيز

إلى أُمِّي .. أطال الله بقاءها وألبسها

ثوب الصحة والعافية إلى من آثروني على أنفسهم ..

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

وإلى من كان جنبي طوال المسيرة الدراسية

خطاب اسلام سيف الدين

إِهْدَاء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي
ولم تدخر جهدا في سبيل اسعادي على الدوام؛ أُمي الحبيبة نسير في
دروب الحياة ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

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

وساعدوني بكل ما يملكو شكرا لكم

الحمص أكرم

الشكر والتقدير

قبل كل شيء نشكر الله عز و جل و نحمده الذي رزقنا من
العلم ما لممكن نعلم ووهبنا 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
للأستاذ المشرف الدكتور "يوسف كمال"
على التوجيهات و الملاحظات القيمة التي لم يبخل بها علينا، كما نشكره
على حسن تواضعه كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع عمال
بلدية سيدي عيسى.
كما نتقدم أيضا بالشكر الجزيل لجميع أساتذة
وكل الذين ساعدونا وقدموا لنا يد المساعدة
سواء من قريب أو بعيد

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل في بلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة، حيث اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمنا كل من الاستبيان كاداة لجمع المعلومات وقد تم توزيع 90 استبيان على الموظفين ببلدية سيدي 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 متنوعة من الموظفين داخل مؤسسة ما
- 2- يتضمن تخطيط الموارد البشرية لتنفيذ للتنوع والشمولية تطوير استراتيجيات وسياسات لجذب الأفراد من خلفيات مختلفة والاحتفاظ بهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ بيئة العمل؛ التنوع؛ الشمول؛ بلدية سيدي 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 الملاحق
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 لإدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: وظائف إدارة 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 الأول : 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 سيدي عيسى-المسيلة
59.....	المطلب الأول : بطاقة تقنية عن بلدية سيدي عيسى
60.....	المطلب الثاني : أهم الإنجازات المحققة في بلدية سيدي عيسى
65.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
65.....	المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة واختيار 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

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

قائمة الاشكال

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

قائمة الملاحق

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

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 لتواكب التغيرات المستمرة في بيئات العمل. من بين المناهج الحديثة التي أثبتت فعاليتها هو مقارنة 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 دوافع أخلاقية تهدف إلى تمكين الفئات المحرومة وتحقيق العدالة الوظيفية، ودوافع قانونية تفرض احترام اللوائح والتشريعات المتعلقة بحقوق العاملين. بالإضافة إلى ذلك، هناك دوافع تنظيمية تتمثل في بناء فرق عمل فعالة، وتحقيق الانسجام الداخلي، وتغادي المشاكل التنظيمية، مما يؤدي إلى رفع مستوى التحفيز وجاهزية العاملين.

على الرغم من هذه الفوائد الكبيرة، تواجه إدارة التنوع والشمول بعض الانتقادات، وتتنوع 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 بيئة 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 بيئة العمل الجزائرية، وذلك من وجهة نظر عينة من عمال بلدية سيدي عيسى بولاية المسيلة.

اشكالية البحث

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، برزت 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 سيدي 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 تعترض سبيل تحقيق هذا الهدف.

وإنطلاقاً من الحقائق التي تم طرحها آنفاً، تُحدد الملامح الرئيسية لإشكالية البحث في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدي عيسى ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى فعالية إدارة الموارد البشرية ببلدية سيدي عيسى محل البحث؟
- 2- ما مستوى تطبيق استراتيجيات متنوعة لإدارة التنوع والشمول في بلدية سيدي عيسى محل البحث؟
- 3- ما العلاقة (الارتباط و الأثر) بين إدارة الموارد البشرية وتعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى محل البحث ؟

فرضيات البحث

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

✓ هناك علاقة ارتباط و تأثير بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (التخطيط، التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء) وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدي عيسى.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ارتباط و تأثير بين بعد التخطيط وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدي عيسى ؛
- هناك علاقة ارتباط و تأثير بين بعد التوظيف وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدي عيسى ؛

- هناك علاقة ارتباط و تأثير بين بعد التدريب وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدي عيسى ؛
- هناك علاقة ارتباط و تأثير بين بعد التحفيز وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدي عيسى ؛
- هناك علاقة ارتباط و تأثير بين بعد تقييم الاداء وتعزيز التنوع والشمول في بلدية سيدي عيسى ؛

أهمية البحث:

تتبع 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 سيدي عيسى، ومن ناحية أخرى يمكن للمؤسسات المحلية والوطنية ومختلف المؤسسات الاستفادة من النتائج والمقترحات التي سيتم التوصل إليها في البحث الحالي في تعزيز التنوع والشمول لدى موظفيها بغية تحقيق الأداء الأفضل، كما يؤمل أن يكون لها أثر في إفادة القارئ العربي وتحفيز الباحثين الآخرين للتوسع والاستقصاء والكتابة في هذا الموضوع المهم.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

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

أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي:

- رغبة الباحثين 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 أنّ التنوع والشمول يهدفان إلى تمكين العاملين من بلوغ أقصى إمكانياتهم، لأنهما يركزان على تغيير ثقافة المنظمة والبنية التحتية لتقديم أعلى إنتاجية ممكنة.
- أنّ برنامج التنوع والشمول الفعال يمكن أن يؤثر إيجابياً في تكاليف المؤسسة، ومواقف الموظفين، 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 يساهم 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 سيدي عيسى بالمسيلة. أما الجانب الثاني: فتتمثل بالحدود الزمنية للبحث، وقد طبق البحث خلال السداسي الثاني من العام الدراسي (2024/2023).

منهج البحث

إنطلاقاً من طبيعة البحث الحالي وأهدافه، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة 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 كمياً وكمياً، 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 إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

هيكل البحث:

يتألف 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"، ويحتوي على ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان "تقديم بلدية سيدي 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 نظاما مفتوحا على العالم الخارجي ، ما يجعلها تتأثر بالتطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال فأصبحت رهانا أساسيا 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 بلعب الاتصال دورا مهما بضمانه تدفق المعلومات ، ما يؤمن تكامل بين الوظائف الإدارية وخصوصا 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 مساعدة لاتخاذ القرارات المناسبة و السريعة المبنية على الحقائق و المعلومات.

وبناء على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل الى العناصر التالية:

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

المبحث الأول:مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أساس 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 بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة، وكان الاعتقاد السائد سابقا 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 انه عامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه، إلى غاية مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي أصبحت تنظر إلى المورد البشري هو أساس 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 النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها (إدارة الأفراد)، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون العاملين ولكن مهما اختلفت التسميات فجميعهم تركزوا حول المحور الرئيسي وهو الكادر والعنصر البشري ومن التعريفات التي تناولت هذا الموضوع نذكر أهمها:

1- تعريف الإدارة:

1- أ. 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 لغويا تعني أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية والتي تتكون 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 الاكثر ما يتردد هو إدارة علم أم فن ومهارات ذاتية.¹

ومن هنا نتطرق 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 والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقييم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

عرفها أيضا **Glueck** على أنها "الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة 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 مصدر الرزق .

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

¹ منير بن احمد بن دريدي، 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، ص3-1.

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 دريدي، مرجع سابق، ص: 30.

ومن هنا نتطرق إلى تعريفات اشمل 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 اقل من حجم عوامل الإنتاج فإن الفرق بينهما يمثل عوامل إنتاج في حالة بطالة.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 وتوجيه 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 المسؤولة 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 بالممارسات 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 الإدارة 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: 93، 90.

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

بينما عرفها الهيئي إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة 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 ديسلر 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 و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتنقسم إلى خمس مجموعات:²

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

في حين يعرفها (جمال الدين محمد مرسي) 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 مرسي: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص 16 .

ثانيا: 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 ويشتره شأنه شأن 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 والطوائف في المدن، فجدد الأول وجود طبقتين:الملاك 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 احتكارا للصناعة او الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي فعريف، فمعلم، 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 اوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد انجلترا، 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

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

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

³ناذر 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 والمدرسين المحترفين، في هذه المرحلة اعتبر الإنسان مجرد (مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج)، عليه إن يحقق أقصى إنتاجية اعتمادا على تخصصه فيجزء من العملية الإنتاجية، وأصبحت العلاقة التي تربط العاملين بأصحاب الأعمال تقوم على اعتبار أن العامل ليس إلا سلعة، وإن حق الفصل والتعيين يملكه أصحاب العمل. وبالرغم مما واكب 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 انجاز عمل معين فإذا أنجز المزيد كوفئ عليه، ولم ينظر إلى العامل ومصلحه وأهدافه الشخصية والعاطفية، واعتبرت هذه المرحلة الإنسان كائنا اقتصاديا لا تحركه سوى الحوافز المادية وهو الفكر الذي تبناه فردريك تايلور ولكنه وضع له أسسا علمية تتمثل في (التطور الحقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتطوير العاملين وتنميتهم وتعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين).

فجاءت الإدارة العلمية كحوصلة لجهود فريق من المهندسين على رأسهم (فريدريكسونسلوتيلر) (1856)¹ (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 تعتبرهم كسالى ... وعليه 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 يعنى بشؤونها في مختلف التنظيمات، هذا ما أدى بدوره إلى ظهور أو التعجيل بظهور مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية .

رابعا: مرحلة حركة العلاقات الإنسانية

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

¹ - TAYLOR: " la direction scientifique des entreprise", ouvrage présenté par : Med ben guerna , N°: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 انه 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 روحالولاء للمنظمة.

ففي هذه المرحلة التاريخية، أصبح هناك فريقان في المجال المهني، أحدهما ممثل في رجال الإدارة و الأعمال، و الثاني بشمالالموظفون 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 هاوثرنلإلكترونيات ، حول هذه الأوضاع الجديدة، فأكدت على العناية بالأفراد في المجال الصناعي، و هو ما يفرض بدوره العناية بالقسم المخصص لذلك في الإدارة ، ووضعه في الإطار الذي يجعلهمتماشيا 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 المديرينبتحفيز 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،كريسأجريس و آخرون تطوير هذه المدرسة من خلال دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني ، لمعرفة طبيعةتكوينه 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 الإدارة " ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، ع09، دار عكاظ للطباعة و النشر ، جدة ، 1979، ص 195.

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

³ - مؤيدسعيدالسالم : " تنظيم المنظمات ، دراسة فيتطور الفكر التنظيمي خلال 100عام " ، ط1، عالم الكتب الحديث ،

الأردن ، 2002، ص 74

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

فيرى (ماكجريجور) مثلا ، صاحب نظرية العاملين (X و Y) ، أن العمال يحتاجون إلى السلطة و العنف من أجل قيامهم بالعمل الموكل إليهم هذا فبما تخصص النظرية (X) أما (Y) فيعتبر من خلالها أن الأفراد يقومون بالوظائف و الأعمال على أكمل وجه إذا ما ترك لهم مجال الإبداع و الحرية ، كما دعا أيضا إلى اعتبار العمل عنصرا طبيعيا في حياة الفرد و محددا من محددات السلوك ...¹

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 تحقيقا لتشغيل طول الحياة ، المرونة في العمل ، تحمل المسؤولية من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات و ربط التقييم بالترقية ...²

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

الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء و التي تهدف إلى المحافظة على الحياة .

حاجات الأمن و الأمان : و من خلالها يقوم الفرد بتوفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الأضرار المتوقعة

الحاجات 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 العتبي : "تطور الفكر و الأنشطة الإدارية" ، ط1 ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص 40 /

حاجات الاحترام أو التقدير : و تتمثل 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 بكفاءته و مهاراته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستثمارها من خلال الإنجاز الذي يحتم على الآخرين و المجتمع الذي يعيش فيه بالاعتراف بها و به خصوصاً .

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.

سادساً: 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 أنهما مكملان أحدهما للآخر، وأنه يجب أن لا ينظر إليهما على أنهما منفصلان، أو أن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر.²

أصبح ينظر إليها كونها موارد مهمة بجب 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 الآلاتو 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

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

و يمكن تلخيص مدخل الموارد البشرية في الشكل الموالي ¹:

الشكل رقم 01: يمثل مدخل للموارد البشرية



المصدر : رواية حسن: " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2001 / 2002 . ص 32

و يعتبر هذا المدخل الأفضل ،كونه يعمل على مزج محصلات 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 مدخلا للموارد البشرية على التطور الهائل للعلوم السلوكية ، و ذلك من أجل قيام إدارة الموارد البشرية بجل نشاطاتها بما تخدم المؤسسة و الفرد والمجتمع .

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 لوحة التنظيمية لم تعرف بهذا الاسم منذ البداية، لكنها سميت بمسميات مختلفة حسب التطور التاريخي كذا الصناعي الذي شهدته التنظيمات.

¹ - رواية حسن: " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 / 2002 . ص

المطلب الثاني: المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

أولاً: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

يتمثل مهام إدارة الموارد البشرية في ¹:

1. تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، 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 وتوصيف 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 الأجور: 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 انضباط العاملين ووضع نظام الترقية والنقل الخاصة بهم.
6. تصميم خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات واكسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل.
7. تصميم نظام تقييم أداء العاملين: وتعني وضع نظام تقييم أداء العاملين، يتضمن كيف ولماذا ومتى تقوم وآثار التقييم ونتائجه.
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 شكاوي 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: وتقي الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

13. تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمثل 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 تؤثر 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 قدراتها 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 تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
 - تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهي ارتها.
 - تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحت ارم والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها و الاحتفاظ 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 ومعارف 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 ومنظمتهم، 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 الايجابي 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 والعلماء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.¹
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلج إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

¹ بسبوني محمد البرادعي ،مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2005، ص18-19

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختبار والتعيين وتق ويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر 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 إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.¹

ثانياً: المسؤوليات الرئيسية للموارد البشرية²

- إدارة عملية اختيار الموظفين الجدد وتحديد أسس الترفيعات 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 وشحن قدراتهم وربطها بالحصول على مكانة وظيفية أفضل.
- تنفيذ العقوبات كإجراءات تأديبية مع وجود توجيهات تقييمية. المسؤولية المباشرة عند وجود إصابات عمل داخل الشركة. حل النزاعات بين الموظفين أنفسهم، أو النزاعات بين الموظفين ومدراءهم.
- 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 المجداوي 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 أنّ الموارد البشرية لا زالت أساساً وركيزة مهمّة 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 الأجور، ثمّ تدريب ومتابعة الموظفين الجدد.
- تتمركز وظيفة إدارة الموارد البشرية حول اختيار الأيدي العاملة في الشركات والمقابلات الشخصية؛ للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف المختلفة، كما تهتمّ 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، وحلّ 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، وتتمثل في:¹

أ/ الأهداف العامة: تتلخص في هدفين 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 الاعتبار 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 قدرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي EFFECTIVINESS: الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفاء للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء 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 وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبون مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء 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 عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

ب/ الأهداف الفرعية: وتتمثل في:

1/ الأهداف الاجتماعية :

تتمثل 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 غير السليم للموارد البشرية قصد تجنب هجرة الكفاءات .¹

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

و بهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التطوير و النحو في جميع جوانبه ،و هي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحددات الاجتماعية في هذا الخصوص ، كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل و العاملين .

2/ الأهداف التنظيمية :

تعتبر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم، حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى و الأنظمة الموجودة بالمؤسسة، و تتمثل هذه الأهداف أساسا في : ¹

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

✓ الوقاية التنظيمية: ويتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطة متقدمة دائما ، في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تصادف التنظيم.

و هناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين و تتمثل هذه الأهداف في : ²

✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.

✓ توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جدا مناسبا للإنتاج .

✓ اختيار أكفء 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 اللازمة.

✓ 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 37 - 38.

² - المرجع نفسه ، ص 39 .

3/ الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة ، وفقا لحاجاتهم ، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية و رشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، مما ينعكس إيجابا 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، تعيق تحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة.

4/ الأهداف الإنسانية :

تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين و حاجاتهم النفسية و الاجتماعية والاقتصادية ، و بهذا فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق التطلعات المختلفة للموارد البشرية ،عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطور و التقدم عندما يصبحون مؤهلين للترقية ، و كذا توفير ظروف عمل جيدة تساعد على الأداء بشكل أفضل¹، كما أنها تحد من الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية، و تعمل على تقادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، من خلال توفير سياسات موضوعية و مدروسة، بداية بالتوظيف الجيد للعناصر المتوفرة ، و منحهم برامج تدريبية جيدة، و وضع سياسة عادلة للأجور و العلاوات ، و العمل على الحفاظ على أرس مالها البشري.

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

المطلب الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية

أ. وظائف ادارة الموارد البشرية

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

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 و بأقل تكلفة، وفي وقت قياسي وهذا لا يكون عشوائياً أو بطريقة عفوية غير محددة، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية التقدير والتنبؤ 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 الهادفة الى التنبؤ بالمستقبل و التعامل مع متغيراته واختيار البدائل 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 التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل"²

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 الاداء : دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدوليةBMC رسالة

ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.ص18

²حسام ابراهيم،2004،ادارة الموارد البشرية في القطاع العام،عمان.الاردن،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 أنسب 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 أحيانا 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 الى التأكد من أن المنظمة تقوم بالتالي:

- تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة بالأعداد و المهارات المطلوبة.
- تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية و مصادرها خاصة الداخلية.
- التأكد من أن المنظمة قادرة على التوقع و التنبؤ بالمشاكل المحتملة و التي تنتج من العجز أو الفائض في القوى العاملة.
- التأكد 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 على المديرين الشاغلين لتحديد المهارات والخبرات المطلوبة لمقابلة أهدافهم المحددة .

ت. تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية : بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فلا بد 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 والتصرفات والتي تهدف إلتكامل بين كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والمنظمة، كما أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هيالمسؤولة عن تزويد المنظمة بالموارد اللازمة للقيام 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 الافراد والعاملين المناسبين لاستمرار المنظمة فوق البرامج المسطرة و الاهداف المرجوة اثناء القيام بعملياتها.

1.2 تعريف التوظيف :

ويشير التوظيف الى مجموعة الانشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد حاجياتها الكمية و النوعية من الموارد البشرية من جهة والمحافظة على اليد العاملة من جهة اخرى¹، وهذا يأتي بعد دراسة الوظائف الشاغرة وفقا لواجباتها ومسؤولياتها ومناخ العمل والشروط اللازمة لتوليها ، حيث تم تولي هذه المناصب في غالب الأحيان على أساس مسابقة مفتوحة الى كل المواطنين الذين يرغبون في تولي هذه الوظيفة وتوفر فيهم الشروط ، الا أنه تبقى طرق وأساليب التوظيف تختلف وتتباين 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 وفتحت المجال أمام الأفراد للحصول على وظيفة

أ. تعريف الاستقطاب:

¹ عقوف شراف. 2006 سياسات تسير الموارد البشرية بالجماعات المحلية (رسالة ماجستير)كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسير 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 وتكمن أهمية هذه العملية والتي من خلالها توفر الأساس العملي للاختيار والتعيين و بالتالي حسن استقطاب واختيار المؤهلين لشغل وتقلد مناصب العمل له لتأثر على مردودية وإنتاجية 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 لفرء واحد عادة يكون مدير مكتب التوظيف²

ب. أهداف الاستقطاب:

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

ج مصادر الاستقطاب:

- المصادر الداخلية وتنقسم بدورها الى:
- ✓ **النقل الوظيفي** : و يتم بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي لموظف ما منمكان لآخر، حيث يساعد على نقل الافراد المناسبين بالمؤهلات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة،ويستخدم غالبا في غياب المصادر الخارجية.
- ✓ **الترقية**: ونقوم على تحريك العاملين بالمؤسسة من مواقع ادارية دنيا الى عليا ، حيث يعتبر بمثابة مكافأة للموظفين لقاء ولأئهم وآدائهم المتميز في مختلف الأنشطة و المهام المكلفين بها.

¹سعيد بن يمينة. 2015 تنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية.ص64

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

✓ **الافراد السابقون** : يتم من خلال سد الشواغر من الوظائف، الا أن المؤسسة التي سبق لها وأن خبرتأداء و انتاج الافراد الراغبين بالعودة الى للعمل، تلجا الى استقطابهم لحاجاتها الى خبراتهم و مهاراتهمفي الأداء مما يساعدها كثيرا في تخفيف تكاليف توظيف اشخاص جدد¹

• **المصادر الخارجية :**

✓ **الاعلان Abvertising** : يعتبر أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الافراد، حيث يتم من خلالالاعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة عبر الجرائد والمجالات، إضافة الى مواقع التواصلالاجتماعي وشبكة الأنترنت، ويتم في الاعلان نشر معلومات عن المؤسسة ونوعية الوظائفومواصفات الوظيفة وشروطها حتى يتعرف طالب الوظيفة قبل تقديم طلب الالتحاق.

✓ **مكاتب العمل Agencies Empliment** : توجد مكاتب توظيف حكومية أو خاصة تتكفل بأخذعروض العمل و طلباته و تدرسها ثم تقترح على المؤسسات الاختيار ما يناسبها، وفيها يتم تسجيلطالبالي العمل بكل مؤهلاته.

✓ **المدارس والجامعات Universities and scools** : أصبحت الأعمال والوظائف في الوقتالحاضر أكثر تعقيدا، وأدت الى زيادة الطلب على خريجي الجامعات والمدارس الفنية والتقنية، وأدى هذاالى حرس المؤسسة على تكوين علاقات مستمرة مع المحيط الخارجي للحصول على طلبها.

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

3.2 الاختيار والتعيين

¹ dwivedi R.S. (1984). manpower mangement. 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 قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل 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 و المنظمة 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 :

- ✓ **غربة مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ عملية الاختيار والتعيين بالإعلان عن الوظائف و بناء على ذلك يحضر راغبى العمل ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين، فيطلب من المتقدمين أن يتوفوا طلبات التوظيف.
- ✓ **الاختبارات :** أي أداة الاختبارات التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات
- ✓ **المقابلات الشخصية و التأكد 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 يتول هذا الإجراء لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة.
- ✓ **الفحص الطبي:** يتم هذا الإجراء من أجل التأكد من صالحة الصحة 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 تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر متناهي تسليم الوظيفة.

3. التدريب :

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

١. تعريف التدريب

"العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين والعاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات العامل وبني متطلبات ومقتضيات الوظيفة ، كما يعرفه البعض على أنها الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيري عملية تعلم المعارف 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، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة

إن نجاح أي منظمة أو مؤسسة مرتبط أساسا بمواردها البشرية المتاحة ومن هنا تظهر لنا أهمية التدريب للموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تنمية 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 اتقانهم 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 وتلقينهم من المعارف التي تتفق وداركهم وزيادة قدرتهم على مداولة أعمالهم يعني ايجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين.
- تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم 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 أنالمؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره¹
- مساعدة العاملين على أداء الاعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن. تنمية العاملين على القيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- تقليل حوادث العمل : إنّ التدريب الجيد على الاسلوب المأمّن للأداء العمل وعلى كيفية ا أدائها إلى تقليل معدل تكرار الحوادث²

ج مراحل وخطوات البرنامج التدريبي :

1. مرحلة جمع المعلومات : تتضمن العناصر التالية:

- معلومات عن طبيعة وهيكل النظام الإداري للمؤسسة.
 - معلومات عن الأهداف المتوفات 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 أفرادالقوى 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 الى اعتباره في حاجة ماسة للتدريب بسبب اما النقل لوجود فارق بين الأداء الحالي الى برنامج التخطيط الوظيفي، و قد يكون لتحقيق رغبات شخصية لتغيير منصب ليس متاح داخل المجموعة العمالية.
 - تحديد الاحتياجات بالنسبة للمؤسسة : يبدأ تحليل احتياجات المنظمة من معرفة الأهداف قصيرة المدبوالبعيدة وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة، اذ تبين أن هناك قصور يقوم اخصائي التدريب على مستوالمؤسسة 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 الى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المديرين في توصيل موضوعات التدريب الى المتدربين كما يتم تحديد وسائل التدريب، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين وميزانية التدريب.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي :** وهي مرحلة ادارة البرنامج، يتم فيها تحديد مكان وزمان تنفيذ البرنامج وتحديد مشرف أو منسق لمتابعة اجراءات تنفيذ البرنامج، ويتم ايضا التأكد من سلامة عملية التخطيط ومدى امكانية تطبيقه بنجاح.
- **تقييم البرنامج التدريبي:** يتم قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف التي وضع من أجلها، 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 الحوافز :

تعرف بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز . وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل أدائه 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 الحوافز من أجل أهداف أهمها ما يلي:
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات 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 وأيضاً 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 بأنا العمل يعود عليهم جميعا بالنفع ويساهم في تحسين الأرقام.
 - ب. التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية حيث أن إعطاء العاملين المكافآت والحوافز المادية تنمي لديهم الشعور بالإنجاز والنجاح وتزيد من الحوافز لديهم ولكنها في ذات الوقت تفقد قدرتها على المدى البعيد.
 - ج. التحفيز عن طريق الخوف : حيث أن تذكير العاملين بالأخطار التي تحيط بهم وأن الوقت ليس فيصالحهم قد تؤدي إلى زيادة التحفيز لدى العاملين ولكن في ذات الوقت تفقد هذه الطريقة نافعيتها مع مرور الوقت ويطلق على هذا النوع من التحفيز 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، وكذا مدى تقدمهم في العمل وحصولهم على مقابل نشاطهم من خلال الحصول على الترقية والزيادات في الأجور.

1.5 تعريف تقييم الاداء :

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 تسيري 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 وتحقيق 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 أخرى¹.

2.5 أهداف عملية تقييم الأداء :

- **الرقابة:** يهدف تقييم الأداء الى مراقبة الانجازات والنتائج وتقليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات الأداء كمحطات انذار مبكر عند وقوع الانحرافات.
- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات الى تشخيص المشكلات لحلها والكشف عنها كمواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها .
- **تقييم الادارة:** يعتبر تقييم الادارة كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم استراتيجيات والاهداف بوضوح.
- **التحسين المستمر :** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الاداء من أجل زيادة الانتاجية.
- **التأكد من تنفيذ الاهداف** الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة².

3.5 مراحل تقييم الأداء :

إن عملية الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي تراعى 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 بالتقييم، وكذا القائمون به، و أيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء .

ب مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

¹أباه ولد سيدن(2009) مرجع سبق ذكره.ص73

²ريغة 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.ص25

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 وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والإجراءات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

ت. تقييم الأداء :

عندها 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 كل فرد عامل إلى معرفة أدائه، و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها ، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

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

هـ. وضع خطط تطوير الأداء :

تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس 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 وتقييم الأداء تصمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثل الاستقلال الإبداع القيادة، وهذه السمات من المهم التعرف عليها نظرا لارتباطها بالأداء الوظيفي والأداء التنظيمي ككل، وطرق قياس السمات من الطرق الشائعة للاستخدام والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، وما لم يتم تصميمها جيدا فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين والعاملين.
- **التقييم عن طريق المقابلة** تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله و اكتشاف نواحي القوة و الضعف في الأداء والاستفادة من أولى وعلاج 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 نفسه بعملية التقييم، و يتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثال يستعملتقييم الرئيس المباشر وزنا 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 أنالتقييم الذاتي هو أفصل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات، ويقلل من المنهج من ردود الأفعالالدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة¹

1. تأثير العوامل الداخلية والخارجية على ادارة الموارد البشرية

أولاً: العوامل الخارجية

1/ العوامل الاجتماعية: لقد عرف المجتمع خلال القرون الأخيرة تطورات ملحوظة مقارنة بالقرونالتي مضت بحيث أثرت هذه التطورات والتغيرات على مسار حياتهم الاجتماعية، بحيث عرف أصحاب المجتمع " تغييرا 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 تقليصها في فترات الكساد³ بمعنى أن الأحوال الاقتصادية تؤثر على أداء الموارد البشرية، بحيث يسعى العمال إلى رفع و تحسين 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) ادارة الموارد البشرية. الجزائر : مكتبة المجتمع العربي للنشر.ص166.

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، كالحدا الأدنى للأجور، و الحدا الأقصى لساعات العمل، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد واختيارهم، تكوينهم و تقييمهم"¹ بمعنى أن الدولة ساهمت إلى حد كبير في تطوير هذه الإدارة من خلال تدخلها في شؤون المؤسسات من خلال إصدارها القوانين و التشريعات التي يتوجب على المؤسسات و المديرين التقيد

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

ثانيا: العوامل الداخلية

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل³.

1. أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدر المنظمة على تحقيقها.
2. الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحفاظ... الخ.
3. التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية إعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.
4. حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

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 مُنطلق تحقيق أقصى الاستفادة من خبرات الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم في العمل مهما 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 متنوعة 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 الحقيقية أو المكتسبة التي تنتسب إليها الجماعات للتمييز عن الغير (الآخر ،) والسمات المميزة للهوية يصعب حصرها ولكنها تصنف إلى سمات أساسية وسمات اجتماعية.¹ حيث ان 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 ان هناك سمات مهمة للهوية تم إهمالها إلى حد كبير مثلاً نمط الإنتاج والنظم المؤسسية للحكم.

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

¹Economic 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 Clef إلى أن التنوع هو مجموعة من الممارسات الواعية التي تنطوي على:¹
- ✓ فهم و تقدير الترابط الإنساني، والثقافات، والبيئة الطبيعية.
 - ✓ ممارسة الاحترام المتبادل للخصائص والخبرات التي تختلف عن عاداتنا وتقاليدنا .
 - ✓ فهم أن التنوع لا يشمل فقط طرق الوجود ولكن أيضا طرق المعرفة؛
 - ✓ الاعتراف بأن التمييز الشخصي والثقافي و المؤسسي قد يخلق ويحافظ على امتيازات للبعض بينما يسبب أضرار لآخرين
 - ✓ بناء التحالفات عبر الاختلافات حتى نتمكن من العمل معا للقضاء على جميع أشكال التمييز .

ثانيا: مفهوم الشمول:

يقصد به توفير بيئة عمل تضم السلوكيات والأعراف الاجتماعية ليشعر العاملون 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 كوادر شمولية وطموحة تمكن جميع الموظفين من حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتقديرهم وتعلي من شأنهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

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

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 الممثلة تمثيلاً ناقصاً مع كبار القادة، وتوفر لهم التوجيه والدعم لمساعدتهم على التنقل في مساراتهم المهنية. وهذا لا يساعد فقط على تنمية الشعور بالانتماء والتمكين بين الأفراد، ولكنه يخلق أيضاً طريقاً للمواهب المتنوعة للارتقاء عبر الرتب.²

¹Ibid, p03.

²Ike 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, 144-150.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنوع والشمول في بيئة العمل

أولاً: أهمية و اهداف التنوع والشمول في بيئة العمل

1/ تعزيز الابتكار:

يعتبر التنوع الثقافي والتنوع في الخلفيات والتجارب الشخصية مصدراً هاماً للأفكار والإبداع. عندما يتعاون الأشخاص ذوو التنوع في بيئة العمل، يتم تبادل وجهات النظر المختلفة والمعرفة المتنوعة، 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 تجارياً. يعزز التنوع الاجتماعي والثقافي القدرة على فهم احتياجات ورغبات عملاء متنوعين، ويساعد في الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع قاعدة العملاء.¹

3 / تعزيز الابتكار:

تعتبر الأفكار المتنوعة 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 ومقبولون 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 ومتساوية، 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 حماسًا 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 ، ستكسب 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 تقادي المشاكل الناشئة عن التنوع وتحويل هذه النقطة السلبية إلى دفعة ايجابية تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها، ويمكن التطرق لمجموعة من الأهداف كالتالي:

- الاستفادة من الإمكانيات الإيجابية للتنوع وتحويل هذه الإمكانية 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 تغذي أيضا 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 تمكن 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 و الشمول في بيئة العمل و تقييمها

أولاً: استراتيجيات تحقيق التنوع والشمول في بيئة العمل:

إذا كنت ترغب في إنشاء بيئة عمل إيجابية وشاملة، فإن تطوير استراتيجيات 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 والابداع والنمو. إذن، ما هي العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق التنوع والشمولية وتتمثل 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 استراتيجيات 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 تعترف عمليات إدارة الأداء بالموظفين وتكافئهم 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 لتتبع 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 لتقييم استراتيجية الموارد البشرية وتحسينها، يمكنك إنشاء بيئة عمل يشعر فيها جميع الموظفين بالتقدير والدعم.

فيما يلي بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتقييم 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.

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

²Erika 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, 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 تنوعًا 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 استراتيجيتك 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 هياكل 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 الاول :الدراسات السابقة

الفرع الأول :الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية :

الدراسة الأول:

عبير عباس عبد الحميد عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا 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، وتقييم الأداء، والتعويض (المستدام على الأداء التنظيمي للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية، وذلك اعتمادا 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

تبنى البحث منهجية كمية تشمل تصميم البحث الوصفي لغرض الاختبار التطبيقي لفروض البحث باستخدام أداة الاستقصاء الجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية طبقية (285) مفردة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة. 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 بممارسات 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 (كليا) والاجتماعي والبيئي (جزئيا) للفنادق المصرية. كما لوحظ أيضاً أن هناك تفاوت في القدرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية التي تقود الأداء التنظيمي عند تتبع إستراتيجية الاستدامة، وبخاصة فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء المستدام والتعويض المستدام بالفنادق موضوع التطبيق.

الدراسة الثانية:

السكرانة 2018 في سياق بنوك تجارية الأردنية وجاءت في دراسة الدكتور عبير عباس عبد الحميد

عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا بمصر، 2021.

بهدف اختبار آثار مرونة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية وتقصي الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين المرونة والاستدامة.

وكشفت نتائج الدراسة عن المعنوية التأثير الإيجابي لأبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية موضوع التطبيق فضلا عن التدعيم الدور المعدل لعدم التأكيدي 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

للمعلومات 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 (التخطيط المستدام، والتوظيف المستدام، والتدريب المستدام وتقييم الأداء المستدام، والتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة ووفقا لذلك تم إتباع الاستنتاج الوصفي ذات التصميم العرضي لاختبار استخدامها لجميع البيانات من عينة طبقية من (262) مفردة من قادة ومديرين الفنادق المصرية وفحص الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين هذه الممارسات والأداء التنافسي للفنادق في إطار شامل مضيف للقيمة داخليا وخارجا في علاقتها ببيئتها الخارجية.

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

الأعمال المصرية "رؤية مصر 2030 وكان أهمها على الإطلاق التدريب والتنمية المستدامة تأثيرا في الأداء التنافسي للفندق المصرية بمعامل تأثير معياري (450) وتفسير 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 المصرية بالقاهرة وأهمها على الإطلاق ممارسة التدريب والتنمية المستدامة الذي بالغة معامل تأثيره المعياري الغير مباشر (0.15) يليها التوظيف المستدام (0.14) ثم التخطيط المستدام (0.13).

الفرع الثاني: الدراسات العلمية السابقة باللغة الاجنبية :

الدراسة الاولى:

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 للمنظمات المختلفة العاملة في بنغلاديش. اختارت الدراسة بشكل ملائم 100 متخصص في الموارد البشرية وجمعت 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 واختيار الموارد البشرية وتسويق الموارد البشرية والبطالة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لبنغلاديش.

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 وتوصي بأن الإدارة المستدامة للموارد البشرية يمكن تنفيذها في جميع مجالات المساعي البشرية

بناء على ما سبق، ناقشت الورقة تأثير الإدارة المستدامة للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، والتفاعل الموجود بينكما أنها 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 الموظف 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 تركيز 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 و قد لخص في النقاط الآتية:
- ✓ تتشابه اغلب هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اتباعها للمنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أسلوب دراسة الحالة؛
- ✓ تشابه اغلب الدراسات مع الدراسة الحالية في أن أغلبها اعتمدت عينة مدروسة من جميع المستويات الادارية؛
- ✓ تشابه 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 تتمثل أهم أوجه الاختلاف في:
- ✓ اختلفت المتغيرات المعتمدة في كل دراسة حسب طبيعة المتغيرات المدروسة في كلمنها؛

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

الدراسة	اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
عبير عباس عبد الحميد عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا بمصر، 2021. إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثارها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر.	✓ في كلتا الدراستين تم التطرق الى ادارة الموارد البشرية ✓ اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقصائي	✓ تهدف الى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، وتقييم الأداء، والتعويض المستدام على الأداء التنظيمي للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية في حين دراستنا تهدف الى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل
دراسة الدكتور عبير عباس عبد الحميد عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا بمصر، 2021.	✓ هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة عن دور ادارة الموارد البشرية	✓ كانت الدراسة حول اختبار أثار مرونة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية وتقصي الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بينالمرونة والاستدامة في حين دراستنا تهدف الى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل
نجلء حسن جمعة أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة قناة السويس أكاديمية السادات للعلوم الادارية	✓ اشتركت مع دراستنا في متغير واحد هو ادارة الموارد البشرية ✓ أما في الجانب التطبيقي فقد تم	✓ إلى اختيار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، والتوظيف

<p>المستدام، والتدريب المستدام وتقييم الأداء المستدام، والتعويضات المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة في حين دراستنا تهدف الى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل</p>	<p>إسقاط هذه الدراسة على العينة وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS في استخراج النتائج تماما مثل دراستنا</p>	<p>مركز الاستشارات والبحوث والتطوير مجلة البحوث الإدارية المجلد الحادي والأربعون العدد الثاني 2023</p>
<p>✓ الدراسة كانت حول تقييم كيفية تأثير الأدوات المختلفة لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي المنظمات المختلفة العاملة في بنغلاديش في حين دراستنا تهدف الى 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 تماما 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 Conference At: BIAM Foundation, Dhaka, Bangladesh.</p>
<p>✓ هدف الدراسة هو التركيز على تأثير الإدارة المستدامة للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في حين دراستنا تهدف الى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل</p>	<p>✓ اشتركت مع دراستنا في متغير واحد هو ادارة الموارد البشرية</p>	<p>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.</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 الى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع في بيئة العمل</p>		<p>HRM between andsustainablegoals of organisations highlighting three factors: employee well-being, communityprosperity, and quality of work-life balance. Multidisciplinary Institute forEnterprise (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 استعرضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف 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 المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ماهية عربية والأخرى أجنبية من حيث البيئة المدروسة، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها بتوضيح مختلف جوانب المشكلة الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقديم وتوضيح عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المفاهيم والأفكار.

الفصل الثاني:

الاطار التطبيقي

للدراصة

التمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة ادارة الموارد البشرية ومساهمتها في تعزيز التنوع و الشمول 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 سيدي عيسى-المسيلة

يعتبر هذا المبحث مدخل الى الدراسة الميدانية دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة حيث سيتم عرض المنهج المتبع 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 سيدي عيسى

مدينة سيدي 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، وبلديات الديرة، والحجر والزرقاء، والمعمورة، ومن الجزء الغربي لولاية المدية على حدود دائرة شلالة العذارة وبلديات شنيقل، وعين القصر، ومن الجزء الجنوبي بلديات عين الحجل، وبوطيالسايح، ومن الجزء الشرقي بلدية سيدي 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 وقوعها ضمن موقع قاريتعد منطقة تجارية نشطة؛ حيث إنها تشته 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 واحة 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 تتميز بالطبيعة الجغرافية الخلابة مثل : اللحم، وقطيريني، والجنان والحميز والغراق، كما أنها تحتوي على العديد من الخدمات السياحية المقدمة للزوار، مثل الفنادق والمناطق الترفيهية.

⁶⁴ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

تحل مدينة سيدي عيسى مكانة لا يستهان 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 الانجازات التي تدعم الحياة الثقافية في سيدي عيسى: المكتبة المركزية، المسرح البلدي، والمركز الثقافي للشباب بالإضافة إلى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ومراكز التكوين الموجودة هناك

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

اولا: قطاع الفلاحي

شق المسالك الريفية حيث بلغ عددها 38 كلم من بينها مسلك دوار بني حميد 9 كلم ومسلك دوار أولاد محمد بن مبارك 3 كلم (1.5 عائلة امحمدي و 1.5 لعائلة بختي)، بالإضافة إلى مسلك دوار أولاد العيشي 03 كلم ومسلك دوار أولاد يحيى بن احمد 04 كلم، مسلك بدوار الشهبة 05 كلم (2.5 الطواجنية 15 كلم بالموازية + 1 كلم لعائلة لكحل وقرشي)، مسلك بمنطقة واد اللحم 6 كلم (3) كلم تربط دوار الموافق مع القوادية و 3 كلم بدوار أولاد (بلحوت) وفي الأخير مسلك بدوار الوهييات 8 كلم

السدود التحويلية حيث تم إنجاز سدين 02 بمنطقة الرملية مناصفة بين دواير أولاد عبد الله والزبيرات البرك المائية : تم إنجاز 8 برك لتوريد الماشية التي تم توزيعها كما يلي: بركة بدوار القوادية وبركتين بدوار بني حميد وثلاث برك بدوار أولاد عبد الله، بركة بدوار الوهييات (أم الحندوس) وبركة بدوار أولاد محمد بن مبارك (ملوزة).

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

ثانيا :قطاع الخدمات:

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

ثالثا :قطاعي التربية والثقافة

في مجال التربية تم إنجاز وإعادة تأهيل عدة مدارس من بين المنجزة نذكر منها: المجمع المدرسي الجديد مقابل 50 مسكن FPOS سنة 2013 والمجمع المدرسي الجديد بحي الوئام 165 مسكن اجتماعي سنة 2015، المجمع المدرسي نمط (!) بحي بن زيد سنة 2017 ، كما تم تزويد متوسطة عكريمي بن خضرة بوحدة الكشف والمتابعة سنة 2015 وفي نفس السنة تم تزويد ثانوية 08 ماي بقاعة رياضية. أما المؤسسات التي تم إعادة تأهيلها فتتمثل 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.

رابعا : 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 سكناات ومقر الوحدة المتقدمة للحماية المدنية، أما في عام 2016 انجزت الوكالة البلدية وإعادة تأهيل المكتبة وتحويلها لمقر المحكمة).

خامسا : قطاع الموارد المائية

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

- في عام 2013 انجاز خزانين سعة 1000 متر مكعب وانجاز خزان 2500 متر مكعب، تجديد شبكة المياه الصالحة للشرب بدوار بني حميد
- في عام 2014 تمديد شبكة المياه الصالحة للشرب سيدي عيسى مركز.
- في عام 2015 ربط بئر شنيقل 2 بقناة جلب المياه لدوار الوهييات.
- في عام 2016 ربط دوار الموازية والطواجنية والجنيديّة بالمياه الصالحة للشرب، تدعيم وتجهيز بئر الناقة، تجديد شبكة المياه الصالحة للشرب عبر احياء بلدية سيدي عيسى تزويد دوار العجالات_ بانابيب المياه الصالحة للشرب.

سادسا: التطهير وقطاعي الاشغال العمومية والتعمير

أ. التطهير

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

ب قطاع الأشغال العمومية:

- عام 2013 انجاز معبر يربط حي 123 مسكن بحي محمد بوضياف صيانة الطريق البلدي دوار القوادرية، ترميم الطريق البلدي الرابط بين دوار الزرارة والطريق الوطني رقم 60
- عام 2014 انجاز الطريق الاجتبابي لمدينة سيدي عيسى اعادة تأهيل الطريق البلدي الرابط بين سيدي عيسى وبوطي السايح.
- عام 2015 انجاز ازدواجية الطريق الوطني رقم 8 سيدي عيسى عين الحجل، اعادة تأهيل الطريق الولائي رقم 8 اولاد علي بن داود.

ج التعمير

- عام 2013 انجاز أشغال تهيئة الأرصفة والطرق لمخطط شغل الأراضي 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 تعبيل الطرق للحى المحاذي و 80 مسكن تطويري، تعبيل طريق كل من حي محمد بوضيافوحي كدية صالح، تهيئة حي 1 نوفمبر 1954 (تزفيت) وحي 106 قطعة 24 فيفري 1971.

⁶⁵ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- عام 2014 إنجاز أشغال الانارة العمومية للشوارع الرئيسية المحاذية لبرنامج السكن الاجتماعي الطريق الرئيسي المحاذي لبرنامج 80 مسكن تطويري، إنجاز أشغال الانارة العمومية للشارع الرئيسي من القسم الفرعي للري إلى متوسطة المهدي بن بركة إنجاز أشغال تهيئة الأرصفة والطرق لحي محمد بوضياف تهيئة حي بن زيد وحي 19 جوان وتعبيد الطرق بحي الأسواق تغطية جسر واد قطيريني على مستوى الطريق الوطني رقم 08 ، إنجاز الاضواء المنبهة لتنظيم حركة المرور حي 5 جويلية و 20 أوت إنجاز سياج لكل من حديقة حي 20 أوت 1956 وحديقة حي 5 جويلية 1962 وتزفيت حي 123 قطعة وحي 24 فيفري 1971 ، تهيئة طريق الشهداء منمقهي لملومة إلى مفترق الطرق رقم 08 والطريق الوطني رقم 60 من جسر واد قطيريني إلى مفترق الطرق حي بوضياف، إنجاز معلم تربوي علمي.
- عام 2015 إنجاز أشغال تهيئة الأرصفة والطرق لمركز مدينة سيدي عيسى، تهيئة وتزفيت حي الشهداء وحي بن سنوسي 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 وعلاي عبد القادر ومتوسطة علي ابنابي طالب والمهدي بن بركة، اقتناء أشجار لتزيين 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 الجعافرة. تزفيت حي 1 نوفمبر 1954 الشطر 2 وحي 24 فيفري 1971، إنجاز محول بحي المستفيدين وحي الشهداء، اقتناء أشجار لتزيين المحيط الطريق المزدوج حي 5 جويلية 62 ، تهيئة حي الشهداء وحي 1 نوفمبر 1954 لكلا الشطرين وحي 5 جويلية 1962.
- عام 2017 إنجاز أشغال تهيئة الأرصفة والطرق لحي بن زيد وحي 8 ماي الشطر 2، تهيئة سيدي 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 جويلية ومحور دوران بالمدخل الغربي للمدينة، تغطية جسر واد قطيريني على مستوى الطريق الوطني رقم 60 ورقم 06

وتغطية جسر واد محمد بوضياف على مستوى حي الشهداء، اقتناء أشجار لتزيين المحيط الطريق
المزدوج (حي بوضياف).

سابعاً: قطاع السكن

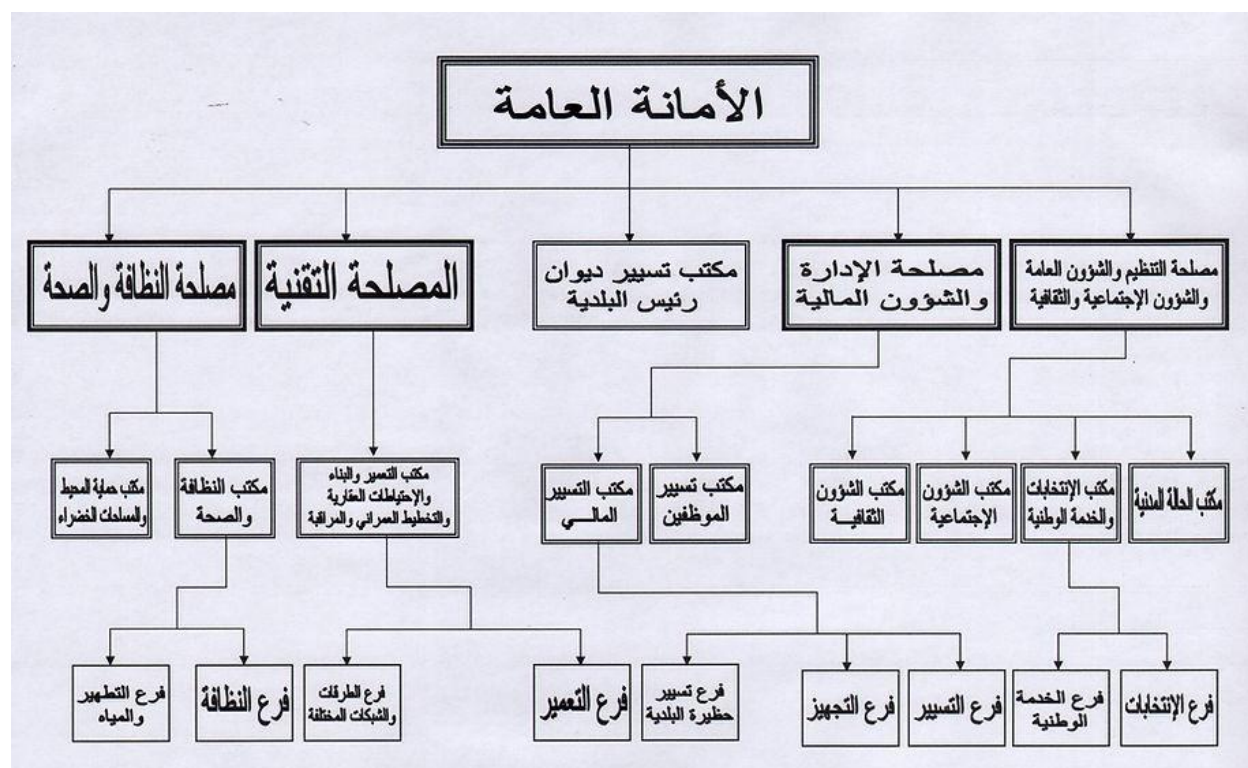
أ. السكن الاجتماعي: 197 مسكن مستلمة للتوزيع 530 مسكن شركة صينية، 200 مسكن مقاولين
يطو في طور الانجاز، 200 مسكن المقاول غلاب في طور الانجاز، 750 مسكن في
بداية الأشغال في طور الانجاز 50 مسكن في طور الأشغال 500 مسكن سكنات عدل (400 في
طور الانجاز و 100 لم تنطلق بعد)

ب السكن الريفي : 250 إعانة برنامج 2013 ، 200 إعانة برنامج 2015، 264 إعانة 2016.

ج التجزئات الترابية: تمت الاستفادة من 1000 قطعة مخصصة لإنشاء سكنات فردية.

الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عيسى



المصدر : الوثائق المقدمة من طرف البلدية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد أن عرفنا بلدية سيدي 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 استمارة الاستبيان على عملاء بلدية سيدي عيسى- المسيلة والتي ستنم دراستها وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية ((SPSS-V26

المطلب الأول :تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة

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

أولاً- تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة: وهذا من خلال

1- تحديد مجتمع الدراسة :يتمثل مجتمع بحثنا في العمال ببلدية سيدي 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 التنوع 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 :⁶⁶

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

n=حجم العينة المطلوب

N=حجم مجتمع الدراسة

P=نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع و يقترح كيرحيسي و مورجان قيمة لها مساوية ل 0.5

X^2 =قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة و عند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها كيرجيسي و مورجان عند مستوى 0.05 و بالتالي فان قيمة $X^2=3.841$

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 يساوي 118.

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

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

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا - ادوات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وأخذا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة والإمكانات المتاحة، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملاءمة 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 صحيفة، ويطلب منهم الإجابة عليها بأنفسهم دون ضرورة تواجده معهم، كما تسمى الصحيفة المدون عليها الأسئلة باستمارة 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.

⁶⁷إسماعيل 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⁽⁶⁸⁾ SPSS 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 أو 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 وإمكانيته 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 تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إبداء 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 تنتمي إليه.

⁶⁸SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

ثانيا : 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.

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

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

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 **9710**. بعدد فقرات 25 فقرة للدراسة ككل. 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 التنوع و الشمول في بيئة العمل. وبذلك تم التأكد 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 تنتمي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

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 الموضوعية وهذا من خلال:

المطلب الاول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية

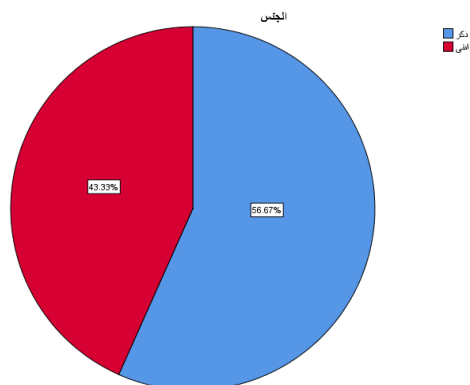
للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنتطرق فيما يلي إلى تفصيل هذه المتغيرات.

أولاً : الجنس:

تم تبويب مفردات العينة إلى فئتين ذكور وإناث والشكل التاليين:

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

حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	51	56.7
انثى	39	43.3
المجموع	90	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

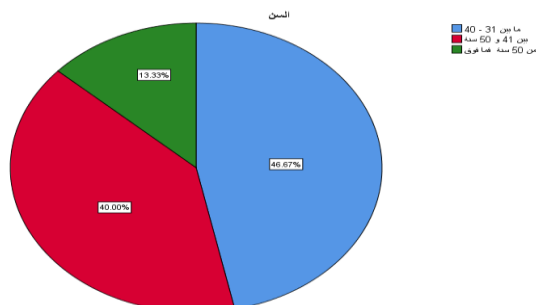
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور، وذلك بنسبة 56.7% من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 51 فرداً من أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد قدرت نسبتهم بـ 43.3% من مجموع أفراد العينة أي ما يعادل 39 فرداً.

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



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

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 فرداً، 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.

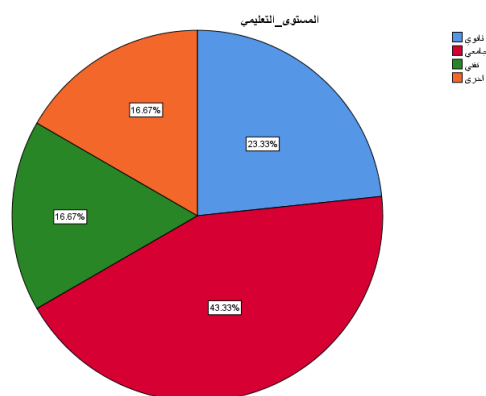
ثالثاً: المستوى التعليمي

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

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

حسب المستوى التعليمي

حسب المستوى التعليمي



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

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 فرداً بنسبة 43.3%، أما نسبة 23.3% فتخص أفراد العينة الذي مستواهم ثانوي والمقدر عددهم 21 فرداً ، أما الافراد ذوي المستوى تقني و مستويات اخرى فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة 16.7% حيث نستنتج من خلال هذه النتائج أن أفراد العينة معظمهم متعلمون و ذو مستويات تعليمية.

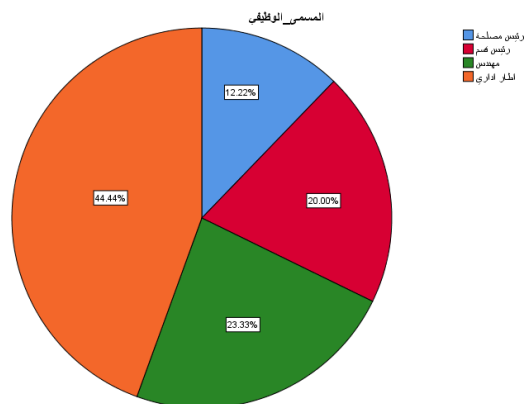
رابعاً: المسمى الوظيفي

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

حسب المسمى الوظيفي



المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	11	12.2
رئيس قسم	18	20.0
مهندس	21	23.3
اطار اداري	40	44.4
المجموع	90	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

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

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.

اولا: تحليل فقرات المحور الثالث مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في بلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة

البعد الاول: تخطيط الموارد البشرية

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

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. تقوم إدارة البلدية بإعداد مخططات لتكوين العمال في مجال تخصصهم	3.47	0.889	متوسطة
2. التكوين الداخلي للعمال أفضل من إرسالهم في بعثات	2.99	1.337	متوسطة
3. برامج التكوين ضرورية لتحسين أداء العمال	4.17	0.375	مرتفعة
4. تقوم إدارة البلدية بدورات تدريبية للعمال داخل وخارج المؤسسة	3.51	0.902	مرتفعة
5. يتم توظيف الموظفين الجدد وفقا لاحتياجات البلدية	3.933	0.868	مرتفعة

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 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 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(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)؛

مما يبرر ان تخطيط الموارد البشرية يساعد المنظمات والمؤسسات المختلفة على الوصول إلى قرارات مناسبة حيث تولي بلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة اهتماما كبيرا بعملية تخطيط الموارد البشرية و بعملية التوظيف والتنبؤ 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 انتهاز اساليب التنبؤ بطريقة تسمح بتحقيق اهدافهم الشخصية و اهداف الادارات في نفس الوقت.

ان عملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات 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

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية

بالنسبة البعد الثاني يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.433) (4.20) ، يمكن تفسير حصول بعد بناء التوظيف في بلدية سيدي عيسى بالمسيلة بالمتوسط الحسابي. و قد 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 الأول بمتوسط حسابي (4.200) ، وانحراف معياري (0.746) ، جاءت العبارة (تراعي البلدية في عملية استقطاب الموظفين محيطه 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 دوريا 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 سيدي 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 واللوائح التي تتمحور في أغلب الأحيان في الجرائد ولوحة الإعلانات المخصصة لذلك في المؤسسة، وهذا بهدف جذب واختيار أفضل وأكفأ الأيدي العاملة التي تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة أضف إلى ذلك فإن بلدية سيدي عيسى بالمسيلة تسعى وبشكل دائم الى 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 البشري

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

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 ومحاييد بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة (يتم إعداد الدورات التدريبية تماشيا 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 تميل إلى الموافقة نوعا ما على ان تقوم ادارة بلدية سيدي عيسى دوريا بإجراء تكوينات لتحسين أداء العمال كما تم تقدير الانحراف المعياري بـ (1.017).

مما سبق يمكن القول أن التدريب يلعب دورًا محوريًا في تطوير الموارد البشرية، وهو أداة حيوية لتحقيق التميز والتنافسية في بيئة العمل الحديثة. يمثل التدريب استثمارًا مستدامًا في رأس المال البشري، حيث يساهم 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 أيضًا على أداء المنظمة ككل. علاوة على ذلك يُسهم التدريب في تعزيز التنوع الو الشمول في بيئة العمل عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون الدعم اللازم لتطوير مساهمهم 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 للتكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والسوق ويمكن للمنظمات من خلاله تزويد موظفيها بالمعرفة والأدوات اللازمة لمواجهة التحديات المستجدة، مما يضمن بقاءها على خط التقدم والابتكار ، بالإضافة إلى ذلك يُعدُّ التدريب أداة استراتيجية لتطوير القيادات المستقبلية، حيث يمكن تحديد المواهب الواعدة 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 اللازمة يكونون أكثر قدرة على تقديم عمل ذي جودة عالية، ما ينعكس إيجابا 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 لبعد تحفيز الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. تمنح الحوافز المعمول بها داخل البلدية دافعا 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 البعد الرابع: يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (4,1667 - 2,6667) ، يمكن تفسير حصول بعد التحفيز الإداري في بلدية سيدي 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 حوافز 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 يُعتبر من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، يعمل التحفيز على إثارة الدوافع 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 التنوع 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 واكتساب 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 دورًا محوريًا 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 متناغمة وملهمة.

في الأخير يمكننا القول بأن التحفيز ليس مجرد أداة لإدارة الأداء بل هو استراتيجية شاملة لتطوير الموارد البشرية وبناء مؤسسة قوية وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، من خلال التحفيز الصحيح، يمكن للمؤسسات تحقيق تميز 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 لبعد تقييم أداء الموارد البشرية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	0.958	3.666	1. توفر البلدية أنظمة وإجراءات واضحة لتقييم 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 بالتوظيف والترقيات والتدرج الوظيفي
متوسطة	0.927	3.366	4. توفر البلدية فرصا للتغذية الراجعة (تقييمات فورية بناءة)
مرتفعة	0.876	3.700	5. تعتبر عملية تقييم الاداء في البلدية عادلة و موضوعية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية

بالنسبة البعد 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 وموضوعية) في المرتبة الأول بمتوسط حسابي (3.700) ، وانحراف معياري (0.876)، جاءت العبارة (توفر البلدية أنظمة وإجراءات واضحة لتقييم 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 فرصا للتغذية الراجعة تقييمات فورية بناءة للعاملين بشأن أدائهم) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.366)، وانحراف معياري (0.927) تقييم الأداء يلعب دورًا محوريًا في تطوير الموارد البشرية إذ يُعتبر 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 استنادًا إلى معايير محددة مسبقًا، هذا يساهم 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 اللازمة 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 يساهم في تحديد المواهب الواعدة 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 يساهم في تطوير القيادة المستقبلية للمؤسسة، بل يعزز أيضًا 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 محفزًا لتحسين الأداء الفردي حيث يتلقى الموظفون تغذية راجعة واضحة حول كيفية تحسين أدائهم وما المتوقع منهم، مما يدفعهم للعمل بجدية أكبر لتحقيق التقدم.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني التنوع في بيئة العمل

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

الجدول رقم (12): تحليل فقرات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن	3.98	8210	مرتفعة
2. يؤثر النوع ذكور، إناث في توزيع المهام والصالحيات على العمال في المؤسسة	4.21	9890	مرتفعة
3. توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية .	4.44	5430	مرتفعة
4. لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الاصل .	4.10	3020	مرتفعة
5. تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها .	4.23	4250	مرتفعة
6. يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم و ثقافات العمال.	3.49	1052	متوسطة
7. تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الاداء علاقات و العمل	4.37	7710	مرتفعة
8. تشعر بالضرر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.	3.63	1203	مرتفعة
9. يلتزم الجميع في التعامل بالاخلاق و الثقافة الاسلامية .	4.93	2510	مرتفعة
10. يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية	4.50	8110	مرتفعة
11. تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي.	4.08	5020	مرتفعة
12. يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل .	3.66	8100	مرتفعة
13. تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة .	3.57	1237	مرتفعة
14. تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها.	4.10	3020	مرتفعة
15. ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الاداء.	4.07	2510	مرتفعة

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(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(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 تميل إلى الموافقة على توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية، أما الانحراف المعياري فقدر بـ (5430)؛
- ✓ الفقرة (04) " لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الاصل .": 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 تميل إلى الموافقة على انه لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الاصل، كما قدر الانحراف المعياري بـ(3020)؛
- ✓ 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 تميل إلى الموافقة على انه تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها، أما الانحراف المعياري فقدر بـ(4250)؛
- ✓ الفقرة (06) " يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم و ثقافات العمال.": حصلت على انحراف معياري مقدر بـ(1.052)، ومتوسط حسابي (3.49) وهو ينتمي إلى المجال [2,63,4-] والذي يقابل درجة موافقة متوسطة ، أي أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة الى حد ما على انه يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم و ثقافات العمال ؛

- ✓ الفقرة (07) " تفاوت 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 تفاوت 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 بالاخلاق 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 بالاخلاق والثقافة 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 تميل 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 وفقا 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 تميل إلى الموافقة على انه تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا 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 ان 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 يأيّدون انه تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (3.020)؛

✓ الفقرة (15) " ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد 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 تميل إلى الموافقة على انه ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الاداء ، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (2.510)؛

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 أيضا أن قيمة الانحراف المعياري الكلي للمحور الثاني قد بلغت (5.80610). وهي أقل من الواحد، ما يعني وجود تشتت منخفض نسبيا 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 ومنح الموظفين السلامة النفسية وحق الإبلاغ عن مواقف التمييز والتحيز وإتاحة الفرصة للموظفين لمعرفة آرائهم بحرية وبشفافية عبر استطلاعات الرأي للتأكد من عدم وجود تمييز أو صراعات ثقافية أيضا تقوم بصياغة القواعد السلوكية إزاء التمييز ضد الموظفين في العمل ضمن سياسات الشركة لتوضيح موقفها من ذلك و تحرص 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 التنوع 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 كنت 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 اجل معنوية العلاقة بين متغير مستقل 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 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- معامل الانحدار b_1 و b_2 حيث ما يمثل مقدار الثابت ذلك أن الثابت و b ومعامل B فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

- اختبار T: (T-test) من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع ، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات و للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار T-test مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن 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 للتباين 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

- تتص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 0.05$) للموارد البشرية في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة).
- 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 تتص 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 سيدي عيسى (المسيلة).
 - 2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتوظيف الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة).
 - 3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتدريب الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة).
 - 4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتحفيز الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة).
 - 4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتقييم أداء الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة).

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 و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة). 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 ودور 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) لتخطيط الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل (المسيلة).

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 بالاعتماد 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 (التخطيط) والمتغير التابع (تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط) بلغت 0.425 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التخطيط سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار 0.425 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل فيبلدية سيدي عيسى بالمسيلة.

في حين بلغت قيمة rsqaur حوالي 0.231 اي ان تخطيط الموارد البشرية يفسر حوالي 23.1% من التباين في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل وهذا ما اكدته قيمة أ حيث بلغت 8.392 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي وبهذا نرفض الفرضية الصفرية H₀ التي تنفي وجود دور للتخطيط ونقبل الفرضية البديلة H₁ يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور تخطيط الموارد البشرية في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل فيبلدية سيدي عيسى بالمسيلة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور تخطيط الموارد البشرية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد المادي 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 يساهم التخطيط الجيد في إدارة التغيير بشكل فعال حيث يتم إعداد الموظفين للتكيف مع التحولات التقنية وتقديم الدعم المستمر لضمان انتقال سلس وناجح. كما يساهم تخطيط الموارد البشرية أيضًا في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على تبني الحلول التكنولوجية وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات من خلال هذا النهج الشامل يتمكن 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 أيضًا 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 سيدي عيسى (المسيلة).

جدول رقم (14): الإنحدار الخطي 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 التوظيف وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة في حين بلغت قيمة **R square** حوالي 0.199 اي أن توظيف الموارد البشرية يفسر حوالي 19.9% من التباين في تطبيق الادارة الالكترونية وهذا ما اكدته قيمة أ حيث بلغت 6.945 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنويوبهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي 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 سيدي عيسى (المسيلة).

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التوظيف الذي نرمز لها بالرمز **Y** ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد

$$Y = 2.047 + 0.435 \times X_2$$

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، ويتجلى 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 و الشمول 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.

❖ **نصت الفرضية الثالثة :** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتدريب الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة).

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

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

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

من خلال الجدول اعلاه 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 إلي تغير إيجابي في زيادة تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة) بمقدار 0.381 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية التدريب وتأثيرها على تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة).

في حين بلغت قيمة R sqaur حوالي 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 تنفي وجود دور للتدريب ونقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدور التدريب في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة).

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

$$Y=2.392+0.381x_3$$

يعد التدريب جزءا لا يتجزأ في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل وذلك من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لاستخدام الأدوات وتطبيق الأنظمة بكفاءة وفعالية، ويعتبر التدريب المستمر للموظفين عنصراً أساسياً لضمان تحديث مهاراتهم ومعارفهم 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 يساهم 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 ورضاهم 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، بالتالي يساهم التدريب في خلق بيئة عمل تدعم التحول الرقمي.

بناءً على ما سبق يمكن الاستنتاج أن التدريب يلعب دوراً أساسياً في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة) 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 سيدي عيسى (المسيلة).

جدول رقم (16): الإنحدار 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	sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.009	2.813	0.332	0.220	0.469	0.009	7.912	تعزيز التنوع و الشمول	التحفيز	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 (التحفيز) والمتغير التابع (تعزيز التنوع و الشمول) وقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التحفيز) بلغت 0.332 وهي قيمة موجبة طردية، وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في دور التحفيز سيؤدي إلي 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 سيدي عيسى (المسيلة).

في حيث بلغت قيمة R sqaur حوالي 0.22 اي ان تحفيز الموارد البشرية يفسر حوالي 22% من التباين في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل وهذا ما اكدته قيمة أ حيث بلغت 7.912 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 مما يدل على ان الانحدار معنوي وبهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي 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 سيدي عيسى (المسيلة).

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التحفيز الذي نرمز لها بالرمز ٧ ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد المادي بالرمزه 4x

$$Y=2.619+0.332x4$$

يلعب التحفيز دورا حاسما في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة) 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 و الشمول في بيئة العمل من خلال تعزيز دافعية الموظفين وزيادة التزامهم بالتكنولوجيا ، 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 و الشمول بكفاءة وفعالية ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

❖ نصت الفرضية الخامسة : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتقييم أداء

الموارد البشرية بغية تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل ببلدية سيدي عيسى (المسيلة).

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 و الشمول	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 سيدي عيسى بالمسيلة.

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

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

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم الاداء الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد المادي بالرمزي x

$$Y = 2.687 + 0.292x$$

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

علاوة على ذلك يساهم تقييم الاداء 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 الفعّال فرصة للإدارة لتقديم تغذية راجعة بناءة، مما يساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير كما يتيح مهاراتهم باستمرار.

بناءً على ما سبق يمكن الاستنتاج أن تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تعزيز التنوع 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 سيدي عيسى ولاية لمسيلا لمعرفة دور الموارد البشرية على تعزيز التنوع و الشمول 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 و الشمول.

الخاتمة

الخاتمة :

حاولنا في هذا البحث الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة تحليل دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة العمل من خلالدراسة ميدانية ببلدية سيدي عيسى - المسيلة -يتضح لنا مما تقدم أن إدارة الموارد البشرية يلعب دور مهم في التنوع و الشمول في بيئة العمل وبالتالي ينعكس ذلكعلى اداء العمال للمؤسسة أيأن العمليات التي تقوم مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، حيث قسمنا هذا العمل إلى فصلينالأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تعلق الفصل الأول بالأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وتطرق إلى الدراسات السابقة، أماالفصل الثاني تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا مناقشة النتائج واختبار الفرضياتوبناء 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 والبعءالتدريب والتنمية المستدامة ؛
3. مؤسسة محل الدارسة تمارس إدارة الموارد البشرية بمستوي عالي وهذا راجع لان مؤسسة تهتم بعناصر التنوع خاصة الموردالبشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفوق المؤسسة ؛
4. توجد علاقة طردية بين الإدارة الموارد البشرية المستدامة (المتغير المستقل) و التنوع في بيئة العمل (المتغير التابع)؛

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول الإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها في التنوع و الشمول في بيئة العملبلدية سيدي 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 العملواحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة؛
 3. ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أدائه الوظيفيالذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي؛

4. بذل جهد أكبر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم المؤسسة بشكل فعال ومرضي؛
5. القيام بالتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات منتظمة ومدرسة من اجل التأكد من وعي العاملين بوظائفهم والاستعداد التام لمواجهة إي مشكلة، والعمل على إعطاء العاملين فرصة لاختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات 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 إي إستراتيجية، فالتحفيز المادي سيكون حافز مهم 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:

اولا: الكتب :

1. أحمد ماهر : " السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات " ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 1995.
2. إسماعيل إبراهيم حسن بلوط : "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي "، ط1، النهضة العربية ، بيروت 2002.17
3. محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي ، ط1 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 لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2001.
10. صبحي العتبي: " 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 سعيد السلطان : " 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. مؤيد سعيد السالم ، عادل حرشوش صالح : " إدارة الموارد البشرية " ، ديوان العلوم للطباعة و النشر ، بغداد ، 1991.
21. مؤيد سعيد السالم : " تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور 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.

ثانيا: المقالات و المجلات

1. جمال الدين محمد مرسي : " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21 " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
2. سيد عبد الحميد مرسي : " 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

1. www.hrdiscussion.com/hr_2128.html
2. هشام هندامي هويدي، الاحصاء المعلمي والالمعلمي، متاح في
http://www.husseinmardan.com/DrHisham.htm
3. <http://www.investopedia.com/terms/a/affirmative-action.asp> ,

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, Vol. 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 Europe: clarifications, 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
وعلوم التسيير
تخصص

استمارة استبيان

تحليل دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع و الشمول في بيئة
العمل
دراسة ميدانية ببلدية سيدي عيسى - المسيلة -

في اطار التحضير لانجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر و لإتمام البحث العلمي المعني و المذكور
اعلاه نرجو منكم ملء الاستمارة بالإجابة على اسئلتها بدقة و موضوعية مع العلم أن المعلومات التي
تتفضلون بتقديمها تدخل في البحث لأغراض علمية بحتة مع مراعاة السرية التامة اتجاه المعلومات
المصرح بها

من إعداد الطالبين:

- خطاب اسلام سيف الدين

- الحمص اكرم

الموسم الجامعي : 2024 /2023

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

العبرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	محايد
ابعاد داخلية					
1- يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن					
2- يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصالحات على العمال في المؤسسة.					
3- توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية.					
4- لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الاصل.					
5- تراعى إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها.					
ابعاد خارجية					
1- يؤثر محل الإقامة 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 بالاخلاق و الثقافة الاسلامية.					

					5- يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العملية.
ابعاد تنظيمية					
					1- تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا 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 لتستفيد منها لتحسين الاداء.

3- المحور الثالث : اليات ادارة الموارد البشرية في العمل

العبرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	محايد
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 محيطه الداخلي والخارجي
					تعلن البلدية على مسابقات التوظيف بالاستعانة بالموقع الالكتروني
					اختيار الموظفين و تعيينهم يتم بنزاهة وموضوعية
بعد تدريب					
					تقوم ادارة بلدية سيدي 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					
					تمنح الحوافز المعمول بها داخل البلدية دافعا للتميز
					يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.

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

شكرا لحسن تعاونكم معنا

الملحق رقم 02 :

طلب اجراء التبرص



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



المسيلة في: 2024/01/14

رقم:

إلى السيد:
رئيس قسم التسيير (د. قراوي)

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	خاتبة سلام	191733073296	203746304	
02	الحمد أكرم	181835078626	206316166	

عنوان المذكرة:
والشخص:
تج. ب.ت.و.ر.س.ج.

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
بوسفي كمال	الأمين العام الكلية سيدي عيسى بوسفي سيد علي	قراوي احمد

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): **الحبيب الحليم** المولد بتاريخ: **1999/05/04** بـ **مسيلة**

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

الصادرة بتاريخ: **2021/01/13** عن **مسيلة**

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 قطاع السياحة والتشغيل - دراسة حالة بلدية مسيلة - المسيلة

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

حرر بتاريخ: **04 جويلية 2024**

المصادقة
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
والتوقيع منه أجرة الإدارة الإقليمية
ال. زواوي



التوقيع والصمة

الحبيب الحليم



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



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): خالد بنو المولود بتاريخ: 29/06/2020 - سيدي عيسى

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: L 00558267

الصادرة بتاريخ: 22/12/2021 عن سيدي عيسى

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

تحليل دور إدارة الحوار في الاستراتيجية في إدارة الأعمال

المستوع والمستول

أصرح بشرقي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 04-06-2024

المصادقة
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية عين قاسم
ال. رواوي



التوقيع والبصمة

ال. رواوي