

الرضا الوظيفي كمدخل استراتيجي لتعزيز

سياسة الاستثمار

في المورد البشري في المؤسسة الجزائرية



رضاوية جازية

جامعة الجزائر 2

ملخص الدراسة:

أصبح من مسلمات الأمور أن المورد البشري لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تطورت، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تضمن بقائها ووجودها ما لم تقدم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، ولكن هذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا لوحدها لو لم تقترن بمهارة وفعالية وجودة أداء العنصر البشري.

إن عملية تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتحفيزها والاهتمام بمناخها الاجتماعي لا ينظر إليها كعملية استهلاكية فقط، وإنما أصبح ينظر إليها

على أنها "استثمار" حقيقي يهدف إلى النهوض بمستوى أداء الأفراد وتحقيق رضاهم الوظيفي مما يعود بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة سوف نسلط الضوء في على أنسب الطرق والاستراتيجيات الفعالة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية من أجل الاهتمام أكثر بمواردها البشرية باعتبارها طاقات يجب استثمارها وحسن استغلالها وفق إستراتيجية تنموية تعمل على توفير أساليب تدريبية وتحفيزية متنوعة وفي إطار نمط اتصالي فعال يعمل على حفظ العلاقات وزيادة معدلات الانتماء والولاء، والرفع من المعنويات بهدف تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي للمورد البشري والذي سوف تنعكس آثاره مباشرة وبشكل إيجابي على أداء ومردودية المؤسسة.

### **ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:**

La ressource humaine ne peut pas être remplacé par la technologie, peu importe la façon dont a évolué, il ne peut pas être pour toute organisation pour assurer sa survie et de l'existence, à moins qu'ils fournissent des services et des produits de haute qualité, mais la qualité ne seront pas atteints par la seule technologie sinon couplée avec la compétence et l'efficacité et la qualité de la performance de l'élément humain.

Le développement des ressources humaines et la formation, et de motiver et de l'intérêt dans les climats sociaux ne sont pas considérés comme un simple consommateur comme un processus, et il est devenu perçu comme «investissement» véritables objectifs de promouvoir le niveau de performance des individus et de parvenir à la satisfaction au travail avec des avantages à la fois pour l'individu et le processus d'organisation.

Et à travers cette étude mettra en évidence la manière et efficaces stratégies les plus appropriées adoptées par la gestion des ressources humaines pour plus d'attention aux ressources humaines que les énergies doivent être investis et l'exploitation appropriée conformément à la stratégie de développement est en train de fournir une variété de méthodes et de formation de motivation et dans le cadre de la communication modèle de travail efficace sauvegarder les relations et l'augmentation des taux d'appartenance et de loyauté, et soulever le moral afin d'atteindre le plus haut niveau de satisfaction au travail pour les travailleurs et a grandi directement et reflétera positivement sur la performance et la rentabilité de l'entreprise.-

-

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي - الاستثمار البشري - التدريب - التحفيز - الاتصال.

### - الإشكالية:

تتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين نحو التقدم والتكامل من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية والجودة الشاملة في كافة مواردها المتاحة المادية منها والبشرية، هذه الوضعية أدت إلى توجيه جل اهتمام المؤسسات إلى "العنصر البشري" الذي يعتبر أثمن مورد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية. ومع حملة العولمة الاقتصادية فرض عليها الاهتمام أكثر إلى جانب الاستثمار في مواردها المادية ب: "الاستثمار في تنمية مواردها البشرية" من أجل تحقيق الجودة والفعالية. و بذلك تظهر حتمية الاستثمار في الموارد البشرية و توجيهها و إدارتها لأنها العنصر المتحكم في التقدم و التنمية وتراكم رؤوس الأموال، "فالاعتماد على العنصر البشري أصبح ركيزة أساسية لبناء التقدم الاقتصادي"<sup>1</sup>. فالتنمية البشرية هي الغاية المرجو بلوغها والنمو الاقتصادي ما هو إلا الوسيلة لبلوغ تلك

---

<sup>1</sup> - منصور أحمد، منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1976، ص 37.

الغاية<sup>2</sup>. و عليه ينبغي تنمية قدرات الموارد البشرية إلى أقصى حد حتى يمكن تحقيق أقصى استثمار للطاقات و الإمكانيات البشرية لدفع عجلة التنمية بخلق "استراتيجيات" تحقق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة على حد سواء<sup>3</sup>. ولعل أهم الوظائف التي سوف تكون موجهة لنا في هذه الدراسة هو التركيز على الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية عن طريق ترقية أدائهم البشري من خلال استراتيجيات التدريب، التحفيز والاتصال.

فالاستثمار العقلاني في الموارد البشرية يستلزم إلى جانب تخطيط قوى العمل ضمن عجلة التنظيم والتسيير ربط احتياجات المؤسسة و العمل على فعالية برامج التدريب من أجل رفع مهارات و قدرات العاملين لتمكينهم من أداء فاعل و مثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة، لأن التدريب يعتبر من أهم أنواع الاستثمار في البشر<sup>4</sup>. فمنطق تسيير الموارد البشرية الجديد

---

<sup>2</sup> - الأمم المتحدة: تقرير التنمية البشرية 2004، المكتب الإقليمي للدول العربية، عمان، 2004.

<sup>3</sup> - محمد عبد المجيد، دياب: التنمية البيئية كأحد محاور التنمية المستدامة، المركز الديمغرافي، القاهرة، 2003، ص 8.

<sup>4</sup> - منصور أحمد، منصور، مرجع سابق، ص 250.

يندرج ضمن البحث عن أحسن الطرق لتدريب و تطوير المورد البشري بعد دراسة حاجاته و دوافعه التي من شأنها أن تحقق له مستوى معين من الرضا<sup>5</sup>. كما يجب على إدارة الموارد البشرية انتهاج سياسة تحفيز ملائمة تنمي روح الإبداع و المبادرة و تساعد على استثمار طاقة مواردها البشرية، لأن أي نقص في مستوى التحفيز سوف يؤدي حتما إلى تقلص مشاعر الرضا الوظيفي و هذا ما سينعكس سلبا على الإنتاجية والمردود. و أخيرا لابد من توفير شبكة و تقنيات الاتصال و التواصل بين العاملين من أجل تحسين علاقات العمل و المناخ الاجتماعي من جهة و تحقيق الفعالية الاقتصادية من جهة أخرى، ما يلزم المؤسسات اليوم الاهتمام و التركيز على الجانب الإنساني و النفسي و الاجتماعي للمورد البشري. و في ظل هذا المناخ على المؤسسة الجزائرية مسايرة هذه الأوضاع و تبني نفس الاستراتيجيات المتبناة من قبل المؤسسات العالمية من أجل ضمان بقائها في الساحة العالمية، إلا أن هذه الوضعية جعلت المؤسسة الجزائرية خصوصا و أنها شهدت مسيرة تنموية طويلة منذ الاستقلال إلى حد الساعة رافقتها سلسلة من الإصلاحات على عدة مستويات من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني، إلا أنها لا زالت تتخبط في عدة مشاكل و لا

---

<sup>5</sup> - عبد الرحمان، توفيق، مرجع سابق، ص 62.

زالت تعاني من ضغوطات داخلية و خارجية حالت دون تكيفها مع الوضع الراهن، و هذا ما يضعها أمام إشكالية هامة و هي ضرورة إيجاد استراتيجيات فعالة على المدى البعيد ترمي إلى الاستثمار الأنجع في المورد البشري، و لن يتم ذلك دون إرساء آليات جديدة في أنماط تسييرها و تنظيماتها الداخلية خصوصا ما يتعلق بإدارة مواردها البشرية بما يتماشى و متطلبات اقتصاد السوق، مع تبني استراتيجيات تدريبية و غير تدريبية من اتصال و تحفيز من أجل تحقيق الجودة و الفعالية الاقتصادية للوصول إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي للموارد البشرية المتاحة. ولهدف بلوغ هذه الغايات سنطرح التساؤلات التالية:

في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية الراهنة هل يمكن لإستراتيجية الاستثمار في المورد البشري المطبقة من طرف المؤسسة أن تسهم بشكل إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟ وهل ستجح إدارة الموارد البشرية بذلك في تحقيق الجودة الشاملة في مواردها البشرية؟

• هل يمكن اعتبار الاستثمار في تدريب المورد البشري كإستراتيجية فعالة لتحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والحاجات النفسية والاجتماعية للعمال؟

- إلى أي مدى يمكن للإستراتيجية التحفيزية المتبعة من طرف المؤسسة تحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية؟
- إلى أي مدى يمكن اعتبار الاتصال كأحدى الإستراتيجيات الفعالة للاستثمار في المورد البشري

### - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### - الرضا الوظيفي ( Satisfaction ):

يعرف مركز البحوث بجامعة Michigan الرضا بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع<sup>6</sup>.

ويرى البعض أن الرضا هو درجة إشباع الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر و ظروف العمل و الإشراف، و طبيعة العمل نفسه و الإعتراف بواسطة الآخرين<sup>7</sup>. و يعرفه جورج فريدمان أنه نوع من التكيف الظاهري السطحي يخفي وراءه اختلالا في التوازن الحقيقي للعمال<sup>8</sup>، و لقد أكد هذا الأخير مع زميله Pierre Naville على

<sup>6</sup> - لطفي، طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، (بدون تاريخ)، ص 135.

<sup>7</sup> - أحمد رمضان، بدر حامد: السلوك التنظيمي، ط 5، دار النهضة العربية، مصر، 1993، ص 135.

<sup>8</sup> - لطفي طلعت ابراهيم، مرجع سابق، ص 130.



التعريف السابق لمفهوم الرضا. و ذهب إلى أن هناك مؤشرات للرضا الوظيفي منها ارتفاع مستوى الإنتاج، انخفاض معدلات التغيب وانخفاض دوران العمل<sup>9</sup>. و هناك من يعرفه بأنه الفارق الموجود بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من عمله و ما حصل عليه في الواقع، بمعنى الموقف الإيجابي أو السلبي للعامل اتجاه عمله<sup>10</sup>. و في هذا الصدد يرى أحمد صقر عاشور أن الرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، ويعبر عن الرضا الوظيفي في صورة معادلة تتضمن كل العناصر التي توفرها الوظيفة للعامل من إشباعات من أجر وترقية و طبيعة الإشراف و الاتصال و جماعة العمل و ظروف وساعات العمل...<sup>11</sup> كما عرفه Victor Vroom بأنه: " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية ". وذهب إلى أن هناك 5 عوامل تؤدي إلى الرضا و هي: الأجر، الطاقة

---

<sup>9</sup> - جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسولوجية العمل، الجزء 2، تر: حسين حيدرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1975، ص ص 179-183.

<sup>10</sup> - Werther William, et autres : La gestion des ressources humaines, 2 em édition, Mc Graw- Hill, Québec, Montréal, 1990, P 3422.

<sup>11</sup> - أحمد صقر، عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 211.

المبدولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي و المكانة المهنية. و يرى أن الأجر و المكافآت المادية تعتبر المصادر الهامة للرضا الوظيفي. ويرى سوپر **Supper** أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميولاته وسماته الشخصية ويتوقف أيضا على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب بها الدور الذي يتماشى مع نموه و خبراته<sup>12</sup>.

### - الإستراتيجية ( **Stratégie** ) :-

الإستراتيجية مصطلح قديم تطور عبر الزمن وتعددت معانيه، فكان في البداية يشمل المجال العسكري الذي يعتبر المدخل التقليدي للإستراتيجية ثم تطور مع المدخل الحديث. إلا أن جذوره تعود إلى الأصل الإغريقي **Stratégia**، أو إلى الكلمة اليونانية **Stratégos**، والتي تعني فن قيادة الحرب أو فن الجنرال. وتنقسم إلى قسمين: **Stratus** تعني الجيش، و **tégos** تعني القيادة. لهذا فإن استنباط هذا المعنى الأول للإستراتيجية يتمثل في الاستعداد و التحضير للحروب بتحديد الخطط و حركات الجيش

---

<sup>12</sup> - صلاح، عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 211.

بغية تحقيق هدف معين<sup>13</sup>. و في المجال العسكري تعرف الإستراتيجية\_ حسب قاموس Webster's New أنها علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية<sup>14</sup>. ويرى شاندر Alfred Chandler أن الإستراتيجية هي إعداد الغايات و الأهداف الأساسية طويلة المدى من أجل المؤسسة، أو تحديد الخطط المتعلقة بالعمل مع تحديد كافة الموارد الضرورية لتجسيد تلك الأهداف<sup>15</sup>. و حسب مدرسة هارفارد Harvard الإستراتيجية هي عبارة على عملية تحديد الأهداف الأساسية الطويلة المدى و عملية تبني الخطط التنفيذية مع تخصيص الموارد الضرورية لذلك<sup>16</sup>. في حين يرى Ansoff أن الإستراتيجية تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها

---

<sup>13</sup> – Chantal Bussenault, Martine Pretet : Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, Décision, Stratégie, édition Expertise Vuiber, Paris, 1999, P 153.

<sup>14</sup> – نبيل، مرسى خليل: التخطيط الاستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص ص 17 – 19.

<sup>15</sup> – Alfred, Chandler : Stratégies et structures de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 1989, P 198.

<sup>16</sup> – Alfred, Chandler ,Opcit, P 42.

على المدى البعيد و تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق أهدافها. أما دريكر Drucker فيقول أنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات اللازمة و تنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ الأهداف<sup>17</sup>.

#### - الاستثمار في المورد البشري:

الاستثمار في المورد البشري هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدينا وعقليا ومهاريا، خلال طفولته وحياته العملية. وهو مجموعة من الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها من أجل استغلال مجمل الموارد الاقتصادية المتوفرة لدى المؤسسة. و من مجالات الاستثمار نجد: الإنفاق على الصحة، التغذية، التدريب و التعليم كما يمكن تعريفه بأنه الإنفاق على تنمية و تطوير قدرات ومهارات و مواهب الفرد على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته، بمعنى أنه الإنفاق الذي قد يكون له العائد الذي يظهر في شكل زيادة الإنتاج<sup>18</sup>. ويمكن تحديد مفهوم

---

17 - عرب، هاني: محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، 1428

ه، ص 4.

18 - أحمد، ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

1999، ص 319.

الاستثمار في المورد البشري إجرائيا على أنه استغلال المورد البشري استغلالا عقلانيا من خلال الإنفاق على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العمال وتجديد معلوماتهم من أجل توسيع قاعدة المعارف بهدف تطوير الإنتاج برفع طاقتهم الإنتاجية من جهة، و التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم من جهة أخرى بغية رفع مستوى رضاهم في العمل. ومن أهم مجالات الاستثمار في المورد البشري حسب هذه الدراسة: نجد البعد العلمي والمتمثل في التدريب، البعد السلوكي والمتمثل في التحفيز، والبعد الاجتماعي والمتمثل في الاتصال

#### - التدريب:

التدريب هو مجموعة من الأساليب البيداغوجية التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد بأن يكونوا في حالة استعداد بشكل دائم من أجل أداء وظائفهم في إطار المؤسسة التي يعملون بها<sup>19</sup>. و هو من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية و المستقبلية للعاملين<sup>20</sup>. و يعرفه أحمد

---

19 - دياب حسين، عبد الفتاح: إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، شركة البراءة، مصر، 1997، ص 189.

20 - أمين، ساعاتي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 74.

زكي بدوي على أنه إجراء منظم من شأنه زيادة معارف و مهارات الفرد لتحقيق هدف معين، يهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها <sup>21</sup>.

كما يعرفه على أنه استثمار بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، ذلك لأنه يعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين، ويعتبر أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة في حاضرها ومستقبلها. في حين إستراتيجية التدريب هي إحدى السياسات الاستثمارية التي تمتد لفترة متوسطة أو بعيدة المدى <sup>22</sup>. و يعرفه أحمد منصور على أنه: " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل" <sup>23</sup>. كما يرى أنه نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للعمال لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية-

---

21 - أحمد، زكي بدوي، كمال مصطفى محمد: معجم مصطلحات القوى العاملة: التخطيط، التنمية، الاستخدام، مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1984، ص 215.

22 - نفس المرجع، ص 313.

23 - أحمد، منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 314.

وأهداف المنظمة. والتدريب في المنظمات الحديثة يعد جزءا هاما من تكاليف العمالة، لهذا يعد من أهم أنواع الاستثمار في البشر.<sup>24</sup>

ولقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه استثمار له عائد في المدى البعيد و القريب على حد سواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فعالية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة الإنتاج التي تحقق أعلى درجات الرضا<sup>25</sup>.

وحسب علي السلمي التدريب هو استثمار في الموارد البشرية و لكنه طويل المدى لا تظهر آثاره إلا بعد أن يوضع موضع التطبيق، فهو نشاط متغير و متجدد بطبيعته<sup>26</sup>. كما أنه استثمار موجه لتحقيق عائد محدد في قيمته على ما أنفق عليه، و بصفته استثمارا بشريا فإن الأمل أن يكون العائد منه مستداما، و يضيف أن النشاط التدريبي الفعال يتصف بأنه إجراء مخطط ومنظم و مستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد<sup>27</sup>.

---

24 - نفس المرجع، ص 250.

25 - عمر، وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 250.

26 - علي، السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 314.

27 - علي، السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر ، القاهرة، 2001، ص 248.

## - التحفيز (Motivation):

عرف الحافز على أنه كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، و الحوافز في مجال العمل هي ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل كالرواتب والترقيات والمكافآت والتقدير.<sup>28</sup> كما يعرف على أنه "شيء خارجي في البيئة المحيطة بالفرد، تجذبه إليها باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها". كما عرفت الحوافز على أنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، بحيث يمكن استخدامها لتقليل درجة النقص التي يشعر بها الفرد، حيث يستعمل الحافز على أنه منبه للعمل<sup>29</sup>. في حين نجد أن هناك من عرفها على أنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف<sup>30</sup>.

---

28 - حسين، حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 247.  
29 - خالد عبد الرحمن الهيتي، أكرم أحمد الطويل: التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، و التجارب، ط 2، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999-2000، ص 460.

30 - Alain, Meignant : Ressources humains, Deployer la strategie, edition liaisons, SA, Paris, 2000, P 226.



ويشير هذا إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف. و يعرفه Pierre Lourat على أنه عبارة عن مهمة تتبع عن الكائن الإنساني، تتعلق بتنشيط الطاقة الداخلية الموجهة لتحقيق أهداف معينة، كما تتعلق بالجوانب الكامنة والرغبات المحفزة التي تهدف إلى شرح الجوانب الظاهرة<sup>31</sup>. و يعرفه آخرون على أنها مجموعة المؤشرات تقوم بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق غاية معينة وتحرك رغبتهم في العمل على النحو المرغوب<sup>32</sup>. و في تعريف آخر نجد الحوافز تمثل: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة

---

<sup>31</sup> – Pierre, Lourat : Encyclopédie de la gestion et du management, sous la direction le DUFF (Robert), édition Dollaz, Paris, 1999, P833.

<sup>32</sup> – Gresle François, Perrin Michel et autres : Dictionnaire des sciences humaine «Sociologie, Psychologie social, Anthropologie», édition Nathan, Paris, 1999, P222.

لديهم، و توجههم إلى سلوك معين " <sup>33</sup> وعرفها شارل أرجيريس على أنها: " مجموعة من الإجراءات و النظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم و الاستمرار في العمل بكفاءة " <sup>34</sup>. و من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تحديد إجرائي لمفهوم التحفيز على أنه عبارة عن مجمل النشاطات و الإمكانيات المتاحة أمام إدارة المؤسسة، تعمل على تحقيق حاجات الأفراد و إشباع رغباتهم و تحقيق طموحاتهم في العمل، و تبرز ملامح التحفيز لدى الموظفين من خلال تحقيق عامل الرضا داخل محيط العمل. كما يمكن تعريف التحفيز حسب هذه الدراسة على أنه من أحد أهم مجالات الاستثمار في المورد البشري، فمن خلاله يمكن تحقيق الجودة في العمال و ذلك من خلال حثهم على الإنجاز وتحسين الأداء و رفع الإنتاج.

---

33 - صلاح، الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص420.

34 - Pierre, Lourat : Gestion des ressources humaines, édition Eyrolles, Paris, 1993, P 30.

## - الاتصال (La communication):

الاتصال هو عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل) و ذلك بنية تغيير سلوكه<sup>35</sup>. و يعرفه G.A.C.Brown بأنه: " قدرة الفرد أو الجماعة على نقل مشاعره أو اتجاهاته لشخص آخر أو جماعة أخرى بواسطة رموز أي لغة مكتوبة أو إشارات أو تعابير<sup>36</sup>. كما يعرفه Albert .Henry بأنه: " نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين " <sup>37</sup>

في حين يرى ميلر G. Miller بأن " الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، و نريد إيصالها إلى مكان آ أو

---

<sup>35</sup> - مصطفى، عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.

<sup>36</sup> - لطفي، طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 29.

<sup>37</sup> - ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 13. نقلاً عن:

Henry, Albert: Principals of organization and management, 1966, p 71.

شخص آخر".<sup>38</sup> ويعرفه شيري C. Cherry بأنه: " استعمال الكلمات والرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".<sup>39</sup> أما B.F.Skinner: فيرى أنه " السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل"<sup>40</sup>. كما يعرفه Lasade Vasquez: " على أنه مجموعة من العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، و التي تتم في شكل تعبير مقصود للمؤسسة " <sup>41</sup>.

وتعرف عملية الاتصال على أنها عملية تفاعل مشتركة بين طرفين إما شخصين أو جماعتين أو مجتمعين لتبادل فكرة معينة عن طريق وسيلة معينة. و يقول الدكتور توفيق المرعي على أن الاتصال مركب من العمليات المعقدة التي تتفاعل في مجال موقف منشط يتضمن مصدرا أو شخصا ينقل إشارة أو رمز أو رسالة خلال قناة إلى مكان ما هو المستقبل<sup>42</sup>.

---

<sup>38</sup> - يس، عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 26-27.

<sup>39</sup> - نفس المرجع، ص 28-29.

<sup>40</sup> - ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 14.

<sup>41</sup> - فضيل، دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 30.

<sup>42</sup> - عبد الحافظ محمد، سلامة: وسائل الاتصال و التكنولوجيا في التعليم، ط 1، سلسلة المصادر التعليمية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1996، ص 14.

## - مدخل لنجاح الاستثمار في المورد البشري:

- أكد علماء الاقتصاد على أهمية تنمية الموارد البشرية حيث ذكر "آدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم" أن كافة القدرات المكتسبة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، وتعد جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع. كما أكد "الفريد مارشال" في كتابه "أصول الاقتصاد" على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري مشيرا إلى أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، وأثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر<sup>43</sup>. ويعد الاستثمار في الرأس مال البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات المتقدمة، حيث ثبت أن الأففاق على تنمية واستثمار المورد البشري يعد من أهم درجات الاستثمار الحقيقي. مع تطور أساليب القياس الاقتصادي للاستثمار اكتشف العلماء أمثال شولتز و دينيسون إن الزيادة التي تحصل في الناتج المحلي لا ترجع إلى الزيادة في رأس المادي فحسب وإنما هناك عوامل أخرى فأثبت أن الاستثمار في المورد البشري هو استثمار حقيقي وليس استهلاك وأنه لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال الطبيعي بل أكد البعض على أنه قد يفوقه. و لقد أكد آدم سميث أن كافة القدرات

---

43- عبد الصمد، الركابي: الاستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في

إستراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصادي، العدد 1، 1981، ص 55.

المكتسبة و النافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت. كما أكد الفريد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره استثمارا وطنيا، فحسب رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان و الاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم، عن طريق القوى البشرية و لقد زاد اهتمام الاقتصاديون ورجال الأعمال بالاستثمار في الرأس مال البشري و يرجع ذلك إلى عدة عوامل منها:<sup>44</sup>

- إن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤولي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة و الخبرات البشرية، لهذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري و رفع كفايته الإنتاجية مثل
- اكتساب المعارف و المهارات التحليلية و الابتكارات و القيادات.
- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد و حسن استغلالها.
- الإنفاق على الخدمات التدريبية. كما أن اختلاف المستويات التدريبية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية.
- حاجة الدول للاستثمار في رأس المال البشري لاستخدام مواردها بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة. وتجدد الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار في

<sup>44</sup>- كامل، بكري : الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة، بيروت، 1986، ص

- الرأس المال البشري تظهر على مستويين أساسيين هما الفرد و المؤسسة بحيث تظهر أهمية الاستثمار البشري على مستوى الفرد من خلال:<sup>45</sup>
- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.
  - إتاحة الفرصة للنمو و الترقية و إفساح المجال للإبداع و الابتكار. أما على مستوى المؤسسة فتظهر أهمية الاستثمار البشري من خلال:
  - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
  - خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.
  - مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية.
  - تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
  - تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل والقضاء على رتابة ونمطية العمل. خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرضا الوظيفي والرغبة في تحقيق الأهداف.
  - **الأبعاد الإستراتيجية للاستثمار الفعال في الموارد البشرية:**
- سنتطرق في هذا الجزء من الدراسة لبعض المداخل المستخدمة للاستثمار في الموارد البشرية كأبعاد إستراتيجية فعالة، ضمن المداخل الإدارية

---

<sup>45</sup>- خالد عبد الرحيم، الهيثي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص55.

الحديثة تلك التي تدعم فرص زيادة مشاعر الرضا الوظيفي للمورد البشري ومن ثم زيادة الإنتاج بتحقيق أهداف كل من المؤسسة والعامل على حد سواء.

## 1- البعد الاستراتيجي للتدريب كأحد أهم مجالات الاستثمار في المورد البشري:

أصبح مجال اهتمام إدارة الموارد البشرية ينصب على جانب الإنفاق الاستثماري في مجال الموارد البشرية، ويكاد يجمع أغلب علماء الإدارة والاقتصاد على أن أهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار في التدريب باعتباره سيحقق عوائد ونتائج على المدى القريب والبعيد لكل من الفرد والمؤسسة، ولأنه يجعل الفرد أكثر إنتاجية و مردودية. و يعتبر التدريب من بين أهم مجالات الاستثمار في المورد البشري باعتباره أحد الأبعاد الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تستثمر بها في رأس مالها البشري. لهذا يعتبر التدريب كأساس استراتيجي لتطوير المؤسسة و أصبح ضرورة حتمية باعتباره وظيفة إدارية مستمرة تمثل واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات، ذلك لما له من ارتباط مباشر برفع مستوى الأداء البشري و ما يعكسه ذلك على نجاحها و من ثم رضاه الوظيفي و رضا المؤسسة عليه.



ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات و المهارات و الأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم، و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و محاولة تغيير سلوكهم و اتجاههم بشكل إيجابي، و بالتالي رفع مستوى الأداء و الرضا و الكفاءة الإنتاجية في نفس الوقت<sup>46</sup>.

ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن التدريب الفعال الذي تعتمد عليه المؤسسة كإستراتيجية لتحقيق أهدافها و زيادة أرباحها يمكن اعتباره وسيلة إستراتيجية لتحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية، و ذلك من خلال عدة مؤشرات تجسدت في بروز مشاعر الانتماء و الولاء و التقدير و الاحترام لهؤلاء الذي استفادوا من البرامج التدريبية الفعالة التي ساهمت في رفع مهاراتهم و تحسين أدائهم... و هي كلها مؤشرات و ذات دلالة واضحة على مشاعر الرضا الوظيفي حسب ما جاءت به كل من نظرية أبراهام ماسلوا لتسلسل سلم الحاجات الذي يحقق الإشباعات و الرضا. كما أن الموظف المدرب بشكل فعال يكون أكثر حملا للمسؤولية و نجده سباقا في المبادرة في أعمال ليست من اختصاصه و يتصف بالسلوك التعاوني... و بهذا يمكن اعتبار التدريب من الوسائل الوقائية و الدفاعية

---

<sup>46</sup> - فيصل، حسونة، مرجع سابق، ص 136.

التي يمكنها أن تقي العامل من شاعر الاستياء و عدم الرضا و هذا بالمطابقة مع نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ... ومع هذه المؤشرات و غيرها التي تحققنا منها ميدانيا بقياس المفاهيم التي قمنا بتوظيفها في هذه الدراسة استنتجنا أنه على المؤسسة بناء قاعدة إستراتيجية متينة معتمدة في ذلك على نظام تدريبي فعال يعمل إلى جانب رفع المهارات و تحسين القدرات و زيادة المعارف و التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يعمل على تحقيق مشاعر الرضا الوظيفي للمورد البشري و الذي سينعكس حتما و بشكل واضح و إيجابي على مستوى أدائه و مردوده.-

## 2-البعد الاستراتيجي للتحفيز كأحد أهم مجالات الاستثمار في المورد البشري:

يعتبر التحفيز أحد الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تعول عليها إدارة الموارد البشرية كإستراتيجية فعالة تسعى إلى الاستثمار الناجع في الرأس المال البشري. فكما أشرنا سابقا تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة من خلال توفير العمالة الجيدة المؤهلة والحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع مستوى الأداء من خلال إستراتيجية التدريب لضمان الاستثمار في هذه الموارد. و لكن المقدره وحدها غير

كافية لكي يتحقق الرضا للموظف و يعمل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع و حافز للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة و الرغبة في العمل، فالمقدرة تتمثل في ما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات التي يكتسبها عن طريق إستراتيجية التدريب بالإضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية، أما الرغبة في العمل فتمثلها عملية التحفيز و نظم الحوافز التي من شأنها أن تحقق الرضا الوظيفي و تدفع سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، ومن ثمة يمكننا الحديث عن الاستثمار الحقيقي للمورد البشري في المنظمة<sup>47</sup>.

فعلى المؤسسات الحديثة أن تعتمد على نظام تحفيز فعال لتحقيق الأداء الناجع و توليد الدافعية لدى الرأس المال البشري في سبيل تحقيق أهدافها، حيث أسفرت نتائج هذه الدراسة على ضرورة تنويع الحوافز نظرا لتنوع حاجات الأفراد للتمكن من توجيه السلوك نحو الاتجاه المرغوب الذي يخدم أهداف المؤسسة. فقد أدركت المؤسسة اليوم أن الميزة التنافسية لأفرادها تقدر بمدى كفاءتهم و قدرتهم على الإبداع، لذلك تسعى لإخراج

---

<sup>47</sup> - نبيل، رسلان، مرجع سابق، ص 3.

أفضل ما لديهم من خلال مسعى استراتيجي هام يركز على نظام تحفزي متنوع و ذلك بالمزج بين المحفزات المادية التي تعتبر من بين أهم الحاجات التي يسعى المورد البشري إلى تحقيقها من خلال العمل الذي يقوم به من خلال الأجر و الظروف المادية و الترقية وملحقاتها... فمن خلال توفير هذه الأبعاد لاحظنا أن كل من معدلات التغيب و التأخر و كذا دوران العمل و تغيير المناصب و التي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تدل على انخفاض معدلات الرضا الوظيفي... متقلصة فقد سعت المؤسسة ميدان بحثنا إلى توفير مناخ مادي جعل العامل يؤدي مهامه بكل ارتياح و طمأنينة و بشروط تحفيزية جعلته يبذل كل ما لديه من أجل بلوغها... و بمجرد تحقيقها يتوصل إلى حالة الرضا الوظيفي التي تقترن و كما سبق و أشرنا بمستوى الأداء و المردود. هذا إلى جانب الحوافز المعنوية من الشكر والتقدير والثناء و المدح إضافة إلى الأوسمة و الشهادات التقديرية التي تسعى المؤسسة دوما إلى تقديمها إلى العامل المتميز تشجيعا له المثابرة في العمل ... الأمر الذي يجعله أكثر تحفيزا لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية على حد سواء. و بهذا يمكننا القول أن المؤسسة توصلت من خلال إستراتيجيتها التحفيزية التي تبنتها

مع مواردها البشرية من الاستثمار الحقيقي فيهم من خلال تحقيق أهدافها من جهة و تحقيق رضاهم الوظيفي من جهة أخرى.

## 1- البعد الاستراتيجي للاتصال كأحد أهم مجالات الاستثمار في المورد

### البشري:

يعتبر الاتصال أحد الأدوات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة في تفعيل العنصر البشري، كما أنه يعتبر محور العلاقات الإنسانية التي من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين و تحفيزهم للعمل بفاعلية مما ينمي شعورهم بالرضا. و عليه توصلنا من خلال هذه الدراسة أن هنالك تأثير واضح للاتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي، فالاعتماد على نظام فعال للاتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا و يعمل على رفع معنوياتهم حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام القنوات المفتوحة للاتصال و في كل الاتجاهات كلما أحس العامل بالرضا، و بهذا يمكن اعتبار الاتصال الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة للاستثمار الفعال في مواردها البشرية.

ولتقييم فعالية الاتصال في المؤسسة لابد من تحقيق الفعالية الاقتصادية من خلال بعدين هامين ومتكاملين، وذلك بالتركيز على مدى

الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال الرسمي من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم من جهة، و من جهة أخرى ضرورة النظر إلى ما يمكن أن يحققه الاتصال الغير رسمي من تأثير على سلوك العمال بإشباع بعض الحاجات و الرغبات دون إغفال العلاقات الإنسانية بين العاملين، بحيث لا يمكن أن نولي الاهتمام بجانب على حساب الجانب الآخر و لابد من توفير عوامل تكاملية بين الاتصال الرسمي و الغير رسمي.

فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن الاتصال الرسمي يلعب دور "العوامل الوقائية" التي تقي العامل من مشاعر عدم الرضا وتحميه من السخط الناجم عن مشاعر الاستياء، و هذا بالمطابقة مع نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ. هذه العوامل ترتبط ببيئة و ظروف العمل داخل المنظمة فحينما تكون هذه العوامل غير ملائمة فإنها تؤدي إلى عدم الرضا، و يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء و عدم الرضا. ويقول هرزبرغ أنه كلما غابت هذه العوامل ظهرت مشاعر الاستياء و عدم الرضا و كلما زاد ظهورها زاد التحفيز و الدافعية و الرضا<sup>48</sup>. كما يعمل الاتصال الرسمي على إشباع و تلبية بعض

---

<sup>48</sup> - عبد العزيز، خواجه مرجع سابق، ص 206.

"الحاجات" التي تحقق الرضا و التي تحدث عنها كل من أبراهام ماسلوا و دافيد ماك كلياند وهذا بالمطابقة مع نظرية الحاجات الإنسانية و نظرية الحوافز الداخلية كالحاجة: إلى الانتماء، التقدير، الإنجاز و تحقيق الذات. كما يبرز بعض "المواقف الإيجابية" التي تظهر في سلوك العمال كردة فعل عن حالة الرضا: كالانضباط، الالتزام بمواقيت العمل و إنجاز المهام، روح التعاون و المبادرة...

إلا أن من أسباب عدم فعالية الاتصال الرسمي في المؤسسة الجزائرية هو انتشار ظاهرة "احتكار المعلومات" من طرف بعض العمال و هذا بحكم مركزهم الوظيفي، هذه الظاهرة تؤدي إلى حالة عدم الرضا، و هذا السلوك اعتبرناه بمثابة ممارسة لمنطقة الشك الذي تحدث عنها ميشال كروزييه في تحليله الاستراتيجي من خلال مشكل علاقات السلطة بحيث ذكر أنه قد تكون هنالك علاقات سلطة غير قانونية يحاول الأفراد استغلالها باحتكار بعض المجالات من أجل التأثير على الآخرين، و هو ما أسماه "بالتحكم في هامش السلطة" الذي يتحكم فيه الأفراد القريبين من مصادر القرارات و هي مناطق ارتياب تستخدم من أجل ممارسة السلطة.

فاحتكار المعلومات من طرف بعض الإطارات و أصحاب القرار سيؤثر على عملية انتقال المعلومات. و بتكرار هذا السلوك سوف تزداد مشاعر عدم الرضا عند الأفراد الذين يمارس عليهم هذا السلوك و الذين لا تصلهم المعلومات نتيجة الاحتكار الممارس عليهم، و هذا ما ينطبق فعلا على الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية. وبهذا نفهم أن عدم التحكم في آليات و ميكانزمات الاتصال الرسمي يؤدي إلى اختلالات تعرقل السير الحسن لعملية الاتصال، فإذا حدث و إن فقدت الاتصالات الرسمية فعاليتها و اعترتها بعض النقائص فإنه يتم اللجوء إلى الاتصالات الغير رسمية كأسلوب للتفاعل و التواصل داخل المؤسسة الجزائرية.

فبعد دراسة ميدانية معمقة جاءت عقب تحليلات و تأويلات سوسيولوجية تقف عند العلاقة التي تربط الاتصال الغير رسمي بالرضا الوظيفي سواء كان ذاتيا أو تنظيميا من خلال جملة من المؤشرات والدلائل، اكتشفنا حقيقة سوسيولوجية مهمة مفادها أنه كلما زاد الاتصال الغير رسمي كلما ازدادت مشاعر الرضا، في حين كلما تضمنت المعلومات المتداولة من خلاله على بيانات زائفة و محرفة بتدخل عامل التشويش كلما تقلصت مشاعر الرضا. و من هذا المنطلق يمكن اعتبار الاتصال الغير رسمي



من العوامل الدفاعية التي تؤدي حقيقة إلى بث مشاعر الرضا و لكن في حال عدم توفرها لا تؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا.

وهذا بالمطابقة مع **نظرية العاملين**. و على هذا الأساس نفهم أن الاتصال الغير رسمي يلعب دورين بارزين في المؤسسة، فإذا كان يخدم أهداف واستراتيجيات المؤسسة فإنه يحقق الرضا، أما إذا لعب الدور السلبي باتخاذها اتجاها يناقض تماما أهداف المؤسسة فإنه يؤدي إلى عدم الرضا، و بهذا يمكن اعتباره هو الآخر إستراتيجية استثمارية في يد المؤسسة إذا أحسنت استغلاله وتوظيفه حسب حاجات الأفراد و دوافعهم و حسب أهدافها المسطرة فإنه سيخدم كلا الطرفين و بالتالي يكون بمثابة إستراتيجية استثمارية فعالة في الموارد البشرية.

فقد اكتشفنا أن الاتصال الغير رسمي قد يساهم في بلورة **المواقف الإيجابية** في سلوك العمال كتعبير و كردة فعل عن حالة الرضا كالتحفيز و التعاون، كما أنه يحقق فكرة سوسولوجية مهمة جدا و هي فكرة **التضامن الاجتماعي العضوي** المبني على أساس الاختلاف في الوظائف، و ذلك من خلال المبادرة في أعمال ليست من نفس الاختصاص، و هذا بالمطابقة مع نظرية **تقسيم العمل "لاميل دوركايم"**. بحيث: يعتبر التعاون

مبدءا هاما لضمان سيرورة العملية الإنتاجية، و هو من أهم المبادئ التي حددها هنري فايول لتحقيق فعالية الإدارة، كما يعتبر من الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها عن طريق جماعة عمله من أجل تحقيق الرضا، و هو ما أكده ماكيفر و بيدج<sup>49</sup> حين عرضا طريقة العمل التعاوني في علاقة العمال مع بعضهم كمحاولتهم لإشباع حاجاتهم لتحقيق الرضا. كما أكد كسيديو و جازاون<sup>50</sup> أهمية التعاون و ضرورته لتحفيز العمال لأداء عملهم و ركزا على ضرورة الاتصال لتحقيق هذا التعاون بما يساعد على تحقيق مستهدفات المؤسسة.

---

49- سيد علي، شتا: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، المكتبة المصرية، الإسكندرية، (بدون تاريخ)، ص ص 186-187. نقلا عن:

Maciver. R, Page. H : Society, London, Macmillan et Co. Ltd, 1961.

50- نفس المرجع، ص 188. نقلا عن:

Linebrry. W : The challange of full employmen, et N.Y H.W Wilson, Co. 1962, Vol N°9.

إلا أنه قد يعمل بفعل تأثير الإشاعات المروجة في المؤسسة إلى إبراز بعض المواقف والسلوكيات السلبية لدى العمال كالنزاعات و المشاكل، و هي كلها مؤشرات ذات دلالة على حالة عدم الرضا حسب ما جاء به الآن توران في دراسته للوعي العمالي. إذ تعتبر هذه القناة من أهم العوامل التي تؤثر و بشكل كبير على العلاقات في محيط العمل و تهدد استقرارها، فحسب ما حصدها من هذه الدراسة أنه كلما تلقى العامل بيانات زائفة سواء كان ذلك من الزملاء أو المسؤولين أو حتى من الإدارة كلما أدى إلى نشوب النزاعات و المشاكل بين تلك الأطراف و التي تعكس بصفة حتمية مشاعر الاستياء و عدم الرضا.

ومن خلال ما سبق من تفسيرات و تأويلات سوسولوجية يظهر لنا جليا أهمية الاتصالات الغير رسمية و التي تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية كمنبع للتأثير و التفاعل للعلاقات الرسمية و اللارسمية بين وحدات التنظيم من خلال شبكة من العلاقات الاجتماعية و الإنسانية التي تنشأ نتيجة تفاعل العمال في بيئة عمل مشتركة، و لقد تأكدنا أن هذه العلاقات قد تشبع بعض الحاجات و الرغبات التي لا يستطيع إشباعها التنظيم البيروقراطي، كالحاجة إلى الانتماء و التقدير و الحاجة إلى

التعاون و تضافر الجهود على سبيل ضمان سيرورة العملية الإنتاجية و ما تأثير ذلك على مشاعر الرضا. إلا أن هذا النوع من الاتصالات يصعب إثبات صحته و مصداقيته نظرا لتدخل عدة اعتبارات شخصية و تأويلات نابغة عن تصورات فردية و وجهات نظر مختلفة، فقد تستعمل الاتصالات الغير رسمية لنشر الأقاويل الكاذبة والدعاية التي تعمل على تحريف المعلومات و تجريد الرسائل الاتصالية من صدقها و معناها مما يعكر مشاعر العمال و يخلق لديهم بعض السلوكات السلبية كالنزاعات و المشاكل التي تعبر إلى حد ما عن مشاعر عدم الرضا في المؤسسة.

### الخلاصة:

من خلال الطرح السوسولوجي السابق و على ضوء التأويلات التي جاءت على إثر البيانات التي تم رصدها من ميدان الدراسة، و بعد إسقاط ما جاء في الخلفية النظرية على الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية و من خلال كل ما سبق نفهم أن عملية التدريب بمدلولاتها النظرية و التطبيقية تعد ضرورة حتمية لا غنى عنها لتنمية أداء الموارد البشرية كونها استثمارا حقيقيا ذو عائد على الفرد و المؤسسة على حد سواء،

فنجاح البرامج التدريبية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحسن أداء مواردها البشرية يعمل إضافة إلى تحسين الأداء البشري و رفع الإنتاج على رفع مستوى الرضا الوظيفي الذاتي للرأس المال البشري. لذلك يصبح العائد على الاستثمار في تدريبهم واحدا من أهم عناصر تحقيق الرضا الذاتي. فبالإضافة إلى إنجاز المهام وفق الشكل المطلوب و بردود أفعال إيجابية تصبح القيمة المالية المضافة والمتمثلة في العائد على الاستثمار للمشروع ككل، و بهذا يمكن اعتبار التدريب إستراتيجية فعالة للاستثمار في المورد البشري و تحقيق رضاه الوظيفي. هذا و قد تأكدنا بأن التحفيز كذلك يبقى ضرورة حتمية ينبغي على المؤسسة منحه العناية الفائقة و أخذه بعين الاعتبار في كل برامجها واستراتيجياتها باعتباره أداة إستراتيجية من شأنها تحريك الطاقات و القدرات الكامنة لمواردها البشرية و من ثمة تحقيق الرضا الوظيفي، فتضمن استقرارها وبذلهم أقصى الجهود الممكنة والشعور بالولاء، كما يسعى إلى تنمية روح الفريق في العمل الجماعي و التعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات و النزاعات، في حين يعمل نظام التحفيز الناجع بالنسبة للمنظمة كإستراتيجية تنموية تسعى إلى زيادة الأرباح و رفع الإنتاج وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية و تحقيق التميز، فهو بذلك من الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن لإدارة

الموارد البشرية أن تعول عليها للاستثمار في مواردها البشرية و تحقيق رضاهم الوظيفي. وأخيرا يتعين على المؤسسة اختيار أنجع أساليب الاتصال في المؤسسة بالاعتماد على كل من الاتصال الرسمي والغير رسمي و هذا من أجل تفعيل دورها في الرفع و النهوض بالمؤسسة إلى الطليعة، و عليها أن تستثمر بشكل فعال في مواردها البشرية من خلال إستراتيجية اتصالية فعالة تقضي إلى تحقيق كل من حاجات المؤسسة و حاجات الأفراد العاملين و من ثم تحقيق رضاهم الوظيفي.