

د.جازية غداوية زوجة بجادي

# الأبعاد الاستراتيجية للاستثمار البشري في المؤسسة الجزائرية

أطر نظرية و تطبيقات عملية

استراتيجية  
التحفيز

استراتيجية  
التدريب

استراتيجية  
الاتصال

المثقف

## فهرس المحتويات

مقدمة الكتاب ..... 07

### الباب الأول: أطر نظرية و دراسات سابقة

#### الفصل الأول: الاطار العام للبحث

1. إشكالية الدراسة ..... 09
2. تحديد المفاهيم والمصطلحات ..... 14
3. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة ..... 33
4. العينة والمعاينة ..... 40

#### الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسات السابقة

1. الدراسات الكلاسيكية ..... 44
2. الدراسات العالمية ..... 51
3. الدراسات الأكاديمية ..... 56

#### الفصل الثالث: الأطر النظرية للدراسة

### المبحث الأول: المدخل النظري للاستثمار البشري

1. مفهوم الاستثمار البشري وأهميته ..... 66

2. المرتكزات الأساسية للاستثمار في الرأس المال البشري ... 69
3. المداخل النظرية للاستثمار في الرأس المال البشري ..... 71

### المبحث الثاني: المفهوم النظري لعملية التدريب

1. التدريب ضمن مفهومه النظري ..... 77
2. أساسيات عملية التدريب داخل المؤسسة ..... 78
3. أنواع العمليات التدريبية ..... 81

### المبحث الثالث: المفهوم النظري لعملية التحفيز

1. التحفيز ضمن مفهومه النظري ..... 84
2. التطور التاريخي لنظريات التحفيز ..... 85
3. أساسيات عملية التحفيز داخل المؤسسة ..... 93

### المبحث الرابع: المفهوم النظري لعملية الاتصال

1. الاتصال ضمن مفهومه النظري ..... 96
2. التطور التاريخي لنظريات الاتصال ..... 97
3. أساسيات عملية الاتصال داخل المؤسسة ..... 103

## الباب الثاني: الدراسة الميدانية والتطبيقات العملية

### الفصل الأول:

- البعد التعليمي لإستراتيجية التدريب ..... 107
- استنتاج الفرضية الأولى ..... 136

## الفصل الثاني:

144.....البعد السلوكي لإستراتيجية التحفيز

173.....استنتاج الفرضية الثانية

## الفصل الثالث:

182.....البعد الاجتماعي لإستراتيجية الاتصال

209.....استنتاج الفرضية الثالثة

218.....الاستنتاج العام

225.....خاتمة الكتاب

233.....المراجع

245.....الملاحق

## مقدمة الكتاب:

عرفت الجزائر مع مطلع الألفية الثالثة تحولات عميقة مست معظم مؤسساتها الاقتصادية، و هذا من أجل استعادة التوازنات الاقتصادية الكبرى و الاستجابة إلى المحيط الخارجي خاصة بعد التحول إلى النظام الليبرالي و اقتصاد السوق، هذا الوضع فرض عليها مواجهة تحديات ظاهرة العولمة و إعادة النظر في أنماط التنظيم و التسيير و علاقات العمل... فمعظم المؤسسات الجزائرية عرفت وضعية أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، مست الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي<sup>1</sup>.

فرغم تدخل الدولة في تسريع وتيرة إعادة بناء الاقتصاد الوطني إلا أنها لم تكن مصحوبة بالتحول الحقيقي، فلقد بات معروفا أن التعامل مع مثل هذه الظروف لن يتم بتحقيق الجودة في الوسائل التكنولوجية المتطورة فحسب و إنما لابد من توظيف موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات اللازمة مع حسن استغلالها و استثمارها. و على عكس ذلك سعت الدولة الجزائرية إلى صب جل اهتمامها على الجوانب التقنية و المادية و همشت الجانب الإنساني ناسية بذلك أهمية المورد البشري كعنصر فعال في تحقيق إستراتيجية المؤسسة. بحيث لم يستفد العمال من التدريب الكافي و التكوين التأهيلي الملائم، كما أنها لم تولي الأهمية اللازمة لعمليات التحفيز و الاتصال و علاقات العمل... مما أثر سلبا و بشكل واضح على الإنتاج و المردودية من جهة و على اتجاهات العمال و مواقفهم من العمل من جهة أخرى. لهذا أضحت من الضروري إعادة النظر و إدخال تغييرات جوهرية على أنظمة التسيير، و البحث عن أساليب جديدة للتطور و النمو و التأهيل عن طريق بذل الجهد

<sup>1</sup> - الفضيل، رتيبي. المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية: الدراسة النظرية. الجزء 1. دار بن مرابط، الجزائر، 2009، ص 205.

اللازم وذلك بإرساء أنظمة و استراتيجيات فعالة تقضي إلى "الاستثمار" في الموارد البشرية على وجه الخصوص من خلال توفير إلى جانب قاعدة تكنولوجية صلبة و متطورة، مورد بشري مؤهل ومحفز و قادر على تحقيق المردودية و تحسين الإنتاج.

إن إدارة الموارد البشرية باعتبارها المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة<sup>1</sup> تضع ضمن استراتيجياتها الرئيسية تطوير مفاهيم الجودة في عناصرها البشرية، و نظرا لكونها العامل المحدد في المعادلة الاقتصادية الحديثة و عامل نجاح هام و مصدر و جب استغلاله، فمن واجبها الاهتمام بتحسين أداء عناصرها البشرية و تنميتها بالاستثمار في تدريبها و تحفيزها و تحسين مناخها الاجتماعي العلائقي. فإذا اعتبرنا العنصر البشري كمورد اقتصادي يستدعي ذلك ضرورة الاستثمار فيه و تنميته و دراسة سبل تطويره و تحفيزه.

لهذا سوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على الأبعاد الإستراتيجية للاستثمار البشري من خلال توفير أساليب تدريبية و تحفيزية متنوعة و في إطار نمط اتصالي فعال يعمل على حفظ العلاقات و زيادة معدلات الانتماء و الولاء، و الرفع من المعنويات بهدف تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي للعمال و الذي سوف تنعكس آثاره مباشرة و بشكل إيجابي على أداء و مردودية المؤسسة.

<sup>1</sup> - أحمد سيد، مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 25.