الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي–برج بوعريريج

ميدان : العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم : العلوم الإجتماعية

الشعبة : علوم الإجتماع -علم الإجتماع-

التخصص : علم الإجتماع التنظيم والعمل

رقم التسجيل : .....

الرقم التسلسلي : .....

واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية البريد –برج بوعريريج–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالب :

بن حقوقة سيد أحمد

تحت إشراف الأستاذ

د. زياد العمري

نوقشت بتاريخ 2026/06/04 أمام اللجنة:

د. مؤمن رضوان	**جامعة محمد البشير الإبراهيمي –برج بوعريريج–**	**رئيسا**
أ.د زياد العمري	**جامعة محمد البشير الإبراهمي –برج بوعريريج**	**مشرفا ومقررا**
د. بن خزناجي لينة	**جامعة محمد البشير الإبراهيمي –برج بوعريريج**	**مناقشا**

الموسم الجامعي: 2025-2026

بسم الله الرحمن الرحيم



أتقدم بجزيل الشكروعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل، الذي لم يدّخر جهداً في تقديم التوجيهات العلمية السليمة، والدعم الأكاديمي المتواصل طوال فترة إنجازهذا البحث

كما أعبّرعن تقديري العميق لملاحظاته القيّمة التي كان لها دورأساسي في تحسين جودة العمل وتطويره، ولحسن متابعته وصبره في تصويب مختلف مراحل هذا البحث

فله مني خالص الشكروالعرفان، داعيا الله أن يوفقه ويسدد خطاه، وأن يجزيه خيرالجزاء على ما قدّمه من عون وتوجيه



إهداء

الى من كانا سبب وجودي في هذه الحياة، ومصدردعمي وقوتي في كل خطوة أخطوها، إلى من غمر اني بالحب والتضحية دون مقابل...

والديّ العزيزين، أمي و أبي، أهدي ثمرة جهدي هذا، عرفانًا بفضلهما وامتنانًا لعطائهما الذي لا ينضب، ودعائهما الذي كان لي سندًا في كل لحظة

وإلى من تقاسمت معهم لحظات الدراسة والتعب، وكانوا لي خيرسند ورفيق درب ....

إلى أصدقائي: إسلام، هاني، رحيم، وأحلام، أهدي هذا العمل تقديرًا لصداقتكم الصادقة، ومو اقفكم النبيلة، ودعمكم الذي خفف عني الكثيرمن الصعاب

لكم جميعًا أهدي هذا الإنجاز، بكل حب ووفاء

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص الأبعاد الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة مديرية البريد وكذا تحديد سياسة التدريب المعتمدة في مؤسسة مديرية البريد من خلال بعدها الإستراتيجي ، حيث جاءت إشكالية دراستنا كالتالي ماهو واقع سياسة التنمية الموارد البشرية في مديرية البريد الجزائري وللإجابة على التساؤل إعتمدنا على الفرضيات التالية سياسة التدريب ، نظام الأجور ، سياسة الحوافز ، إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى منهج المسح الشامل وإعتمدنا على اسلوب الحصر الشامل وبلغ عدد مجتمع دراستنا 43 مبحوث ، أما تقنية الدراسة فكانت الإستمارة وتوصلت دراستنا الى النتائج التالية :

-أظهرت النتائج أن التدريب والتكوين بالمؤسسة يساهم بشكل مباشر في تحسين آداء الموظفين

-بينت النتائج وجود فجوة تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي والمادي الكامل للموظف

-أظهرت النتائج إمتلاك إدارة المؤسسة لنظام كامل للحوافز المادية يمكن الموظفين من تحقيق حاجاتهم المختلفة

ملخص الدراسة بالإنجليزية :

This study aimed to diagnose the strategic dimensions of human resource development in the Postal Directorate, as well as to identify the training policy adopted by the institution through its strategic dimension. The research problem was formulated as follows: What is the reality of the human resource development policy in the Algerian Postal Directorate? To answer this question, the study relied on the following hypotheses: training policy, wage system, and incentive policy. The study adopted the descriptive analytical method in addition to the comprehensive survey method, and used the complete census approach. The study population consisted of 43 respondents. The questionnaire was used as the main research tool. The study reached the following results: The results showed that training and qualification within the institution contribute directly to improving employees' performance. The findings revealed the existence of a gap affecting the achievement of full job and financial satisfaction for employees. The results also demonstrated that the institution's administration possesses a comprehensive system of financial incentives that enables employees to satisfy their various needs

الرقم	فهرس المحتويات	الصفحة
01	شكر وتقدير	أ
02	الإهداء	ب
03	الملخص باللغة العربية	ت
04	الملخص باللغة الإنجليزية	ث
05	فهرس المحتويات	ج
مقدمة		س
الجانب النظري : الدراسة النظرية		
الفصل الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة		
01	تمهيد	16
02	إشكالية الدراسة	17-18
03	الفرضيات	19
04	أسباب إختيار الموضوع	19
05	أهداف الدراسة	20
06	أهمية الدراسة	20
07	تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا	21-27
08	الدراسات السابقة	27-41
09	المقاربة النظرية	42
10	خلاصة	44
الجانب الميداني: الدراسة الميدانية		
الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة		
01	تمهيد	47
02	الدراسة الإستطلاعية	48
03	مجالات الدراسة	49-50
04	منهجية البحث	51
05	أدوات جمع البيانات	53

06	مجتمع البحث	54
	خلاصة	56
الفصل الثالث : تحليل النتائج والمناقشة		
	تمهيد	59
01	1-عرض الجداول الإحصائية	60-99
02	عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات	101
أ	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	101
ب	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	103
ج	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	103
03	الإستنتاج العام	104
	خاتمة	106
	قائمة المراجع	107

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس	60
02	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن	61
03	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي	62
04	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الأقديمة داخل المؤسسة	63
05	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الرتبة المهنية	64
06	مساهمة التكوين والتدريب في المؤسسة على تحسين الآداء وإكتساب مهارات جديدة للعاملين	65
07	إعتماد المؤسسات على آليات حديثة في عملية التدريب مثل التنقيط الأوسمة لوحات الصدارة	66
08	إشراك الموظفين في إختيار الدورات التدريبية التي يرونها ضرورية لتطوير	67
09	إختيار موظفين للمشاركة في دورات التكوين بناء على معايير الكفاءة والإستحقاق لا الأقدمية فقط	68
10	إعتبار التدريب إستثمار إستراتيجي تهدف من خلال المؤسسة الى بناء قدرات بشرية مستدامة	69
11	تسيير مواضع الدورات التكوينية التطورات الحديثة في الخدمات البريدية والمالية	70
12	إعتماد المؤسسة على أساليب تدريبية حديثة مثل محاكاة أو التدريب الإلكتروني بدلا من الطرق التقليدية	71
13	شمولية الدورات التكوينية في الجوانب التقنية البرمجيات والجوالات السلوكية لإستقبال الزبائن بشكل متوازن	72

14	مساهمة البرامج التدريبية والتكوينية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة	73
15	إنعكاس التخطيط الجيد للتدريب على مدى جيد مؤسسة في تبني سياسة تنموية أبعاد إستراتيجية	74
16	إعتماد سياسة الأجور في المؤسسة على معايير علمية	75
17	مساهمة سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة بتقليل معدل الإستقالات والحفاظ على الخبرات	76
18	تحقيق سياسة الأجور الحالي للرضا الوظيفي والمادي للموظف	77
19	تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع مستوى التأهيل العلمي والخبرة التي يمتلكها	78
20	توفر الرواتب الحالية مستوى معيشي يضمن الإستقرار الإجتماعي للموظف	79
21	سياسة الترقية المطبقة بالمؤسسة تسري بشكل علمي	80
22	مساهمة سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	81
23	مساهمة عدالة توزيع الأجور في خلق بيئة عمل مستقرة داخل المؤسسة	82
24	إنعكاس الحصول على الترقية في المؤسسة بشكل إيجابي ومباشر على اجر الموظف الشهري	84
25	مساهمة سياسة الأجور في إستقطاب الكفاءات الجامعية	85

26	إمتلاك الإدارة نظاما كاملا للحوافز المادية	86
27	تشكيل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتمييز وتحسين الآداء	87
28	قيام الإدارة بتحديث نظام الحوافز المادية منها والمعنوية بما يتناسب مع المؤسسة	88
29	إهتمام الإدارة الإستراتيجي لتحسين بيئة العمل كحافز معنوي لرفع معدلات الرضا الوظيفي	89
30	اعتماد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقونها	91
31	منح المؤسسة مكآفآت خاصة للموظفين المتميزين في الآدء لتحفيزهم أكثر	92
32	تعزيز سياسة الحوافز المادية والمعنوية لقدرة المورد البشري على تحمل ضغوط العمل في الأزمات بمرونة عالية	94
33	مساهمة سياسة الحوافز المادية والمعنوية في تدعيم الموظف من خلال ربط المكآفآت بمخرجات التكوين	95
34	مساهمة نظام الحوافز المعنوية (خطابات الشكر ، الترشيح لموظف الشهر) في تعزيز الانتماء والهوية التنظيمية	97
35	خلق الترقية حافز قوي لتحسين الأداء	98
36	تقديم المؤسسة منح مالية كافية في المناسبات (عيد الفطر، عيد الأضحى)	99

مقدمة :

شهدت المؤسسات العمومية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة تحولات عميقة فرضتها التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، والتي أفرزت تحديات جديدة تتعلق بضرورة تحسين الأداء، ورفع جودة الخدمات، وضمان الفعالية التنظيمية في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية. وقد أصبح لزاماً على هذه المؤسسات إعادة النظر في طرق تسيير مواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لأي عملية تطوير أو إصلاح إداري، حيث لم يعد المورد البشري مجرد عنصر تنفيذي، بل تحول إلى رأسمال استراتيجي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف التنظيمية والاستجابة لمتطلبات التحديث

وفي هذا السياق، برزت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كأحد أهم المداخل الحديثة في التسيير الإداري، لما لها من دور محوري في تحسين كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز دافعيتهم نحو العمل. إذ تقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من السياسات المتكاملة، أبرزها سياسات التدريب والتكوين، وسياسات الأجور، وسياسات الحوافز المادية والمعنوية، والتي تشكل مجتمعة الإطار العام الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية بشكل فعال ومستدام

وتُعد سياسة التدريب والتكوين من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية لمواكبة التطورات المهنية والتكنولوجية، حيث تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءات الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العمل الحديث، بما يضمن رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمة العمومية. كما تُعتبر سياسة الأجور من العناصر الأساسية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، كونها ترتبط مباشرة بدرجة الرضا الوظيفي للموظف وقدرته على الاستمرار في أداء مهامه بكفاءة، في حين تلعب سياسة الحوافز المادية والمعنوية دوراً محورياً في تعزيز الدافعية والانتماء التنظيمي وتحفيز الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة

ورغم أهمية هذه السياسات، إلا أن فعاليتها تبقى مرتبطة بمدى تكاملها وانسجامها داخل إطار استراتيجي شامل يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات الموظفين، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية الجزائرية المتعلقة بالتحفيز، والاستبقاء، ورفع مستوى الأداء المهني. ومن هنا

تبرز أهمية دراسة واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية، باعتبارها مدخلاً أساسياً لفهم مدى نجاعة السياسات المعتمدة في تحقيق أهدافها التنظيمية والتنموية.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج، حيث تهدف إلى تحليل مدى تبني المؤسسة لسياسات التدريب والتكوين، وسياسة الأجور، وسياسة الحوافز المادية والمعنوية، والكشف عن درجة فعاليتها في تحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

كما تسعى هذه الدراسة إلى فهم طبيعة إدراك الموظفين لهذه السياسات، ومدى استجابتهم لها، وتحديد أوجه القوة والقصور في تطبيقها على أرض الواقع، بما يسمح بتقديم قراءة سوسيولوجية شاملة لواقع تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، واقتراح آليات يمكن أن تساهم في تطويرها وتعزيز فعاليتها.

ومن أجل الإحاطة الشاملة بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية.

يتناول **الفصل الأول** الإطار النظري والمنهجي للدراسة، من خلال عرض إشكالية البحث، وأهميته وأهدافه، وصياغة الفرضيات، إلى جانب تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، واستعراض الدراسات السابقة، وتحديد المقاربة النظرية المعتمدة.

أما **الفصل الثاني** فقد خُصص للإجراءات المنهجية للدراسة ، حيث تم التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية ومنهج البحث المعتمد، وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، إضافة إلى تحديد مجتمع ، مع عرض المجال المكاني والزماني والبشري للدراسة في مديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج.

في حين تناول **الفصل الثالث الدراسة** الميدانية ، حيث تم عرض وتحليل بيانات الاستمارة الميدانية الخاصة بموظفي المؤسسة، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المعتمدة، مع تفسيرها في إطار علمي يبرز واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة

وفي الأخير، تم تقديم الاستنتاج العام للدراسة، متبوعاً بخاتمة تتضمن أهم ما تم التوصل إليه من نتائج، إضافة إلى قائمة المراجع والملاحق المعتمدة في إعداد هذه المذكرة

الفصل الأول

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي والنظري للدراسة

تمهيد

1-إشكالية الدراسة

2-الفرضيات

3- أسباب إختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا

7- الدراسات السابقة

8- المقاربة النظرية

تمهيد :

يُعدّ هذا الفصل من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يضع الأسس المنهجية والنظرية التي تُبنى عليها الدراسة، ويُحدد من خلاله المسار العام الذي سيسلكه الباحث في معالجة موضوعه. وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم تصور شامل حول خلفية الدراسة وإشكاليتها، من خلال عرض أسباب اختيار الموضوع التي تعكس الدوافع العلمية والموضوعية والشخصية التي قادت إلى دراسته، إضافة إلى إبراز أهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والتطبيقية .كما يتناول هذا الفصل صياغة أهداف البحث بدقة، وتحديد الإشكالية الرئيسية للدراسة وما يتفرع عنها من تساؤلات فرعية، إلى جانب عرض الفرضيات التي تمثل الإجابات الأولية المؤقتة لتلك التساؤلات. وفي سياق تعزيز الإطار المفاهيمي، يتم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة بدقة علمية، بما يضمن وضوح المفاهيم وتجنب اللبس في التفسير والتحليل .كما يتضمن هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بهدف الوقوف على أهم ما توصلت إليه البحوث السابقة والاستفادة منها في بناء التصور البحثي الحالي، مع إبراز أوجه الاستفادة والاختلاف. وأخيراً، يتم التطرق إلى المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة، والتي تشكل الإطار التفسيري الذي يساعد على فهم وتحليل الظاهرة المدروسة في ضوء منظور علمي منظم.

أولا-الإشكالية :

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم المعاصر على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية، أصبحت المؤسسات اليوم تعمل داخل بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد وسرعة التغير، وهو ما فرض عليها ضرورة إعادة النظر في أساليب تسييرها وطرق استثمار مواردها المختلفة. وفي هذا السياق، يبرز المورد البشري باعتباره العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل أي مؤسسة، إذ لم يعد مجرد عنصر منفذ للمهام، بل أصبح محوراً أساسياً في عملية الإنتاج والخدمة، ومصدراً رئيسياً للميزة التنافسية والاستمرارية التنظيمية

ورغم التطور الكبير الذي عرفته الوسائل التكنولوجية واعتماد المؤسسات الحديثة على الرقمنة وأنظمة التسيير الذكي، إلا أن ذلك لم يقلل من أهمية العنصر البشري، بل زاد من الحاجة إليه باعتباره القادر على توظيف هذه الوسائل وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة ومن هذا المنطلق، أصبحت تنمية الموارد البشرية تمثل خياراً استراتيجياً لا غنى عنه، تسعى من خلاله المؤسسات إلى رفع كفاءة موظفيها، وتحسين أدائهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحولات المتسارعة في بيئة العمل.

وتقوم عملية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة على مجموعة من الآليات المتكاملة التي لا يمكن فصلها عن بعضها، حيث تبدأ بمرحلة التوظيف التي تهدف إلى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية القادرة على أداء المهام بكفاءة وفعالية، مع مراعاة مبدأ الجدارة والاستحقاق في التعيين. ثم تأتي مرحلة التكوين والتدريب التي تُعد من أهم الركائز الأساسية في هذه العملية، حيث تهدف إلى تطوير مهارات العاملين، وتجديد معارفهم، وتمكينهم من مواكبة التطورات التقنية والإدارية الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده قطاع الخدمات العمومية، ومنه قطاع البريد.

كما تشمل هذه العملية أيضاً سياسات التقييم والترقية التي تعتمد على الكفاءة والأداء، والتي تهدف إلى تحفيز الموظفين على تحسين مردودهم المهني، وتعزيز روح المنافسة الإيجابية داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب سياسات الأجور والحوافز المادية والمعنوية دوراً محورياً في دعم هذه المنظومة، من خلال تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم وولائهم للمؤسسة

غير أن فعالية هذه السياسات تبقى مرتبطة بمدى تكاملها وانسجامها داخل رؤية استراتيجية واضحة، قادرة على التوفيق بين أهداف المؤسسة ومتطلبات المورد البشري، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية الجزائرية، سواء من حيث محدودية الموارد، أو ضغط الخدمة العمومية، أو متطلبات العصرنة والتحول الرقمي ومن هنا تبرز أهمية دراسة واقع هذه السياسات داخل مديرية بريد الجزائر، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي تواجه تحديات تنظيمية ومهنية تستدعي تقييماً دقيقاً لسياسات تنمية مواردها البشرية.

وانطلاقاً من هذا السياق، فإن فهم كيفية تطبيق سياسات تنمية الموارد البشرية داخل مديرية البريد الجزائري، ومدى فعاليتها في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية، يعد مسألة ذات أهمية علمية وميدانية في آن واحد. كما أن تحليل هذه السياسات يسمح بالكشف عن نقاط القوة والقصور فيها، وتحديد مدى قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وعليه، تتمحور إشكالية هذا الموضوع حول التساؤل المركزي الآتي:

ما هو واقع سياسة تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد الجزائري؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي سيتم التطرق إليها في هذا البحث، من أجل الإحاطة بمختلف أبعاد الموضوع وتحليل جوانبه النظرية والميدانية بشكل دقيق وشامل

التساؤلات الفرعية :

- ✓ هل سياسة التدريب المعتمدة في مؤسسة مديرية البريد الجزائري ذات بعد استراتيجي؟
- ✓ هل سياسة نظام الأجور المطبقة في المؤسسة مديرية البريد الجزائري ذات بعد استراتيجي؟
- ✓ هل سياسة الحوافز المادية والمعنوية المنتهجة في مؤسسة البريد مديرية الجزائري ذات بعد إستراتيجي؟

ثانيا-الفرضيات :

الفرضية العامة :

-سياسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ذات بعد إستراتيجي

الفرضيات الفرعية :

-سياسة التدريب المعتمدة في مؤسسة مديرية البريد الجزائري ذات بعد استراتيجي

-نظام الأجور مطبقة في مؤسسة مديرية البريد الجزائري ذات بعد إستراتيجي

-سياسة الحوافز المادية والمعنوية المنتهجة في مؤسسة مديرية البريد الجزائري ذات بعد استراتيجي

ثالثا-أسباب اختيار الموضوع

أ-أسباب ذاتية :

-كوني طالب مقبل على التخرج للتوجه لسوق العمل والبحث في موضوع الموارد البشرية والرغبة التعمق في فهم تنمية الموارد البشرية كعنصر حاسم في نجاح المؤسسات

-الاهتمام الشخصي بالموضوع لمحاولة تطبيق المعارف النظرية التي تم تحصيلها خلال المسار الدراسي على واقع ميداني ملموس في المؤسسة محل الدراسة

-الرغبة في دراسة المؤسسة من الداخل وفهم سلوك الموظف ليس كأداة تنفيذية ، بل كفاعل اجتماعي له رؤيته وتصوراته الخاصة.

ب-أسباب موضوعية :

-القيمة الاستراتيجية لـــ "تنمية الموارد البشرية" في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، حيث أصبحت الموهبة هي العملة الصعبة للمؤسسات

-وجود إشكاليات واقعية في المؤسسة محل الدراسة تتعلق بمدى رضا الموظفين عن أنظمة الأجور والحوافز والتدريب، مما يستدعي بحثاً علمياً لتشخيص الخلل واقتراح حلول

-أهمية التنمية لأن الآلات والتكنولوجيا يمكن شراؤها، لكن "الإنسان المبدع" هو الذي يحتاج لتنمية واهتمام لكي تنجح المؤسسة وتنافس

رابعا- أهداف الدراسة :

-تشخيص واقع الأبعاد الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة مديرية البريد الجزائر

-تحديد سياسة التدريب المعتمدة في مؤسسة مديرية البريد الجزائري من خلال بعدها الاستراتيجي

-تحليل سياسة نظام الأجور المتابعة في مؤسسة مديرية بريد الجزائري من خلال بعدها الاستراتيجي

-تقييم فعالية سياسة نظام الحوافز المادية والمعنوية المتبعة في مؤسسة مديرية البريد الجزائري من خلال بعدها الاستراتيجية

خامسا-أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

– الدور الذي تلعبه إستراتجية تنمية الموارد البشرية في عملية تحسين أداء الداخلي للمؤسسة

–توعية مسؤولي المؤسسات بأهمية تنمية الموارد البشرية وتطويره من أجل تحسين أداء المؤسسة

–تعتبر دراسة هذا الموضوع تجربة علمية مفيدة تزيد في خبرة الباحث ومعلوماته

–تأكد هذه الدراسة على الاهمية الإستتراتجية للمورد البشري وتطويرها للتماشى مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة

سادسا–تحديد المفاهيم :

المفاهيم :

التنمية:

لغة: يعرف ابن منظور لفظة التنمية في (لسان العرب) بقوله " نمي: النماء: الزيادة. نمى نميا ونميا ونماء: زاد وكثر، وربما قالوا بنمو نموا...

وانميت الشيء ونميته: جعلته ناميا. تتجمع دلالات التنمية اللغوية في الزيادة، والوفرة، والخصوبة، والعطاء، والارتفاع، والصعود، والنمو، والكثرة، والانتشار، والنماء، والتقدم، والازدهار، والخير، والإصلاح، والصلاح، والإسناد[1]

اصطلاحا:

[1] ابن منظور **لسان العرب:** حرف الميم –مادة نماء–، الجزء 14، دار صادر، بيروت، لبنان، ط1، 2003، ص

التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال إيديولوجية معينة، لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها.[1]

وتعرف التنمية وفق التصور الحديث بأنها: تعني حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة، تشكل كل منها – وبدرجة متفاوتة – عاملا مستقلا وتابعا في آن واحد.[2]

اجرائيا:

هي عملية تغيير مجتمعي شاملة ومخططة، تقوم على التنسيق بين أربعة أبعاد أساسية (السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، والإدارة). تهدف هذه العملية إلى نقل المجتمع من وضع راهن (غير كافٍ) إلى وضع مستقبلي (أفضل) من خلال استغلال الموارد المتاحة، وتقاس نجاحاتها بمدى تحقق الأهداف الموضوعة في الخطط التنموية.

الموارد البشرية:

ويقصد بالموارد البشرية في المشروعات (المؤسسات) جميع الأفراد الذين يعملون بها، بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة ويقيمون بها بصفة دائمة. غير أننا نرى بأن الموارد البشرية تشمل جميع السكان المقيمين في دولة معينة سواء كانوا أصلين أو غير أصليين.

ومفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى إلا أنه مورد من أغلى الموارد، فهو القادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة ونافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها، وهو بذاته مورد لا تنضب طاقاته وهو في نهاية

[1] لعلى بوكميش: **مدخل الى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012-1433، ص14.

[2] نفس المرجع، ص 14

الأمر الغاية والهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى وبشكل مختصر فإن الموارد البشرية هم البشر الموجودين في أي دولة أو مؤسسة أو نقطة من العالم.[1]

تنمية الموارد البشرية :

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم اقتناءها واختيارها على ضوء ما جرى من اختبارات مختلفة بغية رفع كفاءاتها الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن".[2]

أو هي كما عرفها موسى اللوزي في كتابه التنمية الإدارية: المفاهيم – الأسس – التطبيقات، عملية إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان بزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.[3]

اجرائيا:

تنمية الموارد البشرية هي عملية اجتماعية وفنية منظمة، تهدف إلى الارتقاء بالرأسمال البشري عبر إكسابه المعارف والمهارات والقدرات السلوكية والتقنية اللازمة. وهي لا تقتصر على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة فحسب، بل تمتد لتشمل صياغة وتأهيل الفرد بما يتوافق مع الاحتياجات البنائية للمجتمع، مما يضمن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق التوازن بين طاقات الفرد وأهداف التنظيم.

إدارة الموارد البشرية :

الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: أولا تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، وثانيا تضمن تنفيذ الاتفاق ويقصد بذلك عملية

[1] لعلى بوكميش: المرجع السابق، ص 15-16.

[2] عنتر بن مرزوق، حفيظي نور الدين وآخرون: **إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية**، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص 67.

[3] موسى اللوزي: **التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس**، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2000، ص 87.

المشاركة في صياغة الأهداف المنظمة بين العاملين والمنظمة مما يوضح العلاقة الترابطية والتكاملية بينهما، ولا شك أن هذا الأمر هو الذي دفع إلى بروز اتجاه جديد في علم الإدارة يعرف بالإدارة بالأهداف[1].

أما نيجرو Negro فيعرفها على أنها: فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتوفير الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج الأفضل.[2]

في حين يعرفها سيكيلا sikula على أنها استخدام القوى العاملة بالمنظمة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين[3].

كما عرفها Frensh بأنها: عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.[4]

ويعرفها Eric cumpoy بأنها: عملية تسمح بتنسيق أعمال مختلف الأطراف الفاعلة المعنية بمباشرة تنفيذ عمليات وسياسات الموارد البشرية ".[5]

في حين عرفها مصطفى نجيب شاوش على أنها: "مجموعة الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تنظيمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق ايجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.[6]

تقوم الإدارة على تنظيم العناصر الرئيسية في أية منظمة أو مشروع والتنسيق بينها، لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويتوقف ذلك على كفاءة العنصر البشري، سواء في عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه أو المراقبة. لهذا تعد إدارة الموارد البشرية، من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية. وذلك لكونها تعنى

---

[1] عنتر بن مرزوق، حفيظي نور الدين وآخرون: **إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية**، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص 54.

[2] نفس المرجع، ص 54

[3] عنتر بن مرزوق، حفيظي نور الدين وآخرون: **المرجع السابق**، ص 54.

[4] نفس المرجع، ص 54.

[5] نفس المرجع، ص 55.

[6] نفس المرجع، ص 55.

بأهم وأحرج عنصر، ألا وهو الإنسان في الجماعة، الأكثر عرضة للتأثر بالتغيرات الحاصلة على مستوى المنظمة، المحيط أو على مستواه الخاص. منذ الثلث الأخير من القرن العشرين، زادت أهمية الموارد البشرية، لكونها تحقق للمنظمة الكثير من المزايا التنافسية. وزاد بذلك الاهتمام بحاجات، اتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة وتأثير ذلك في أدائها. كما زادت مسؤولية إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتدبير الموارد البشرية الكفؤة ومن ثم التخطيط لها، تحفيزها، تقييمها وتدريبها ثم المحافظة عليها.[1]

اجرائيا :

هي نسق من العمليات التفاعلية والسياسات التنظيمية الهادفة إلى استقطاب الفاعلين الاجتماعيين واختيارهم، ثم دمجهم وتأهيلهم وتطوير مهاراتهم، مع ضبط العلاقة بين مجهوداتهم ومنظومة التعويضات والخدمات (المادية والاجتماعية).

التدريب :

لغة:

يُقصد بالتدريب في اللغة العربية التمرين والإعداد والتعويد، ويُقال درّب الشخص على الأمر أي عوّده ومرّنه عليه حتى يكتسب المهارة والقدرة على القيام به بإتقان. كما يدل لفظ التدريب على التدرج في التعلم والممارسة بهدف اكتساب الخبرة وتحسين الأداء في مجال معين[2]

اصطلاحا :

[1] المرجع السابق ، ص 70

[2] ابن منظور ، **لسان العرب** ، مادة (درّب) ، دار صادر ، بيروت ، ص 284

أن التدريب هو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد، تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل ويعني بذلك أن العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة، وينطبق هذا على العاملين المعينين حديثا، وكذلك القدامى[1].

ويعرف التدريب كذلك بأنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية وعملية، بهدف رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها.

ويركز هذا التعريف على جانب المهارة وكيفية زيادتها عند الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية، وحتى الأعمال الموقعة تكليف هؤلاء الأفراد بها مستقبلا، آخذا بعين الاعتبار احتمالات التطوير والتغيير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة.

وقد عرف التدريب أيضا على أنه العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول، ويضيف جانب اتجاهات العاملين.

كما عرف التدريب بأنه النشاط المنظم والمبني على أسس عملية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.[2]

اجرائيا :

هو عملية إدارية وفنية منظمة، تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي وملموس في الحصيلة المعرفية والقدرات المهارية والتوجهات السلوكية للعامل (سواء كان حديثاً أو قديماً)، وذلك من خلال برامج قائمة على أسس

[1] طاهر محمود لكلالده: **إدارة الموارد البشرية الحديثة**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2013-1443، ص 97

[2] طاهر محمود لكلالده: المرجع السابق، ص98.

علمية، تُقاس فاعليتها بمدى سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، بما يضمن استجابة الفرد للتطورات التكنولوجية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة

الحوافز:

اصطلاحا:

تُعرف الحوافز بأنها مجموعة المؤثرات الخارجية (المادية والمعنوية) التي تصممها الإدارة بوعي للتأثير في السلوك الإنساني داخل المنظمة، من خلال خلق مواءمة بين احتياجات الفرد وتطلعاته وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وهي تعمل كقوة دفع خارجية تهدف إلى استثارة القدرات الكامنة لدى الموظف وتوجيهها نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء مقابل إشباع حاجاته الملموسة أو النفسية.

كما عرف برسلون وستاير التحفيز على انه شعور داخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف للوصول إلى تحقيق أهداف محدده.

وهي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين، أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع، وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.

أما ديل بيش Dale Beach فقد عرفها بأنها الرغبة للإنسان في الاستجابة لمتطلبات المنظمة لرسالتها وأهدافها.

الحوافز المادية والمعنوية:

ا/ الحوافز المادية: والتي تتمثل في العملية النقدية، وتتمثل بالجانب الملموس في الحوافز، وتأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، مثل الزيادة في الأجرة، ويمكن أن تكون بسبب الترقية أو النقل أو التحسين في ظروف العمل المادية، أو تخصيص نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من الوفورات الناتجة من تقليل كلفة الإنتاج لعاملين، أو أجور إضافية، أو على شكل مكافآت أو زيادات تختلف على أساس معيار فارق الجهد المبذول، من خلاله يشبع الفرد حاجاته المختلفة.

ب/ الحوافز المعنوية: وهذه الحوافز لا تتمثل في العمليات النقدية، فهي من الجانب غير الملموس ومن صورها: إعطاء المرؤوسين منصة للمشاركة في اتخاذ القرارات أو منح شهادة تقدير أو تسليمه وساما أو عمل نقل أو ترقية ولكن ليس بالضرورة أن يرافقه زيادة في الأجر.

سابعا–الدراسات السابقة :

الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى

التعريف بالدراسة : دراسة نبيلة جعيجع المعنونة ب " **التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية**" وهي من الدراسات الاكادمية المرجعية في تناول إشكالية التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية . وهي أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، نوقشت في 2015/11/08 ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، تحت إشراف أ–د. رابح بوقرة تناولت الأطروحة التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

ملخص الدراسة : انطلقت الدراسة من الاشكالية المركزية التالية : ما اهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كما اتبعت الباحثة هذه الاشكالية لمجموعة من الاسئلة الفرعية المرتبطة بها ، من بينها : هل توجد ممارسة حقيقية لعمليات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجميع مراحله ومكوناته في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟ ما واقع قيام ادارة جامعة محمد بوضياف بدورها في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الادارية والاكادمية ؟ هل توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الاكادمية الادارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟ اعتمدت الباحثة في دراستها الفرضيات التالية : من بينها : تمارس القيادات الجامعية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجميع مراحله ومكوناته في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تقوم إدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدورها في تنمية الموارد البشرية من خلال

إتباعها سياسات التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الجامعة الأكاديمية والإدارية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تهدف الدراسة إلى :

-التعرف على واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي كمفهوم حديث من مفاهيم الإدارة الحديثة

-التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعة من خلال التعرف على سياساتها والتي تتمثل في:

سياسة تخطيط التدريب ، سياسة تقييم الأداء وسياسة تنمية المسار الوظيفي

-التعرف على معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الجامعة

-التعرف على كيفية مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية وتطوير الموارد البشري التعرف على نوع العلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بتنمية الموارد البشرية

المنهج و العينة : وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ،ومن خلال دراسة ميدانية شملت عينة من القيادات اصحاب المناصب الادارية والاكادمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

نتائج الدراسة :

-أفراد العينة لا يوافقون على وجود ممارسة حقيقية للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجميع مكوناته ومراحله في جامعة المسيلة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 2,58 وهي قيمة أقل من المتوسط المتوقع الذي يساوي (3)

-عدم وجود خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية للجامعة مكتوبة ومتكاملة

-قيادات الجامعة ليس لديها تصور واضح لرسالة الجامعة، وهذا ما يفسره عدم نشر الجامعة لرسالتها على الموقع الالكتروني الخاص بها كما هو معمول به في أغلب الجامعات، كما أنه وعند وضع الجامعة لرسالتها فإنه لا يتم مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية

-لا تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر، للتعرف على التغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل

-إدارة الجامعة لا تقوم بإشراك جميع العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية فبالرغم من أن القيادات الإدارية والأكاديمية وبحكم مستواها التعليمي العالي لديها مفهوم واضح لما يشير إليه التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، وبالرغم من أنهم يعتقدون أن الجامعة لديها من النضج ما يكفي لتوفير المستلزمات الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية إلا أنها لا تزال بعيدة عن التطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي بكل مراحله، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الأولى

أوجه الإستفادة من الدراسة الأولى :

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية في توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وعلاقته بتحسين أداء المؤسسات، مما ساعدنا على بناء تصور نظري واضح حول طبيعة الاستراتيجية داخل التنظيمات. إضافة إلى ذلك، ساعدتنا في صياغة تساؤلات الدراسة المتعلقة بمدى وجود تخطيط استراتيجي فعلي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا تحديد الفرضيات المرتبطة بمدى تطبيق سياسات تنمية الموارد البشرية. كما ساهمت نتائجها التي أبرزت ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية في دعم منطق الدراسة الحالية وتوجيه تحليلنا الميداني نحو البحث عن نفس الإشكالات داخل مديرية البريد

الدراسة الثانية :

دراسة مانع سبرينة المعنونة بـــ " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات " من الدراسات الأكاديمية المرجعية في تناول إشكالية استراتيجية تنمية الموارد البشرية ، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، نوقشت خلال السنة الجامعية 2014–2015 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، تحت إشراف د. موسي عبد الناصر.

ملخص الدراسة : انطلقت الدراسة من الإشكالية المركزية التالية: ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات؟ كما أتبعت الباحثة هذه الإشكالية بمجموعة من الأسئلة الفرعية المرتبطة بها من بينها ما هي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟ ما المقصود بالأداء البشري وما هي الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع في مستوياته ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع –تقديم مقاربة نظرية حول محاولة استخدام كل من بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية، تطبيقات ستة سيجما(68) وعملية °360 تقييم كأساليب حديثة وأكثر نجاعة في تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعة؛ –التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية؛ –الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما .من خلال هذه الدراسة يتبين أنه: اعتمدت الباحثة على دراسة ميدانية (استبيان/ مقابلات)، لجمع البيانات الأولية .اعتمدت الدراسة على مقاربة منهجية متعددة: المنهج الوصفي التحليلي لتسمح بتحليل أسئلة استبيان بغية الوصول الى نتائج الدراسة .اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية، قدرت ب 800مفردة (العينة المخططة)، تم القيام بهذه الدراسة في بسكرة ، توصلت الدراسة إلى **عدة نتائج** أهمها :

–أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين

–أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها

–وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استراتيجية تنمية الموارد لبشرية (استراتيجة التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة

–عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية

ومن أهم **التوصيات** التي قدمتها الباحثة نذكر:

–ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على أرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية

–ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم

-ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم كيفيات تجنبها في المستقبل، لتسهيل عملية التعلم التنظيمي في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة تعلمية تعليمية

-ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنويع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم

أوجه الإستفادة من الدراسة :

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية في توضيح أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع، وهو ما ساعد في بناء الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة. إضافة إلى ذلك، ساهمت في صياغة تساؤلات تتعلق بمدى تأثير هذه الاستراتيجيات على أداء العاملين داخل المؤسسة، كما دعمت صياغة الفرضيات الخاصة بالعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي. كما ساعدتنا نتائجها التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الاستراتيجية والأداء في دعم التوجه التحليلي لدراستنا الحالية

الدراسة الثالثة :

من إعداد الطالب ومان محمد توفيق تحت عنوان تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة ميدانية في مديرية الأمن لولاية بسكرة ، أطروحة مقدمة نيل درجة دكتوراه في علوم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 2015

هدفت هذه الدراسة إلى تناول المقتضيات السوسيو تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير المورد البشري

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها : ما هي المقتضيات السوسيوتقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟

التساؤلات الفرعية:

-كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية ؟

-ماهي الأساليب التقنية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الامنية في عملية تنمية مواردها؟

-ماهي انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث في دراسته المنهج العلمي الذي يعتبره الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلىتعميمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول الحقيقة النسبية

أدوات جمع البيانات : تم الاعتماد على الملاحضة المباشرة من خلال مشاهدة سلوك الأفراد وردود افعالهم

كما استعمل الإستمارة و المقابلة

العينة : اعتماد الباحث على العينة القصدية عدة اعتبارات فرضتها المعطيات الميدانيةوالتي تمثلت في صعوبة الاتصال بأكبر عدد من المبحوثين نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يمتاز بنوع من السرية كما يمتاز بالعمل الجواري الدائم كما أن هناك بعض التخصصات غير معينة بالتحقق الميداني

نتائج الدراسة :

-نلاحظ أن عينة الدراسة متنوعة وهذا ما يساعد الباحث على رصد مختلف الآراء والاستجابات على مختلف الفئات العمرية وأن نسبة 54% من أفراد العينة هم شباب وهذه النتيجة تعكس إلى حد ما

-المستوى التعليمي من المؤشرات الهامة التي تساعد الباحث على تتبع الآراء والاتجاهات التي يدور حولها محور الموضوع وهدف الدراسة

-بالنسبة لعدد سنوات الخبرة نرى بأن عينة الدراسة فتية، حيث أن مجتمع البحث كانت تتراوح عدد سنوات خبرته بين 15 – 05 سنة موزعين بشكل متقارب، وهذا ما يسمح بدخول أعضاء التنظيم في تفاعل أكثر ايجابية نظرا لتقارب المستويات التعليمية والعمرية والخبرة المهنية وهذا من خلال العديد من الدراسات في مجال التنظيم والمنظمات التي تبين ذلك.

-بالنسبة لتقلي الموارد البشرية تدريب رقمي تفاعلي فإن عينة الدراسة بينت أن 58 % من مجتمع البحث الذين يرون بأن إدارة الموارد البشرية وفرت تكوينا وتدريبا متخصصا قائما على آليات التكنولوجيا الرقمية، وذلك بإدخال بعض التقنيات التي تزيد من حجم المعرفة والمهارة والكفاءة لدى هؤلاء الخاضعين لمثل هذه التدريبات والتي تتطلب منهم تخصصاتهم التي بنتمون اليها الاتصال المباشر بمثل هذه التقنيات التي تعتمد على الاتصالات الشبكية من خلال الشبكات الداخلية والخارجية

أوجه الإستفادة من الدراسة :

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية في توضيح دور البيئة الرقمية في تنمية الموارد البشرية، خصوصاً فيما يتعلق بالتكوين والتدريب الرقمي داخل المؤسسات الحديثة، مما ساعد على إدراج بعد التحول الرقمي ضمن التحليل النظري لموضوعنا. إضافة إلى ذلك، ساعدتنا في صياغة تساؤلات تتعلق بمدى مساهمة الرقمنة في تطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، وكذا دعم الفرضيات المرتبطة بتأثير الوسائل الرقمية على تحسين الكفاءة المهنية. كما ساعدت نتائجها التي أبرزت أهمية التدريب الرقمي في رفع كفاءة العاملين في توجيه تحليلنا الميداني نحو أهمية الرقمنة في المؤسسات الجزائرية

الدراسة الرابعة :

من إعداد المباحث محمد يزيد ذكار تحت عنوان : " **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أدائها في المؤسسة الاقتصادية في تبني نظام التخطيط دراسة مدنية في مؤسسة erp من المؤسسات العاملة في قطاع النفط** "، اطروحة مقدمة نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة غرداية الجزائر 2020 2021

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تاثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل نظام التخطيط على تحسين أداء المورد البشري لعينةمن المؤسسات النفطية العاملة بالجنوب الجزائري

انطلقت الباحث من **الإشكالية المركزية** التالية :

ما تأثير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات على تحسين أداء المورد البشري لعينة من للمؤسسات النفطية العاملة بالجنوب الجزائري؟

كما اتبع الباحث اشكاله بمجموعة من تساؤلات الفرعية:

–ما مستوى تقييم أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسةERP ؟

–ما واقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة

ERP؟

–هل يوجد أثر لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسةERP ؟

–هل يوجد أثر لاستراتيجية تعلم الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسةERP ؟

–هل يوجد أثر لاستراتيجية التطوير على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسةERP ؟

اعتمد البحث في دراسته على الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لعملية تقييم أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسةERP

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسةERP

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسةERP

الفرضية الرابعة : يوجد تأثير لإستراتيجية تعلم الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسةERP

الفرضية الخامسة : يوجد تأثير لإستراتيجية التطوير على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسةERP

الفرضية السادسة : يوجد فروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام ERP وتحسين أداء المورد البشري تعزى لجنسية المؤسسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

-دراسة واقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات، والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، ومدى تأثيرها في أداء المورد البشري

-دراسة الفروقات في تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات، بين المؤسسات الوطنية والأجنبية العاملة بقطاع المحروقات، ومعرفة أي الإستراتيجيات الأكثر تطبيقا والتي لها أكثر تأثير على أداء المورد البشري بهذا القطاع الحساس جداً

-تسليط الضوء على بعض القوانين المنظمة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحديثاتها

-دراسة العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري بعد تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات

-دراسة العلاقة التي تربط بين أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مجملة او منفردة وأداء المورد البشري

منهج الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته

أدوات جمع البيانات : فقد إعتمد الطالب المقابلة الحرة تتخللها بعض الأسئلة المباشرة لانها تتمتع بالمرونة المطلقة فلا تتحدد فيها لأسئلة المخصصة للمبحوثين ولا احتمالات الإجابة

نتائج الدراسة :

-تسعى المؤسسات الوطنية الى تحقيق توافق بين خطط وبرامج التدريب ومشاريعها المستقبلية بتوفير 2% من الكتلة الأجرية لتغطية التكاليف المالية لإستراتيجات تنمية الموارد البشرية، مفروضة من المؤسسة الأم ملزمة بصرفها، وترسل تقاريرها الى المؤسسة الأم

-تكرار العديد من أنواع التدريب سنويا دون جدوى، وهذا راجع لعدم قدرة المؤسسات على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، رغم توفير مصالح خاصة بذلك

-تهتم الوحدات ومراكز المشاريع بتدريب جميع موظفيها على حد سواء (الأنشطة المتخصصة، أنشطة الصيانة، أنشطة الأمن الصناعي، الأنشطة الإدارية، أنشطة الدعم ...)، ولاكن بدرجات متفاوتة حسب الأهمية

-إنفصال مركز التكوين عن إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، ووجود تضارب كبير في التسيير بينهما، يدفع ضريبتها المتدربين مثلا ليس للحصر (برمجة دورات تدريبية للأفراد خارج مكان العمل، رغم تواجد الافراد بمكان العمل، وأحيانا بالبقاع المقدسة

-تحديد عشوائي للاحتياجات التدريبية من قبل رؤساء المصالح، وفي بعض الحالات يكون متناقض بين رئيس لمصلحة ومن يخلفه لأن نظام العمل 28/28، ينتج عنه إلغاء التدريب بالنسبة للفرد احيانا

-لا تقبل أي شهادة بعد التوظيف حتى ولو كانت شهادة دكتوراه، ولا تؤخذ بعين الاعتبار إلا إذا كان الحصول عليها بالتنسيق المسبق مع الإدارة، وفي حالة شغور منصب يتطلب هذه الشهادة يعتبر كتوظيف خارجي

أوجه الإستفادة من الدراسة :

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية في توضيح العلاقة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتبني النظم الحديثة لتسيير المؤسسات مثل نظامERP ، وهو ما ساعد في توسيع الإطار النظري المتعلق بفعالية الاستراتيجية في تحسين الأداء. إضافة إلى ذلك، ساهمت في صياغة تساؤلات تتعلق بمدى تأثير التدريب والتعلم والتطوير على أداء الموارد البشرية في ظل التحول التنظيمي، كما دعمت بناء الفرضيات التي تربط بين الاستراتيجية والأداء الوظيفي. كما ساعدتنا نتائجها التي أكدت وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات التنمية على الأداء في دعم التحليل المقارن داخل دراستنا الحالية

الدراسة الخامسة :

التعريف بالدراسة : دراسة رزق الله سلمى المعونة بتنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق المتميز الإداري وهي من الدراسات الأكاديمية المرجعية في تناول إشكالية التنمية الموارد البشرية وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية نوقشت عام 2016 2017 بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية جامعة البليدة 2 تحت اشراف دكتورة مساك أمينة

انطلقت الدراسة من **الإشكالية المركزية** التالية : هل تعترف المؤسسة بأهمية التميز فكرا وممارسة؟ كما اتبعت الباحثة هذه الدراسة بمجموعة من الأسئلة الفرعية :

ماهي تمثلات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لمفهوم التميز الإداري ؟

ماهي الآليات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية لتحقيق التميز الإداري ؟

هل توجد معوقات تعترض تحقيق التميز الإداري في المؤسسة الجزائرية ؟

كما اعتمدت الباحثة في دراستها على فرضيات التالية : للموارد البشرية تمثلات إيجابية لمفهوم التميز الإداري في المؤسسة الجزائرية ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة آلية لتحقيق التميز الإداري ، مقاومة العمال للتغيير معوق محوري يعترض تحقيق التميز الإداري في المؤسسة تهدف الدراسة الى : الكشف على تصورات وتمثلات الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية لموضوع التميز الإداري سواءا من طرف الإدارة أو من طرف العاملين بها إبراز الآليات التي تعتمدها المؤسسات الجزائرية لتحقيق التميز الإداري

-كما تكمن أهداف الدراسة في معرفة أبرز المعوقات التي تعترض المؤسسات في سعيها لبلوغ أهدافها المسطرة وتحقيق الريادة ، مع التعرف على اساليب ادارتها

-إبراز أهمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري

-إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع ، وفتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال

اعتمدت الدراسة على مقاربة منهجية متعددة: المنهج الوصفي التحليلي لتسمح بتحليل أسئلة استبيان بغية الوصول الى نتائج الدراسة

العينة : استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي بلغ عدد 116 مفردة

حدود الدراسة : اقتصرت الدراسة في جانبها المكاني على دراسة واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية ، أما الحدود الزمانية فقد تم إجراء الدراسة في العام الجامعي 2012/2013

أدوات جمع المعلومات : اعتمد الباحث من أجل جمع البيانات الأولية على الاستبيان حيث وزع 116 استبيان على كل أفراد المجتمع ولكنه لم يتمكن من استرداد سوى 98 استبيان ، وبعد فحص الإستبانات تم استبعاد 5 منها لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة فيها

نتائج الدراسة :

-يساعد التكوين المستمر في تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة اندماجهم في العمل لما لهذا الأخير من دور في تطوير مهارات الموارد البشرية وجعلها أكثر تجددا وقدرة على مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ليس فقط لبلوغ الميزة التنافسية بل للمحافظة على بقاء هذه الميزة

-لتحسين التكوين مستقبلا صاغ العاملين داخل شركة مناجم الفوسفاط جملة من الاقتراحات أهمها تعميمه على كل الفئات المهنية ، استمراريته ومراعات المدة المخصصة له ... كل هذا بحثا على اكبر عائد منه وعيا منهم باهميته في إنجاح مشروع التميز الذي تتبناه المؤسسة

-يتناسب الهيكل الوظيفي للمؤسسة مع قدرات ومهارات العاملين فيها ، حسب ما جاء في تصريح السيد نائب مدير إدارة الموارد البشرية وما تمت ملاحظته ميدانيا ، وهو ما يزيد من إندماجهم في عملهم ويجعلهم اكثر فهما وعلما بمكاناتهم داخل المؤسسة وبطبيعة الأدوار التي تفرضها عليهم

-تنفيذ أنشطة التكوين في المؤسسة تتم تحت إشراف مجموعة من المتخصصين ختلف الطرق والتقنيات المعتمدة في التنفيذ حسب المستوى الذي سيعين فيه الفرد ومن هنا مكن التمييز بين ثلاث حالات للتكوين :-بالنسبة الإطارات الدنيا (أعوان التنفيذ) : يتم تكوين هؤلاء الأفراد من اجل عدادهم لتنفيذ البرامج المصادق عليها ويتم تكوين هذه الفئة في حدود الميزانية المسطرة ، بالتنسيق مع المصالح المعنية ، كما تراعي في ذلك المتطلبات التي تفرضها طبيعة العمل

-بالنسبة للإطارات المتوسطة (أعوان التحكم) : بعد عدد معين من سنوات خبرة تتم ترقية العاملين وفي هذا المستوى يتحصل المتربصون على تكوين مكمل في ميدان ظرية التسيير ، لمساعدتهم على معرفة كيفية الوصول إلى الأهداف الدقيقة في ميادين مهمة الإنتاج ومراقبة التكاليف ، ويتم التكوين في هذه الفئة حسب الميزانية المسطرة لذلك ويكون عن لريق وضع المتربص في منصب مساعد بالقرب من الإطار الذي يتكفل به ويسمح له بممارسة مض المهام الإدارية

أوجه الإستفادة من الدراسة :

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية في توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبارها آلية أساسية لتحقيق التميز الإداري داخل المؤسسة الجزائرية، خاصة من خلال إبراز دور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم وزيادة اندماجهم في العمل. كما ساعدتنا في فهم العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية، وهو ما يتقاطع مع موضوع دراستنا حول واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج .كذلك استفدنا من هذه

الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بسياسات التدريب والتكوين وأهميتها في تطوير المورد البشري ومواكبة التغيرات المهنية والتنظيمية، إضافة إلى الاستفادة منها في صياغة بعض محاور الاستمارة الخاصة بالتكوين وتنمية المهارات. كما أفادتنا من الناحية المنهجية في التعرف على كيفية توظيف المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد أسلوب الحصر الشامل والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

ثامنا-المقاربة النظرية :

نظرية النظم :

تعريف نظرية النظم :

المنظمة عبارة عن نسق اجتماعي يتألف من مجموعة من الأنساق الاجتماعية الفرعية المختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وهي بدورها تمثل نسقاً فرعياً ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، ويتميز النسق الاجتماعي بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة بالتوجه نحو تحقيق أهداف نوعية[1]

رواد النظرية :

-**تالكوت بارسونز:** الذي عرّف التنظيم بأنه وحدات اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة، ويرى أن هناك تطابقاً بين الطابع البنائي للتنظيمات وأهدافها، فالمنظمة نسق يتألف من أنساق فرعية، كما حدد أربع وظائف للنسق هي: تحقيق الأهداف، التكيف، التكامل، والمحافظة على استمرار

[1] د. حكيمة جاب الله ، مطبوعة محاضرات وحدة : **نظريات التنظيم** ، جامعة الجزائر 3 ، كلية علوم الإعلام والإتصال ، السنة الجامعية 2019-2020 ، ص 13

النسق [1](**Lawrence & Lorsch**) **لورنس ولورنش :** لورنس اللذان قدما نظرية التمايز والتكامل، وانطلقا من فكرة أن المؤسسة نظام يهدف للكشف عن العلاقات المعقدة بين الهيكلة والبيئة[2]

مبادئ ومكونات النظرية :

تتكون المنظمة من عناصر أساسية متفاعلة هي:

المدخلات:(Inputs) وتضم الموارد البشرية (الأشخاص بمختلف مناصبهم وعلاقاتهم) والموارد المادية (المعدات ورؤوس الأموال) والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة

النشاطات والعمليات: كافة العمليات التي تساعد على تغيير العناصر شكلاً ومضموناً لتصبح مخرجات، وتدخل ضمنها الوظائف الإدارية وسلطة القرار

المخرجات: (**Outputs**) النتائج النهائية للعمليات التحويلية، وتكون عادة في شكل سلعة أو خدمة

التغذية العكسية (Feedback) : وهي آلية الرقابة الذاتية التي تقيس مدى استجابة النظام لمتغيرات البيئة الخارجية

البيئة : كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات اقتصادية، سياسية، اجتماعية تؤثر على أهداف واستراتيجيات **المنظمة** (**Outputs**) **:** النتائج النهائية للعمليات التحويلية، وتكون عادة في شكل سلعة أو خدمة التغذية **العكسية** (Feedback) : وهي آلية الرقابة الذاتية التي تقيس مدى استجابة النظام لمتغيرات البيئة الخارجية .[3]

[1] حكيمة جاب الله ، المرجع السابق ، ص 13

[2] المرجع نفسه ، ص 89

[3] حكيمة جاب الله ، المرجع السابق ، ص 89-90

إسقاط النظرية على موضوع دراستنا :

يمكن إسقاط نظرية النظم على موضوع دراستنا الموسوم بـــ: "واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ــ دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج"، من خلال اعتبار مديرية البريد نسقاً اجتماعياً مفتوحاً يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية المتفاعلة، كالإدارة، والموظفين، ومصالح التكوين، ونظام الأجور، والحوافز، والتي تعمل جميعها بشكل مترابط من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة .وتتمثل المدخلات في هذه الدراسة في الموارد البشرية بمختلف مستوياتها المهنية، إضافة إلى الإمكانيات المادية والمعرفية، وسياسات التكوين والتأهيل التي تعتمدها المؤسسة. أما العمليات فتشمل مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالتدريب والتكوين، وتسيير الأجور، والحوافز المادية والمعنوية، والتي تهدف إلى تطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية .في حين تتمثل المخرجات في تحسين أداء الموظفين، ورفع جودة الخدمات البريدية، وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة. كما تظهر التغذية العكسية من خلال تقييم أداء الموظفين وقياس مدى فعالية سياسات تنمية الموارد البشرية المعتمدة، بما يسمح للمؤسسة بتعديل استراتيجياتها وفقاً للنتائج المحققة والمتغيرات المحيطة بها أما البيئة الخارجية فتتمثل في مختلف التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي تؤثر على نشاط مؤسسة البريد، خاصة ما يتعلق بالتحول الرقمي وتطور الخدمات البريدية والمالية، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة تطوير مواردها البشرية باستمرار لضمان التكيف والاستمرارية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

خلاصة :

يتبين من خلال هذا الفصل أن الإطار المنهجي والنظري يمثل القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها الدراسة، حيث يضمن وضوح الرؤية البحثية من خلال تحديد الإشكالية والفرضيات والأهداف، وضبط المفاهيم

الأساسية، والاستفادة من الدراسات السابقة، إضافة إلى توظيف مقاربة نظرية مناسبة تتيح تفسير الظاهرة محل الدراسة بشكل علمي دقيق وبذلك يشكل هذا الفصل نقطة الانطلاق نحو التحليل الميداني وتفسير النتائج في الفصول اللاحقة

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

"الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة"

تمهيد

1-الدراسة الإستطلاعية

2-مجالات الدراسة

3-منهجية البحث

4-أدوات جمع البيانات (الملاحظة ، الإستمارة)

5-مجتمع البحث

خلاصة

تمهيد :

يُعد الجانب المنهجي من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يحدد الأسس والإجراءات التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية. وعليه، يتناول هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في إنجاز الدراسة، بداية بالدراسة الاستطلاعية التي ساعدت في الإلمام بموضوع البحث وتحديد أبعاده، ثم عرض مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمنية، إضافة إلى توضيح منهجية البحث من خلال تحديد المنهج المستخدم. كما يتضمن الفصل أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والاستمارة، إلى جانب التعريف بمجتمع البحث والعينة المعتمدة في الدراسة

1-الدراسة الإستطلاعية :

تُعد الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في البحوث العلمية، إذ تساعد الباحث على الإحاطة الأولية بموضوع الدراسة وفهم مختلف الجوانب المرتبطة به ميدانياً، كما تمكنه من اختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وإشكاليتها

يعرفها " مروان عبد المجيد إبراهيم " : بأنها تلك الدراسة التي تهدف الى إستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث بدراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي " [1]

وكما يعرفها محمد خليفة بركات " بأنها مرحلة تجريب الدراسة بقصد إستطلاع إمكانيات التنفيذ بقصد اختبار مدى سلامة الأدوات المستخدمة في البحث ومبلغ صلاحيتها ، ويمكن إعتبار هذه الدراسة صورة مصغرة للبحث وهي تستهدف إكتشاف الطريق وإستطلاع معاملة أمام الباحث قبل أن يبدأ التطبيق الكامل للخطوات"[2]

وفي إطار هذه الدراسة، قمنا بإجراء دراسة استطلاعية بمديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج، وذلك قبل الشروع في الدراسة الميدانية الأساسية، بهدف التعرف على طبيعة المؤسسة محل الدراسة، وفهم نظام العمل داخلها، وبناء تصور أولي حول واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بها كما سمحت الدراسة الاستطلاعية لنا بالاحتكاك المباشر بالموظفين والتعرف على مختلف السياسات المتعلقة بالتدريب والتكوين، ونظام الأجور، والحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى الوقوف على مدى تقبل العمال لفكرة المشاركة في الدراسة، وتحديد الصعوبات والعراقيل التي يمكن أن تواجه عملية جمع البيانات وقد

[1] مروان عبد الحميد إبراهيم ، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية** ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2000 ، ص 125

[2] محمد مزيان ، **مبادئ في البحث النفسي والتربوي** ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط2 ، وهران ، الجزائر ، 2002 ، ص 103

ساهمت هذه المرحلة كذلك في اختبار استمارة البحث والتأكد من وضوح الأسئلة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة، حيث تم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مستوى فهم المبحوثين، الأمر الذي ساعد على تحسين الأداة وضمان الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية خلال الدراسة الميدانية النهائية

2-مجالات الدراسة :

أ-المجال المكاني :

يُقصد بالمجال المكاني للدراسة الحيز الجغرافي الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية، والذي تم من خلاله جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وقد تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج، باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية الخدمية التي تضطلع بتقديم الخدمات البريدية والمالية للمواطنين، وتشهد في الوقت الراهن مجموعة من التحولات التنظيمية والتقنية المرتبطة بعصرنة الإدارة وتطوير الأداء المهني وقد تم اختيار مديرية البريد ببرج بوعريريج كميدان للدراسة نظراً لارتباطها المباشر بموضوع البحث المتعلق بواقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إضافة إلى كونها تضم فئات مهنية وإدارية متنوعة، مما يسمح بالحصول على معطيات ميدانية دقيقة تعكس واقع سياسات التدريب والتكوين، والأجور، والحوافز المادية والمعنوية داخل المؤسسة. كما ساعد هذا المجال المكاني الباحث في تسهيل عملية جمع البيانات والاحتكاك المباشر بالمبحوثين بما يخدم أهداف الدراسة ويعزز من دقة نتائجها

تأسيس الوحدة الولائية لبريد برج بوعريريج :

تأسست الوحدة الولائية لبريد برج بوعريريج بتاريخ 01 جويلية 2002 ، يساهم بريد الجزائر، بشكل قيم في تنفيذ أهداف التنمية الاقتصادية المسطرة من قبل السلطات العمومية، وذلك من خلال إتمام المهام المسندة إليه في إطار مسار تطور وتحول مستمر،موجه أساسا لعصرنة المؤسسة ويهدف بالدرجة الأولى لإرضاء زبائنها وبفضل دعم السلطات العمومية والجهود المبذولة من طرف جميع عاملات وعمال

البريد، تمكنت مؤسستنا من قيادة وإنجاح إعادة هيكلة القطاع، الذي أفرز الانفتاح على مختلف النشاطات ذات الصلة بالبريد بالإضافة إلى تطورات في غاية الأهمية سجلت في مجال تكثيف الشبكة البريدية ونشر الخدمات البريدية لفائدة المواطنين، لا سيما الخدمات البريدية المالية والنقدية منها وهي مهيكلة على النحو التالي :

-مدير وحدة ولائية

-مدراء الفرعين (05)

-رؤساء مكاتب (07)

-مفتشين (06)

و عدد إجمالي للعمال (43) بمختلف الفئات المهنية منها رؤساء مكاتب، مكلفين بالزبائن وموزعي البريد تم توظيفهم حديثا من طرف المديرية العامة لبريد الجزائري و من خلال ما ذكر فإن لكل فرد مما سبق ذكره مهام خاصة به للمتابعة اليومية و الدورية ككل المكاتب البريدية (82) المتواجدة في مدن وقرى الولاية

ب-المجال الزمني :

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقها الباحث بميدان الدراسة إنطلاقا من أول زيارة للميدان وذلك بغرض إستكشاف الميدان الى غاية الإنتهاء من جمع كافة المعطيات المتعلقة بالبحث

وقد تم إجراء هذه الدراسة في السنة الجامعية 2026/2025 حيث تم الشروع في إعداد الإستمارة من يوم 25 أفريل 2026 الى غاية بداية شهر ماي ، ليتم بعد ذلك النزول الى الميدان بصفة رسمية وتوزيع الإستمارة يوم الإثنين 4 ماي 2026 وإستغرقت عملية توزيع الإستمارات وإسترجاعها 5 أيام ، أما تفريغ البيانات إستغرق 3 أيام

ج-المجال البشري :

يُقصد بالمجال البشري للدراسة مجموع الأفراد الذين شملتهم الدراسة الميدانية، والذين تم الاعتماد عليهم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ، وقد تمثل المجال البشري في موظفي مديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة والمتعلقة بواقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة وقد شملت الدراسة عينة ميدانية مكوّنة من 43 عاملاً وموظفًا من مختلف المستويات والفئات السوسيومهنية داخل المديرية، حيث ضمت إطارات مسيرة، وإطارات عليا، وإطارات، وأعوان تحكم وتنفيذ، وذلك بهدف الحصول على معطيات دقيقة ومتنوعة تعكس واقع سياسات تنمية الموارد البشرية المعتمدة داخل المؤسسة كما تم اختيار هذه الفئة لكونها الأكثر احتكاكًا بمختلف السياسات الإدارية المتعلقة بالتدريب والتكوين، ونظام الأجور، والحوافز المادية والمعنوية، مما يسمح بتقديم تصورات واقعية حول مدى فعالية هذه السياسات وانعكاساتها على الأداء والرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة

3-منهجية البحث :

-المنهج :

أ-المنهج الوصفي التحليلي :

بما لا شك فيه أن أي علم يقوم على منهج أو مجموعة من المناهج التي يعتمد عليها في بحوث ايه وعلم الاجتماع بمختلف تخصصاته العلمية يستند إلى مناهج في إجراء دراسته المختلفة ومن هذا المنطلق يعتبر المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث في بحثه استنادا إلى طبيعة موضوع بحث وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة

ويعرف منهج البحث العلمي : على أنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة مكانهم من علاج مشكلة البحث[1]

ونحن في دراستنا المعنونة ب " **واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية البريد بدائرة برج بوعريريج** " إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي

يعرف المنهج الوصفي التحليلي : " بأنه اسلوب من أساليب التحليل المتركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة بطريقة موضوعية تنسجم مع معطيات الفعلية للظاهرة [2]

يعطي المستوفي تعريفا شاملا للمنهج الوصفي التحليلي فيقول يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا او كميا [3] وعليه تمشي مع أهداف وطبيعه موضوع الدراسة فقط اعتمدنا على المنهج الوصفي تحليلي الذي يقوم بتركيز على معلومات كافية ودقيقة التي تضمن لنا الدقة و الموضوعية لكي تمكن نا من وصف وتحليل الظاهرة عن طريق جمع و تصنيف وترتيب به وعرض وتحليل وتفسير وتركيب المعطيات النظرية والبيانات الميدانية وذلك الوصول إلى نتائج علمية تحقق لنا أهداف الدراسة

ب-منهج المسح الشامل :

اعتمدت دراستنا على منهج المسح الشامل، باعتباره من المناهج الملائمة للدراسات السوسيولوجية التي تهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة معينة من جميع أفراد مجتمع البحث، قصد الوصول

[1] محمد سرحان علي المحمودي ، **مناهج البحث العلمي** ، دار الكتب، ط3،صنعاء، اليمن

[2] يونس مليح وعبد الصمدالعسولي : **المنهج الوصفي في مجال البحث العلمي**، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد 2020/29، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، الرباط، 2020،ص 37

[3] هاني بن محمد الحفظي **مشرف الصفوف الأولية**: المنهج الوصفي تحليلي، إدارة الخدمات التعليمية، الأشراف التربوي، شعبة الصفوف الأولية، الهيئة الملكيةلل جبيل، المملكة العربية السعودية،ص 2

إلى نتائج دقيقة وشاملة حول موضوع الدراسة. ويقوم هذا المنهج على دراسة جميع مفردات المجتمع الأصلي دون الاكتفاء بعينة منه، وذلك عندما يكون عدد الأفراد محدوداً ويسهل حصرهم ميدانياً[1]

وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تتناول واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج، حيث سمح بجمع مختلف الآراء والتصورات الخاصة بالموظفين حول سياسات التدريب والتكوين، والأجور، والحوافز المادية والمعنوية داخل المؤسسة، مما ساعد على الوصول إلى معطيات أكثر دقة وموضوعية تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة

4-أدوات جمع البيانات :

1-الملاحظة :

تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات ، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية ، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية أو التقارير أو التجريب ، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة ، وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث سواء كان كلاما أو سلوكا [2]

[1] موريس أنجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 298

[2] رشيد زرواتي ، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية** ، زاعياش للطباعة والنشر ، ط 4 ، الجزائر ، 2014 ، ص 205

أما نوع الملاحظة المستخدمة ، فقد كانت الملاحظة البسيطة ، التي تهدف الى إستطلاع وإستكشاف محيط مديرية البريد الولائية فقد ساعدتنا هاته التقنية كثيرا في وصف وتحليل الظاهرة المدروسة

2-الإستمارة :

الاستمارة أو سبر الآراء تعتبر الاستمارة، التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية. إن الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها. في هذه الحالة فإن الأسئلة ليست من نوع واحد مقارنة بتلك المستعملة في مقابلة البحث، لهذا وفي حالة وجود المستجوب فإن دوره لا يكتسي أهمية كبيرة. أما فيما يخص سبر الآراء، فإنه انتشر كأداة أساسية سريعة ودقيقة، ويستعمل بالأخص في مواضيع مثل قياس ردود الأفعال تجاه سياسات حكومية أو تجاه مترشحين للانتخابات. كما تستعمل هذه التقنية أيضا في البحوث المتعلقة بالتحفيزات لأغراض تجارية، التحقيقات النضالية أو البحث فعل أيضا. نظرا إلى استعمالاتهما المتعددة، فإن الاستمارة وسبر الآراء يمثلان وسيلة تقصي أكثر انتشارا في ميدان العلوم الإنسانية [1]

وقد قسمنا الاستمارة الى ثلاثة محاور رئيسية إضافة الى محور البيانات الأولية، بحيث كانت المحاور الثلاثة تعبر عن متغيرات الدراسة

المحور الأول : تضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة، توضح لنا خصائص العينة وهي الجنس، السن، المستوى ، الأقدمية داخل المؤسسة ، الرتبة المهنية

المحور الثاني: والذي شمل البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى، وشمل 10عبارات

[1] موريس أنجرس ، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية** ، دار القصبة ، ترجمة بوزيد صحراوي ، الجزائر ، ص 204

المحور الثالث: والذي شمل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، وشمل 10 عبارات

المحور الرابع: والمتعلق بالفرضية الثالثة، وشمل11 عباراة

5-مجتمع البحث :

يُقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو العناصر التي تشترك في خصائص معينة ترتبط بموضوع الدراسة، والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في كافة العمال والموظفين العاملين بمديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج، بمختلف مستوياتهم الوظيفية وفئاتهم السوسيو مهنية ويعرف بأنه : " ويعرف مجتمع البحث بأنه " الإطار الكلي الذي يضم جميع العناصر أو الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص التي يهتم بها الباحث والذين يسعى الى تعميم نتائج الدراسة عليهم بشكل شامل " [1]

ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث وإمكانية الوصول إلى جميع أفراده فقد اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل وتُعرّف عينة المسح الشامل بأنها أسلوب بحثي يقوم فيه الباحث بدراسة جميع مفردات المجتمع الأصلي دون استثناء، أي أن العينة تكون مطابقة للمجتمع الإحصائي نفسه، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر دقة وارتباطاً بالواقع المدروس[2]

حيث تم توزيع استمارات الدراسة على جميع العمال والموظفين بالمديرية ، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تعكس واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة بصورة أكثر موضوعية وواقعية وقد ساهم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في تعزيز دقة النتائج وتقليل احتمالات التحيز، من خلال إشراك مختلف الفئات المهنية والإدارية داخل المؤسسة، بما يسمح بفهم أوسع لمختلف

[1] عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات ، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 123

[2] موريس ، أنجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، ص 245

الجوانب المرتبطة بسياسات التدريب والتكوين، والأجور، والحوافز المادية والمعنوية المعتمدة داخل مديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم عرض مختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث ساهمت الدراسة الاستطلاعية في تكوين تصور أولي حول موضوع البحث، كما تم تحديد مجالات الدراسة والمنهج المناسب لطبيعة الموضوع. وتم الاعتماد على أدوات علمية لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة والاستمارة، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث الذي استُقيت منه البيانات الميدانية. وقد شكلت هذه الإجراءات أساساً منهجياً ساعد في تنظيم الدراسة وضمان الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية

الفصل الثالث :

تحليل النتائج والمناقشة

الفصل الثالث : تحليل النتائج والمناقشة

تمهيد

1-عرض الجداول الإحصائية

2-عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

أ-عرض وتحليل نتائج **الفرضية الأولى**

ب- عرض وتحليل نتائج **الفرضية الثانية**

ج- عرض وتحليل نتائج **الفرضية الثالثة**

3-الإستنتاج العام

خاتمة

تمهيد :

يُعد الجانب الميداني من أهم مراحل البحث العلمي، كونه يسمح بالانتقال من الجانب النظري إلى دراسة الواقع الميداني وتحليل مختلف المعطيات المرتبطة بموضوع الدراسة. وانطلاقاً من ذلك، خُصص هذا الفصل لتحليل النتائج والمناقشة من خلال استمارة البحث الموجهة إلى موظفي مديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج حيث تم في البداية عرض الجداول الإحصائية الخاصة بخصائص أفراد الدراسة ومحاور الاستمارة، ثم تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة المتعلقة بسياسة التدريب والتكوين، وسياسة الأجور، وسياسة الحوافز المادية والمعنوية، بهدف الكشف عن واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة وفي الأخير، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تم عرضها ضمن الاستنتاج العام للدراسة، متبوعاً بخاتمة الفصل التي تتضمن أبرز ما أسفر عنه الجانب الميداني من معطيات واستنتاجات

1-عرض الجداول الإحصائية

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول 01: توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	%62.8
انثى	16	%37.2
المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور اعلى من نسبة الإناث حيث أن ما نسبته 62.8٪ هم من فئة الذكور فحين قدرت نسبة الإناث ب 37.2٪.

وهنا يمكن أن نستنتج أن أغلبية أفراد العيّنة كانوا من فئة الذكور، وهذا ما يفسر أن طبيعة الميدان أو المؤسسة محلّ الدراسة التي تغلب عليها الوظائف ذات الطابع التقني أو الميداني وهي وظائف يُهيمن عليها الذكور تاريخياً في سوق العمل.

الجدول رقم 2: توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
34-29	5	%11.6
39-34	8	%18.6
44-39	11	%25.6
49-44	6	%14.0
54-49	8	%18.6
59-54	5	%11.6
المجموع	43	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة بين (39-44 سنة) هي الفئة الأكثر تكراراً في عينة الدراسة بنسبة بلغت 25.6% تليها في المرتبة الثانية الفئتان العمرتان (34-39 سنة) و (49-54 سنة) بنسبة متساوية قدرت بـــ 18.6% لكل منهما في حين سجلت الفئتان العمرية الدنيا (29-34 سنة) والعليا (54-59 سنة) أقل نسبة تكرار بـــ 11.6%

ومن خلال المعطيات السابقة، يمكننا استنتاج أن المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة بريد الجزائر ببرج بوعريريج) تتميز بهيكل عمري يميل إلى الاستقرار والخبرة المهنية، فسيطرة الفئة العمرية (39-44 سنة) تعكس أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على مورد بشري يمتلك خبرة ميدانية كافية حيث قضى هؤلاء الموظفون فترة زمنية تسمح لهم بالتحكم في آليات العمل الإداري والتقني داخل المديرية

الجدول رقم 3: توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	%23.3
جامعي	33	%76.7
المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبتهم 76.7% بتكرار قدره 33 موظفاً في حين بلغت نسبة ذوي المستوى الثانوي 23.3% بتكرار قدره 10 موظفين فقط من إجمالي أفراد المجتمع المبحوث.

من خلال معطيات الجدول يمكن استنتاج أن مجتمع الدراسة يتميز بمستوى تعليمي عالٍ، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتوفر على كفاءات علمية جيدة يمكن أن تفسر نتائجها بالنظر لنوع الوظائف المتاحة المؤسسة بها والمستوى العلمي الذي تتطلبه

الجدول رقم 4: توزيع أفراد المجتمع حسب متغير أقدمية داخل مؤسسة

الأقدمية داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
9-5	7	%16.3
13-9	9	%20.9
17-13	9	%20.9
21-17	7	%16.3
25-21	2	%4.7
30-25	9	%20.9
المجموع	43	%100

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك توازناً في توزيع الفئات العمرية ذات الأقدمية داخل المؤسسة حيث سجلت ثلاث فئات أعلى نسبة بالتساوي وهي 20.9% (الفئات: 9-13 سنة، 13-17 سنة، و25-30 سنة)، تليها الفئات (5-9 سنوات و17-21 سنة) بنسبة 16.3% بينما سجلت أقل نسبة لفئة الأقدمية ما بين 21-25 سنة بنسبة ضئيلة بلغت 4.7%.

بمكننا استنتاج أن نسبة معتبرة من العمال (20.9%) يملكون أقدمية كبيرة تتراوح بين 25 و30 سنة وهذا يشير سوسيولوجياً إلى حالة من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وانخفاض معدل دوران العمل حيث يميل الموظفون للبقاء في مناصبهم حتى سن التقاعد.و يعكس وجود قاعدة متينة من العمال الذين استوعبوا ثقافة المنظمة وأساليب العمل فيها، مما يجعلهم

الركيزة الأساسية في نقل المهارات للأجيال الجديدة. وهو أمر ضروري للتكيف مع التحولات الرقمية والخدماتية الحديثة التي يشهدها قطاع مديرية البريد

الجدول رقم 5: توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الرتبة المهنية :

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
مصلحة الاعلام الآلي	3	%7.0
المصلحة المادية والنقدية	8	%18.6
مصلحة المفتشية	8	%18.6
مصلحة الموارد البشرية	11	%25.6
مصلحة المحاسبة والميزانية	13	%30.2
المجموع	43	%100

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العمال يتمركزون في مصلحة المحاسبة والميزانية بنسبة 30.2% تليها مصلحة الموارد البشرية بنسبة 25.6% في حين تساوت كل من مصلحة المفتشية والمصلحة المادية والنقدية بنسبة 18.6% لكل منهما بينما سجلت مصلحة الإعلام الآلي أقل نسبة في عينة الدراسة بـــ 7.0%

من خلال ما سبق نستنتج سيطرة مصلحة المحاسبة والموارد البشرية على أكثر من نصف العمال (حوالي 56%) يشير إلى أن النشاط الغالب داخل المديرية هو نشاط إداري رقابي وتنظيمي حيث تركز المؤسسة مجهوداتها البشرية على تسيير الميزانيات وضبط المسارات المهنية للموظفين وهذا ما يفسر الهوية المهنية للمؤسسة هي هوية إدارية بامتياز حيث تبرز أهمية المحاسب والمسير الإداري كفاعلين أساسيين في الحفاظ على التوازنات المالية

والتنظيمية للمنظمة اماالنسبة المنخفضة في مصلحة الإعلام الآلي (7%) قد تدل على أن هذه المصلحة هي مصلحة تقنية ساندة لا تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين أو أنها تعتمد على كفاءات متخصصة جداً تدير الأنظمة الرقمية للمديرية

المحور الثاني: يتعلق بسياسة التدريب والتكوين المعتمدة في مؤسسة مديرية البريد ذات البعد الإستراتيجي.

الجدول رقم 6: مساهمة التكوين والتدريب في المؤسسة على تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	17	%39.5
موافق	25	%58.1
محايد	1	%2.3
المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يقرون بالدور الإيجابي للتكوين، حيث بلغت نسبة موافق ب 58.1% تليها نسبة موافق بشدة بـــ 39.5%وهذا يعني أن 97.6% من عينة الدراسة (42 من أصل 43) يؤكدون على فعالية التكوين في تحسين أدائهم بينما بقيت نسبة الحياد ضئيلة جداً ولا تتعدى 2.3%

وعليه تعكس هذه النتائج إدراك العمال لأهمية التكوين باعتباره وسيلة أساسية لتنمية الرأسمال البشري وتحسين الكفاءة المهنية حيث يساهم التدريب في رفع مستوى المهارات

والمعارف مما يزيد من قدرة العامل على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية داخل المؤسسة. كما أن التكوين يعزز الشعور بالاندماج المهني والانتماء للمؤسسة، لأن العامل يشعر بأن المؤسسة تستثمر في تطوير قدراته وتحسين مساره المهني ،وعليه، يمكن القول إن التكوين والتدريب يمثلان آلية سوسيولوجية وتنظيمية مهمة لتحسين الأداء المهني وتطوير مهارات العمال، وتعزيز فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإنتاجية والتنموية.

الجدول رقم 7: اعتماد المؤسسات على اليات حديثة في عملية التدريب مثل التنقيط الأوسمة لوحات الصدارة.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	%11.6
موافق	26	%60.5
محايد	7	%16.3
غير موافق	5	%11.6
المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يلتمسون توجهاً نحو تحديث آليات التدريب حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 72.1% بينما اتخذ 16.3% موقفاً حيادياً، وعارض 11.6% فكرة وجود آليات حديثة حالياً

يشير استخدام آليات مثل لوحات الصدارة والأوسمة إلى تحول المؤسسة من التدريب التقليدي إلى التدريب التحفيزي هذا البعد الاستراتيجي يهدف إلى خلق روح تنافسية بين العمال، مما يحول التدريب من مجرد واجب إداري إلى أداة لتعزيز الالتزام التنظيمي.وذلك أن المديرية لا تكتفي بنقل المعرفة بل تسعى لتغيير السلوك التنظيمي للعامل ليصبح أكثر استجابة للأنظمة الرقمية والتقييمية الحديثة.وكذلك وجود نسبة من

غير الموافقين والمحايدين حوالي 28% يشير إلى وجود فئة قد تجد صعوبة في التكيف مع هذه الآليات الرقمية أوالتنافسية الجديدة ونجدهم اصحاب الاقدمية في المؤسسة لأنهم تم تنشأتهم على انضمة تقليدية

الجدول رقم 8 : إشراك الموظفين في إختيار الدورات التدريبية التي يرونها الضرورية لتطوير مهاراتهم.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	8	%18.6
موافق	18	%41.9
محايد	9	%20.9
غير موافق	7	%16.3
غير موافق بشدة	1	%2.3
المجموع	43	%100

يظهر من الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 60.5% (موافق + موافق بشدة) يقرون بوجود نوع من الإشراك في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي المقابل نجد أن نسبة 20.9% اتخذوا موقفاً محايداً بينما صرح 18.6% (غير موافق + غير موافق بشدة) بعدم وجود هذا الإشراك في اختيار الدورات التدريبية.

يتضح لنا ان الاتجاه العام للعينة يميل بوضوح نحو التأييد تعكس هذه النتيجة رغبة الموظفين داخل المؤسسة في التخلي عن النمط التقليدي للإدارة التي تحتكر عملية صناعة القرار والمطالبة بالتحول نحو الإدارة التشاركية هذا الإصرار على المشاركة ليس مجرد رغبة في التكوين بل هو سعي من الموظف لتعزيز رأسماله المهني واختيار المهارات التي يراها تتوافق مع واقعه العملي مما يقلل من الفجوة بين لعمل المقرّر والعمل الحقيقي في المقابل من المحايدين وهي فئة لا يستهان بها سوسيولوجياً إذ قد تعبر عن حالة من اللامبالاة التنظيمية أما الفئة الرافضة فربما تنظر إلى عملية الاختيار كعبء إضافي أو تفضل البقاء في "منطقة الراحة" بعيداً عن مسؤولية التخطيط لمسارها المهن .خلاصة القول إن هذه النتائج

تؤكد أن المؤسسة تعيش مخاضاً بين بيروقراطية التسيير وبين تطلع الموظفين لانتزاع دور الفاعل الاجتماعي المؤثر في السياسة التدريبية وهو ما يستوجب تثمين هذه الرغبة التشاركية لضمان فعالية أكبر للدورات التكوينية وتقليل مقاومة التغيير

الجدول رقم 9: إختيار موظفين للمشاركة في الدورات التكوين بناء على معايير الكفاءة و الاستقاق لا الاقدمية فقط.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	11	%25.6
موافق	20	%46.5
محايد	9	%20.9
غير موافق	3	%7.0
المجموع	43	%100

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 72.1% (موافق + موافق بشدة) يؤيدون فكرة أن اختيار الموضفين للتكوين يخضع لمعايير الكفاءة والاستحقاق بدلاً من الاقتصار على الأقدمية في حين نجد نسبة 20.9% من المبحوثين التزموا الحياد بينما عبر 7.0% فقط عن عدم موافقتهم على هذا الطرح

ويفسر ذلك سوسيولوجياً بوجود وعي جديد لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية، حيث أصبحوا يفضلون الطرق الحديثة في تسيير المسارات المهنية التي تعطي الأولوية للمهارة والقدرة على العطاء. هذه النتيجة تعكس رغبة في التخلي عن النظام التقليدي الذي يربط كل الامتيازات بالأقدمية فقط، والتوجه نحو نظام "الجدارة" الذي يخدم مصلحة المؤسسة ويطور من مهارات موردها البشري بشكل فعلي

أما بخصوص فئة المحايدين، فقد يعود ذلك إلى نوع من الحذر أو الترقب حول كيفية تطبيق هذه المعايير على أرض الواقع وضمان نزاهتها. وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن التكوين في نظر العمال لم يعد مجرد

إجراء إداري روتيني مرتبط بسنوات الخدمة، بل أصبح أداة استراتيجية هدفها الأساسي هو تحسين الأداء وتطوير الكفاءة المهنية، مما يساهم في خلق روح تنافسية إيجابية تخدم أهداف تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم10: اعتبار التدريب استثمار إستراتيجي تهدف من خلال مؤسسة إلى بناء قدرات بشرية المستدامة.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	%30.2
موافق	26	%60.5
محايد	3	%7.0
غير موافق	1	%2.3
المجموع	43	%100

تظهر نتائج الجدول أعلاه تأييداً كبيرا من قبل عمال المؤسسة لهذه العبارة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية 90.7% (موزعة بين 60.5% موافق و30.2% موافق بشدة في حين بقيت فئة الحياد عند حدود 7.0% وانحصر عدم الموافقة في نسبة ضئيلة جداً بلغت 2.3%

من خلال احصائيات الجدول أعلاه نرى بأن العمال في المؤسسة أصبح لديهم إدراك وعي عميق بأن التدريب ليس مجرد تضييع للوقت أو إجراء إداري روتيني، بل هو وسيلة أساسية لتطوير مهاراتهم وضمان استمراريتهم وتطورهم المهني داخل المؤسسة. هذه القناعة تعكس تحولاً في ثقافة الموظف الجزائري من النظرة التقليدية للعمل إلى نظرة أكثر حداثة ترى في التعلم المستمر وسيلة لرفع القيمة المهنية للفرد.

كما تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين يثقون في أن توجه المؤسسة نحو الاستثمار في "العنصر البشري" من خلال التدريب المستدام سيساعدهم على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال عملهم. وبشكل عام، تؤكد هذه البيانات أن التدريب أصبح يمثل ركيزة أساسية في ثقافة المؤسسة، حيث يدرك الجميع أن بناء قدرات بشرية قوية هو الضمان الحقيقي لتحسين الأداء العام والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

الجدول رقم 11: تسيير مواضيع الدورات التكوينية التطورات الحديثة في الخدمات البريدية والمالية.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	%32.6
موافق	24	%55.8
محايد	4	%9.3
غير موافق	1	%2.3
المجموع	43	%100

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون أن مواضيع الدورات التكوينية تتماشى مع المستجدات الحاصلة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية 88.4% (موزعة بين 55.8% موافق و32.6% موافق بشدة) في المقابل نجد نسبة ضئيلة من المحايدين بلغت 9.3% بينما لم تتجاوز نسبة عدم الموافقة 2.3% فقط

من خلال احصائيات الجدول أعلاه نرى ان نجاح المؤسسة في تحديث محتواها التدريبي ليتماشى مع التحولات الرقمية والتقنية الجديدة التي يشهدها قطاع البريد والمالية في الجزائر. هذا التوافق بين محتوى التكوين و واقع العمل يساهم بشكل كبير في تقليص الفجوة المهارية لدى الموظفين، ويجعلهم أكثر قدرة وكفاءة في التعامل مع المنظومات والخدمات الحديثة التي تقدمها المؤسسة لزبائنها

كما تشير هذه النتائج في مجملها إلى أن السياسة التكوينية المتبعة داخل المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح للاستجابة لمتطلبات العصرنة الإدارية والتقنية ، وهذا لا يطور المهارات فحسب، بل يمنح المورد البشري الثقة اللازمة لأداء مهامه وفق المعايير الجديدة المعمول بها عالمياً في هذا المجال، مما يعزز من فاعلية المؤسسة الجزائرية في محيطها الاقتصادي والخدماتي

الجدول رقم 12: اعتماد المؤسسة على أساليب تدريبية حديثة مثل محاكات أو تدريب الإلكتروني بدلا من الطرق التقليدية.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	10	%23.3
موافق	25	%58.1
محايد	4	%9.3
غير موافق	3	%7.0
غير موافق بشدة	1	%2.3
المجموع	43	%100

يظهر من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بنسبة 81.4% (موزعة بين 58.1% موافق و23.3% موافق بشدة) يقرون بتوجه المؤسسة نحو استخدام أساليب تدريبية حديثة (المحاكاة والتدريب الإلكتروني) في حين بلغت نسبة الحياد 9.3% وعبرت فئة قليلة قوامها 9.3% إجمالاً عن عدم موافقتها على هذا الطرح.

من خلال احصائيات الجدول أعلاه نرى ان الموظفون يميلون الى الخروج من نمط التدريب الكلاسيكي القديم نحو الإدارة التقنية التي توفرها الوسائط الحديثة كالمحاكاة والتدريب الإلكتروني. هذا التبني للوسائل التكنولوجية يهدف إلى تطوير الهوية المهنية للعامل، لتصبح قائمة على التمكن التقني والمعرفة الرقمية بدلاً من الاعتماد الكلي على الخبرة التقليدية فقط

أما بخصوص الفئة الرافضة أو المحايدة، فيمكن تفسير موقفها بما يسمى بـــ "المقاومة التنظيمية"، حيث قد يشعر بعض الفاعلين (خاصة الذين لديهم أقدمية كبيرة) بأن هذه الوسائط الحديثة تمثل تحدياً لمكانتهم المكتسبة أو يجدون صعوبة في التكيف السريع معها. وبشكل عام، فإن توجه المؤسسة نحو رقمنة التكوين يهدف استراتيجياً إلى إرساء نوع من الضبط المهني وتوحيد طرق العمل، مما يضمن رفع كفاءة المورد البشري لتحقيق اهداف للمؤسسة.

الجدول رقم 13: شمولية الدورات التكوينية في الجوانب التقنية البرمجيات والجوالات السلوكية استقبال الزبائن بشكل متوازن.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	6	%14.0
موافق	29	%67.4
محايد	7	%16.3
غير موافق	1	%2.3
المجموع	43	%100

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 81.4% (موافق + موافق بشدة) يقرون بوجود توازن وشمولية في محتوى الدورات التكوينية بين ما هو تقني وما هو سلوكي بينما التزم 16.3% موقفاً حيادياً، ولم تتجاوز نسبة عدم الموافقة 2.3%

.من خلال احصائيات الجدول أعلاه نرى ان إدراك الموظفين لأهمية التكوين المتكامل الذي لا يكتفي فقط بالجانب الآلي أو البرمجي، بل يمتد ليشمل المهارات السلوكية والاجتماعية الضرورية للتعامل مع الجمهور والزبائن. هذه النتيجة تعكس وعياً لدى المورد البشري بأن كفاءة العمل في المؤسسة الجزائرية .لا تكتمل إلا بالتوازن بين إتقان التكنولوجيا وإتقان مهارات التواصل الاجتماعي

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن البرنامج التكويني يسعى لتحقيق توازن مهني يضمن جودة الخدمة من الناحيتين التقنية والسلوكية، مما يعزز من قدرة الموظف على مواجهة مواقف العمل المختلفة بمرونة واحترافية. وهذا التوجه يدعم بدوره الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها، ويؤكد أن سياسة "تنمية الموارد البشرية" المتبعة تهدف إلى بناء موظف شامل قادر على الجمع بين السرعة التقنية وحسن الاستقبال

الجدول رقم 14: مساهمة البرامج التدريبية والتكوينية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	12	%27.9
موافق	27	%62.8
محايد	4	%9.3
المجموع	43	%100

يُظهر الجدول أعلاه توافقاً كبيراً بين المبحوثين حول فعالية البرامج التدريبية في بلوغ غايات المؤسسة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية 90.7% (موزعة بين 62.8% موافق و27.9% موافق بشدة) وفي المقابل سجلت فئة الحياد نسبة منخفضة قدرت بـــ 9.3%، مع انعدام تام لأي إجابات تعبر عن عدم الموافقة.

بالنظر إلى معطيات الجدول الذي يقيس مدى مساهمة البرامج التدريبية والتكوينية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، نلاحظ إجماعاً كبيراً من قبل المبحوثين على فاعلية البرامج التكوينية وتنعكس هذه النتيجة في وجود حالة من الانسجام الوظيفي، حيث يرى الموظفون أن التكوين ليس نشاطاً معزولاً، بل هو أداة محورية تصب مباشرة في مصلحة الأهداف الكبرى للمؤسسة مما يعزز من مفهوم الولاء التنظيم

وفي المقابل، نلاحظ انعداماً تاماً لفئات المعارضة تجاه اسهام البرامج التكوينية مع بقاء فئة قليلة جداً التزمت موقف الحياد. وهذا التوجه العام يؤكد نجاح السياسة التكوينية في الربط بين تطوير مهارات الأفراد وبين استراتيجية المؤسسة، مما يجعل من المورد البشري شريكاً حقيقياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم 15: انعكاس التخطيط الجيد للتدريب على مدى جديد مؤسسة في تبني سياسة تنموية أبعاد إستراتيجية.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	8	%18.6
موافق	28	%65.1
محايد	7	%16.3
المجموع	43	%100

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من المبحوثين بنسبة 83.7% (موزعة بين 65.1% موافق و18.6% موافق بشدة) يربطون بوضوح بين جودة التخطيط للتدريب وجدية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في حين بلغت نسبة المحايدين 16.3% مع انعدام كامل لأي مواقف معارضة لهذا الطرح.

بتحليل معطيات الجدول الذي يدرس انعكاس التخطيط الجيد للتدريب على مدى تبني المؤسسة لسياسة تنموية ذات أبعاد استراتيجية، نجد أن هناك تأييداً واسعاً من قبل أفراد العينة لهذه العلاقة. حيث تعكس هذه النتيجة إدراك الموظفين بأن نجاح العملية التدريبية ليس وليد الصدفة، بل هو نتاج من التخطيط المسبق، مما يحول التدريب من مجرد نشاط روتيني إلى رافعة استراتيجية تدعم التنمية المستدامة للمؤسسة

وفي المقابل، نلاحظ انعداماً تاماً لأي آراء معارضة، بينما اكتفت فئة قليلة بموقف الحياد تجاه هذا الطرح. وهذا التوجه العام يؤكد أن التخطيط المحكم للتدريب يُعد بمثابة حجر الأساس في بناء رؤية استراتيجية بعيدة المدى تضمن للمؤسسة تجديد قدراتها البشرية باستمرار، بما يتماشى مع اهداف المؤسسة

المحور الثالث: يتعلق بسياسة الأجور المطبقة في مديرية بريد الجزائر ذات بعد إستراتيجي.

الجدول رقم 16: اعتماد سياسة الأجور في المؤسسة على معايير علمية.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	6	%14.0
موافق	14	%32.6
محايد	15	%34.9
غير موافق	5	%11.6
غير موافق بشدة	3	%7.0
المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تعتمد سياسة أجور قائمة على معايير علمية، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 46.6%، بينما اتخذ 34.9% موقفاً حيادياً، وعارض 18.6% فكرة اعتماد المؤسسة لسياسة أجور مبنية على معايير علمية

بالنظر إلى معطيات الجدول الذي يقيس مدى اعتماد سياسة الأجور في المؤسسة على معايير علمية، نلاحظ وجود تأييد من قبل فئة هامة من المبحوثين تجاه هذا الطرح. وتنعكس هذه النتيجة في وجود حالة من الرضا التنظيمي، حيث يرى الموظفون أن نظام الأجور ليس مجرد إجراء مالي جامد، بل هو أداة محورية تصب مباشرة في مصلحة التقدير العادل للكفاءات والمجهودات داخل المنظمة، مما يعزز من "مفهوم الولاء التنظيمي

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة من المبحوثين اتجهت نحو المعارضة، مع بروز فئة معتبرة التزمت موقف الحياد تجاه مدى علمية هذه المعايير. وهذا التوجه العام يؤكد سعي المؤسسة للربط بين استحقاقات الأفراد وبين الأطر الموضوعية، مما يساهم في بناء بيئة عمل محفزة تهدف إلى تحقيق الاستقرار المهني والارتقاء بمستوى الأداء العام للمورد البشري

الجدول رقم 17: مساهمة سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة بتقليل معدل الاستقالات والحفاظ على الخبرات.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	4	%9.3
موافق	14	%32.6
محايد	15	%34.9
غير موافق	10	%23.3
المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة تساهم في تقليل معدل الاستقالات والحفاظ على الخبرات، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 41.9%،

بينما اتخذ 34.9% موقفاً حيادياً، وعارض 23.3% فكرة مساهمة سياسة الأجور في الحد من الاستقالات والمحافظة على الخبرات

بالنظر إلى معطيات الجدول اعلاه الذي يقيس مدى مساهمة سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة بتفليل معدل الاستقالات والحفاظ على الخبرات، نلاحظ وجود تأييد من قبل فئة هامة من المبحوثين تجاه هذا الدور الحيوي. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك الموظفين بأن نظام الأجور يمثل صمام أمان للاستقرار الوظيفي، حيث يُنظر إليه كأداة استراتيجية تهدف إلى حماية الرأسمال البشري من التسرب وضمان بقاء "الكفاءات داخل المؤسسة"

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز فئة معتبرة فضلت التزام موقف الحياد تجاه مدى فاعلية الأجور في الحد من الاستقالات. وهذا التوجه العام يؤكد أن سياسة الأجور، رغم أهميتها في الحفاظ على الخبرات، تظل بحاجة إلى تكامل مع حوافز معنوية وبيئة عمل مشجعة لضمان المورد البشري داخل المؤسسة

الجدول رقم 18: تحقيق سياسة الأجور الحالي للرضا الوظيفي والمادي للموظف.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	%7.0
موافق	15	%34.9
محايد	11	%25.6
غير موافق	11	%25.6
غير موافق بشدة	3	%7.0
المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن سياسة الأجور الحالية تحقق الرضا الوظيفي والمادي للموظف، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 41.9%، بينما اتخذ 25.6% موقفاً حيادياً، وعارض 32.6% فكرة تحقيق سياسة الأجور الحالية للرضا الوظيفي والمادي للموظفين

بالنظر إلى معطيات الجدول الذي يقيس مدى تحقيق سياسة الأجور الحالي للرضا الوظيفي والمادي للموظف، نلاحظ وجود تأييد من قبل فئة من المبحوثين تجاه هذا الدور الجوهري. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك الموظفين بأن نظام التعويضات المادية يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي، حيث يُنظر إليه كأداة لتحفيز الأداء وضمان حد من الرضا الذي ينعكس إيجاباً على الانتماء للمؤسسة

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة على كفاية هذا النظام، مع بروز كتلة معتبرة فضلت التزام موقف الحياد تجاه قدرة الأجور الحالية على تلبية تطلعاتهم المادية والوظيفية بشكل كامل. وهذا التوجه العام يؤكد أن تحقيق الرضا الشامل يظل عملية معقدة تتطلب موازنة مستمرة بين متطلبات الحياة المادية وبين السياسات التحفيزية المتبعة لضمان الارتقاء المستمر بمستوى الولاء التنظيمي والأداء العام للمورد البشري داخل المؤسسة

الجدول رقم 19: تناسب الاجر الذي يتقاضاه الموظف مع مستوى التأهيل العلمي والخبرة التي يمتلكها.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	4	%9.3
موافق	11	%25.6
محايد	13	%30.2
غير موافق	12	%27.9
غير موافق بشدة	3	%7.0

المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة من الموظفين يرون أن الأجر الذي يتقاضاه الموظف يتناسب مع مستوى التأهيل العلمي والخبرة التي يمتلكها، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 34.9%، بينما اتخذ 30.2% موقفاً حيادياً، وعارض 34.9% فكرة تناسب الأجر مع مستوى التأهيل العلمي والخبرة التي يمتلكها الموظفون.

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم 19 الذي يقيس مدى تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع مستوى التأهيل العلمي والخبرة التي يمتلكها، نلاحظ وجود تباين في آراء المبحوثين تجاه هذا التوازن المفترض. وتنعكس هذه النتيجة في وجود فئة ترى أن النظام المالي الحالي يراعي الكفاءة والمسار الأكاديمي، مما يساهم في تعزيز الرضا الشخصي ويؤكد على قيمة "الاستحقاق" كمعيار للعدالة التوزيعية داخل المؤسسة

وفي المقابل، نجد أن هناك كتلة معتبرة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز فئة فضلت التزام موقف الحياد تجاه مدى إنصاف الأجر لمؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الميدانية. وهذا التوجه العام يؤكد أن الشعور بـــ "الفجوة" بين العائد المادي والجهد المعرفي المبذول قد يؤثر على الروح المعنوية، مما يستوجب من المؤسسة مراجعة مستمرة لنظم المكافآت لضمان الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي والحفاظ على الكوادر المؤهلة داخل المؤسسة

الجدول رقم 20: توفر الرواتب الحالية مستوى المعيشي يضمن الاستقرار الاجتماعي للموظف.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق	10	%23.3
محايد	13	%30.2
غير موافق	14	%32.6

غير موافق بشدة	6	%14.0
المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة من الموظفين يرون أن الرواتب الحالية توفر مستوى معيشي يضمن الاستقرار الاجتماعي للموظف، حيث بلغت نسبة الموافقين 23.3%، بينما اتخذ 30.2% موقفاً حيادياً، وعارض 46.6% فكرة أن الرواتب الحالية توفر مستوى معيشياً يضمن الاستقرار الاجتماعي للموظفين.

بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه الذي يقيس مدى توفر الرواتب الحالية لمستوى معيشي يضمن الاستقرار الاجتماعي للموظف، نلاحظ ميلاً لدى مجموعة من الموظفين نحو عدم الموافقة على قدرة الرواتب الحالية في تأمين هذا الاستقرار. وتنعكس هذه النتيجة في وجود وعي لدى المورد البشري بأن الكفاية المادية للموظف ليست مجرد شأن مالي بل هي ضرورة اجتماعية تضمن توازنه خارج إطار العمل، مما ينعكس إيجاباً على تركيزه وأدائه داخل المؤسسة

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة من المبحوثين أبدت موافقتها تجاه هذا الطرح، مع بروز فئة معتبرة فضلت التزام موقف الحياد تجاه قدرة النظام المالي الحالي على ضمان مستوى معيشي مستقر. وهذا التوجه العام يؤكد أن الراتب يظل المحدد الأساسي للأمن الاجتماعي للموظف، وهو ما يستوجب من مؤسسة مديرية البريد ضرورة مراجعة القدرة الشرائية لمنتسبيها لضمان بناء بيئة عمل مستقرة تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء العام.

الجدول رقم 21: سياسة الترقية المطبقة بالمؤسسة تسري بشكل علمي.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	2	%4.7
موافق	20	%46.5
محايد	11	%25.6

غير موافق	6	%14.0
غير موافق بشدة	4	%9.3
المجموع	43	%100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن سياسة الترقية المطبقة بالمؤسسة تسير بشكل علمي، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 51.2%، بينما اتخذ 25.6% موقفاً حيادياً، وعارض 23.3% فكرة أن سياسة الترقية المطبقة بالمؤسسة تسير بشكل علمي.

بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه الذي يقيس مدى سريان سياسة الترقية المطبقة بالمؤسسة بشكل علمي، نلاحظ وجود تأييد من قبل اغلبية المبحوثين تجاه هذا الطرح. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك الموظفين بأن نظام الارتقاء المهني يستند إلى أسس موضوعية ومعايير واضحة تضمن تكافؤ الفرص، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ويؤكد على قيمة الجدارة كمحرك أساسي للتقدم داخل السلم الإداري للمؤسسة. وفي المقابل، نجد أن هناك فئة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز فئة معتبرة فضلت التزام موقف الحياد تجاه مدى علمية هذه السياسة. وهذا التوجه العام يؤكد أن شفافية نظام الترقيات تظل ركيزة أساسية في بناء المسار الوظيفي وهو ما يستوجب من السياسة التنموية للموارد البشرية ضرورة التكريس المستمر للمعايير العلمية لضمان الارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي وتحفيز الأداء العام للمورد البشري.

الجدول رقم 22: مساهمة سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة في تحسين جودة الخادمات المقدمة من طرف المؤسسة.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	%7.0

موافق	19	%44.2
محايد	16	%37.2
غير موافق	4	%9.3
غير موافق بشدة	1	%2.3
المجموع	43	%100

يوضح الجدول رقم 22 أن أغلبية الموظفين يرون أن سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 51.2%، بينما اتخذ 37.2% موقفاً حيادياً، وعارض 11.6% فكرة أن سياسة الأجور المعتمدة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

بالنظر إلى معطيات الجدول اعلاه الذي يقيس مدى مساهمة سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، نلاحظ وجود تأييد من قبل فئة من المبحوثين تجاه هذا الدور الحيوي. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك الموظفين بأن نظام الأجور يمثل محركاً أساسياً للارتقاء بمستوى الأداء، حيث يُنظر إليه كأداة تحفيزية ترفع م الروح المعنوية وتدفع بالمورد البشري نحو التفاني و الابداع في العمل ، مما يعزز من مفهوم."

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة قليلة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز مجموعة معتبرة فضلت التزام موقف الحياد تجاه مدى انعكاس الأجور على جودة الخدمة. وهذا التوجه العام يؤكد أن سياسة الأجور، حين ترتبط بالأداء، تساهم في بناء ثقافة التميز داخل المنظمة، وهو ما يستوجب من السياسة التنموية للموارد البشرية ضرورة الاستثمار في الأنظمة التحفيزية لضمان كسب رضا الجمهور والارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم 23: مساهمة عدالة توزيع الأجور في خلق بيئة عمل مستقرة داخل المؤسسة.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	%11.6
موافق	16	%37.2
محايد	9	%20.9
غير موافق	10	%23.3
غير موافق بشدة	3	%7.0
المجموع	43	%100

يوضح الجدول اعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن عدالة توزيع الأجور تساهم في خلق بيئة عمل مستقرة داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 48.8%، بينما اتخذ 20.9% موقفاً حيادياً، وعارض 30.3% فكرة أن عدالة توزيع الأجور تساهم في خلق بيئة عمل مستقرة.

بالنظر إلى معطيات الجدول اعلاه الذي يقيس مدى مساهمة عدالة توزيع الأجور في خلق بيئة عمل مستقرة داخل المؤسسة، نلمس تأييداً من قبل شريحة واسعة من المبحوثين تجاه هذا الدور الجوهري. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك المورد البشري بأن "العدالة التوزيعية" للأجور ليست مجرد إجراء مالي، بل هي ركيزة تضمن تماسك الجماعة التنظيمية وتقلل من حدة الصراعات، مما يعزز من مفهوم الاستقرار الوظيفي

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع وجود فئة فضلت التزام موقف الحياد تجاه مدى مساهمة هذا التوزيع في استقرار بيئة العمل. وهذا التوجه العام يؤكد أن الشعور بالعدالة في الأجور يظل المحرك الأساسي لبناء مناخ تنظيمي سليم، وهو ما

يستوجب من السياسة التنموية للموارد البشرية ضرورة تكريس معايير الإنصاف لضمان الارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي والأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم 24: انعكاس الحصول على الترقية في المؤسسة بشكل إيجابي ومباشر على اجر الموظف الشهري

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	11	%25.6
موافق	19	%44.2
محايد	3	%7.0
غير موافق	8	%18.6
غير موافق بشدة	2	%4.7
المجموع	43	%100

يوضح الجدول اعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن الحصول على الترقية في المؤسسة ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على أجر الموظف الشهري، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 69.8%، بينما اتخذ 7.0% موقفاً حيادياً، وعارض 23.3% فكرة أن الحصول على الترقية ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على الأجر الشهري.

بالنظر إلى معطيات الجدول اعلاه الذي يقيس مدى انعكاس الحصول على الترقية في المؤسسة بشكل إيجابي ومباشر على أجر الموظف الشهري نلاحظ وجود تأييد واسع من قبل أغلبية المبحوثين تجاه هذا الارتباط المادي وتنعكس هذه النتيجة في إدراك المورد البشري بأن الترقية ليست مجرد انتقال معنوي في السلم الوظيفي بل هي آلية محورية لتحسين الوضع المادي، ويخلق حافزاً مستمراً لتطوير الأداء لضمان عوائد مالية أفضل.

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بقاء فئة قليلة جداً في موقف الحياد تجاه هذا الانعكاس المباشر. وهذا التوجه العام يؤكد أن الربط الفعال بين الترقية والزيادة في الأجر يمثل الاساس في بناء نظام مكافآت عادل، وهو ما يستوجب من السياسة التنموية للموارد البشرية ضرورة الحفاظ على هذا التوازن لضمان الارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي وتحقيق الرضا الشامل للموظف داخل المؤسسة.

الجدول رقم 25: مساهمة سياسة الأجور في استقطاب الكفاءات الجامعية.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	9	%20.9
موافق	16	%37.2
محايد	11	%25.6
غير موافق	6	%14.0

غير موافق بشدة	1	%2.3
المجموع	43	%100

يوضح الجدول اعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن سياسة الأجور تساهم في استقطاب الكفاءات الجامعية، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 58.1%، بينما اتخذ 25.6% موقفاً حيادياً، وعارض 16.3% فكرة أن سياسة الأجور تساهم في استقطاب الكفاءات الجماعية.

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يقيس مدى مساهمة سياسة الأجور في استقطاب الكفاءات الجامعية نلاحظ وجود تأييد من قبل أغلبية المبحوثين تجاه هذا الدور الاستراتيجي. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك المورد البشري بأن نظام الأجور لا يقتصر دوره على الجانب المالي الفردي فحسب بل يمثل أداة جذب محورية تساهم في استقطاب المهارات النوعية و الكفاءات الجامعية والعمل على دمجها داخل للمؤسسة، وهذا حسب راي الموظفين داخل المؤسسة

المحور الرابع: يتعلق بسياسة الحوافز المادية والمعنوية المنتهجة في مديرية بريد الجزائر ذات البعد استراتيجي

الجدول رقم 26: امتلاك الإدارة نظاما كاملا للحوافز المادية.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	2	%4.7
موافق	22	%51.2
محايد	12	%27.9

غير موافق	7	%16.3
المجموع	43	%100

من خلال الجدول اعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن الإدارة تمتلك نظاماً كاملاً للحوافز المادية، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 55.9%، بينما اتخذ 27.9% موقفاً حيادياً، وعارض 16.3% فكرة امتلاك الإدارة لنظام كامل للحوافز المادية.

بالنظر إلى معطيات الجدول

أعلاه الذي يقيس مدى امتلاك الإدارة نظاماً كاملاً للحوافز المادية، نلاحظ وجود تأييد من قبل أغلبية المبحوثين تجاه توفر هذا النظام. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك المورد البشري بأن سياسة الحوافز المادية في المؤسسة تمثل ركيزة أساسية لتدعيم الرضا المادي، حيث يُنظر إليها كأداة تنظيمية تهدف إلى تثمين الجهد المبذول وخلق بيئة عمل محفزة تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز كتلة معتبرة فضلت التزام موقف الحياد تجاه شمولية هذا النظام. وهذا التوجه العام يؤكد أن امتلاك نظام متكامل للحوافز يظل مطلباً جوهرياً لضمان استمرارية العطاء المهني، وهو ما يستوجب من السياسة التنموية للموارد البشرية ضرورة التحديث المستمر لآليات التحفيز لضمان الارتقاء بمستوى الأداء العام وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 27: تشكيل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز وتحسين الأداء.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	%32.6

موافق	21	%48.8
محايد	4	%9.3
غير موافق	4	%9.3
المجموع	43	%100

من خلال بيانات الجدول اعلاه نرى أن أغلبية الموظفين يرون أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعاً للتمييز وتحسين الأداء، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 81.4%، بينما اتخذ 9.3% موقفاً حيادياً، وعارض 9.3% فكرة أن تشكيل الحوافز المادية والمعنوية يعد دافعاً للتمييز وتحسين الأداء.

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم 27 الذي يبحث في مدى تشكيل الحوافز المادية والمعنوية دافعاً للتمييز وتحسين الأداء، نلاحظ وجود تأييد واسع وكبير من قبل أغلبية المبحوثين تجاه هذا الدور التحفيزي. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك المورد البشري بأن نظام التحفيز المتكامل لا يقتصر أثره على الجانب المالي فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية التي تدفع بالموظف نحو بذل مجهودات إضافية لتحقيق التميز، مما يعزز من مفهوم الدافعية للانجاز داخل المؤسسة.

وفي المقابل، نجد فئات المعارضة مقابل فئة قليلة التزمت موقف الحياد تجاه قدرة هذه الحوافز على تحسين الأداء. وهذا التوجه العام يؤكد أن الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي يمثل في بناء بيئة عمل تنافسية ومبدعة، وهو ما يستوجب من السياسة التنموية للموارد البشرية ضرورة الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرارية العطاء والارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة

الجدول رقم 28: قيام الإدارة بتحديث نظام الحوافز المادية منها والمعنوية مما يتناسب مع المؤسسة.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	6	%14.0
موافق	25	%58.1
محايد	10	%23.3
غير موافق	2	%4.7
المجموع	43	%100

من خلال بيانات الجدول اعلاه نرى أن أغلبية الموظفين يرون أن الإدارة تقوم بتحديث نظام الحوافز المادية منها والمعنوية مما يتناسب مع المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 72.1%، بينما اتخذ 23.3% موقفاً حيادياً، وعارض 4.7% فكرة قيام الإدارة بتحديث نظام الحوافز المادية والمعنوية.

بالنظر إلى معطيات الجدول اعلاه الذي يبحث في مدى قيام الإدارة بتحديث نظام الحوافز المادية منها والمعنوية بما يتناسب مع المؤسسة، نلاحظ وجود تأييد واسع من قبل أغلبية المبحوثين تجاه هذه الخطوة التطويرية. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك المورد البشري بأن مرونة الإدارة في تحيين منظومة التحفيز ليست مجرد إجراء تنظيمي، بل هي استجابة واعية لمتغيرات بيئة العمل واحتياجات الأفراد، مما يعزز من التكيف و التماشي مع جميع الأوضاع داخل المؤسسة.

و الفئة اللتي اتخذت موقف الحياد تجاه مدى مواكبة هذا التحديث لمتطلباتهم. وهذا التوجه العام يؤكد أن التحديث المستمر لنظام الحوافز يمثل ركيزة أساسية في بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وهو ما يستوجب من مؤسسة مديرية البريد ضرورة المراجعة لأساليب التحفيز و تحديثها تماشيا مع الوقت لضمان استمرارية العطاء والارتقاء بمستوى الأداء العام مما يتناسب مع اوضاع المؤسسة

الجدول رقم 29: اهتمام الإدارة الاستراتيجي لتحسين بيئة العمل كحافز معنوي لرفع معدلات الرضا الوظيفي.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	%11.6
موافق	24	%55.8
محايد	9	%20.9
غير موافق	5	%11.6
المجموع	43	%100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أن أغلبية الموظفين يرون أن هناك اهتمام من الإدارة الاستراتيجي لتحسين بيئة العمل كحافز معنوي لرفع معدلات الرضا الوظيفي، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 67.4%، بينما اتخذ 20.9% موقفاً حيادياً، وعارض 11.6% فكرة اهتمام الإدارة الاستراتيجي بتحسين بيئة العمل كحافز معنوي لرفع معدلات الرضا الوظيفي.

بالنظر إلى معطيات الجدول الذي يقيس مدى اهتمام الإدارة الاستراتيجية بتحسين بيئة العمل كحافز معنوي لرفع معدلات الرضا الوظيفي، نلاحظ وجود تأييد واسع من قبل أغلبية المبحوثين تجاه هذا التوجه الإداري. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك المورد البشري بأن جودة الحياة المهنية لا تتوقف عند الجوانب المادية فحسب، بل تمتد لتشمل البيئة المحيطة

كعامل معنوي حاسم يساهم في تعزيز الراحة النفسية للموظف ورضاه الوضيفي مما يرفع من مستوى انتمائه للمؤسسة

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة قليلة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز فئة التزمت موقف الحياد تجاه مدى فاعلية هذا الاهتمام في رفع معدلات الرضا. وهذا التوجه العام يؤكد أن تحسين بيئة العمل يمثل ركيزة أساسية في سياسات التحفيز الحديثة، وهو ما يستوجب من الإدارة الاستراتيجية ضرورة الاستمرار في تطوير ظروف العمل المادية والمعنوية لضمان الارتقاء بمستوى الأداء العام وتحقيق الاستقرار الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة.

الجدول رقم 30: اعتماد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقونها.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	%7.0
موافق	23	%53.5

محايد	9	%20.9
غير موافق	7	%16.3
غير موافق بشدة	1	%2.3
المجموع	43	%100

يتضح من خلال بيانات الجدول ان أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تعتمد على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقونها، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 60.5%، بينما اتخذ 20.9% موقفاً حيادياً، وعارض 18.6% فكرة اعتماد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز.

بالنظر إلى معطيات الجدول الذي يقيس مدى اعتماد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون، نلاحظ وجود تأييد من طرف شريحة واسعة من المبحوثين تجاه هذا الإجراء التقييمي. وتوضح هذه النتيجة أن الموظفين يدركون جيداً أهمية توزيع المكافآت بناءً على معايير واضحة وعادلة. إن ربط الحوافز بمستوى العمل الفعلي يساهم في تنظيم المعاملات داخل المؤسسة وجعلها أكثر قانونية وموضوعية. ونتيجة لذلك، تتحول تقارير الأداء إلى أداة أساسية تحمي حقوق الجميع، مما يمنع العشوائية والمحسوبية (المعارف)، ويقوي بدلاً منها ثقافة 'الاستحقاق'، بحيث يصبح الاجتهاد والكفاءة هما الأساس الوحيد للحصول على التشجيع والترقية.

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز فئة من الموظفين كانوا محايدين تجاه مدى فاعلية وموضوعية الاعتماد على هذه التقارير في توزيع الحوافز. وهذا التوجه يؤكد أن نجاح نظام تقييم الأداء سوسيولوجياً يرتبط بمدى نزاهة وشفافية المعايير المعتمدة من قبل الإدارة، وهو ما يستوجب من السياسة التنموية للموارد البشرية ضرورة التكريس المستمر للموضوعية لضمان تعزيز روح التنافسية الإيجابية والارتقاء بمستوى اللأداء العام داخل المؤسسة

الجدول رقم 31: منح المؤسسة مكافئات خاصة للموظفين المتميزين في الأداء لتحفيزهم أكثر.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	%7.0
موافق	15	%34.9
محايد	12	%27.9
غير موافق	8	%18.6
غير موافق بشدة	5	%11.6
المجموع	43	%100

يتبين من خلال معطيات الجدول أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تمنح مكافآت خاصة للموظفين المتميزين في الأداء لتحفيزهم أكثر، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 41.9%، بينما اتخذ 27.9% موقفاً حيادياً، وعارض 30.2% فكرة منح المؤسسة مكافآت خاصة للموظفين المتميزين.

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم الذي يقيس مدى منح المؤسسة مكافآت خاصة للموظفين المتميزين في الأداء لتحفيزهم أكثر، نلاحظ وجود تأييد من قبل فئة هامة من المبحوثين تجاه هذا الإجراء التحفيزي. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك الموظفين بأن نظام المكافآت الاستثنائية

يمثل أداة فعالة لتعزيز العمل داخل المؤسسة، حيث يُنظر إليها كوسيلة لتمييز الكفاءات وتقدير الجهود الإضافية، مما يساهم في خلق بيئة تنافسية إيجابية داخل المؤسسة.

وفي المقابل، نجد أن هناك شريحة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز فئة من الموظفين كانت محايدة تجاه سياسة المنح والمكافآت المتبعة. وهذا التوجه يؤكد أن فاعلية التحفيز المادي ترتبط بمدى شفافية توزيعه، وهو ما يستوجب من السياسة التنموية للموارد البشرية ضرورة مراجعة آليات التقييم لضمان وصول هذه المكافآت لمستحقيها، بما يضمن تحقيق الرضا الشامل للموظفين

الجدول رقم 32: تعزيز سياسة الحوافز المادية والمعنوية لقدرة المورد البشري على تحمل ضغوط العمل في الازمات بمرونة عالية.

	التكرار	النسبة المئوية

موافق بشدة	8	%18.65
موافق	20	%46.5
محايد	11	%25.6
غير موافق	4	%9.3
المجموع	43	%100

يوضح الجدول اعلاه أن معظم الموظفين يرون أن المؤسسة تمنح مكافآت خاصة للموظفين المتميزين في الأداء لتحفيزهم أكثر، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 41.9%، بينما اتخذ 27.9% موقفاً حيادياً، وعارض 30.2% فكرة منح المؤسسة مكافآت خاصة للموظفين المتميزين.

بالنظر إلى معطيات الجدول الذي يقيس مدى تعزيز سياسة الحوافز المادية والمعنوية لقدرة المورد البشري على تحمل ضغوط العمل في الأزمات بمرونة عالية، نلاحظ وجود تأييد من قبل أغلبية المبحوثين تجاه هذا الدور وتنعكس هذه النتيجة في إدراك أفراد العينة بأن منظومة الحوافز المتكاملة تعمل كآلية امتصاص للضغوط المهنية، حيث تساهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز المرونة النفسية وجعل الموظف يتماشى مع كل الأوضاع العصيبة و الازمات داخل المؤسسة، ويجعله ايضا يجعله أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الفجائية والأزمات داخل المؤسسة.

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة قليلة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز فئة من المحايدين تجاه مدى فاعلية هذه الحوافز في مواجهة الأزمات. وهذا التوجه العام يؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التحفيز الدائم يمثل صمام أمان لاستمرارية الأداء تحت الضغط، وهو ما يستوجب من مديرية البريد ضرورة تطوير استراتيجيات تحفيزية مرنة تواكب الظروف الاستثنائية، لضمان استقرار داخل المؤسسة .

الجدول رقم 33: مساهمة سياسة الحوافز المادية والمعنوية في تدعيم الموظف من خلال ربط المكافئات بمخرجات التكوين.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	%7.0
موافق	21	%48.8
محايد	14	%32.6
غير موافق	5	%11.6
المجموع	43	%100

يظهر الجدول اعلاه أن غالبية الموظفين يرون أن سياسة الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تدعيم الموظف من خلال ربط المكافآت بمخرجات التكوين، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 55.8%، بينما اتخذ 32.6% موقفاً حيادياً، وعارض 11.6% فكرة مساهمة سياسة الحوافز في تدعيم الموظف من خلال ربط المكافآت بمخرجات التكوين.

بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه الذي يقيس مدى مساهمة سياسة الحوافز المادية والمعنوية في تدعيم الموظف من خلال ربط المكافآت بمخرجات التكوين، نلاحظ وجود تأييد من قبل فئة واسعة من المبحوثين تجاه هذا التوجه. وذالك ان الموظف يدرك أهمية نظام المكافآت المتكامل الذي يربط بين الجهد المبذول في تطوير المهارات وبين العوائد التحفيزية، مما يعزز ويخلق دافعية مستمرة للتعلم والتطور المهني داخل المؤسسة.

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة قليلة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع فئة معتبرك من المبحوثين كانوا محايدين تجاه فاعلية هذا الربط. وهذا التوجه العام يؤكد أن مخرجات التكوين حين تترجم إلى حوافز ملموسة، فإنها تساهم في بناء بيئة عمل تنافسية تهدف إلى تحقيق النجاح التنظيمي، وهو ما يستوجب من السياسة التنموية للموارد البشرية ضرورة التكريس المستمر لهذا الارتباط لضمان الارتقاء بمستوى الولاء والأداء العام للموظف.

الجدول رقم 34: مساهمة نظام الحوافز المعنوية (خطابات الشكر، الترشيح لموظف الشهر) في تعزيز الانتماء والهوية التنظيمية.

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	6	%14.0
موافق	25	%52.1
محايد	7	%16.3
غير موافق	4	%9.3
غير موافق بشدة	1	%2.3
المجموع	43	%100

يكشف الجدول اعلاه أن أكثرية الموظفين يرون أن نظام الحوافز المعنوية (خطابات الشكر، الترشيح لموظف الشهر) يساهم في تعزيز الانتماء والهوية التنظيمية، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 66.1%، بينما اتخذ 16.3% موقفاً حيادياً، وعارض 11.6% فكرة مساهمة نظام الحوافز المعنوية في تعزيز الانتماء والهوية التنظيمية.

بالنظر إلى معطيات الجدول اعلاه الذي يقيس مدى مساهمة نظام الحوافز المعنوية (مثل خطابات الشكر والترشيح لموظف الشهر) في تعزيز الانتماء والهوية التنظيمية، نلاحظ وجود تأييد واسع من قبل أغلبية المبحوثين تجاه هذا الدور. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك المورد البشري بأن التقدير المعنوي يمثل ركيزة أساسية في بناء الرابطة العاطفية والمهنية بين الموظف ومؤسسته، حيث تساهم هذه الحوافز في رفع الروح المعنوية وترسيخ الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة

وفي المقابل، نجد أن هناك فئة قليلة من المبحوثين اتجهت نحو عدم الموافقة، مع بروز فئة معتبرة فضلت التزام موقف الحياد تجاه مدى فاعلية هذه الحوافز في تشكيل الهوية التنظيمية. وهذا التوجه العام يؤكد أن الحوافز المعنوية، رغم بساطتها الإجرائية، تمتلك أثراً عميقاً في تحويل بيئة العمل إلى من اجل تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة .

الجدول رقم 35: خلق الترقية حافز قوي لتحسين الأداء

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	%30.2
موافق	24	%55.8
محايد	5	%11.6
غير موافق	1	%2.3
المجموع	43	%100

يوضح الجدول اعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن الترقية تخلق حافزاً قوياً لتحسين الأداء، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 86%، بينما اتخذ 11.6% موقفاً حيادياً، وعارض 2.3% فكرة أن الترقية تخلق حافزاً قوياً لتحسين الأداء.

بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه الذي يقيس مدى مساهمة الترقية في خلق حافز قوي لتحسين الأداء، نلاحظ إجماعاً كبيراً من قبل أغلبية المبحوثين تجاه هذا الدور التحفيزي وتنعكس هذه النتيجة في إدراك المورد البشري بأن الترقية تمثل مكافأة معنوية ومهنية تدفع بالموظف نحو

بذل المزيد من الجهد، حيث يُنظر إليها كمحرك أساسي لتطوير الكفاءات الفردية بما يخدم التوجهات العامة للمؤسسة

الجدول رقم 36: تقديم المؤسسة منح مالية كافية في المناسبات (عيد الفطر، عيد الأضحى)

	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	16	%37.2
موافق	20	%46.5
محايد	5	%11.6
غير موافق	1	%2.3
غير موافق بشدة	1	%2.3
المجموع	43	%100

يتبين من خلال هذا الجدول أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تقدم منح مالية كافية في المناسبات (عيد الفطر، عيد الأضحى)، حيث بلغت نسبة الموافقين (موافق + موافق بشدة) 83.7%، بينما اتخذ 11.6% موقفاً حيادياً، وعارض 4.6% فكرة أن المنح المالية المقدمة في المناسبات كافية.

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم 36 الذي يقيس مدى تقديم المؤسسة لمنح مالية كافية في المناسبات (عيد الفطر، عيد الأضحى)، نلاحظ وجود تأييد واسع وإجماع كبير من قبل أغلبية

المبحوثين تجاه هذا الإجراء التحفيزي. وتنعكس هذه النتيجة في إدراك الموظف لأهمية البعد الاجتماعي والمادي الذي تتبناه المؤسسة في مواكبة الالتزامات الأسرية للموظف، مما يعزز من الشعور بـــ الأمن المادي ويرفع من الروح المعنوية والولاء تجاه المؤسسة

وفي المقابل، نجد انحساراً واضحاً في فئات المعارضة مقابل فئة قليلة فضلت التزام موقف الحياد تجاه كفاية هذه المنح. وهذا التوجه العام يؤكد أن الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظف في المناسبات الدينية يمثل ركيزة أساسية في بناء علاقة متينة بين الفرد والمؤسسة، وهو ما يساهم بشكل مباشر في خلق بيئة عمل مستقرة

2-مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

أ-مناقشة نتائج الدراسة في الفرضية الأولى : "سياسة التدريب والتكوين المعتمدة في مؤسسة مديرية بريد الجزائر ذات بعد استراتيجي "

أن سياسة التدريب والتكوين المعتمدة في مؤسسة مديرية بريد الجزائر ذات بعد استراتيجي، وحيث أظهرت النتائج أن التدريب والتكوين بالمؤسسة يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة، والذين يتم إشراكهم في هذه الدورات كونه ضرورة لتطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة بشكل فعال، كما تبين أن مؤسسة مديرية البريد لولاية برج بوعريريج تعتمد على إدخال آليات حديثة في عملية التدريب لزيادة دافعية الموظفين مثل التنقيط، الأوسمة، ولوحة الصدارة، والتركيز على أساليب حديثة كالمحاكاة والتدريب الإلكتروني للتوافق مع بيئة العمل الرقمية والحديثة، في حين أثبتت النتائج أن اختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التكوينية يكون بناءً على معايير الكفاءة والاستحقاق لا على الأقدمية فقط، لتؤكد المؤسسة من خلال ذلك على أنها تعتبر التدريب استثماراً استراتيجياً تهدف من خلاله إلى بناء قدرات بشرية مستدامة وأداة أساسية لتطوير المهارات، مع الحرص الدائم على مسايرة مواضيع الدورات التكوينية مع التطورات الحديثة والمتسارعة في الخدمات البريدية والمالية للتماشي مع التحول الرقمي والتكنولوجي ورفع كفاءة الموظفين وعصرنة أدائهم، علاوة على أن هذه الدورات تشمل الجوانب التقنية الخاصة بالبرمجيات والجوانب السلوكية بشكل متوازن باعتباره المدخل الأساسي لتحسين جودة الخدمة العمومية والارتقاء بالعلاقة مع الزبائن، ليعكس هذا التخطيط الجيد للتدريب مدى جدية مؤسسة مديرية البريد في تبني سياسة تنموية ذات أبعاد إستراتيجية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى ويؤكد قبولها.

ب- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية سياسة الأجور المطبقة في مديرية بريد الجزائر ذات بعد إستراتيجي

ان سياسة الأجور المطبقة في مديرية بريد الجزائر ذات بعد إستراتيجي، وحيث أظهرت النتائج أن مؤسسة مديرية البريد تعتمد على معايير علمية في صياغة سياسة الأجور، مما يساهم في تقليل معدل الاستقالات والحفاظ على الخبرات والقدرة على استقطاب الكفاءات الجامعية ورأس المال الفكري، فضلاً عن دور عدالة توزيع الأجور في خلق بيئة عمل مستقرة تساهم في تحسين جودة الخدمات البريدية وتدفع الموظفين لتطوير أدائهم العام، بالإضافة إلى السير العلمي لسياسة الترقية بالمؤسسة والتي ينعكس الحصول عليها سواء في

المنصب أو الدرجة بشكل إيجابي ومباشر على الأجر الشهري للموظف، إلا أنه في المقابل بينت النتائج وجود فجوة تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي والمادي الكامل للموظف، حيث يرى الموظفون أن الأجر الحالي لا يتناسب مع مستوى تأهيلهم العلمي والخبرة التي يمتلكونها وأن تضحياتهم الأكاديمية لا تتماشى مع العائد المالي، إلى جانب عجز الرواتب الحالية عن مسايرة التكاليف المعيشية المتصاعدة بما يضمن الاستقرار الاجتماعي والمستوى المعيشي المطلوب، وهو ما يشير إلى أن السياسة الأجرية رغم امتلاكها لمرتكزات تنظيمية وعلمية واضحة، إلا أنها تواجه تحديات واقعية تمنعها من تحقيق أبعادها الإستراتيجية كاملة في الجانب التحفيزي والمعيشي للموظف، مما يجعل الفرضية الثانية محققة جزئيا

ج-مناقشة النتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: سياسة الحوافز المادية والمعنوية المنتهجة في مديرية بريد الجزائر ذات بعد استراتيجي.

سياسة الحوافز المادية والمعنوية المنتهجة في مديرية بريد الجزائر ذات بعد استراتيجي، وحيث أظهرت النتائج امتلاك إدارة المؤسسة لنظام كامل للحوافز المادية يُمكّن الموظفين من تحقيق حاجاتهم المختلفة، وتشكل هذه الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي دافعاً قوياً للتميز وتحسين الأداء وتوليد رغبة مستمرة في العطاء خاصة عند الحصول على ترقية، كما تبين أن الإدارة تقوم بتحديث هذا النظام باستمرار ليتناسب مع الاحتياجات المتجددة للمؤسسة وللموظف على حد سواء، مع إيلاء اهتمام استراتيجي بتحسين بيئة العمل كحافز معنوي لرفع معدلات الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى اعتماد مديرية البريد لولاية برج بوعريريج على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز المستحقة، ومنح مكافآت خاصة للموظفين المتميزين لضمان خلق روح التنافس الإيجابي بين كافة العاملين، وتقديم منح كافية في المناسبات الدينية كعيدي الفطر والأضحى، علاوة على دور نظام الحوافز المعنوية المتمثل في خطابات الشكر والترشيح لموظف الشهر في تعزيز قيم الانتماء والهوية التنظيمية، وتدعيم الموظف من خلال ربط المكافآت بمخرجات التكوين مما يدفع به لتطبيق المعارف المكتسبة في بيئة العمل بفعالية، لتسهم هذه السياسة الحافزية المتكاملة في تعزيز قدرة المورد البشري على تحمل ضغوط العمل في الأزمات بمرونة عالية، وهو ما

يعكس بوضوح النظرة الاستراتيجية للمؤسسة تجاه الحوافز كوسيلة لبناء الاستقرار وتحقيق التميز التنظيمي، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة ويؤكد قبوله

الاستنتاج العام :

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي أُجريت على موظفي مديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج، يتبين أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة تتسم بطابع استراتيجي متفاوت من حيث القوة والفعالية حسب كل بعد من أبعادها

ففيما يخص سياسة التدريب والتكوين، أظهرت النتائج أنها تتمتع ببعد استراتيجي واضح، حيث تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية حديثة تسهم في تحسين أداء الموظفين، وتراعي التطورات التكنولوجية في قطاع الخدمات البريدية، كما تقوم على معايير الكفاءة والاستحقاق، مما يعكس توجهاً مؤسساتياً نحو الاستثمار في المورد البشري باعتباره ركيزة أساسية للتنمية التنظيمية

أما بالنسبة لسياسة الأجور، فقد بينت النتائج أنها رغم اعتمادها على أسس ومعايير تنظيمية وعلمية، إلا أنها لا تحقق البعد الاستراتيجي بشكل كامل، وذلك بسبب وجود فجوة بين الأجور ومستوى التأهيل العلمي والخبرة المهنية للموظفين، إضافة إلى عدم قدرة الرواتب الحالية على مواكبة متطلبات المعيشة، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي ويحدّ من فاعلية هذه السياسة كأداة تحفيزية

وفيما يتعلق بسياسة الحوافز المادية والمعنوية، فقد أثبتت الدراسة أنها تمتلك بعداً استراتيجياً واضحاً، من خلال اعتماد المؤسسة على نظام تحفيزي متكامل يشمل الترقية، والمكافآت، والتقدير المعنوي، وتقييم الأداء، مما يسهم في رفع مستوى الدافعية والانتماء وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مديرية بريد الجزائر محل الدراسة تتسم بفعالية نسبية، حيث تتجلى قوتها أساساً في سياسات التدريب والحوافز، بينما تحتاج سياسة الأجور إلى مزيد من التطوير لتحقيق التوازن بين الجوانب المادية والتحفيزية والاستراتيجية للمورد البشري

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر بولاية برج بوعريريج، يمكن التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل أحد أهم المحاور الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية في تحسين أدائها وضمان استمراريتها في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة

وقد أبرزت هذه الدراسة أن المؤسسة محل البحث تولي اهتماماً واضحاً ببعد التكوين والتدريب، وتسعى إلى تعزيز نظام الحوافز بما يضمن رفع مستوى الأداء وتحقيق الانتماء التنظيمي، إلا أن سياسة الأجور ما تزال تمثل أحد التحديات التي تؤثر على تحقيق التوازن الداخلي ورفع مستوى الرضا الوظيفي بالشكل المطلوب

كما توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في المورد البشري لا يقتصر فقط على التكوين أو التحفيز، بل يتطلب رؤية شاملة ومتكاملة تجمع بين العدالة في الأجور، وفعالية التدريب، ونظام تحفيزي مرن قادر على الاستجابة لتطلعات العاملين وتغيرات البيئة المهنية

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن تطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يتطلب تعزيز التكامل بين مختلف السياسات الإدارية، بما يضمن تحقيق فعالية أكبر في الأداء، ورفع جودة الخدمات العمومية، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة والاستحقاق والتحفيز المستمر

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

1-بوحوش، عمار ومحمد محمود الذنيبات: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007

2-زرواتي، رشيد: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، زعياش للطباعة والنشر، ط4، الجزائر، 2014

3-إبراهيم، مروان عبد الحميد: **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، عمان، 2000

4-مزيان، محمد: **مبادئ في البحث النفسي والتربوي**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2002

5-المحمودي، محمد سرحان علي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، صنعاء، اليمن

6-بوكميش، لعلى: **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012

7-لكلالده، طاهر محمود: **إدارة الموارد البشرية الحديثة**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2013

8-اللوزي، موسى: **التنمية الإدارية: المفاهيم**، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000

عنتر بن مرزوق، حفيظي نور الدين وآخرون: **إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018

9-بن مرزوق، عنتر وحفيظي نور الدين وآخرون: **إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018

ثانياً: المعاجم والقواميس

1-ابن منظور: **لسان العرب**، مادة (نماء)، مادة (درّب)، الجزء 14، دار صادر، بيروت، لبنان، ط1

ثالثاً: المجلات والمقالات العلمية

1-مليح، يونس والعسولي، عبد الصمد: **"المنهج الوصفي في مجال البحث العلمي"**، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 29، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، الرباط، 2020

رابعا: المحاضرات والمطبوعات الجامعية

1-جاب الله، حكيمة: **مطبوعة محاضرات وحدة "نظريات التنظيم"**، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2019-2020

2-الحفظي، هاني بن محمد: **المنهج الوصفي التحليلي، إدارة الخدمات التعليمية**، الإشراف التربوي، شعبة الصفوف الأولية، الهيئة الملكية للجبيل، المملكة العربية السعودية

الملاحق

ملحق رقم 1 : دليل تربص تطبيقي في الوسط المهني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: /2026

الوحدة الولائية لبريد الجزائر برج بوعريريج - الأمانة - وصول: 04 MAI 2026 رقم التسجيل: 1346

الى السيد (ة) : مدير مديرية البريد الجزائر

- برج بوعريريج

الموضوع: تربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة.

تحية و احترام و بعد ،...

في إطار تشجيع التربصات التطبيقية في الوسط المهني، نلتمس من سيادتكم المحترمة انتم مدير *مديرية البريد الجزائر - برج بوعريريج التفضل باستقبال الطلبة الآتية سمائهم على مستوى* مؤسستكم ،و تسهيل مهمتهم من اجل إتمام مذكرة نهاية الدراسة، وإعداد تقري تربص:

الاسم و اللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- بن حقوقة سيد احمد	واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية	السنة الثانية ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل	الموسم الجامعي 2026/2025

تقبلوا سيدي فائق التقدير و الاحترام

الأستاذ(ة) المشرف

زياد العمري

برج بوعريريج: 2026/04/15

رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاجتماعية مكلف بالتدريس والتعليم في الخارج

د . لهري إلياس

ملحق رقم 2 : طلب تربص تطبيقي في مديرية البريد

المديرية العامة لبريد الجزائر
مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر برج بوعريريج

مصلحة المستخدمين
الرقم : ق.م.ب.و.و.ع/م.م/ 1063/2026

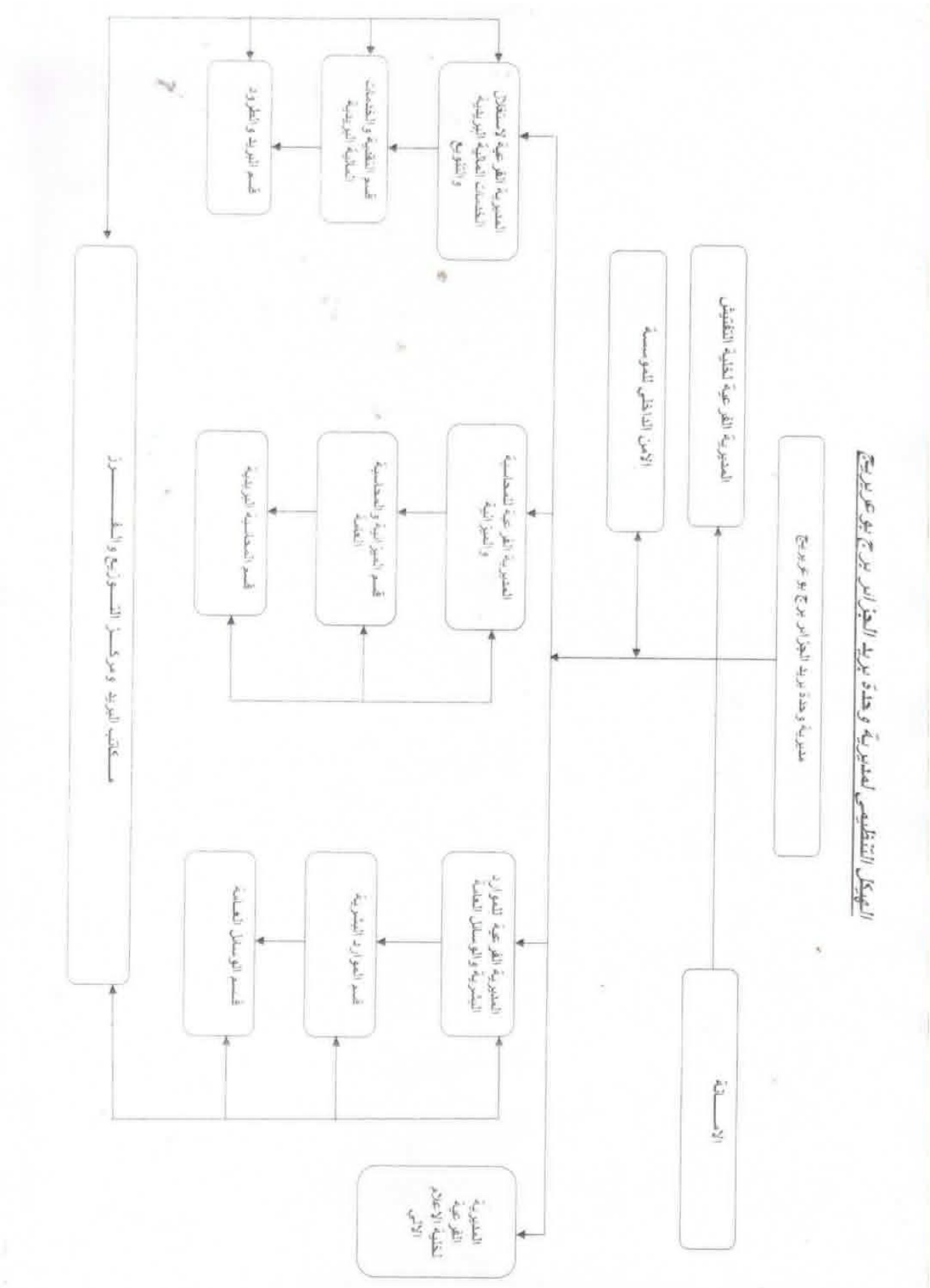
إلى السيد : بن حقوقة سيد أحمد

الموضوع: ف/ي تربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة.

ردا على طلبكم المؤرخ في 2025/12/08 المتضمن طلب تربص تطبيقي في مديرية بريد الجزائر برج بوعريريج للطلبة ،أعلمكم أنه تم قبول طلبكم.

مديرية الوحدة الولائية
برج بوعريريج
(10)
بريد الجزائر
إمضاء : يحياوي مروان

ملحق رقم 3 : الهيكل التنظيمي لمديرية



ملحق رقم 4 : صورة الباحث داخل مديرية بريد الجزائر برج بوعريريج مكان



ملحق رقم 5 : الإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث حول:

واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى معرفة سياسات تنمية الموارد البشرية المتخذة في مؤسسة مديرية بريد الجزائر ببرج بوعريريج ، نؤكد لكم أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن ستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

من اعداد الطالب: **تحت اشراف الأستاذ:**

بن حقوقة سيد احمد **د/ زياد العمري**

ملاحظة: ضع علامة (×) امام الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2025 / 2026

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر ☐ انثى ☐

2-السن : .....

3-المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي☐

4-الأقدمية داخل المؤسسة: .....

5-الرتبة المهنية: .....

- **<u>المحور الثاني</u>: يت يتعلق بسياسة التدريب والتكوين المعتمدة في مؤسسة مديرية بريد الجزائر ذات بعد استراتيجي.**

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يساهم التدريب والتكوين في المؤسسة على تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين.					
7	تعتمد مؤسستكم على إدخال آليات حديثة في عملية التدريب مثل التنقيط، الأوسمة،لوحات الصدارة.					
8	يتم إشراك الموظفين في اختيار الدورات التدريبية التي يرونها ضرورية لتطوير مهاراتهم من طرف المؤسسة.					
9	يتم اختيار الموظفين للمشاركة في الدورات التكوينية بناءً على معايير الكفاءة والاستحقاق لا الأقدمية فقط.					
10	يُعتبر التدريب استثماراً استراتيجياً تهدف من خلاله المؤسسة إلى بناء قدرات بشرية مستدامة.					
11	تساير مواضيع الدورات التكوينية التطورات الحديثة في الخدمات البريدية والمالية.					
12	تعتمد المؤسسة على أساليب تدريبية حديثة (مثل المحاكاة أو التدريب الإلكتروني) بدلاً من الطرق التقليدية.					
13	تشمل الدورات التكوينية الجوانب التقنية (البرمجيات) والجوانب السلوكية (استقبال الزبائن) بشكل متوازن.					
14	تساهم البرامج التدريبية والتكوينة في تحقيق الاهداف التنظيمية المسطرة بشكل فعال في مؤسستكم.					
15	يعكس التخطيط الجيد للتدريب مدى جدية المؤسسة في تبني سياسة تنموية ذات أبعاد استراتيجية.					

المحور الثالث: "يتعلق بسياسة الأجور المطبقة في مديرية مؤسسة بريد الجزائر ذات بعد إستراتيجي"

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تعتمد سياسة الأجور في مؤسستكم على معايير علمية.					
17	تساهم سياسة الأجور المعتمدة في مؤسستكم بتقليل معدل الاستقالات والحفاظ على الخبرات.					
18	تحقق سياسة الأجور الحالي الرضا الوظيفي والمادي للموظف في مؤسستكم.					
19	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مستوى التأهيل العلمي والخبرة التي تمتلكها.					
20	توفر الرواتب الحالية مستوى معيشي يضمن الاستقرار الاجتماعي للموظف.					
21	سياسة الترقية المطبقة في المؤسسة تسري بشكل علمي.					
22	تساهم سياسة الأجور المعتمدة في مؤسستكم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرفكم.					
23	تساهم عدالة توزيع الأجور في خلق بيئة عمل مستقرة داخل المؤسسة.					
24	ينعكس حصولك على الترقية في مؤسستكم بشكل ايجابي ومباشر على اجرك الشهري .					
25	تساهم سياسة الأجور في استقطاب الكفاءات الجامعية					

المحور الرابع : خاص بالفرضية الفرعية الثالثة

- **"يتعلق بسياسة الحوافز المادية والمعنوية المنتهجة في مؤسسة مديرية بريد الجزائر ذات البعد استراتيجي "**

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تمتلك الإدارة نظاما متكاملا للحوافز المادية ويمكن للموظفين من تحقيق حاجاتهم المختلفة.					
27	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز وتحسين الأداء.					
28	تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز المادية منها والمعنوية مما يتناسب مع المؤسسة.					
29	تولي الإدارة اهتماما استراتيجيا بتحسين بيئة العمل كحافز معنوي لرفع معدلات الرضا الوظيفي.					
30	تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.					
31	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموظفين المتميزين في الأداء لتحفيزهم أكثر.					
32	تعزز سياسة الحوافز المادية والمعنوية من قدرة المورد البشري على تحمل ضغوط العمل في الأزمات بمرونة عالية.					

33	تساهم سياسة الحوافز المادية والمعنوية في تدعيم الموظف من خلال ربط المكافآت بمخرجات التكوين.					
34	يساهم نظام الحوافز المعنوية (خطابات الشكر، الترشيح لموظف الشهر) في تعزيز الانتماء والهوية التنظيمية.					
35	تخلق الترقية حافز قوي لتحسين الأداء.					
36	تقدم مؤسستكم منحا مالية كافية في المناسبات (عيد الفطر عيد الاضحى)					